

ESTUDIO PROSPECTIVO PARA LA CORPORACIÓN DE MUJERES FRESIA 2030

LILIANA DE LA CUADRA

DIANA KATERINE ORTEGA

MAESTRÍA EN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVA –

PROMOCIÓN 13

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

BOGOTÁ D.C.

2018

Tabla de Contenidos

	Pág.
Introducción	1
1 Metodología	3
2 Marco teórico	5
2.1 ¿Qué es prospectiva?.....	5
2.2 El tercer sector	7
2.3 La regulación del tercer sector	13
2.4 Las Organizaciones No Gubernamentales – ONG	15
3 Estado del arte.....	19
3.1 En el mundo: Objetivos de Desarrollo Sostenible	19
3.2 En el mundo: Apoyo internacional	23
3.3 En Colombia: Apuesta institucional a favor del empoderamiento de las niñas y las mujeres.....	24
3.4 En Colombia: Regulación y participación de organizaciones en el sector	28
3.5 En Colombia: Fuentes de financiación	30
3.6 En la Corporación de Mujeres Fresia.....	34
3.6.1 P1. Equidad de género.	34
3.6.2 P2. Prevención del delito.	35
3.6.3 P3. Educación.	35
3.6.4 P4. Oportunidades económicas.....	36
3.7 Puntos críticos del estado del arte.....	37
4 Mejores prácticas mundiales/tendencias.....	39
4.1 Ámbito social.....	39
4.1.1 Tendencia 1 – La sociedad muda.....	40
4.2 Ámbito educativo.....	41
4.2.1 Tendencia 2 - La nueva educación.....	41
4.3 Ámbito organizacional.....	43
4.3.1 Tendencia 3 – El aprendizaje colaborativo.....	43
4.4 Ámbito cultural	43
4.4.1 Tendencia 4 - Las mujeres al poder.	43
4.5 Ámbito político	44
4.5.1 Tendencia 5 – Gestión de bienes y gobernanza global.....	45
4.5.2 Tendencia 6 - Una ciudadanía moderna.....	47

4.6	Ámbito económico.....	47
4.6.1	Tendencia 7 – Las inequidades.....	48
4.6.2	Tendencia 8 - La economía colaborativa.....	48
4.7	Ámbito tecnológico.....	49
4.7.1	Tendencia 9 - La tecnología en el nodo.....	49
5	Factores de cambio	51
6	Variables estratégicas	56
7	Juego de actores	59
7.1	Definición de actores	59
7.1.1	Actores públicos.....	59
7.1.2	Actores privados.....	60
7.1.3	Actores de la Sociedad Civil.....	60
7.2	Retos	60
7.3	Posiciones de los actores.....	61
7.4	Relaciones de poder de los actores sociales.....	62
7.5	Principales jugadas.....	70
7.5.1	Trabajo articulado.....	70
7.5.2	Empoderamiento de las Juntas de Acción Comunal – JAC.....	71
7.5.3	Diálogo con actores en contra.....	71
8	Construcción de escenarios.....	71
8.1	Hipótesis de futuro.....	72
8.2	Sistema de matrices cruzadas - SMIC	72
8.2.1	Escenario tendencial.....	77
8.2.2	Escenario 1 Tormenta.....	78
8.2.3	Escenario 2 Princesa Guerrero.....	80
8.2.4	Escenario 3 Mujer Maravilla.....	81
8.2.5	Escenario 4 Jungle Girl.....	83
8.2.6	Escenario apuesta.....	85
8.3	Ejes de Peter Schwartz.....	85
8.3.1	Ruta 1: Tormenta – Mujer Maravilla.....	86
8.3.2	Ruta 2: Tormenta – Jungle girl – Mujer Maravilla.....	87
8.3.3	Ruta 3: Tormenta – Princesa Guerrero – Mujer Maravilla.....	87
8.4	Plan vigía	88
9	Estrategias.....	89

10	Conclusiones	94
11	Glosario.....	98
12	Lista de referencias	101

Lista de Tablas

Tabla 1	Puntos críticos del estado del arte - Matriz DOFA	38
Tabla 2	Tecnologías y/o mejores prácticas susceptibles de cambiar el futuro de Fresia	39
Tabla 3	Matriz del cambio	52
Tabla 4	Factores de cambio.....	54
Tabla 5	Variables estratégicas resultantes de la aplicación del MIC MAC	57
Tabla 6	Retos.....	61
Tabla 7	Posiciones de los actores	62
Tabla 8	Construcción de hipótesis de futuro	74
Tabla 9	Escenario tendencial resultante de la aplicación del SMIC	77
Tabla 10	Escenario 1 - Tormenta	79
Tabla 11	Escenario 2 – Princesa Guerrera	80
Tabla 12	Escenario 3 - Mujer Maravilla	82
Tabla 13	Escenario 4 – Jungle Girl	83
Tabla 14	Hipótesis y sus ejes direccionadores	85
Tabla 15	Coordenadas escenarios	86
Tabla 16	Plan Vigía.....	88
Tabla 17	Metas y estrategias del escenario apuesta	89
Tabla 18	Análisis de estrategias - Técnica IGO.....	90
Tabla 19	Plan de acción	93

Lista de Figuras

Figura 1	Método de escenarios.....	6
Figura 2	Conformación del tercer sector	8
Figura 3	Distribución mundial de ONG, 2013	16
Figura 4	Crecimiento de las ONG en el mundo	17
Figura 5	Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.....	19
Figura 6	Concentración de inversión - Enfoque de género: Mujer	28

Figura 7	Concentración por áreas de trabajo - Enfoque de género: Mujer	28
Figura 8	Taller 2 Variables estratégicas	56
Figura 9	Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales (MIIP)	57
Figura 10	Sintaxis lógica de las variables estratégicas.....	58
Figura 11	Plano de influencias y dependencias entre actores	64
Figura 12	Histograma de relaciones de fuerza MMIDI.....	65
Figura 13	Balance de posiciones - Objetivo 1: Método	66
Figura 14	Balance de posiciones - Objetivo 2: Modelos.....	66
Figura 15	Balance de posiciones - Objetivo 3: Género.....	67
Figura 16	Balance de posiciones - Objetivo 4: Cooperación	67
Figura 17	Balance de posiciones - Objetivo 5: Social.....	68
Figura 18	Balance de posiciones - Objetivo 6: Paz.....	68
Figura 19	Distancias netas entre actores	69
Figura 20	Principales jugadas de los actores	70
Figura 21	Histograma de extremos (SMIC)	73
Figura 22	Ejes de Peter Schwartz.....	86

Lista de anexos

- Anexo 1 – Calificación variables MICMAC
- Anexo 2 – Matrices MICMAC
- Anexo 3 – Calificación actores MACTOR
- Anexo 4 – Calificación probabilidades SMIC
- Anexo 5 – Análisis estrategias IGO

Introducción

Inmersa en una problemática que afecta en general al tercer sector, conocido también como economía social o economía solidaria y representado por la organización de la sociedad civil, la Corporación de Mujeres Fresia, como Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL), identifica actualmente una gran dificultad de mantener estructuras financieras sólidas y de diseñar e implementar acciones e instrumentos innovadores que garanticen la sostenibilidad de la organización en el mediano y largo plazo.

Fresia, como parte de su proceso de iniciación, empieza a conocer las bondades y las adversidades del medio y en este contexto, decide hacer una apuesta a la construcción de futuro que le permita mirar de manera objetiva pero visionaria las diferentes maneras de desarrollarse frente a condiciones cambiantes y visiblemente permeadas por las dinámicas complejas que involucran tendencias, actores, probabilidades y finalmente, alternativas para mantenerse y destacarse como organismo inspirador en la mitigación de problemáticas sociales, con la finalidad de promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer en Colombia.

Es así como surge la necesidad de desarrollar una estrategia corporativa que garantice la sostenibilidad de la Corporación de Mujeres Fresia a 2030, a través de la implementación del modelo prospectivo, como medio para determinar el rumbo y los caminos necesarios para seguirlo; además de mantener una vigilancia frente a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad con la que se transforman los entornos, en donde la anticipación es cada vez más necesaria frente a las demandas futuras de nuevas formas de valor.

Finalmente, la investigación realizada y los ejercicios participativos desarrollados para integrar el conocimiento, la experiencia, los anhelos y las realidades del sector, se convierten en un marco de referencia que invita a las ESALES a analizar su situación actual y a proyectar

escenarios futuros que logren direccionar la acción y generar rupturas sectoriales con impactos significativos en la atención de las problemáticas sociales en Colombia.

1 Metodología

El modelo prospectivo implementado para la Corporación de mujeres Fresia desarrolla las siguientes etapas.

- a. Referenciación del marco teórico: contextualización sobre la disciplina prospectiva, el tercer sector y las ONG's.
- b. Investigación sobre el estado del arte: desafíos a nivel mundial, análisis institucional y sectorial a nivel nacional, fuentes de financiación y contexto organizacional.
- c. Investigación sobre las mejores prácticas mundiales/tendencias: identificación de las fuerzas motrices para la construcción de futuro en la economía social o economía solidaria.
- d. Identificación de los factores de cambio: caracterización de los elementos de análisis actuales y potenciales. Herramienta utilizada, **MATRIZ DEL CAMBIO** (Taller 1 – Factores de cambio).
- e. Determinación de variables estratégicas: proceso participativo para la priorización de las variables a partir de la opinión de los expertos. Herramienta utilizada, **MICMAC** – análisis estructural y sintaxis lógica (Taller 2 – Variables estratégicas).
- f. Evaluación de comportamientos de actores sociales: identificación de las personas con amplio conocimiento del sector y sus problemáticas, incluyendo las instancias públicas, privadas y la sociedad civil; análisis de sus intereses e influencias. Herramienta utilizada, **MACTOR** (Taller 3 – Juego de actores).
- g. Construcción de escenarios: definición de las hipótesis de futuro, a partir de las variables estratégicas, el análisis de entradas y salidas y el planteamiento de problemas y soluciones para la identificación de los escenarios probables. Herramienta utilizada, **SMIC** - matrices de impacto cruzado (Taller 4 – Construcción de escenarios). Diseño de escenarios portadores de

futuro; narración de escenarios, rupturas y causas; selección del escenario apuesta y plan vigía.

Herramienta utilizada, **EJES DE PETER SCHWARTZ**.

- h. Definición de estrategias: líneas, programas y proyectos definidos para seguir el rumbo de la Corporación Fresia hacia el futuro definido en el escenario apuesta. Herramienta utilizada, **IGO** (Taller 5 – Estrategias).

2 Marco teórico

Como aproximación al modelo prospectivo para la Corporación de mujeres Fresia, a continuación, se describen algunos conceptos fundamentales sobre la disciplina prospectiva, antecedentes, conformación y marco normativo del tercer sector y la definición de las ONG's como grupo de interés focal en este análisis.

2.1 ¿Qué es prospectiva?

Según Godet en su caja de herramientas, *la prospectiva es la anticipación para esclarecer la acción, en el mismo documento referencia que esta «indisciplina intelectual» (Pierre Massé) tiene que ver con «ver de lejos, largo y profundo» (Gaston Berger), pero también con (innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción (Godet, 2000).*

De acuerdo con el libro *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*, la prospectiva se preocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a la pregunta ¿Qué sucederá? (¿Qué sucederá irremediablemente?). Asimismo, las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad y visión integradora que encierran. Sobre todo, por lograr, a través del diseño del futuro, una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en él (Miklos R. T., 2015).

De acuerdo con el método de escenarios presentado en la Caja de Herramientas de Godet, el modelo prospectivo se compone de las siguientes fases:

1. Construir la base
2. Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre
3. Elaborar los escenarios

En la **Figura 1**, se visualiza el proceso gráficamente.

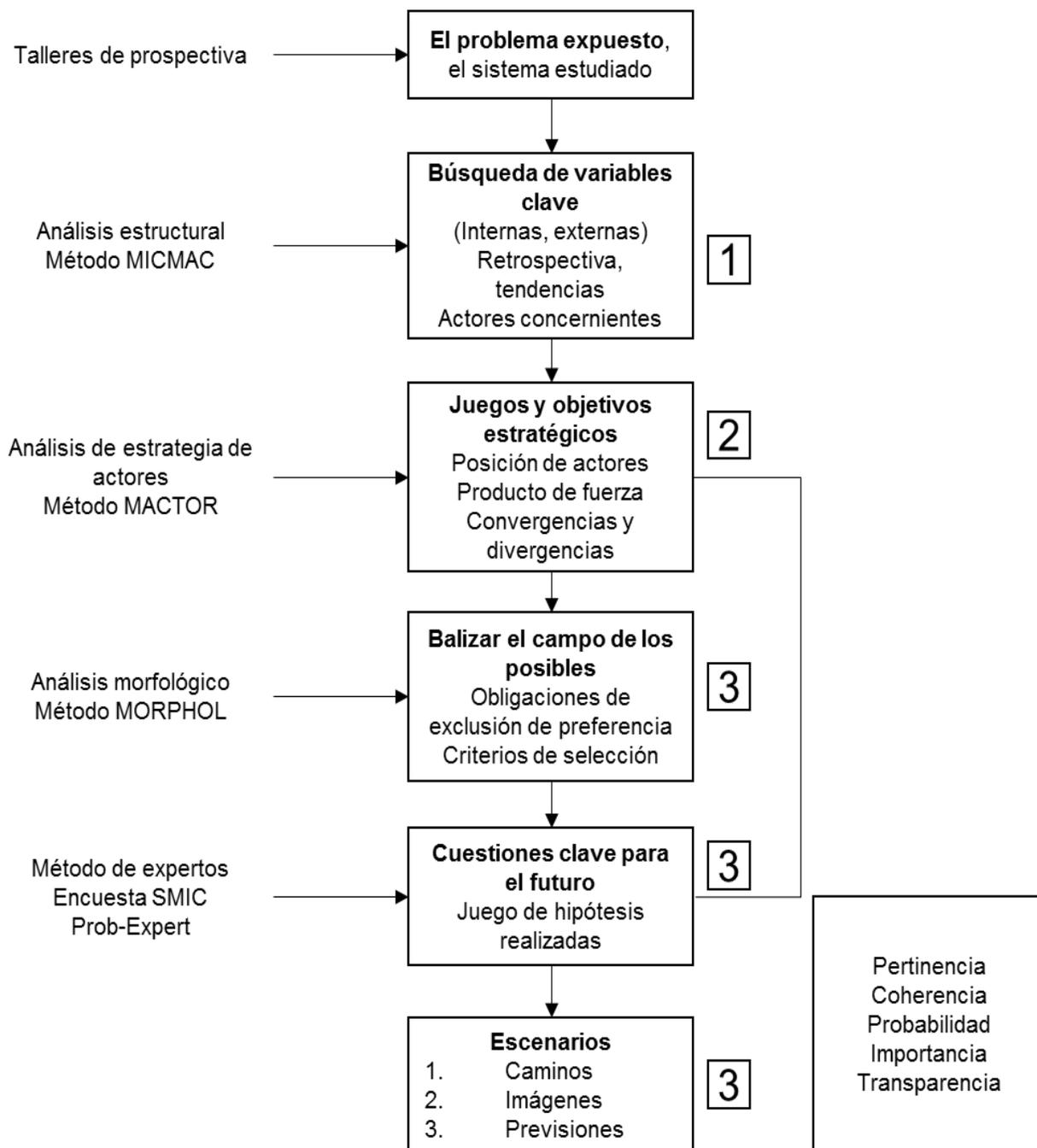


Figura 1 Método de escenarios

Fuente: La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Michael Godet. Paris, 2000. Páginas 39-42

2.2 El tercer sector

En Colombia se desconocen muchos aspectos del tercer sector y de su influencia en la sociedad y la economía del país, por lo cual, su potencial se ha desdibujado a nivel público y privado.

El tercer sector, conocido también como economía social o economía solidaria, es la organización de la sociedad civil y está integrado por las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES). Las ESALES son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados, de terceras personas o de la comunidad en general y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros. (Decretos 2150 de 1995 y 427 de 1996 y Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013). El sector de las ESALES está conformado por dieciséis diferentes tipos de entidades:

1. Organizaciones no gubernamentales (ONG)
2. Instituciones de economía solidaria y social
3. Instituciones del sector privado – empresarial
4. Instituciones de representación de trabajadores
5. Movimiento cultural
6. Instituciones de educación
7. Indígenas
8. Campesinos
9. Instituciones políticas
10. Iglesias
11. Convivencias

12. Protección de animales
13. Instituciones educativas y culturales
14. Bienestar Familiar
15. Medios de comunicación comunitarios
16. Defensa de los consumidores

En la **Figura 2**, se sintetizan los diferentes tipos de entidades que conforman el tercer sector.

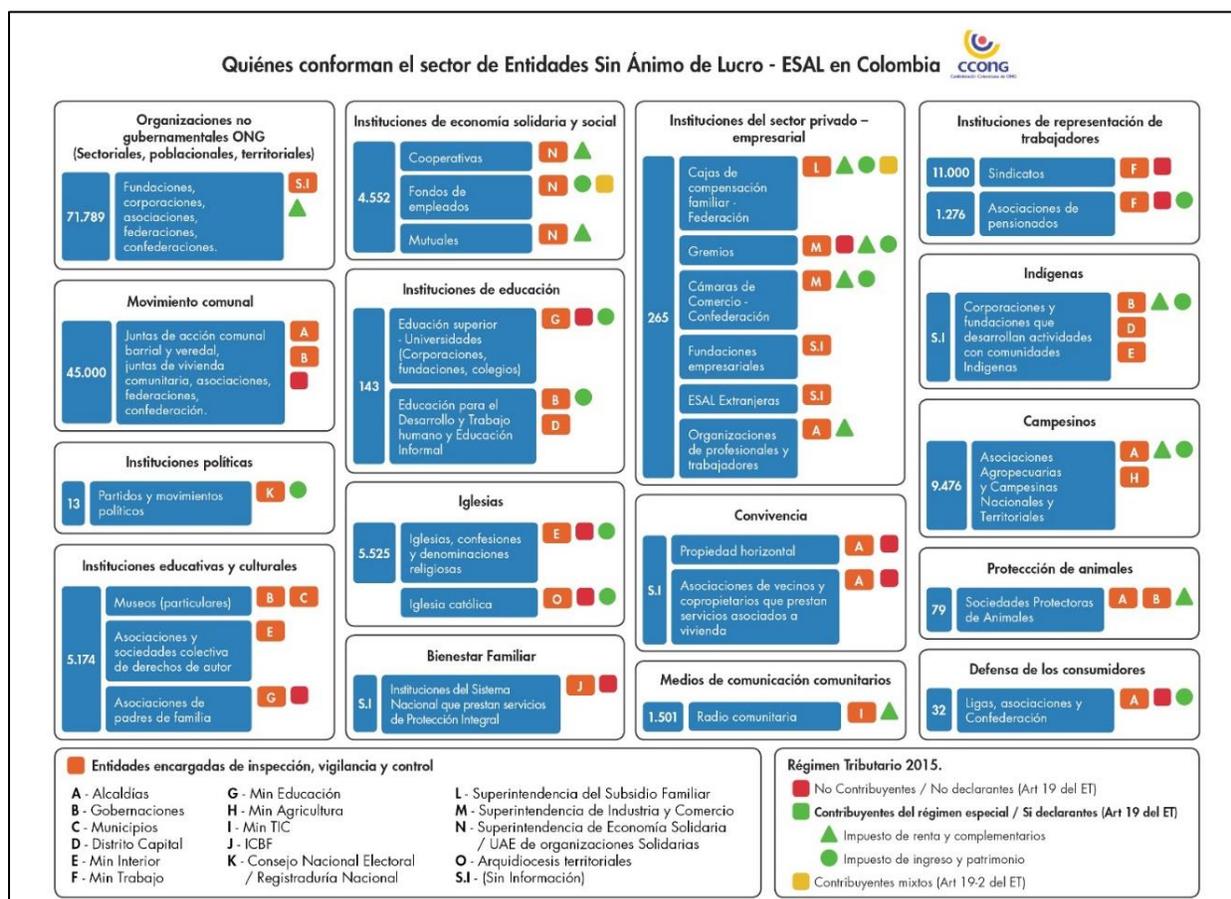


Figura 2 Conformación del tercer sector

Fuente: CCONG, Investigación adelantada en consulta con fuentes secundarias. Bogotá, Febrero – marzo de 2016.

De acuerdo con la especialidad del objeto que cada ESAL desarrolle debe registrarse ante la autoridad competente, en la mayoría de los casos este proceso se adelanta ante las cámaras de comercio de cada ciudad. Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones e Instituciones de Utilidad

Común, están obligadas a efectuar su registro ante las Cámaras de Comercio, de acuerdo con la normatividad vigente (Decretos 2150 de 1995 y 427 de 1996, Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio).

De acuerdo con lo anterior, las siguientes entidades están obligadas a efectuar el proceso de registro ante las Cámaras de Comercio (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013):

- Gremiales.
- De Beneficencia.
- De Profesionales.
- Juveniles.
- Sociales.
- De Bienestar Social.
- Democráticas y Participativas.
- Cívicas y Comunitarias.
- De Egresados.
- De Ayuda A Personas En Condiciones De Inferioridad.
- Agropecuarios y Campesinos.
- Clubes Sociales.

Una entidad sin ánimo de lucro o ESAL se puede constituir mediante los siguientes documentos:

- Por acta de constitución junto con los estatutos: los asociados pueden realizar una reunión donde se decide crear o reconstituir la ESAL. Se elaborará un acta de constitución, que debe contener los estatutos que van a regir el ente, o los mismos pueden adjuntarse en documento anexo indicando que hacen parte integral del acta. El acta debe estar firmada por las personas que actuaron como presidente y secretario de la reunión, ambas firmas deben ser

reconocidas ante Notario, o con presentación personal ante juez o ante el secretario de la Cámara de Comercio al momento de radicar el documento.

- Por documento privado: Los constituyentes o sus apoderados, anexando el poder correspondiente, pueden optar por crear la entidad mediante documento privado, que debe contener los estatutos, los mismos pueden adjuntarse en documento anexo indicando que hacen parte integral del documento, con los requisitos que más adelante se señalan. Este documento debe ser firmado y reconocido ante notario, o realizar la diligencia de presentación personal ante juez o ante el secretario de la Cámara de Comercio, al momento de radicar los documentos por todos los constituyentes, o sus apoderados.
- Por escritura pública: se puede constituir por escritura pública ante una Notaría, a ella deben comparecer todos los asociados o fundadores, en forma personal o mediante apoderado, anexando el poder correspondiente, a suscribir el instrumento público que debe contener los estatutos con los requisitos que más adelante señalan. La entidad sin ánimo de lucro utilizará esta formalidad de manera obligatoria únicamente siempre que se aporte a su patrimonio un bien inmueble (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013).

En la operación las ESALES funcionan como cualquier tipo de empresa, si bien en algunos casos se cuenta con beneficios tributarios, estas están obligadas a tributar de acuerdo con su naturaleza ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacional (DIAN) y a contar con un sistema contable de acuerdo con las normas nacionales e internacionales. Una deficiencia del sector es que carece de una entidad que lo controle y lo regule, en muchas ciudades esta responsabilidad ha sido otorgada a las Alcaldías Municipales.

Las ESALES son empresas que movilizan altos recursos a la economía del país, según Alejandro Gamboa, director de la Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional (APC),

encargado de recibir y gestionar todas las donaciones que desde el exterior son enviadas al país, son más de 100 millones de dólares los que el país recibe anualmente en materia de donaciones extranjeras (RCN Radio, 2015).

Casi en la totalidad de los países de América Latina, el sector solidario (o sector social) tiene un desarrollo lento e incipiente, autónomo del Estado y las políticas públicas. Su desarrollo se fundamenta en los procesos de organización obrera derivados de la Revolución industrial, que implicó la llegada a la región de trabajadores inmigrantes, especialmente europeos, con ideologías anarquistas o de pensamiento social cristiano.

Rodrigo Villar plantea que los orígenes del sector sin ánimo de lucro y de la filantropía en Colombia están ligados a la colonia y al papel de la Iglesia católica y su vínculo con el Imperio Español que, por su interdependencia con el Estado, mantuvo funciones públicas y privilegios en diversas áreas. Durante los tres siglos y medio de colonización española, las relaciones entre la Iglesia y la Corona estuvieron reguladas por el Real Patronato de Indias, mediante el cual se otorgaron privilegios y protección a la Iglesia a cambio de evangelizar poblaciones conquistadas y legitimar el proceso de colonización. Adicionalmente, convirtió a los reyes católicos en vicarios del Papa, con autoridad para el pago y nombramiento de obispos y párrocos, y con la capacidad de recibir diezmos eclesiásticos y decidir sobre la fundación de Iglesias (2001) (DanSocial República de Colombia , 2007).

El documento “La historia del cooperativismo en Colombia: hitos y periodos” (Pardo, 2014), señala cinco periodos históricos, así:

- Primer periodo (1930-1945): surgimiento del mutualismo y el cooperativismo;
- Segundo periodo (1946-1964): promoción y expansión del cooperativismo;
- Tercer periodo (1965-1976): consolidación del cooperativismo;

- Cuarto periodo (1977-1990): crecimiento como sector y movimiento social; y
- Quinto periodo (1991-2010): crisis y economía solidaria o de la solidaridad.

Estos periodos evidencian un sector joven y en constante movimiento, un sector que surge del altruismo y que se convierte en un beneficio con equidad para la sociedad, así mismo representa retos como cualquier organización pública o privada. Las ESALES son empresas también llamadas al ejercicio empresarial de planeación estratégica que garantice su éxito; son” *entidades sin ánimo de lucro, pero sin ánimo de perdida*”, por esta razón, la financiación es uno de los grandes retos para el sector. Los recursos generalmente provienen de la cooperación internacional (Grants), el Estado (proyectos), la empresa privada (RSE) y las personas naturales (donaciones); si bien las fuentes son diversas, la periodicidad no es constante, lo que hace que este tipo de organizaciones no sean sostenibles en el largo plazo y que el sector se vea afectado fácilmente por las crisis del nivel nacional e internacional.

Con la crisis mundial del 2008, el sector sufrió un gran impacto asociado a los recursos provenientes de la cooperación internacional, ya que los países redujeron sustancialmente su apoyo a Colombia¹. Por lo cual, el escenario del posconflicto - firma del Acuerdo de Paz entre el Gobierno Nacional del presidente Juan Manuel Santos y las Fuerzas Armadas Revolucionarias – FARC – se convierte en una gran oportunidad para centrar el interés de la comunidad internacional de nuevo en Colombia. Según Juana García, profesora asociada de la Facultad de Administración y profesora adjunta al Centro de Estudios Internacionales (CEI) de la Universidad de los Andes: “*se puede afirmar que la posible firma de un acuerdo para poner fin al conflicto armado, sí genera*

¹ De EE. UU., por ejemplo, las cifras de la APC señalan que la liberación de recursos de apoyo pasó de 212 millones de dólares en el 2009 a 185 millones en el 2010. España es otro de los casos que ilustran la baja que ha tenido la cooperación internacional. El país ibérico hizo convenios con Colombia para el aporte de recursos oficiales por 111 millones de dólares en el 2009, y en el 2011 bajó la cifra a 38 millones. En línea: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/disminuye-ayuda-naciones-ricas-colombia-110048>

un interés suficiente para que los principales cooperantes aporten recursos, pero probablemente serán limitados, puntuales, algunos canalizados a través de programas ya en curso y otros solo para la etapa inicial de implementación del acuerdo en negociación. Pero más allá de los montos, la cooperación internacional puede tener un papel crucial en la etapa posconflicto. Es decir, en el contexto actual de disminución de los recursos de cooperación internacional en un país de renta media alta, el valor de esa cooperación no se expresa tanto en términos económicos sino más bien en términos de calidad, gracias a aspectos como la celeridad, la agilidad y la flexibilidad en la movilización de los recursos, la transparencia en la asignación, su presencia en territorios de difícil acceso, las lecciones aprendidas de otros procesos de posconflicto, el reconocimiento como un actor de paz o un actor neutro y la legitimización del proceso de paz” (García, 2013).

2.3 La regulación del tercer sector

Por otra parte, es importante mencionar el tema de regulación y normatividad para las ESALES; durante el año 2016 se generó todo un conflicto alrededor de ello ya que, según el Presidente Santos, *“muchas de esas instituciones (fundaciones y ONG) son una herramienta predilecta de los corruptos para esquilmar al Estado”* (El Tiempo, 2017); razón por la cual, se emitió el Decreto 092 del 23 de enero, en donde se suspende la contratación directa mediante entidades sin ánimo de lucro y por otro lado, se endurecen los beneficios judiciales con la reforma tributaria 2017, entre ellos:

- **ARTÍCULO 19. CONTRIBUYENTES DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO ESPECIAL.**
Todas las asociaciones, fundaciones y corporaciones constituidas como entidades sin ánimo de lucro, serán contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios, conforme a las normas aplicables a las sociedades nacionales.

- ARTÍCULO 257. DESCUENTO POR DONACIONES A ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO PERTENECIENTES AL RÉGIMEN ESPECIAL. Las donaciones efectuadas a entidades sin ánimo de lucro que hayan sido calificadas en el régimen especial del impuesto sobre la renta y complementarios y a las entidades no contribuyentes de que tratan los artículos 22 y 23 del Estatuto Tributario, no serán deducibles del impuesto sobre la renta y complementarios, pero darán lugar a un descuento del impuesto sobre la renta y complementarios, equivalente al 25% del valor donado en el año o período gravable. El Gobierno Nacional reglamentará los requisitos para que proceda este descuento.
- ARTÍCULO 364-4. REGISTRO ANTE LA AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE COLOMBIA. Las fundaciones, asociaciones, corporaciones y las demás entidades nacionales sin ánimo de lucro, así como todas las entidades admitidas al Régimen Tributario Especial, deberán registrar ante la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia, APC-Colombia, los recursos de cooperación internacional no reembolsable que reciban o ejecuten en Colombia de personas extranjeras de derecho público o privado, gobiernos extranjeros, organismos de derecho internacional, organismos de cooperación, asistencia o ayudas internacionales. APC-Colombia determinará el procedimiento de registro.

En medio de esta realidad, este trabajo de grado pretende realizar un ejercicio prospectivo al año 2030 para la Corporación de Mujeres Fresia, entidad sin ánimo de lucro, constituida formalmente en el año 2016, que tiene como misión mitigar las problemáticas sociales y empoderar a las comunidades, en especial a niñas y mujeres, a través del desarrollo de proyectos y actividades sociales, económicas, artísticas, deportivas y medio ambientales, basadas en el arte, la educación y el emprendimiento.

2.4 Las Organizaciones No Gubernamentales – ONG

Una de las principales clases de entidades que conforma el sector de las ESALES son las ONG, un mundo amplio en constante crecimiento a nivel mundial, conformado por las asociaciones, las corporaciones y las fundaciones.

De acuerdo con las Naciones Unidas (Naciones Unidas, 2017), las ONG son: “Una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público. Las ONG, tienen una labor concreta y son formadas por gente que comparte un mismo interés. Sus actividades son muy diversas:

- Desempeñan una serie de servicios y funciones humanitarias;
- Acercan las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos;
- Vigilan las políticas y que los programas se pongan en práctica;
- Animam a que los interesados de la sociedad civil participen en el nivel comunitario;
- Ofrecen análisis y competencia;
- Sirven como mecanismos de alerta temprana;
- Ayudan a vigilar y poner en práctica acuerdos internacionales;
- Algunas se centran en un tema en concreto, como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud.”

Luis Julián Salas Rodas, en su libro “*Juntas Directivas, Liderazgo y Gobernabilidad Democrática en las ONG*” (Salas Rodas, 2014) hace referencia a que la denominación de ONG es un hecho más bien reciente, que comienza a circular en la década de los 80 como acción diferenciadora de los organismos gubernamentales, y relata que fue Alemania, a finales del siglo XIX, el primer país occidental en concebir y organizar un programa de seguridad social, cuya filosofía era la de atender las necesidades sociales de las personas durante todo su ciclo vital, lo

que se conoció como el “Estado del Bienestar”, el cual fue adoptado en Norteamérica y Europa – Occidental; en cambio, en Latinoamérica un gran número de ONG surge como respuesta a la ausencia o incapacidad del Estado para proporcionar condiciones aceptables de vida y de bienestar social, al conjunto de la población.

En la **Figura 3**, el World Association of Non-Governmental Organizations (WANGO), se muestra la distribución global del número de ONG al 2013 presentes en el mundo, lo que lleva a observar el potencial filantrópico de los países desarrollados y a su vez, su presencia en los países más pobres, como es el caso de los países Africanos.

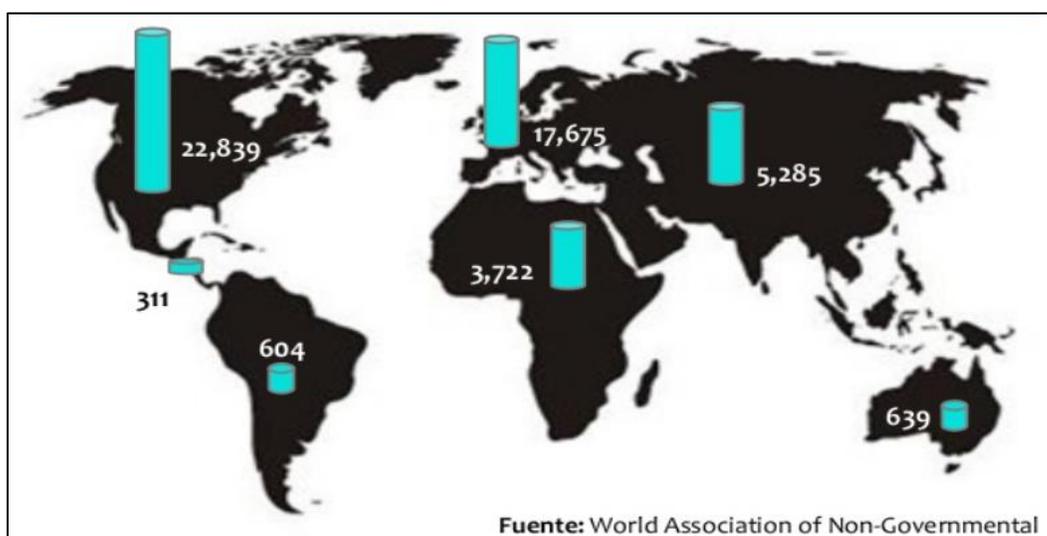


Figura 3 Distribución mundial de ONG, 2013

Fuente: World Association of Non-Governmental

En la **Figura 4** se presenta la tendencia del crecimiento de las ONG en el mundo, esto de acuerdo al World Association of Non – Governmental al año 2013, la cual evidencia un incremento significativo en los últimos treinta años del Siglo XX y en los primeros diez años del siglo XXI, lo que revela un aumento en el altruismo social y un mayor interés en las problemáticas sociales.

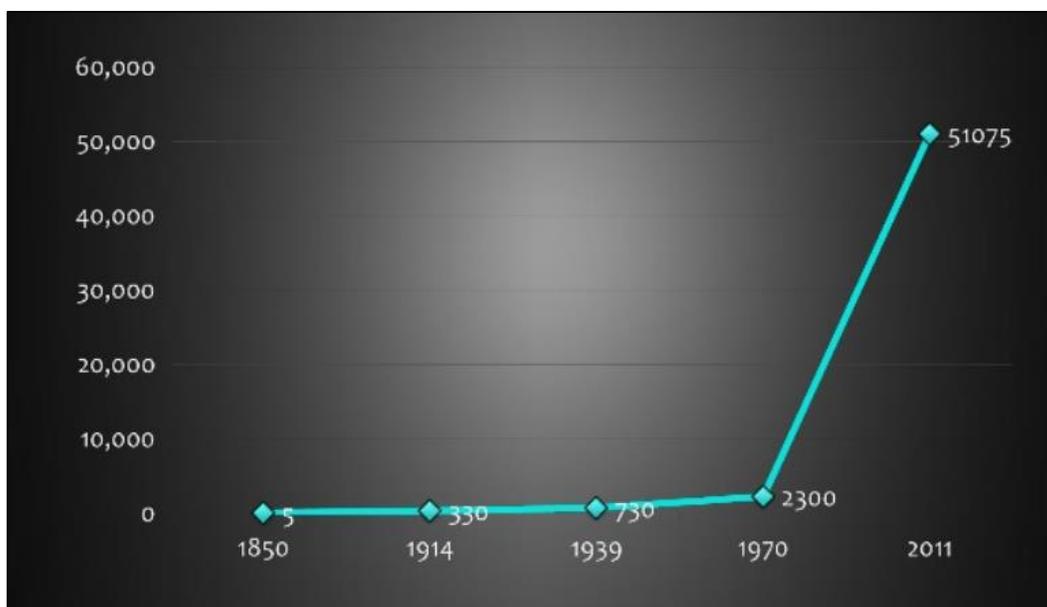


Figura 4 Crecimiento de las ONG en el mundo

Fuente: World Association of Non- Governmental

Hoy en día, las ONG se han definido como entidades sin ánimo de lucro, pero a su vez entidades sin ánimo de pérdida, su financiación es el principal desafío por el que atraviesan, ya que la mayoría se mantiene justo con los recursos para garantizar su supervivencia. Sebastian Guerrini (Guerrini, 2012), ha definido las principales fuentes de financiación de las ONG, de la siguiente manera:

- *De los aportes de los Estados y otras administraciones públicas. A pesar de que el término “organización no gubernamental” implica independencia de los gobiernos, la mayoría de las organizaciones no gubernamentales dependen en gran medida de los gobiernos para su financiación.*
- *Otra fuente son recursos dados a ONG por organismos internacionales (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, etc.) o mediante convenios con grandes ONG (Caritas, Care, etc.).*

- *También las ONG suelen financiarse a través de la colaboración de personas particulares, como cuotas de afiliación, donaciones privadas y de la generación propia de ingresos, por ejemplo mediante la venta de merchandising y la organización de eventos. Un caso paradigmático en esta categoría es el de Greenpeace. También otras que recurren a la certificación o venta de bienes y servicios, como es el caso de Fair Trade.*

3 Estado del arte

La investigación realizada a partir de diversas fuentes, durante el periodo 2017-2018, con relación a los contextos de las organizaciones orientadas a la atención de problemáticas sociales, especialmente enfocadas a la mitigación y atención de temas relacionados con las mujeres, constituye como tal, el punto de partida para comprender los contextos internacionales, nacionales y locales que tendrán una gran influencia en el análisis de futuro desarrollado para la Corporación de mujeres Fresia.

3.1 En el mundo: Objetivos de Desarrollo Sostenible

El 25 de septiembre de 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, donde sus miembros aprobaron una resolución que define como el mayor desafío para el mundo la erradicación de la pobreza, ya que sin esta no será posible el desarrollo sostenible para las naciones.

La Agenda traza 17 Objetivos (**Figura 5**) con 169 metas que comprenden los ámbitos económicos, sociales y ambientales del mundo para los próximos 15 años, donde cada país enfrenta retos diferentes y específicos que propenden por alcanzar cada una de las metas.



Figura 5 Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030

Fuente: Naciones Unidas. Bogotá, 25 de septiembre de 2015

El Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 5 está orientado a promover la igualdad de género, este promueve el empoderamiento de las niñas y las mujeres y garantiza el fin de la discriminación y cualquier tipo de violencia a ellas en el mundo.

Según el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2017), *ha sido demostrado una y otra vez que empoderar a las mujeres y niñas tiene un efecto multiplicador y ayuda a promover el crecimiento económico y el desarrollo a nivel mundial. Además, menciona que más niñas asisten hoy a la escuela que hace 15 años y en la mayoría de las regiones se logró la paridad de género en educación primaria. Además, las mujeres constituyen hoy el 41 por ciento de la fuerza laboral remunerada no agrícola, en comparación con el 35 por ciento en 1990. En cuanto a los indicadores relacionados con el género, la participación política de las mujeres ha aumentado del 6% al 11% en los cargos de elección popular, y del 7% al 21% en las elecciones del Congreso en los últimos 20 años. Sin embargo, Colombia, es uno de los países de América Latina con la menor representación de las mujeres en la política. En el año 2015, las mujeres en Colombia representan sólo el 14% de concejalas, el 17% de diputadas, el 10% de alcaldesas y el 9% de gobernadoras; cifras aún muy por debajo de la paridad que haría justicia a la proporción de mujeres dentro de la sociedad. Con relación a los derechos económicos, el acceso de las mujeres al empleo formal y su participación en el mercado laboral, si bien ha ido creciendo, es aún limitada.*

Así mismo, en este acápite vale la pena incluir el Objetivo de Desarrollo Sostenible No 17, el cual está orientado a generar alianzas, fomentando los medios de ejecución y revitalizando la alianza mundial para el desarrollo sostenible. De esta forma, el objetivo plantea generar alianzas en temas tales como, finanzas, tecnología, creación de capacidad, comercio y en cuestiones sistémicas

(Coherencia normativa e institucional, alianzas entre múltiples interesados y datos, supervisión y rendición de cuentas).

Según las Naciones Unidas, *es preciso adoptar medidas urgentes encaminadas a movilizar, reorientar y aprovechar billones de dólares de recursos privados para generar transformaciones a fin de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se necesitan inversiones a largo plazo, por ejemplo, la inversión extranjera directa, en sectores fundamentales, en particular en los países en desarrollo. Entre estos sectores figuran la energía sostenible, la infraestructura y el transporte, así como las tecnologías de la información y las comunicaciones. El sector público deberá establecer una orientación clara al respecto. Deben reformularse los marcos de examen y vigilancia, los reglamentos y las estructuras de incentivos que facilitan esas inversiones a fin de atraer inversiones y fortalecer el desarrollo sostenible. También deben fortalecerse los mecanismos nacionales de vigilancia, en particular las instituciones superiores de auditoría y la función de fiscalización que corresponde al poder legislativo* (Naciones Unidas, 2017).

De acuerdo con el Foro Político de Alto Nivel 2016 – ECOSOC, Presentación Nacional Voluntaria de Colombia Los ODS como instrumento para Consolidar la Paz (Naciones Unidas y Gobierno de Colombia, 2018), *en 2015 se creó un portafolio alineado con los ODS, e incluye las siguientes líneas de trabajo:*

- *Articulación. A la fecha se han implementado 52 alianzas.*
- *Educación y empleabilidad. A la fecha se han implementado 31 alianzas.*
- *Generación de ingresos. A la fecha se han implementado 13 alianzas.*
- *Inclusión financiera. A la fecha se han implementado 6 alianzas.*
- *Infraestructura social. A la fecha se han implementado 18 alianzas.*
- *Alianzas integrales. A la fecha se han implementado 9 alianzas.*

Así mismo muestra que en Colombia, *se logró la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el 100% de los Planes de Desarrollo formulados por los 32 departamentos (segundo nivel) y las ciudades capitales del país (tercer nivel) para el período 2016-2019. El Gobierno nacional ha podido establecer que, de las 169 metas ODS, el 86% de las mismas (146 metas) tiene al menos una acción concreta relacionada ya sea en el Plan Nacional de Desarrollo, los Acuerdos de Paz de la Habana, el proceso de acceso a la OCDE, o los Documentos de Política CONPES. Lo anterior sugiere que el país cuenta con agendas de política pública que deben ser complementadas y reforzadas en diferentes áreas, al menos en el corto plazo. La implementación de la Agenda 2030 y los ODS debe construir sobre lo construido, complementar las acciones en curso en los diferentes frentes y profundizar las transformaciones sociales, económicas y ambientales que requiere el país (Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas, s.f.). Así mismo, todos los Planes de Desarrollo se encuentran alineados al proceso de paz, donde según el DNP se estima que la paz podría aumentar la tasa de crecimiento económico potencial entre 1,1% y 1,9% (Naciones Unidas y Gobierno de Colombia, 2018).*

De igual forma, Colombia incluye en la revisión de los ODS a la tecnología, ya que *es uno de los principales determinantes del crecimiento económico a largo plazo, el ingreso per cápita, y las brechas económicas y sociales tanto entre países como al interior de los mismos. Abordar la tecnología desde sus diferentes etapas (investigación, desarrollo, despliegue, transferencia, disseminación), atendiendo los cuellos de botella para generar y dar acceso a soluciones tecnológicas asequibles es crucial para lograr erradicar la pobreza y reorientar las trayectorias insostenibles durante los próximos 15 años. En 2010, 48,8% de los colombianos usaban internet mientras que en 2015 la proporción había aumentado a 55,9%. No obstante, existe una fuerte*

brecha urbano-rural, mientras que en los cascos urbanos el uso de internet sube a 62,9%, en las zonas rurales es apenas de 31,2% (Naciones Unidas y Gobierno de Colombia, 2018).

3.2 En el mundo: Apoyo internacional

En julio de 2010, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó ONU Mujeres, la Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer. Al hacerlo, los Estados Miembros de la ONU dieron un paso histórico en la aceleración de los objetivos de la Organización en materia de igualdad de género y de empoderamiento de la mujer. La creación de ONU Mujeres formó parte de la reforma de la ONU, al reunir los recursos y mandatos para obtener un mayor impacto. Fusiona y seguirá el importante trabajo de cuatro componentes del sistema de la ONU, con el fin de centrarse exclusivamente en la igualdad y el empoderamiento de las mujeres:

- *División para el Adelanto de la Mujer (DAW)*
- *Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW)*
- *Oficina del Asesor Especial en cuestiones de género (OSAGI)*
- *Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)*

Las principales funciones de ONU Mujeres son:

- *Dar apoyo a las entidades intergubernamentales como la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer en su formulación de políticas y estándares y normas mundiales,*
- *Dar asistencia a los Estados Miembros para implementar esos estándares, dando cuando sea necesario el apoyo técnico y financiero adecuado para ayudar a los países que lo soliciten, así como para establecer alianzas eficaces con la sociedad civil; y*

- *Dirigir y coordinar el trabajo del sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad de género, así como promover la rendición de cuentas, incluso a través del monitoreo periódico de los avances dentro del sistema (ONU Mujeres, s.f.).*

ONU Mujeres ha trabajado en Colombia desde el año 2005, inicialmente bajo el programa de UNIFEM (una de las cuatro entidades que se fusionó en ONU Mujeres) sobre Mujeres, Paz y Seguridad. Desde el año 2011, bajo la estructura de las Oficinas de País de ONU Mujeres para las Américas.

ONU Mujeres Colombia actúa fundamentalmente dentro de su función de incidencia y asistencia técnica para apoyar la aplicación de los marcos normativos y de políticas, el desarrollo de capacidades de los actores gubernamentales como garantes de los derechos de las mujeres y de las organizaciones de la sociedad civil y las mujeres como sujetos de derechos (ONU Mujeres, s.f.).

3.3 En Colombia: Apuesta institucional a favor del empoderamiento de las niñas y las mujeres

“Según economistas de nuevas tendencias, sabemos que uno de los indicadores más fiables del desarrollo de un país es el lugar que este país otorga a las mujeres. Indicadores que conciernen a la salud sexual y reproductiva, una maternidad segura, legislaciones que protegen y defienden los derechos de las mujeres y acciones afirmativas a favor de ellas, entre otras” (El Tiempo, 2004).

En Colombia, existe un compromiso a nivel público, privado y de las organizaciones de la sociedad civil por contribuir al progreso de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles No 5 y No 17, donde las mujeres son actores fundamentales en ejecutar acciones que favorezcan el alcance de un

mejor bienestar para el mundo. Esto se evidencia en la creación de nuevas instituciones públicas, tales como:

Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (Equidad de la Mujer Presidencia de la República, 2014)

La Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM) fue ratificada por el señor presidente Juan Manuel Santos Calderón, a través del Decreto 1649 del 2 de septiembre de 2014.

Funciones

- *Asistir al presidente y al Gobierno Nacional en el diseño de las políticas gubernamentales destinadas a promover la equidad entre mujeres y hombres, siguiendo las orientaciones generales trazadas por el presidente de la República.*
- *Impulsar la incorporación de la perspectiva de género en la formulación, gestión y seguimiento de las políticas, planes y programas en las entidades públicas nacionales y territoriales.*
- *Establecer los mecanismos de seguimiento al cumplimiento de la legislación interna y de los tratados y convenciones internacionales que se relacionen con la equidad de la mujer y la perspectiva de género.*
- *Establecer alianzas estratégicas con el sector privado, organismos internacionales, ONG, universidades y centros de investigación, para estimular y fortalecer la investigación y el análisis del conocimiento existente sobre la condición y situación de la mujer.*
- *Apoyar organizaciones solidarias, comunitarias y sociales de mujeres a nivel nacional y velar por su participación activa en las acciones y programas estatales.*
- *Apoyar la formulación y el diseño de programas y proyectos específicos dirigidos a mejorar la calidad de vida de las mujeres; especialmente las más pobres y desprotegidas.*

- *Impulsar la reglamentación de leyes existentes dirigidas a lograr la equidad para las mujeres.*
- *Canalizar recursos y acciones provenientes de la cooperación internacional, para el desarrollo de los proyectos destinados a garantizar la inclusión de la dimensión de género y la participación de la mujer en el ámbito social, político y económico.*
- *Las demás que le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia y las que le sean asignadas por el presidente de la República.*

Secretaria Distrital de la Mujer (Bogotá) (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2016)

Tiene como misión liderar, orientar y coordinar la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de la Política Pública de Mujeres y Equidad de Género, así como la transversalización del enfoque de derechos de las mujeres en los planes, programas, proyectos y políticas públicas distritales, a través de la articulación intersectorial e interinstitucional para la protección, garantía y materialización real y efectiva de los derechos de las mujeres desde las diversidades que las constituye, promoviendo su participación y la de sus organizaciones sociales en el Distrito Capital.

Secretaria de las Mujeres (Medellín) (Alcaldía de Medellín, 2017)

La misión de la Secretaría es la de contribuir a la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres y a la disminución de prácticas discriminatorias que atenten contra el desarrollo político, social, económico y cultural de las mujeres del Municipio de Medellín, a través de la implementación de la Política Pública para las mujeres urbanas y rurales de la ciudad - Acuerdo 22 de 2003 - la cual “está orientada al desarrollo democrático que se traduzca en relaciones de equidad entre mujeres y hombres, contribuyendo significativamente a la participación de la plena ciudadanía de las mujeres, reduciendo los factores de discriminación e

inequidad, alcanzando los cambios socioculturales y económicos necesarios para mejorar su condición, posición y calidad de vida”.

Así mismo, la mayoría de las gobernaciones cuentan con su Secretaría de la Mujer y Equidad de Género, entre estas están: Meta, Norte de Santander, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas y Cauca, las cuales son las encargadas de brindar las herramientas necesarias, como capacitaciones en los temas de género para implementar las acciones, en busca de mejorar la calidad de vida de las mujeres.

Por otro lado, es importante mencionar el trabajo que realizan las entidades privadas a través de sus fundaciones. La Asociación de Fundaciones Empresariales – AFE Colombia, *busca con sus esfuerzos una mayor articulación y visibilidad para el trabajo de las fundaciones asociadas y claridad del aporte fundacional de origen empresarial en Colombia. También apunta a incidir en las políticas públicas orientadas a la búsqueda de un país en paz, con mayor equidad e igualdad, de manera que se pueda lograr un mayor impacto colectivo con los esfuerzos fundacionales* (AFE Colombia, 2017). De esta forma, en los siguientes mapas se puede apreciar, la concentración de inversión (**Figura 6**) y la concentración por áreas de trabajo (**Figura 7**) de las empresas privadas en pro del empoderamiento de las mujeres en las diferentes regiones del país, lo que a simple vista muestra una alta inversión y esfuerzo.

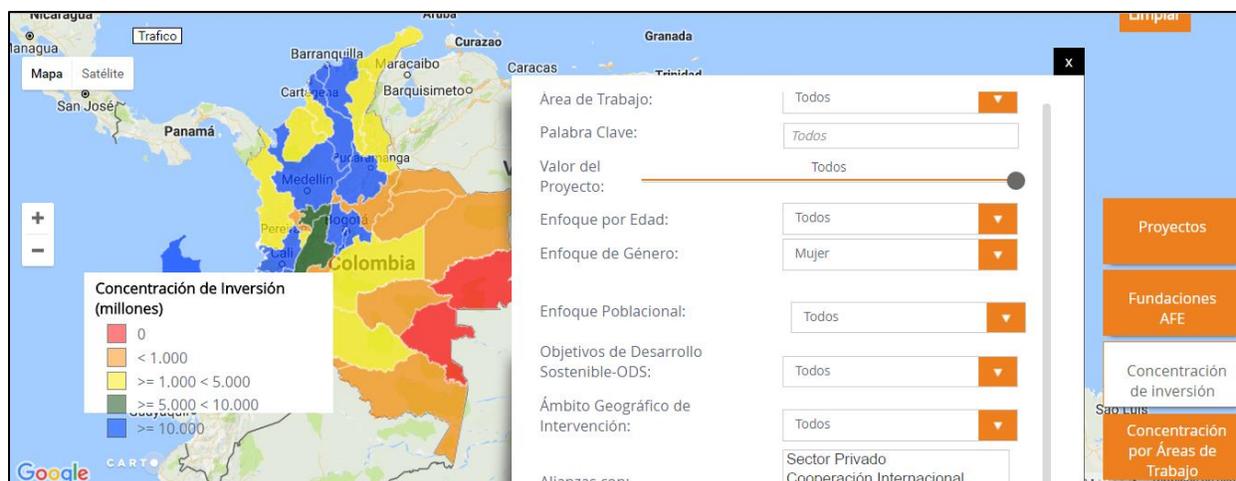


Figura 6 Concentración de inversión - Enfoque de género: Mujer

Fuente: CCONG, Programas y Proyectos. Bogotá, 2017.



Figura 7 Concentración por áreas de trabajo - Enfoque de género: Mujer

Fuente: CCONG, Programas y Proyectos. Bogotá, 2017.

3.4 En Colombia: Regulación y participación de organizaciones en el sector

En cuanto al control y vigilancia de las ONG, no existe un ente que las regule y las vigile e impida que se generen falsas organizaciones sin ánimo de lucro con el único fin de evadir impuestos, sin embargo, las Alcaldías han sido destinadas como el ente regulatorio y con la nueva reforma tributaria se le ha dado más relevancia a la Agencia Presidencial de Cooperación (APC) para que ejerza un papel más activo en el control de las mismas; no hay un censo para indicar

cuantas ONG existen ni cuánto dinero se mueve en el país por este concepto. Este vacío y la posibilidad de lucrarse con esta evasión, puede llegar en determinado momento a dañar la imagen en general de las ONG afectando la imagen internacional y generando desamino en los inversores para realizar cooperación internacional con Colombia, restringiendo el flujo de recursos de Fundaciones como Fresia que desarrollan su actividad con el único fin de servir a la comunidad y de generar bienestar social en la población menos favorecida, que se ve enfrentada a problemáticas de vida complejas normalmente propiciadas por el abandono del estado y la vulneración de los derechos fundamentales. (RCN Radio, 2015).

En el sector de las ONG's dedicadas al trabajo de empoderamiento de mujeres en Colombia, se encuentran con un desempeño destacado, las siguientes organizaciones (Equidad de la Mujer Presidencia de la República, 2014):

1. Ruta Pacífica de Mujeres
2. Sisma Mujer
3. Corporación Casa de la Mujer
4. Red Nacional de Mujeres / CIASE
5. Corporación Humanas / Centro Regional de DDHH y Justicia de Género
6. Iniciativa Mujeres Colombianas por la Paz – IMP
7. Red de Educación Popular entre Mujeres de Latinoamérica y el caribe REPEM LAC
8. Casa de la Mujer Trabajadora
9. Católicas por el derecho a decidir
10. Corporación Centro de Apoyo Popular – CENTRAP
11. Red Nacional de Mujeres
12. Afrolider

13. Fundación Lina Amador Lesmes

3.5 En Colombia: Fuentes de financiación

Los principales clientes son organizaciones de carácter internacional, con flujo de recursos otorgados por medio de la cooperación para la implementación y el apoyo de proyectos en diferentes temas priorizados sobre el empoderamiento para las mujeres. A continuación, se listan las principales agencias de cooperación para Colombia:

1. Global Fund for Women
2. Mama Cash
3. EMPOWER
4. Fokus
5. Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo
6. Canadian International Development Agency (CIDA)
7. CORDAID
8. EDGE Funders Alliance
9. Filia die Frauen Stiftung
10. Ford Foundation
11. The Foundation Center
12. Freedom House
13. FRIDA – The Young Feminist Fund
14. Fund for Global Human Rights
15. International Foundation for Electoral Systems (IFES)
16. The International Network of Women’s Funds (INWF)
17. The International Human Rights Funders Group

18. Kvinna Till Kvinna
19. L'Agence Française de Développement
20. The Lutheran World Federation
21. Manos Unidas
22. MATCH International Women's Fund
23. National Endowment for Democracy (NED)
24. Open Society Foundations (OSF)
25. Oxfam GB
26. Oxfam Novib
27. Oxfam Quebec
28. Samuel Rubin Foundation
29. Save the Children
30. Urgent Action Fund
31. The Virginia Gildersleeve International Fund
32. Wallace Global Fund
33. Women's Funding Network
34. Women Win
35. World Vision

Se cuenta con organizaciones de cooperación internacional de América Latina y el Caribe que apoyan el trabajo social de empoderamiento para las mujeres:

1. Semillas
2. Fondo Centroamericano de Mujeres
3. Fondo de Mujeres del Sur

4. Fondo Lunaria Mujer
5. Fondo de Acción Urgente de América Latina
6. Fondo Alquimia
7. Fondo de Mujeres Bolivia – Apthapi Jopueti
8. ELAS

A nivel nacional y local los principales clientes están definidos en dos bloques:

1. Entidades públicas: Ministerios, Alcaldías y Secretarías.
2. Entidades privadas: Responsabilidad Social y Empresarial de las empresas privadas. Por

Ejemplo:

- Fundación Carulla
- Compartamos con Colombia
- Fundación Acesco
- Fundación Alpina
- Fundación Alvaralice
- Fundación Antonio Restrepo Barco
- Fundación Bancolombia
- Fundación Bavaria
- Fundación Belcorp
- Fundación Bolívar Davivienda
- Fundación Caicedo Gonzalez Riopaila Castilla
- Fundación Carvajal
- Fundación Cemex Colombia
- Fundación Compartir

- Fundación Coomeva
- Fundación Corona
- Fundación Dividendo por Colombia
- Fundación Electricaribe Social
- Fundación EPM
- Fundación Ernesto Mejía Amaya
- Fundación Éxito
- Fundación Fanalca
- Fundación Frisby
- Fundación Gases de Occidente
- Fundación Gases del Caribe
- Fundación Grupo Energía de Bogotá
- Fundación Haciendo Equipo
- Fundación IC
- Fundación Ideas para la Paz
- Fundación Luker
- Fundación Mario Santo Domingo
- Fundación Mujeres de Éxito
- Fundación Promigas
- Fundación Semana
- Fundación Social Acerías Paz del Río
- Fundación Telefónica Colombia
- Fundación Terpel

- Fundación WWB Colombia
- Genesis Foundation

3.6 En la Corporación de Mujeres Fresia

En el año 2016, un grupo de mujeres activistas, líderes de procesos a nivel distrital y nacional, conforman la Corporación de Mujeres Fresia, la cual es una organización orientada a la mitigación de las problemáticas sociales, a través del empoderamiento de las comunidades, en especial de niñas y mujeres a quienes se orientan los proyectos y actividades sociales, económicas, artísticas, deportivas y medio ambientales basadas en el arte, la educación y el emprendimiento.

La visión de Fresia para el 2030, es ser una organización referente a nivel nacional, con un equipo de mujeres inspiradoras, comprometidas y competentes, un sistema de gestión integral innovador y un alto impacto en las comunidades que reduzca las problemáticas sociales.

La organización cuenta con el desarrollo de cuatro programas fundamentales de trabajo:

3.6.1 P1. Equidad de género.

Este programa tiene como objetivo promover acciones que defiendan la igualdad entre mujeres y hombres de manera justa, imparcial y con igualdad social.

Actividades:

- Nuevas masculinidades.
- Prevención de violencias hacia la mujer.
- Salud sexual y reproductiva.

Logros:

- 30 hombres de la localidad de Usaquén capacitados en el marco del Festival Tributo a la Mujer.

- 100 hombres en preparación para la libertad en la Cárcel La Picota en Bogotá capacitados en nuevas masculinidades.

3.6.2 P2. Prevención del delito.

Este programa tiene como objetivo desarrollar relaciones vinculares afectivas, democráticas y solidarias de las comunidades para el desarrollo de sus potencialidades, talentos y proyectos de vida, mediante el desarrollo de actividades artísticas, culturales y deportivas que prevengan el delito en cualquiera de sus formas.

Actividades:

- Prevención del consumo de drogas y reducción del riesgo.
- Resolución pacífica de conflictos.

Logros:

- 4 barras futboleras de la localidad de Usaqué (120 jóvenes aprox.): Cuidado del territorio, prevención de conflictos y graffiti.
- 228 estudiantes de Instituciones Educativas en Bogotá y Soacha formados en la prevención de la delincuencia juvenil, con énfasis en tráfico, fabricación y porte e estupefacientes.

3.6.3 P3. Educación.

Este programa tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de las habilidades y capacidades en niños y niñas a través de la nueva educación "aprender jugando" y el aprovechamiento de su tiempo libre.

Actividades:

- Construcción y desarrollo del proyecto de vida de niños y niñas.
- Asesoría en tareas.
- Construcción, apropiación y práctica de valores.

- Democratización de la lectoescritura.
- Escuela de padres, madres y cuidadores.

Logros:

- Una ludoteca comunitaria en la localidad de Usaquén en el barrio Codito, la cual cuenta con la participación activa de más de 50 niños, niñas y adolescentes.

3.6.4 P4. Oportunidades económicas.

Este programa tiene como objetivo fortalecer y apoyar la creación de iniciativas emprendedoras para que adolescentes, jóvenes, mujeres y personas privadas de libertad, para que mejoren sus condiciones socioeconómicas a través de la generación de ingresos en igualdad de oportunidades.

Actividades:

- Formación en emprendimiento.
- Vinculación al mercado laboral.
- Creación de empresas formales.
- Gestión de recursos financieros.

Logros:

- 15 iniciativas productivas de mujeres jóvenes artesanas y artistas.
- 30 personas formadas en emprendimiento y planes de negocio en la Cárcel La Picota.

La Corporación de Mujeres Fresia se convierte en un caso de estudio que permite un análisis juicioso de futuro para un sector con muchas oportunidades y a su vez, con muchas carencias y debilidades. La reestructuración y gestión del cambio en las organizaciones para hacerse sostenibles en el tiempo representa un gran reto para hacerle frente a las diferentes problemáticas que afectan a las niñas y mujeres en Colombia.

Bajo este contexto, el modelo prospectivo permitirá identificar aspectos internos y externos que deben ser considerados para trazar el futuro del sector y así mismo, definir las prioridades estratégicas para que la valiosa labor social en pro de las mujeres se empodere y se transforme con los cambios y tendencias mundiales.

3.7 Puntos críticos del estado del arte

A partir de la investigación realizada sobre el estado del arte del tercer sector, se identifican los puntos críticos que deben ser considerados en el estudio de futuro de la Corporación de Mujeres Fresia (**Tabla 1**).

Como se puede apreciar en este análisis, en general, la información consultada en **las fuentes disponibles sobre los contextos sociales en las instancias internacionales, nacionales y organizacionales con relación a la mujer y sus problemáticas, no evidencian en gran medida datos cuantitativos que permitan profundizar en un análisis histórico de carácter numérico.** Por otra parte, el comportamiento de las temáticas incluidas en el estado del arte, es ampliamente estudiado por el sector social, sin embargo, la información relacionada proviene de fuentes y percepciones diversas de los actores más representativos e induce a una deducción cualitativa de los hechos actuales y potenciales, por lo cual, el alcance de este trabajo sobre el futuro de la Corporación de mujeres Fresia, se encuentra basado en la información citada y no pretende una comparación cuantitativa de fenómenos que históricamente no se han medido de manera centralizada y estandarizada en el tercer sector.

Tabla 1 Puntos críticos del estado del arte - Matriz DOFA

	TEMAS TRATADOS EN EL ESTADO DEL ARTE	FENÓMENOS
OPORTUNIDADES	<p>Interés mundial en lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.</p> <p>Interés mundial en fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible – Alianzas sectoriales.</p> <p>Organizaciones públicas y privadas que promueven proyectos para garantizar el bienestar de las mujeres colombianas en el escenario de posconflicto.</p>	<p><i>Género:</i> La participación política de las mujeres ha aumentado del 6% al 11% en los cargos de elección popular y del 7% al 21% en las elecciones del Congreso en los últimos 20 años. Sin embargo, Colombia, es uno de los países de América Latina con la menor representación de las mujeres en la política. En el año 2015, las mujeres en Colombia representaron sólo el 14% de concejales, el 17% de diputadas, el 10% de alcaldesas y el 9% de gobernadoras.</p> <p>A nivel laboral, la brecha de género pasó de 6,7 puntos porcentuales a 5 puntos porcentuales entre 2010 y 2015.</p> <p><i>Alianzas y articulación entre los sectores público – privado – civil:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Educación y empleabilidad. A la fecha se han implementado 31 alianzas. - Generación de ingresos. A la fecha se han implementado 13 alianzas. - Inclusión financiera. A la fecha se han implementado 6 alianzas. - Infraestructura social. A la fecha se han implementado 18 alianzas. - Alianzas integrales. A la fecha se han implementado 9 alianzas. <p><i>Posconflicto:</i> El DNP estima que la paz podría aumentar la tasa de crecimiento económico potencial entre 1,1% y 1,9%.</p>
AMENAZAS	<p>Cambio en la regulación normativa para las entidades sin ánimo de lucro, que reducen beneficios tributarios.</p> <p>Reducción del apoyo de la cooperación internacional para proyectos en general, dada la crisis mundial en los países y cambios en los intereses políticos, económicos y sociales.</p>	<p>La Agencia para la Cooperación señala que la liberación de recursos de apoyo pasó de 212 millones de dólares en el 2009 a 185 millones en el 2010.</p>
FORTALEZAS	<p>Capacidad de adaptarse al entorno por tratarse de una organización nueva.</p> <p>Portafolio amplio de prevención y atención para la promoción del empoderamiento de las mujeres.</p> <p>Interés en la generación de recursos propios mediante el desarrollo de proyectos emprendedores para la sostenibilidad de la Corporación.</p>	<p>Fresia cuenta con una metodología de formación llamada Río que se basa en el equilibrio emocional y el conocimiento individual para llegar a la práctica y finalmente, alcanzar un impacto que pueda ser evaluado y monitoreado.</p> <p>Como fuente de recursos, Fresia creó una pizzería en el barrio El Codito, como iniciativa de emprendimiento y, oferta su portafolio de servicios a través de 4 líneas de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equidad de género - Prevención del delito - Educación - Oportunidades económicas
DEBILIDADES	<p>Capacidad financiera limitada para la ejecución de proyectos.</p> <p>Fuerza de recurso humano reducido.</p> <p>Herramientas tecnológicas y virtuales limitadas.</p>	<p>La Corporación de Mujeres Fresia, ha tenido una disminución de ingresos del 31% entre el año 2016 y 2017; cuenta con socios estratégicos para la ejecución de proyectos, pero estos no representan fuentes de financiación.</p> <p>El trabajo se ha concentrado en metodologías presenciales que restringen la cobertura y no se han explorado intervenciones basadas en herramientas virtuales.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017

4 Mejores prácticas mundiales/tendencias

En la investigación sobre el futuro de la economía social o economía solidaria y en el estudio particular de las entidades sin ánimo de lucro (ESALES), se distinguen 7 ámbitos, en los cuales se clasifican las fuerzas motrices que podrían incidir en el desarrollo de Fresia 2030: social, educativo, organizacional, cultural, político, económico y tecnológico. Las proyecciones y rupturas identificadas a lo largo de la investigación conservan una estrecha relación entre las dinámicas mundiales y nacionales y las repercusiones de estas, en los programas de gobierno y la economía; así mismo, los cambios en los modos de relacionamiento en las organizaciones y en los núcleos sociales, determinan elementos fundamentales en las conductas, las formas de aprendizaje, los medios de expresión, los sistemas de gobernanza y la innovación tecnológica.

De esta manera, se identifican las tecnologías o mejores prácticas que podrían determinar el futuro de la Corporación y de las ONG's de mujeres en Colombia (**Tabla 2**).

Tabla 2 **Tecnologías y/o mejores prácticas susceptibles de cambiar el futuro de Fresia**

ÁMBITO	TENDENCIAS
SOCIAL	La sociedad muda
EDUCACIÓN	La nueva educación
ORGANIZACIONAL	El aprendizaje colaborativo
CULTURAL	Las mujeres al poder
POLÍTICO	Gestión de bienes y gobernanza global Una ciudadanía moderna
ECONÓMICO	Las inequidades Economía colaborativa
TECNOLÓGICO	La tecnología en el nodo

Fuente: Elaboración propia, 2017

4.1 Ámbito social

Las dinámicas de la sociedad con respecto a sus problemáticas cambiantes, su estructura demográfica y familiar, los nuevos estilos de vida, las migraciones entre países, entre otros,

determinan los contextos en los que los actores sociales se relacionan e impactan considerablemente su entorno.

4.1.1 Tendencia 1 – La sociedad muta.

Las transformaciones culturales, económicas y políticas, a lo largo de la historia, impactan las temáticas de las organizaciones sociales y las formas de intervención; problemáticas como migración, violencia de género, reinserción, drogadicción, dependencia tecnológica y desigualdad, mutan continuamente, generando nuevas ofertas y demandas.

Por otra parte, la estructura demográfica y familiar se redefine en función del contexto social y como consecuencia de cambios en las tasas de natalidad, mortalidad, envejecimiento de la población e incidencia de enfermedades (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009). Las tasas de natalidad se ven disminuidas por la participación creciente de la mujer en el mundo laboral, la promoción de sistemas anticonceptivos a través de los medios de comunicación y las oportunidades y demandas de educación definidas por la sociedad moderna; por otra parte, la adopción de estilos de vida más saludables aumenta la esperanza de vida de la población y la edad de jubilación. Se incrementan las migraciones de los países pobres hacia los países desarrollados en la búsqueda de oportunidades educativas y laborales que compensen las brechas en el acceso a los servicios de los primeros y la disponibilidad de una población joven en capacidad de trabajar, para los segundos. Así mismo, se crean distintas formas de familia con madres o padres como cabeza del hogar ó adopción de hijos por parte de parejas homosexuales; se generan nuevos esquemas de apoyo para las relaciones maritales e intrafamiliares, la salud de la población mayor y el esquema de pensiones.

En este contexto, el trabajo social se potencia como motor de la evolución y el cambio y, como aliado de las nuevas dinámicas sociales.

4.2 **Ámbito educativo**

La educación no es estática; aparecen nuevas formas de compartir y construir conocimiento, cada persona demanda un interés diferente de aprender a lo largo de su vida y evidencia afinidad y habilidad por ciencias y experiencias específicas que interactúan con otras para reinventarse.

4.2.1 **Tendencia 2 - La nueva educación.**

Las personas aprenden contenidos distintos y a través de mecanismos diferentes. El conocimiento se crea, se captura, se divulga, se asimila y se aplica para la generación de nuevo conocimiento, en un ejercicio sin fronteras (Universidad Autónoma de México - ICA2 Innovación y Tecnología, 2012) .

La educación personalizada, vitalicia y universal, se entiende como *“la evolución hacia una educación para la vida... Es una educación acorde a las etapas evolutivas del ser humano; de mayor calidad; pertinente a las necesidades de la sociedad; más equitativa; de mayor flexibilidad en su acceso; independiente del tiempo y del espacio; basada en el desarrollo de capacidades para la adaptación a un entorno continuamente cambiante y que potencia a las personas para buscar, evaluar, utilizar y crear información y conocimiento en forma efectiva; con el fin de alcanzar sus retos individuales, sociales, ocupaciones y educativas”* (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009: p 37).

De acuerdo con lo señalado en la investigación del Tecnológico de Monterrey , la enseñanza pasa del modelo conductista al modelo constructivista; el aprendizaje basado en la memorización y el razonamiento básico, es poco a poco reemplazado por el aprendizaje social basado en el conectivismo; los hábitos y etiquetas de conducta social migran hacia el desarrollo de las potencialidades del alumno y su continua interacción constructiva; el desarrollo del ser humano cobra protagonismo y se orienta al equilibrio personal; el alumno deja de ser un consumidor de

conocimiento y un modelo repetitivo de información para reconocerse como un creador de conocimiento que aprende haciendo; el profesor, fuente de información, se convierte en facilitador y guía para la creación de conocimiento y es un continuo aprendiz; la institución educativa integra al encuentro personal, la interacción virtual; la sociedad estable, simple y repetitiva, se transforma en inestable, inventiva e innovadora, en donde el futuro domina el pasado; el currículo pasa del orden estructural a contenidos continuamente en progreso; en la evaluación del aprendizaje se reemplaza el saber cómo y saber qué, por el saber dónde está el conocimiento; la oferta formativa se abre a la trasdisciplinariedad y la transnacionalidad, en donde las carreras son diseñadas a la carta por el alumno; los conocimientos complementarios y las competencias profesionales sustituyen la educación básica; el aprendizaje luego de las etapas propias del sistema educativo, continúa en procesos de educación y formación a lo largo de la vida; saber leer y escribir ya no es suficiente, se requiere alfabetización digital; el objetivo educativo se reorienta desde una sociedad industrializada hacia una sociedad del conocimiento; la evaluación se utiliza para guiar las estrategias de aprendizaje y para identificar caminos o rutas del aprendizaje futuro.

Las TIC's se convierten en el elemento fundamental para los métodos de enseñanza; además, a partir de ellas se desarrolla material didáctico interactivo para personas con capacidades diferentes.

De este modo, la nueva educación influye en el desarrollo de talentos y es fuertemente influenciada por las dinámicas de la sociedad; se evidencian desigualdades en el acceso y uso de la información digital y sobresalen los ejercicios de conocimiento y aprendizaje a través de modelos constructivos notoriamente orientados a la interacción social, la creatividad, la investigación, la interdisciplinariedad y el uso de las tecnologías.

4.3 Ámbito organizacional

El desarrollo de mecanismos competitivos e innovadores para la sostenibilidad genera instancias abiertas para el trabajo grupal y promueve prácticas solidarias que favorecen la expansión y el posicionamiento.

4.3.1 Tendencia 3 – El aprendizaje colaborativo.

El aprendizaje colaborativo busca el desarrollo de competencias y habilidades individuales y colectivas que permitan gestionar el conocimiento de manera amplia y diversa, a través del trabajo grupal con visión compartida de metas, recursos y logros.

A partir de este modo de aprendizaje, se desarrollan diferentes metodologías y tecnologías que promueven la colaboración, el reconocimiento de las diferencias individuales, la concientización en el desarrollo de otros, la interacción y la innovación, en una responsabilidad compartida y una participación permanentemente activa y equitativa.

Esta nueva tendencia modifica los estilos de aprendizaje y las técnicas de comunicación, que podrían ser utilizadas en cualquier proceso de sensibilización y transformación en la sociedad, combatiendo fronteras geográficas, ideológicas y culturales.

4.4 Ámbito cultural

La posición de las mujeres frente a las situaciones de poder y de transformación social, es objeto de un nuevo análisis cultural, en donde los nuevos intereses de las mujeres generan contextos de empoderamiento y de lucha por la igualdad.

4.4.1 Tendencia 4 - Las mujeres al poder.

“Las mujeres, se empoderan en el contexto de sus relaciones sociales. Dado que estas están determinadas y/o atravesadas por las relaciones que establecen con los hombres, el empoderamiento de las mujeres incluye el cuestionamiento de las relaciones de poder entre los

géneros y su sustitución por un conjunto de arreglos más equitativos que los actualmente existentes. Molyneux (1985) insiste en esta misma idea al referirse a los intereses estratégicos de las mujeres, los cuales incluyen inevitablemente la puesta en marcha de un proceso de empoderamiento que les permita, a partir del análisis de su subordinación, formular modelos alternativos de relaciones entre los géneros y movilizarse para hacerlos realidad”. (Murguialday Martínez, 2006: p 17).

La población femenina logra una incidencia política² basada en su capacidad de liderazgo, control sobre los recursos y poder de negociación; la representación de las mujeres se incrementa en puestos directivos de la administración pública y privada, así como en el mundo académico.

La desigualdad de género continúa siendo una problemática mundial pero las mujeres se enfocan en mantener una voz activa que genere reflexiones y cambios en las relaciones de poder. Muchas organizaciones de mujeres persiguen la lucha por la igualdad a través del fortalecimiento de sus capacidades y autonomía para transformar las estructuras sociales.

Bajo esta condición, combatir la violencia contra las mujeres, reivindicar los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres, reducir la discriminación, entre otros, se convierten en factores esenciales para el trabajo de las organizaciones sociales.

4.5 Ámbito político

Al igual que en los temas de conocimiento, en los contextos políticos se destaca una gestión solidaria que desconoce las jerarquías impuestas históricamente, beneficia la administración de los recursos públicos y privados y promueve los esfuerzos coordinados y complementarios frente a

² “La incidencia política es un proceso fluido, dinámico, y multifacético que tiene que ver con políticas, programas, comportamiento, y cambio. Se trata de ganar acceso y generar influencia (incidir) sobre las personas que tienen el poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general” (WOLA, 2001).

problemáticas comunes, la participación ciudadana y la autogestión en una idea moderna de ciudad.

4.5.1 Tendencia 5 – Gestión de bienes y gobernanza global.

La gestión de recursos es permeada por la confluencia de elementos culturales, tecnológicos, políticos, económicos, geográficos y demográficos de carácter global en la concepción, generación y consumo de bienes y servicios; proceso que implica la relación de áreas industriales, financieras, políticas, sociales y culturales de carácter público y privado (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009).

La gobernanza³ *“hace referencia a un nuevo estilo de gestión de los asuntos comunes, que implica una mayor coordinación entre los componentes del proceso de gobierno, de tal forma que no queda exclusivamente en manos del Estado; enfocándose en la búsqueda de alternativas a la organización y control jerárquicos”* (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009: p 68). A pesar de la crisis de gobernanza ocasionada tras direccionar todos los esfuerzos mundiales hacia el sector financiero y el beneficio de las grandes empresas, e incluso frente a la amenaza a la seguridad global por el incremento de los desastres naturales y las nuevas formas de guerra, a nivel ciudadano surge una sociedad más colaborativa, equitativa y democrática, un sistema de poder más horizontal y menos jerárquico, abierto al intercambio de información y a generar soluciones trasfronterizas a problemáticas comunes. Aumenta la cooperación multilateral y la tercerización de productos y servicios.

De acuerdo con CEPLAN (2011: p 16), *“los sucesivos pactos y convenios sobre derechos civiles, políticos, económicos, sociales y ambientales construyen una legislación supranacional*

³ El arte de organizar en el espacio público la relación entre los intereses de los ciudadanos y entre los niveles locales, nacionales y mundiales. Es también el arte de producir reglas de juego que tienen sentido tomando en cuenta la complejidad de nuestras sociedades y permitiendo el diálogo y la acción colectiva (Calame, 2003)

que cuenta con instancias sancionadoras de alcance internacional". En este contexto, el proceso de paz en Colombia sobrepasa las fronteras nacionales y el posconflicto o posacuerdo, se constituye en un dinamizador de la incursión política y económica en el país. Se reduce la confrontación armada entre el gobierno y los grupos al margen de la ley; se ponen en marcha planes y programas para conseguir la paz territorial y llevar a cabo la restitución de tierras, la reconstrucción y la reparación de víctimas; se obtienen numerosos reconocimientos y apoyos internacionales para la construcción de paz; aumenta la inversión de recursos en las regiones más afectadas por el conflicto, lo que minimiza las zonas más vulnerables en Colombia; varios colectivos gestionan acciones sociales para la paz desde el arte, la cultura, la educación, el turismo y la comunicación. Sin embargo, continúan incrementándose los índices de secuestro y violencia sexual; se mantiene el reto de restos explosivos de guerra en zonas urbanas y rurales y finalmente, se genera un nuevo trabajo humanitario en las zonas afectadas por el conflicto y la violencia armada.

En la cooperación para el desarrollo, las alianzas entre el sector público y privado - APP⁴, entre las compañías y las instituciones multilaterales, se convierten en un modelo fundamental para alcanzar objetivos sociales y ambientales a nivel mundial, en donde se suman los esfuerzos de financiación, se construyen conjuntamente las iniciativas a partir de intereses colectivos y se comparte el conocimiento para crear una mirada de largo plazo, incrementar posibilidades de

⁴*"No hay una definición extensamente aceptada sobre qué significa una asociación público-privada (APP). En líneas generales, una asociación público-privada se refiere a un acuerdo entre el sector público y el sector privado en el que parte de los servicios o labores que son responsabilidad del sector público es suministrada por el sector privado bajo un claro acuerdo de objetivos compartidos para el abastecimiento del servicio público o de la infraestructura pública. Usualmente, no incluye contratos de servicios ni contratos llave en mano, ya que estos son considerados como proyectos de contratación pública, o de privatización de servicios públicos en los que existe un rol continuo y limitado del sector público". (WORLD BANK GROUP, 2017).*

crecimiento a través de la innovación y conseguir un cambio social real en las estructuras poblacionales involucradas.

El voluntariado y las organizaciones de ayuda generan iniciativas paralelas a las políticas y programas del Estado; las alianzas nacionales e internacionales fundamentan la implementación de sus proyectos de desarrollo en el know how y la experiencia de las ONG; se incrementa la tercerización de productos y servicios, y se evidencian nuevas formas de cooperación entre los actores del sistema en la lucha mundial por la defensa de los derechos humanos.

4.5.2 Tendencia 6 - Una ciudadanía moderna.

La gestión ciudadana de la cultura se fundamenta en la autogestión, el cooperativismo, la transmisión del conocimiento libre, los proyectos comunitarios, la cultura como derecho social. Los nuevos espacios de interacción son más cercanos y dinámicos para la ciudadanía; se incrementa la participación ciudadana.

En la búsqueda de una mejor calidad de vida, competitividad y sostenibilidad ambiental, el desarrollo de los sectores de transporte, electricidad, agua potable, agua residual, salud y seguridad, es continuo y su demanda se intensifica con la creciente urbanización de las zonas rurales, encareciendo los servicios básicos y las problemáticas sociales (CEPLAN, 2011).

Los programas y proyectos de las organizaciones sociales se ven altamente influenciados por la visión moderna en la gestión ciudadana de la cultura.

4.6 Ámbito económico

Las transformaciones de los ámbitos sociales, educativos, organizacionales, culturales y políticos modifican todo tipo de transacción comercial de los actores sociales con su entorno e intensifican las desigualdades a nivel económico, tecnológico y ambiental. No obstante, los procesos colaborativos favorecen los desarrollos locales.

4.6.1 Tendencia 7 – Las inequidades.

“El crecimiento económico insuficiente, las profundas desigualdades y los sistemas jurídicos y servicios sociales ineficientes, provocan el malestar popular reflejado en conflictos sociales caracterizados por el desorden y la violencia” (CEPLAN, 2011: p 16).

La desigualdad aumenta como consecuencia de la globalización, el desarrollo de nuevas tecnologías y la lucha por la sostenibilidad ambiental. El empleo, el logro de un ingreso digno, el acceso a oportunidades en educación, el uso y aprovechamiento equitativo y responsables de los recursos naturales, la posibilidad de servicios de salud eficientes, el uso de la tecnología, entre otros, muestra significativas brechas entre los más ricos y los más pobres, generando modos distintos de desarrollo en la sociedad, nuevas demandas y protestas sociales y retos cada vez más grandes para los gobiernos.

Los desequilibrios sociales, económicos, tecnológicos y ambientales a nivel local, nacional y global demandan la transformación hacia gobiernos innovadores, capaces de minimizar las desigualdades y accesibles a la generación de alianzas público-privadas que puedan contrarrestar las repercusiones sociales resultantes de las inequidades, a través de la formación, la cultura, la participación, el emprendimiento y la economía solidaria.

4.6.2 Tendencia 8 - La economía colaborativa.

Los principios básicos de la economía colaborativa son la redistribución del poder de las instituciones grandes y centralizadas hacia las personas y las comunidades, pasando así del consumo pasivo, característico del siglo XX, a la colaboración y a la cocreación de productos y servicios, propias del siglo XXI. Es la economía que promueve una transformación en los estilos de consumo, producción, financiación y educación (Buckland, Carreras, & Murillo, 2014).

- *Producción*: Diseño, producción y distribución de bienes a través de una red colaborativa.

- *Finanzas*: modelos de inversión descentralizados
- *Educación*: Educación abierta

En este sistema económico se comparten e intercambian bienes y servicios, a través de plataformas tecnológicas del tipo red social, en donde se realizan transacciones directas (sin intermediarios), dando paso al acelerado crecimiento de los negocios digitales.⁵

Además, se fortalecen sistemas de financiación colectiva para iniciativas sociales, políticas o comerciales, en donde se expone el su proyecto y sus necesidades de financiación a través de una plataforma de internet y se ofrece una contraprestación por los aportes realizados.

La crisis económica ha obligado a cambios de mentalidad y nuevos modos de relacionamiento, por tanto, la economía colaborativa resulta ser una gran apuesta para las realidades de producción y consumo de los años futuros y se convierten en una oportunidad para los proyectos de innovación y emprendimiento y para las alternativas de financiación en ámbitos sociales, económicos, educativos, artísticos, deportivos y medio ambientales.

4.7 Ámbito tecnológico

Los avances tecnológicos cambian los modos de relacionamiento en las sociedades. La tecnología y las comunicaciones reducen las brechas de acceso a la información y amplían las posibilidades de relacionamiento en los ámbitos comercial, social, educativo, de entretenimiento, seguridad y defensa.

4.7.1 Tendencia 9 - La tecnología en el nodo.

A partir del trabajo realizado por el Tecnológico de Monterrey (2009), a continuación, se listan las tendencias tecnológicas que podrían incidir en el futuro de la economía social o economía solidaria, especialmente para el contexto de las entidades sin ánimo de lucro (ESALES):

⁵ Algunos ejemplos de economía colaborativa: Airbnb, Uber, OLX, Flight car, Bitcoin. Taskrabbitt, Croneccction, Grownies, Book Mooch, Crowdfunding, LendingClub.

- Virtualidad cotidiana: Los círculos familiares, sociales, el trabajo, la educación, el arte, la cultura, el entretenimiento y los ejercicios políticos se realizan por medios virtuales. Aparición de nuevas comunidades virtuales; conformación de empresas globales; nuevas formas de comunicación; servicios de digitalización de documentos, imágenes y música; dispositivos de interfaz humana.
- Sistemas ópticos: Métodos y herramientas para controlar, detectar y procesar la luz con una aplicación definida. Cámaras de video de alta resolución y alta velocidad.
- Computadoras de alto rendimiento: Computadoras con gran capacidad de procesamiento y almacenamiento de información, utilizadas para aplicaciones especiales. Bases de datos inteligentes.
- Inteligencia artificial: Sistemas capaces de razonar, aprender, planear, comunicarse, percibir el medio ambiente, generar movimientos y/o manipular objetos. Buscadores inteligentes de información.
- Realidad mixta: *Manifestación de la realidad a través de objetos físicos y digitales que coexisten e interactúan en tiempo real.* Mundos virtuales como medios de interacción social. Ambientes de aprendizaje en mundos virtuales. Video juegos y simuladores. Realidad aumentada. Modos interactivos virtuales de creación y aprendizaje.

La virtualidad y el avance de los medios digitales permiten la comunicación constante en tiempo real, facilitan a las organizaciones la búsqueda de oportunidades, la identificación de actores clave, la creación de redes de cooperación, los canales para la expresión artística, la accesibilidad geográfica para el desarrollo de iniciativas, la innovación en procesos de aprendizaje y sensibilización y el desarrollo de una cultura más incluyente.

5 Factores de cambio

Considerando los puntos críticos estado del arte del sector, influenciado por las metas propuestas en los objetivos de desarrollo sostenible, la apuesta institucional a favor del empoderamiento de las niñas y mujeres, los proyectos regulatorios, la ayuda internacional y las fuentes de financiación y, a partir de la investigación sobre las tendencias en los ámbitos social, educación, organizacional, cultural, político, económico y tecnológico, se analizan los cambios esperados, los cambios temidos y los cambios anhelados, que podrían desencadenarse en cada uno ámbitos estudiados. De esta manera se obtiene la **matriz del cambio**, como punto de partida en el ejercicio prospectivo (**Tabla 3**)

En el **Taller 1** para la construcción del modelo prospectivo de Fresia, se contó con la participación virtual de actores sociales públicos, privados y de cooperación, quienes a partir de las ideas principales contenidas en la matriz de cambio, determinaron los fenómenos que podrían ejercer una gran influencia en el estudio de futuro para la Corporación de mujeres Fresia, dando como resultado los 24 factores de cambio listados en la **Tabla 4**.

Tabla 3 Matriz del cambio

	CAMBIOS ESPERADOS	CAMBIOS TEMIDOS	CAMBIOS ANHELADOS
ÁMBITO	<i>(Son circunstancias reales que vemos que van a venir y que van a favorecer el desempeño de la empresa)</i>	<i>(Son circunstancias reales que vemos que van a venir pero que van a perjudicar el desempeño de la empresa)</i>	<i>(Son situaciones que no existen pero que son anheladas, que nos gustaría que ocurrieran, o que pudiéramos provocar, porque van a favorecer el desempeño de la empresa)</i>
SOCIAL	Los incrementos y mutación de las problemáticas sociales generan nuevas líneas de acción organizacional. Los nuevos esquemas de apoyo familiar permiten mejorar el impacto de los proyectos a través de una intervención integral (núcleo familiar).	El envejecimiento de la población y la disminución del índice de natalidad disminuyen la población objetivo, y generan problemáticas ajenas a la misión organizacional.	Oportunidades para trabajar con población migrante en países desarrollados. El trabajo social se ha convertido en el motor de la evolución y el cambio en la sociedad.
EDUCACIÓN	Se potencializan las metodologías de trabajo con enfoque diferencial (socioeconómico, género, etnia, discapacidad, identidad cultural y edad). Desarrollo de nuevos talentos y emprendimientos a través de una atención educativa personalizada. La gestión del conocimiento facilita la innovación y fortalece la competitividad organizacional.	Existe resistencia social a nuevos modelos educativos.	Desarrollo de modelos educativos horizontales que facilitan los procesos de aprendizaje y comunicación en red. El material didáctico interactivo facilita la educación con enfoque diferencial.
ORGANIZATIVO	La organización trabaja de manera articulada con los diferentes sectores para fortalecer sus procesos de aprendizaje.	El aprendizaje colaborativo amenaza el know how de la organización.	El aprendizaje colaborativo se aplica en los procesos de monitoreo y evaluación. El aprendizaje colaborativo facilita el efecto multiplicador de los impactos positivos de los proyectos.
CULTURAL	El empoderamiento de las mujeres, como reto de equidad social, conlleva a fortalecer y ampliar las áreas de trabajo e incidencia organizacional. Se visibilizan en mayor medida las problemáticas propias de la mujer, (violencia, maltrato, discriminación, vulneración de los derechos), lo que mantiene un escenario potencial para las organizaciones sociales.	A pesar del trabajo de las organizaciones sociales, no es posible alcanzar la equidad entre hombres y mujeres.	El trabajo de las organizaciones sociales conlleva a un mundo equitativo entre hombres y mujeres. Las mujeres logran una incidencia política y la representación de las mujeres se incrementa en puestos directivos de la administración pública y privada, lo que promueve el enfoque de género.

	CAMBIOS ESPERADOS	CAMBIOS TEMIDOS	CAMBIOS ANHELADOS
POLÍTICO	<p>Se generan alianzas estratégicas con entidades públicas a nivel local y nacional (Ministerios, Alcaldías y Secretarías) que permiten tener injerencia en los espacios de toma de decisiones.</p> <p>En un modelo de gobernanza global, aumenta la cooperación multilateral y la tercerización de productos y servicios.</p> <p>Las organizaciones sociales se fortalecen como resultado del proceso de paz.</p> <p>Los espacios de interacción social son más dinámicos y cercanos para la ciudadanía, lo que incrementa la participación ciudadana en los procesos de incidencia social.</p>	<p>La corrupción se mantiene y no permite, ni facilita la participación efectiva por parte de las organizaciones de la sociedad civil.</p>	<p>Las organizaciones de la sociedad civil se involucran en los cargos de decisión a través de la incidencia política de sus miembros.</p> <p>Las organizaciones de la sociedad civil amplían su cobertura a nivel internacional gracias al intercambio de información y a la búsqueda de soluciones transfronterizas a problemáticas comunes (lucha mundial por los derechos humanos).</p>
ECONÓMICO	<p>Se generan alianzas con el sector público y privado para desarrollar programas orientados a disminuir los desequilibrios sociales.</p> <p>Se fortalece el área de emprendimiento de la Corporación, generando nuevos empleos a la población vulnerable y garantizando su sostenibilidad.</p> <p>El diseño, producción y distribución de bienes a través de una red colaborativa, favorece las iniciativas de emprendimiento.</p> <p>La creciente urbanización de zonas rurales encarece los servicios públicos e incrementa las problemáticas sociales y la vulnerabilidad de las poblaciones.</p>	<p>Se mantiene una economía desigual, donde no existe oportunidad para emprendimientos sociales y solidarios.</p>	<p>Las organizaciones sociales acceden fácilmente a sistemas de financiación colectiva para iniciativas sociales.</p> <p>Se generan iniciativas emprendedoras de negocios digitales.</p> <p>Se logra un uso eficiente de recursos en el desarrollo de las iniciativas sociales gracias al modelo de la economía colaborativa, en donde se logra la utilización máxima de bienes a través de modelos eficientes de redistribución y acceso compartido</p> <p>Se reducen los intermediarios en la contratación para la ejecución de proyectos de cooperación internacional.</p>
TECNOLÓGICO	<p>Aplicación de nuevas metodologías a través de medios virtuales</p> <p>Las nuevas generaciones están abiertas a las nuevas tecnologías.</p> <p>Surgen nuevos modelos educativos que incorporan el uso de nuevas tecnologías.</p> <p>Surgen nuevos canales de comunicación.</p>	<p>Incapacidad de la organización para adaptarse a los avances tecnológicos e incorporarlos a las metodologías.</p> <p>Incapacidad para crear nuevas formas de intervención a partir de las innovaciones tecnológicas.</p> <p>Vulnerabilidad de la seguridad de la información.</p> <p>Cambios en los modos de relacionamiento, producto del uso de la tecnología.</p>	<p>Uso de la tecnología de información adaptada al modelo de negocio.</p> <p>Uso de herramientas tecnológicas e interactivas en la ejecución de proyectos.</p> <p>Ampliación de cobertura en servicios a personas en condición de discapacidad a través del uso de tecnologías.</p> <p>La tecnología permite ampliar la cobertura.</p> <p>La cobertura y el impacto de los proyectos, se ven notoriamente beneficiados por el uso de la inteligencia artificial y la realidad mixta.</p>

Tabla 4 Factores de cambio

No.	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	IDENTIFICADOR
1	Mutación de las problemáticas sociales de las comunidades.	Problemáticas como el envejecimiento de la población, las migraciones, urbanizaciones rurales, distintas formas de familia, violencia de género, dependencia tecnología, desigualdad, etc., cambian constantemente, transformando las vulnerabilidades de las comunidades.	01 - MUTACIÓN
2	Metodologías con enfoque diferencial.	Desarrollo de metodologías pedagógicas que atienden las necesidades de la población respetando la diversidad, las condiciones y posiciones de los distintos actores sociales como sujetos de derecho, desde una mirada de grupo socioeconómico, género, etnia e identidad cultural, y de las variables implícitas en el ciclo vital - niñez, juventud, adultez y vejez.	02 - METODO
3	Innovación para la competitividad organizacional.	Las organizaciones son más conscientes de la importancia y valor de su know how; lo que evidencia una amplia necesidad de gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones y a partir de este generar procesos innovadores que potencialicen la competitividad organizacional.	03 - INNOVA
4	Relacionamiento intersectorial.	El relacionamiento intersectorial garantiza una gestión práctica de alianzas públicas y privadas del orden nacional y local que impacten positivamente el proyecto o proceso y aporten a la articulación de los stakeholders, sin duplicar acciones, ni recursos.	04 - INTERSEC
5	Empoderamiento de las mujeres.	Las mujeres del siglo XXI son actores activos y decisivos, de allí que se brinden mayores y mejores oportunidades que las fortalezcan y les facilite su participación en la vida política, social, económica y cultural del país. Así mismo, que se promuevan mayores políticas públicas a favor de ellas con un enfoque de género.	05 - EMPODE
6	Reconocimiento de las problemáticas de género.	Las problemáticas y puntualmente todo tipo de violencia de género son visibilizadas en medios de comunicación y existen mayores rutas de atención para las mismas, lo que facilita su prevención y reducción.	06 - GÉNERO
7	Cooperación internacional.	La inversión de la Cooperación Internacional se enfoca a problemáticas distintas, tales como el envejecimiento en la población, migraciones, urbanizaciones rurales, distintas formas de familia, violencia de género, dependencia tecnología y desigualdad, y se reduce su inversión en el país, generando inestabilidad en las relaciones de dependencia de las ESALES afectando su sostenibilidad.	07 - COOPER
8	Tercerización de productos y servicios.	A través de los mecanismos de tercerización las ONG's diversifican constantemente sus productos y servicios, se adaptan a los cambios y demandas del entorno y amplían su portafolio de clientes.	08 - TERCERIZA
9	Procesos de paz.	Tras el proceso de paz entre el Gobierno Nacional y los grupos al margen de la ley, se reducen todos los costos derivados del conflicto armado (victimas e inversión en seguridad), se promueve una cultura de paz en las comunidades y se aumentan las inversiones de tipo social.	09 - PAZ
10	Participación ciudadana.	Garantizar la participación política activa de las comunidades en espacios estratégicos y de toma de decisiones de forma cercana y dinámica.	10 - PARTIC
11	Iniciativas de emprendimiento en las organizaciones sociales.	Las organizaciones sociales se fortalecen continuamente para generar recursos propios que apalanquen los procesos sociales y que promuevan su sostenibilidad.	11 - EMPRENDIM

No.	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	IDENTIFICADOR
12	Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión social.	Se reconoce altamente la importancia de la implementación de herramientas tecnológicas en el desarrollo innovador del sector social con enfoque diferencial, sin embargo, existen problemas de adaptación y de acceso de las comunidades a las mismas.	12 - TECNOLOG
13	Nuevos modelos educativos aplicados a la gestión social.	Las personas aprenden contenidos distintos y a través de mecanismos diferentes, dejan de ser consumidores pasivos y se convierten en creadores de conocimiento por medio de la experiencia. La educación es personalizada y universal, es una educación para la vida. Se reemplazan los modelos de educación tradicional, por modelos de interacción constructiva, basadas en las potencialidades del ser humano y en el uso de las TIC's.	13 - MODELOS
14	Aprendizaje colaborativo.	El intercambio de experiencias entre las organizaciones sociales promueve la identificación de buenas prácticas, el efecto multiplicador del impacto de los proyectos, mejores herramientas de monitoreo y evaluación y comunicación en red que facilita la innovación social, rompiendo fronteras geográficas, ideológicas y culturales.	14 - APRENDIZAJE
15	Corrupción.	La desviación de los recursos públicos debido a intereses personales ocasiona la disminución de presupuesto en iniciativas sociales y aumenta la falta de credibilidad de los organismos internacionales.	15 - CORRUPCIÓN
16	Inequidades en el desarrollo económico de la sociedad.	La distribución de ingresos, el acceso a las oportunidades, a la tecnología y a los servicios sociales es cada vez más desigual entre ricos y pobres, lo que genera nuevas demandas y retos para los gobiernos.	16 - INEQUIDAD
17	Nuevos relacionamientos sociales permeados por la tecnología.	Las interacciones humanas (físicas) se ven limitadas por la implementación de herramientas tecnológicas, tales como redes sociales, Skype, etc...	17 - HERRAMIENTAS
18	Migraciones hacia países desarrollados.	La falta de oportunidades económicas y de educación en el país, aumenta el nivel de ciudadanos que migran a países desarrollados en búsqueda de mayores y mejores oportunidades.	18 - MIGRACIÓN
19	Trabajo social como motor de cambio en la sociedad.	El trabajo social se posiciona en la sociedad como una herramienta transformadora, que lo convierte en una ciencia necesaria y fundamental en el desarrollo humano.	19 - SOCIAL
20	Participación política de las organizaciones sociales.	Los líderes de las organizaciones sociales inciden en espacios políticos estratégicos y en la toma de decisiones de impacto nacional para la defensa de las comunidades y sus procesos.	20 - PARTICIPA
21	Cobertura internacional de las organizaciones sociales.	Las organizaciones sociales amplían su campo de acción a nivel internacional, con la réplica de buenas prácticas de alto impacto social.	21 - INTERNAC
22	Articulación de las organizaciones sociales para la búsqueda de soluciones transfronterizas.	La articulación de las organizaciones sociales a través de redes internacionales facilita el intercambio de experiencias que promueven contrarrestar problemas comunes en los países.	22 - TRASFRONT
23	Sistemas de financiación.	Facilidad de crédito y disponibilidad de recursos para las organizaciones por parte del sistema bancario. Nuevos sistemas financieros para las ESALES.	23 - FINANCA
24	Nuevas tecnologías aplicadas a las iniciativas de emprendimiento.	La tecnología se convierte en una herramienta eficiente para el desarrollo y potencialización de las iniciativas de emprendimiento de manera económica y masiva, convirtiéndolas en negocios digitales.	24 - DIGITALES

Fuente: Elaboración propia, 2017

6 Variables estratégicas

En el marco del **Taller 2** para la construcción del modelo prospectivo de Fresia, los actores sociales establecieron las relaciones de incidencia y dependencia entre las variables, como paso inicial para el **análisis estructural**, a través de la aplicación de la herramienta **MIC MAC** (**Anexo 1 – Calificación variables MIC MAC y Figura 8**).



Figura 8 Taller 2 Variables estratégicas

Fuente: Elaboración propia a partir del Taller 2 Variables estratégicas

De acuerdo con el plano de influencias/dependencias indirectas potenciales (MIIP), que corresponde al análisis de largo plazo y teniendo en cuenta el criterio de los expertos, las variables que mejor se proyectan sobre la diagonal en el cuadrante de mayor dependencia y mayor influencia o motricidad, son las que se convierten en las variables de conflicto y se denominan a su vez, como variables estratégicas (**Figura 9**). En la **Tabla 5**, se presentan entonces las variables estratégicas obtenidas como resultado de este proceso participativo interinstitucional.

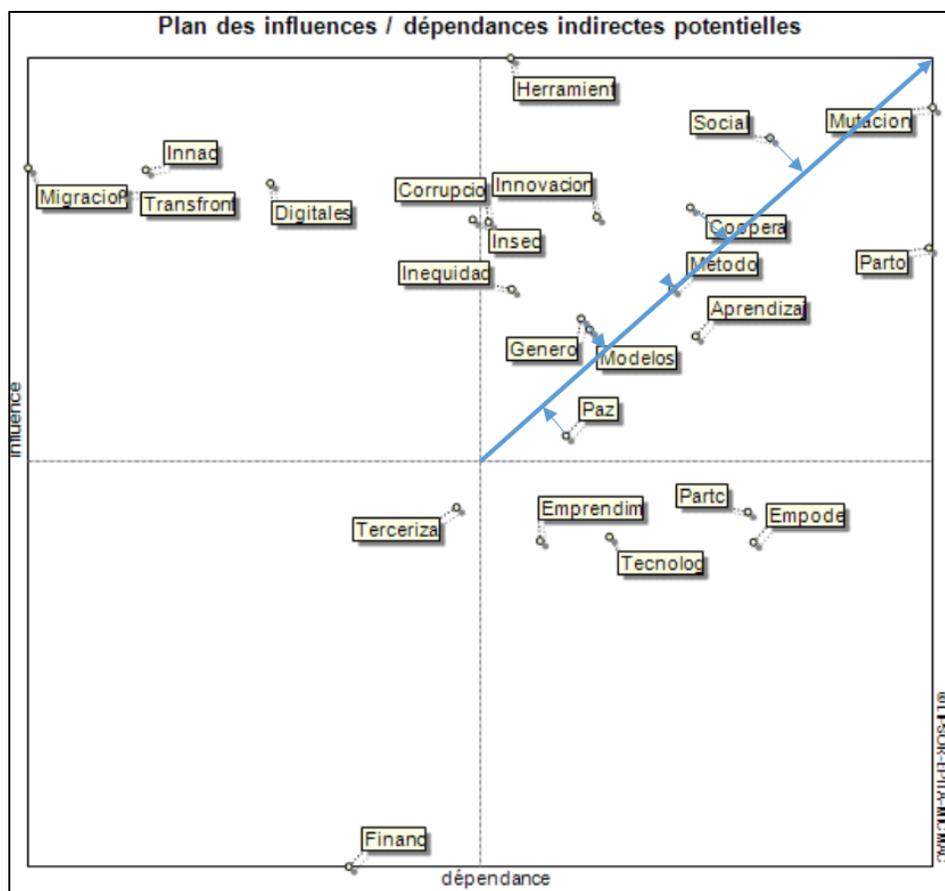


Figura 9 Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales (MIIP)

Fuente: Aplicación MICMAC. Taller 2 Variables estratégicas

Tabla 5 Variables estratégicas resultantes de la aplicación del MIC MAC

VARIABLES ESTRATÉGICAS DEL MODELO PROSPECTIVO FRESIA
<p>Método: Desarrollo de metodologías pedagógicas que atienden las necesidades de la población respetando la diversidad, las condiciones y posiciones de los distintos actores sociales como sujetos de derecho, desde una mirada de grupo socioeconómico, género, etnia e identidad cultural, y de las variables implícitas en el ciclo vital - niñez, juventud, adultez y vejez.</p>
<p>Modelos: Las personas aprenden contenidos distintos y a través de mecanismos diferentes, dejan de ser consumidores pasivos y se convierten en creadores de conocimiento por medio de la experiencia. La educación es personalizada y universal, es una educación para la vida. Se reemplazan los modelos de educación tradicional, por modelos de interacción constructiva, basados en las potencialidades del ser humano y en el uso de las TIC's.</p>
<p>Género: Las problemáticas y puntualmente todo tipo de violencia de género, son visibilizadas en medios de comunicación y existen mayores rutas de atención para las mismas, lo que facilita su prevención y reducción.</p>
<p>Cooperación: La inversión de la Cooperación Internacional se enfoca a problemáticas distintas, tales como el envejecimiento en la población, migraciones, urbanizaciones rurales, distintas formas de familia, violencia de género, dependencia tecnología y desigualdad, y se reduce su inversión en el país, generando inestabilidad en las relaciones de dependencia de las ESALES y afectando su sostenibilidad.</p>
<p>Social: El trabajo social se posiciona en la sociedad como una herramienta transformadora, que lo convierte en una ciencia necesaria y fundamental en el desarrollo humano.</p>
<p>Paz: Tras el proceso de paz entre el Gobierno Nacional y los grupos al margen de la ley, se reducen todos los costos derivados del conflicto armado (victimas e inversión en seguridad), se promueve una cultura de paz en las comunidades y se aumentan las inversiones de tipo social.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2017

Como complemento, en el **Anexo 2** se muestran los gráficos de influencias y dependencias directas (MID), directas potenciales (MIDP) e indirectas (MII), arrojados por el software utilizado, a partir de las calificaciones realizadas por los actores sociales convocados.

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos, a continuación, se muestra la **sintaxis lógica** de las variables estratégicas (**Figura 10**).

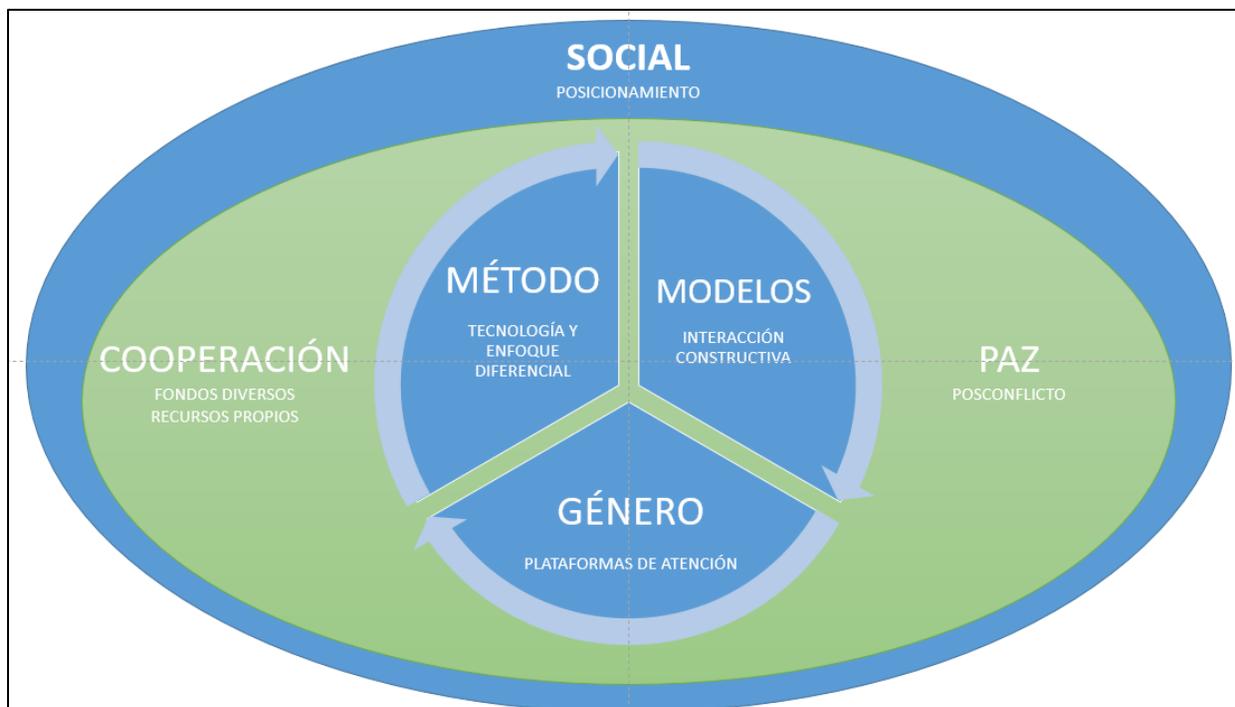


Figura 10 Sintaxis lógica de las variables estratégicas

Fuente: Elaboración propia, 2018

7 Juego de actores

En el marco del **Taller 3** “Juego de Actores”, los expertos realizaron la definición de los retos para la Corporación de Mujeres Fresia, asociados a las variables claves para el futuro del sistema; así mismo valoraron las relaciones de fuerza entre los actores, sus convergencias y divergencias con respecto a los retos definidos. Los resultados del taller fueron sistematizados por el software **MACTOR**, que permite estudiar y evidenciar el impacto de los actores.

7.1 Definición de actores

Corresponde a los actores anticipar y construir el futuro; por tanto, el juego de cada uno de ellos en función de las variables críticas y la influencia que generan unos sobre otros, resulta determinante en el direccionamiento del proceso prospectivo.

En este contexto, la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 que, a diferencia de la Agenda de desarrollo del Milenio, incluyó no sólo a los Estados, sino que promovió también la participación y el involucramiento activo de los sectores empresariales y sociales, constituye un consenso global. Específicamente, el Objetivo de desarrollo sostenible - ODS 17, propone una base fuerte en las Alianzas para el logro de objetivos comunes y presenta una visión en la que el trabajo articulado y sinérgico de los gobiernos y actores de la sociedad civil empresarial, tiene aún más relevancia. En el ejercicio prospectivo realizado para Fresia, se identifican los siguientes actores:

7.1.1 Actores públicos.

Garantizan el cumplimiento de las metas, programas y proyectos de los Planes de Desarrollo a través de la contratación de operadores.

- Gobernaciones
- Alcaldías
- Secretarías

- Juntas de Acción Comunal

7.1.2 Actores privados.

Contribuyen a la competitividad y sostenibilidad de las empresas y el país, impactando positivamente en los distintos ámbitos.

- Empresas grandes y pymes
- Fundaciones empresariales

7.1.3 Actores de la Sociedad Civil.

Apoyan procesos y acciones mediante las cuales se busca combinar políticas o sumar esfuerzos, con el propósito de lograr alcanzar objetivos comunes a nivel nacional e internacional. Cada una de las partes involucradas, es decir, donantes y receptores, deciden cooperar para solucionar un problema en particular y de ese modo, alcanzar los objetivos planteados.

- Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES)
- Agencias de cooperación
- Grupos al margen de la ley
- Grupos de oposición al proceso de paz
- Victimarios de violencia de género
- Comunidades

7.2 Retos

Para cada una de las variables priorizadas por el grupo de expertos, se define un objetivo que podrá ser concebido como un reto de futuro para la organización. En la **Tabla 6**, se presentan cada una de las variables, su definición y el reto que enfrenta.

Tabla 6 Retos

VARIABLE	DEFINICIÓN	RETO
Método	Desarrollo de metodologías pedagógicas que atienden las necesidades de la población respetando la diversidad, las condiciones y posiciones de los distintos actores sociales como sujetos de derecho, desde una mirada de grupo socioeconómico, género, etnia e identidad cultural, y de las variables implícitas en el ciclo vital - niñez, juventud, adultez y vejez.	Diseñar metodologías con tecnología y enfoque diferencial.
Modelos	Las personas aprenden contenidos distintos y a través de mecanismos diferentes, dejan de ser consumidores pasivos y se convierten en creadores de conocimiento por medio de la experiencia. La educación es personalizada y universal, es una educación para la vida. Se reemplazan los modelos de educación tradicional, por modelos de interacción constructiva, basados en las potencialidades del ser humano y en el uso de las TIC's.	Generar proyectos participativos para la construcción colectiva del conocimiento, en la búsqueda de la innovación y la competitividad.
Género	Las problemáticas y puntualmente todo tipo de violencia de género, son visibilizadas en medios de comunicación y existen mayores rutas de atención para las mismas, lo que facilita su prevención y reducción.	Recibir y atender casos reportados de problemáticas de género por medio de aplicaciones tecnológicas que permitan a su vez monitorear sus tendencias y variaciones.
Cooperación	La inversión de la Cooperación Internacional se enfoca a problemáticas distintas, tales como el envejecimiento en la población, migraciones, urbanizaciones rurales, distintas formas de familia, violencia de género, dependencia tecnología y desigualdad, y se reduce su inversión en el país, generando inestabilidad en las relaciones de dependencia de las ESALES afectando su sostenibilidad.	Fomentar la financiación de la cooperación internacional para la atención de las principales problemáticas sociales a nivel Nacional.
Social	El trabajo social se posiciona en la sociedad como una herramienta transformadora, que lo convierte en una ciencia necesaria y fundamental en el desarrollo humano.	Posicionar la Corporación Fresia como unas de las organizaciones de mujeres de mayor impacto social en Colombia con base en los indicadores de impacto de los proyectos sociales.
Paz	Tras el proceso de paz entre el Gobierno Nacional y la FARC, se reducen todos los costos derivados del conflicto armado (victimas e inversión en seguridad), se promueve una cultura de paz en las comunidades y se aumentan las inversiones de tipo social.	Desarrollar proyectos dirigidos a grupos poblacionales de mujeres víctimas del postconflicto en Colombia.

Fuente: Elaboración propia a partir del Taller 3 - Juego de actores

7.3 Posiciones de los actores

Cada uno de los grupos de actores: públicos, privados y de la sociedad civil, se caracteriza por representar un aliado estratégico o beneficiario para la Corporación de Mujeres Fresia, sin

embargo, los grupos al margen de la ley, los grupos de oposición al proceso de paz y los victimarios de violencia de género constituye una amenaza para los retos definidos en el ejercicio prospectivo (Tabla 7).

Tabla 7 Posiciones de los actores

VARIABLE	RETO	ACTORES A FAVOR DEL RETO	ACTORES EN CONTRA DEL RETO
Método	Diseñar metodologías con enfoque diferencial.	Gobernaciones	
Modelos	Generar proyectos participativos para la construcción colectiva del conocimiento, en la búsqueda de la innovación y la competitividad.	Alcaldías Secretarías JACS Empresas Fundaciones	Grupos al margen de la ley Grupos de oposición al proceso de paz
Género	Recibir y atender casos reportados de violencia de género, por medio de aplicaciones tecnológicas.	Empresariales ESALES Cooperación Comunidades	Victimarios de violencia de género
Cooperación	Fomentar la financiación de la cooperación internacional para la atención de las principales problemáticas sociales a nivel Nacional.	Gobernaciones Alcaldías Secretarías JACS	Grupos al margen de la ley
Social	Posicionar la Corporación Fresia como unas de las organizaciones de mujeres de mayor impacto social en Colombia.	Empresas Fundaciones Empresariales	Grupos de oposición al proceso de paz Victimarios de violencia de género
Paz	Desarrollar proyectos dirigidos a grupos poblacionales de mujeres víctimas del postconflicto en Colombia.	ESALES Cooperación Comunidades	

Fuente: Elaboración propia a partir del Taller 3 – Juego de actores.

A través del MACTOR, se realiza la Matriz de Influencias Directas (MID), para identificar el grado de modificación que un actor puede ocasionar en la conducta de otro. Así mismo, se obtiene la Matriz de Posiciones Valoradas, donde se indica el grado de aceptación o rechazo de cada actor con respecto a cada reto (**Anexo No. 3 – Calificación actores MACTOR**).

7.4 Relaciones de poder de los actores sociales

El método de análisis del juego de actores MACTOR, busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

El objetivo de la utilización del método MACTOR es el de facilitar a un actor, una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. (La Prospective, 2018)

En el plano de influencias y dependencias entre actores (**Figura 11**), es posible identificar el tipo de influencia del actor. De esta forma, se observa que las Fundaciones Empresariales, Cooperación (Coop.), Comunidad y ESALES tienen una alta influencia y dependencia en el sistema, ya que se sitúan en el cuadrante superior derecho, que corresponde a los actores de enlace del sistema; esta es la zona donde se puede presentar mayor conflicto, de allí la importancia de convertirlos en aliados estratégicos y no en competencia, ya que su influencia es alta para el trabajo con las comunidades en los territorios. En el cuadrante inferior derecho, donde hay poca influencia y mediana dependencia, conocido como la zona de actores dominados, se encuentran los victimarios de violencia de género (Vic. Gen.), es decir que la Corporación controla este actor, lo que significa que a través de su incidencia puede generar cambios en el mismo. El cuadrante inferior izquierdo, representa una baja influencia y una baja dependencia y es conocido como el cuadrante de los actores autónomos, en donde el análisis realizado para Fresia, sitúa a las Juntas de Acción Comunal, los Grupos al Margen de la Ley (GML) y los Grupos de Oposición al Proceso de Paz (Opo. Paz) estos son un actor importante dentro de las comunidades que pueden fortalecer o afectar el trabajo de la Corporación en el territorio. Finalmente, el cuadrante superior izquierdo, representa una alta influencia y una baja dependencia en el sistema, lo que constituye una zona de alto poder y es donde se ubican las Gobernaciones, Alcaldías, Secretarías y Empresas, quienes representan las principales fuentes de financiación para la Corporación y constituyen el grupo objetivo para las alianzas estratégicas en los territorios.

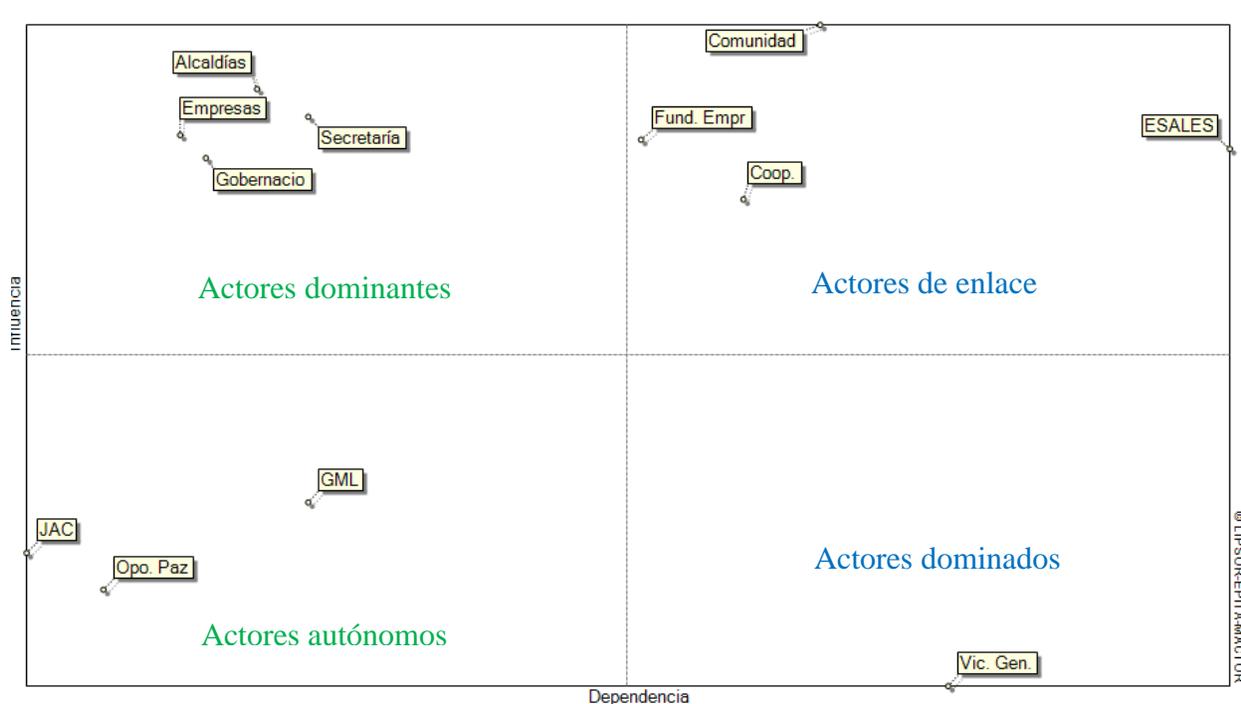


Figura 11 Plano de influencias y dependencias entre actores

Fuente: Aplicación MACTOR - Taller 3 Juego de actores

El histograma de relaciones de fuerza (**Figura 12**), permite identificar que las Comunidades, Gobernaciones, Alcaldías, Secretarías, Empresas y Cooperación tienen gran incidencia sobre los retos definidos. Este resultado valida la estrategia de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, en donde se propone la participación activa de los Estados y los sectores empresariales a través de alianzas para el alcance de objetivos comunes y así mismo, hace una apuesta hacia la autosostenibilidad de las organizaciones y a la baja dependencia de las agencias de cooperación internacional.

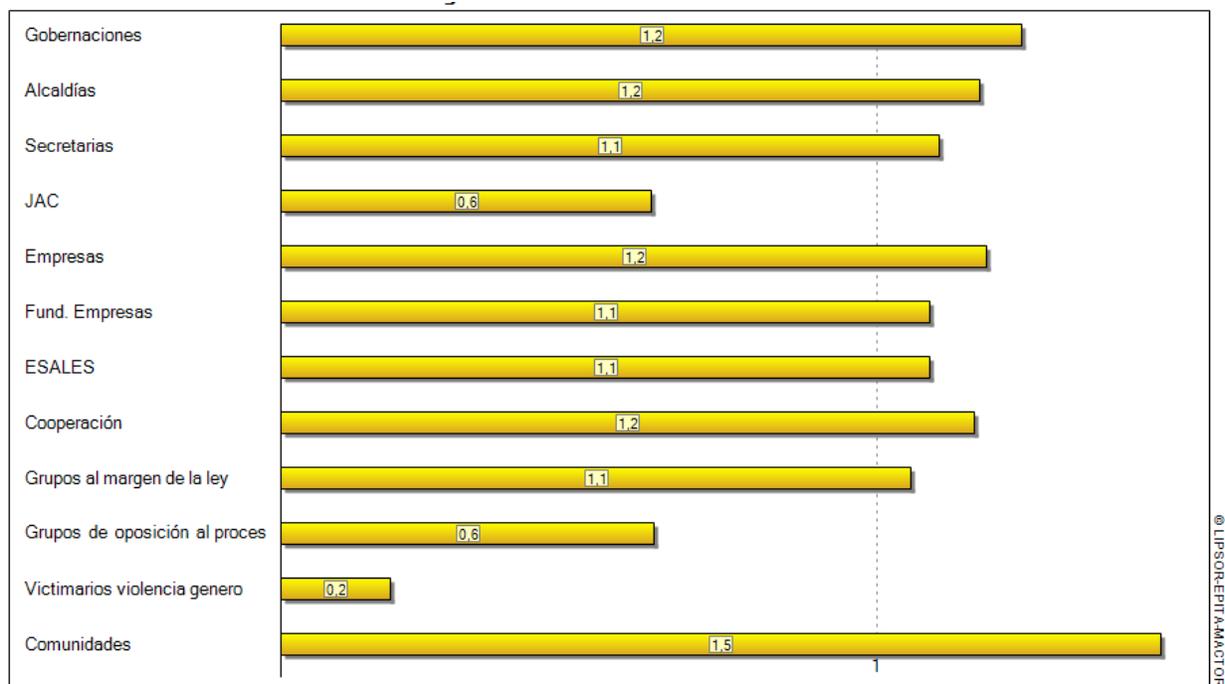


Figura 12 Histograma de relaciones de fuerza MMIDI

Fuente: Aplicación MACTOR – Taller 3 Juego de actores

El análisis de balance de posiciones de los actores respecto al objetivo o reto (**Figura 13 a**

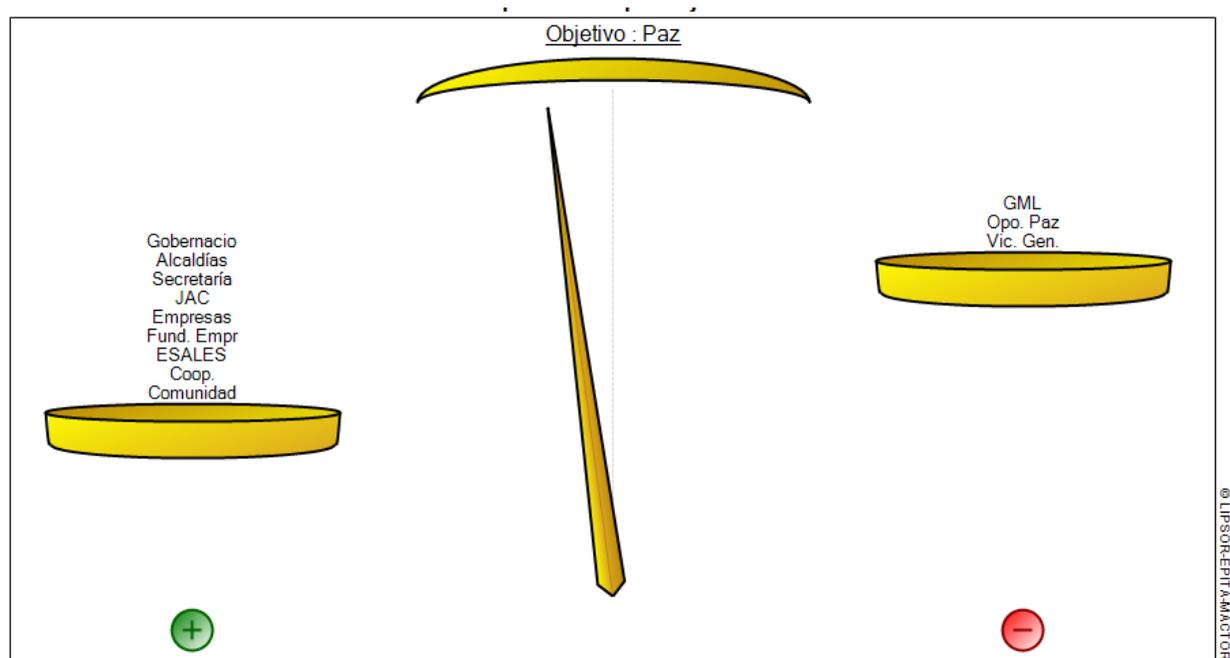


Figura 18), permite identificar que todos los principales actores, independiente de su sector, comparten el reto propuesto, lo que representa un ambiente cooperante para el desarrollo de estrategias y articulación integral, ya que los expertos han considerado a los actores siempre a favor de los mismos, es decir, se encuentran en convergencia en el sistema favorable. Esto a excepción de los victimarios de violencia de género (Vic. Gen.), los Grupos al Margen de la Ley (GML) y los Grupos de Oposición al Proceso de Paz (Opo. Paz).

Al inclinarse la balanza sobre el signo positivo (+), se indica que los actores se han posicionado favorablemente frente al objetivo, teniendo en cuenta las relaciones de fuerza y al inclinarse la balanza sobre el signo negativo (-) indica que los actores se han posicionado de forma opuesta al objetivo, teniendo en cuenta las relaciones de fuerza.

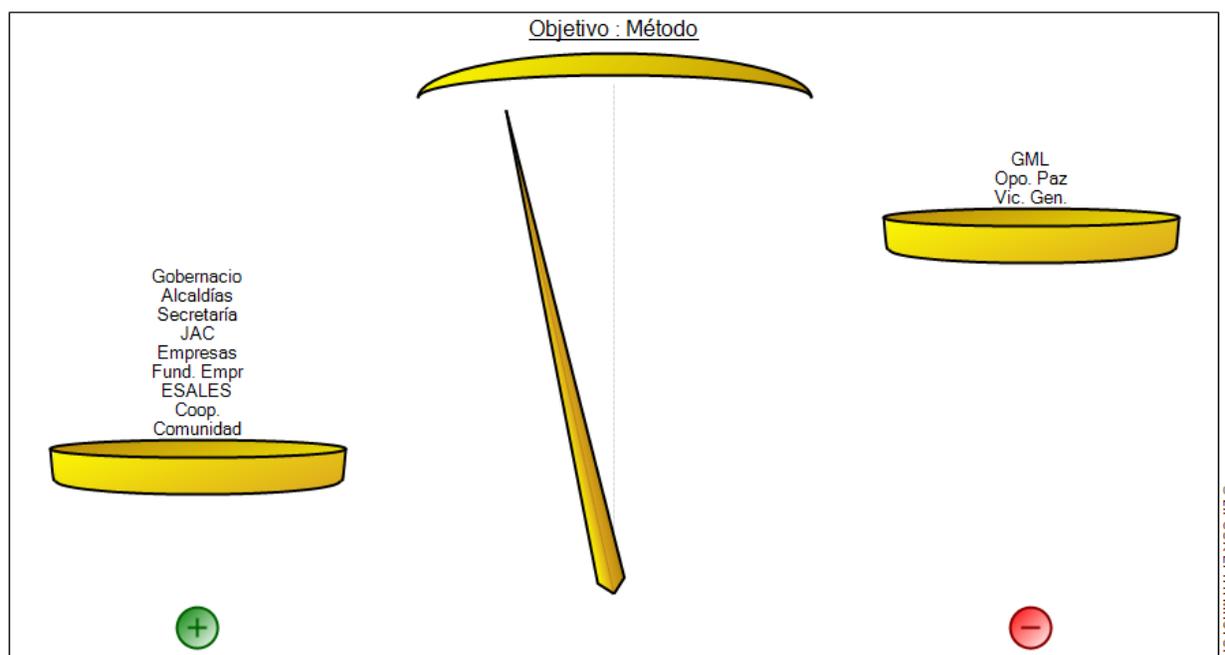


Figura 13 Balance de posiciones - Objetivo 1: Método

Fuente: Aplicación MICMAC. Taller 3 Juego de actores

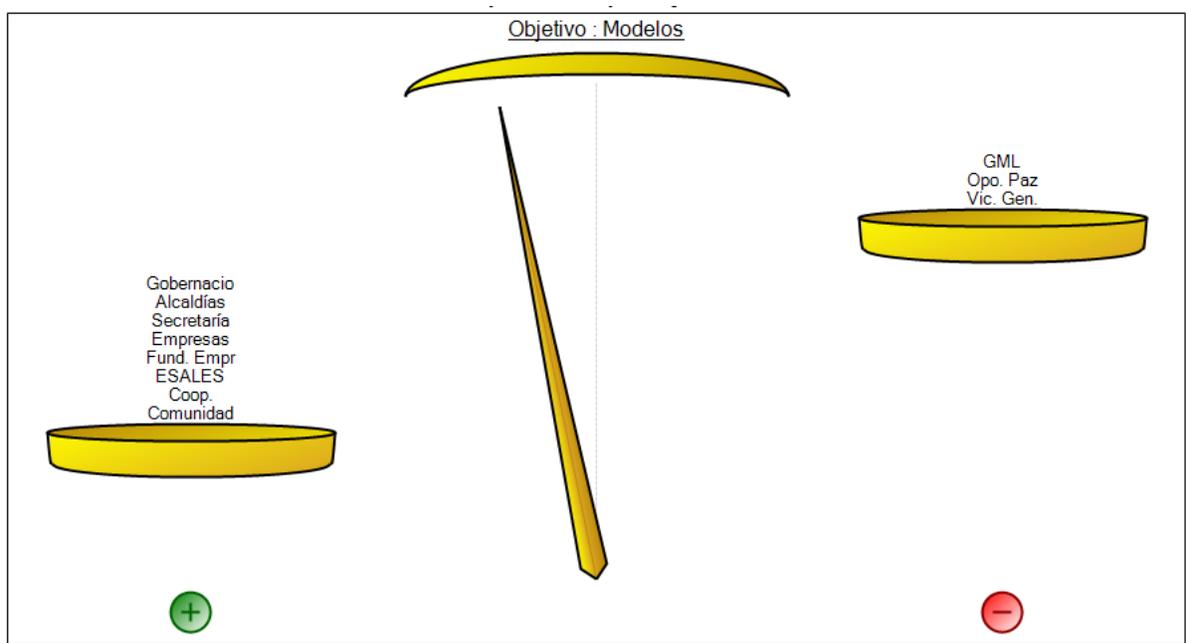


Figura 14 Balance de posiciones - Objetivo 2: Modelos

Fuente: Aplicación MICMAC. Taller 3 Juego de actores

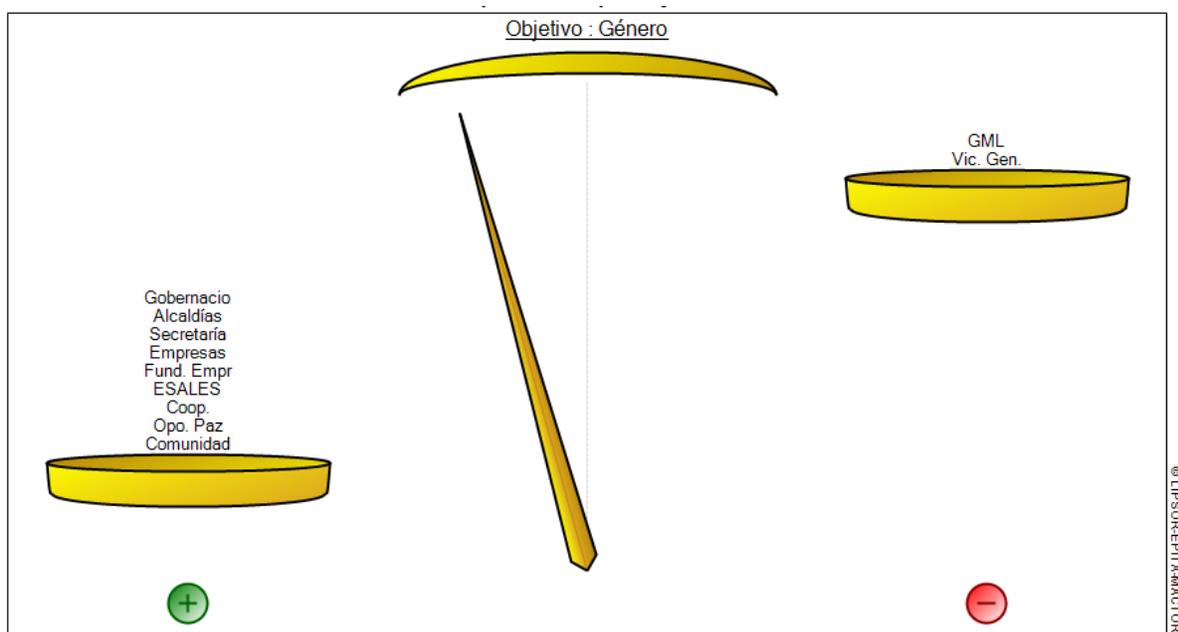


Figura 15 Balance de posiciones - Objetivo 3: Género

Fuente: Aplicación MICMAC. Taller 3 Juego de actores

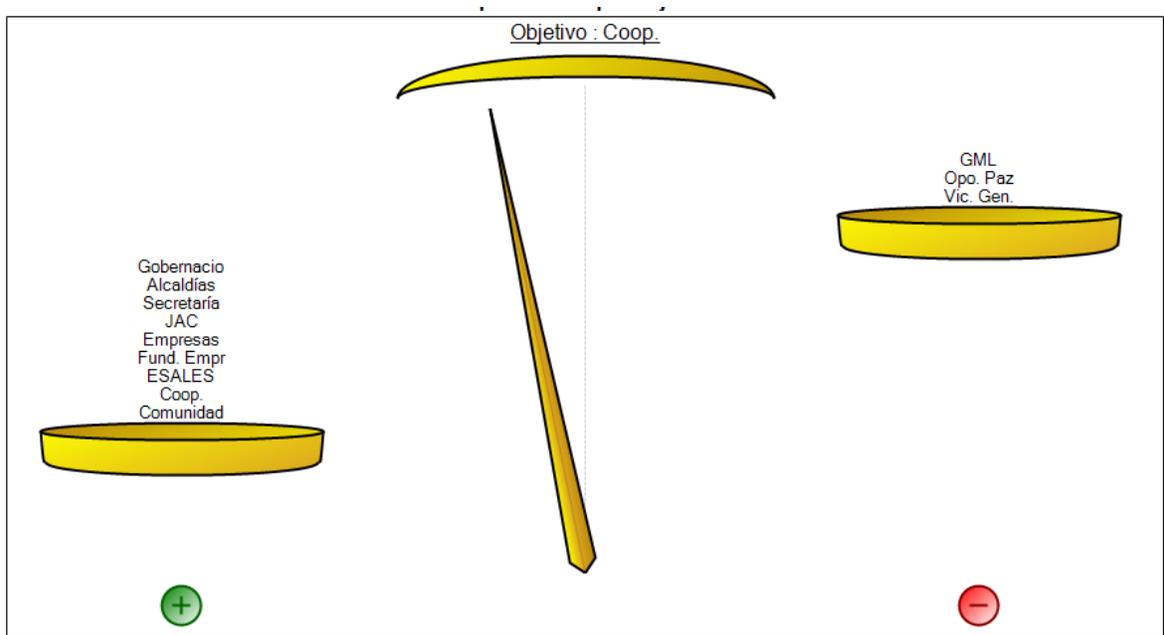


Figura 16 Balance de posiciones - Objetivo 4: Cooperación

Fuente: Aplicación MICMAC. Taller 3 Juego de actores

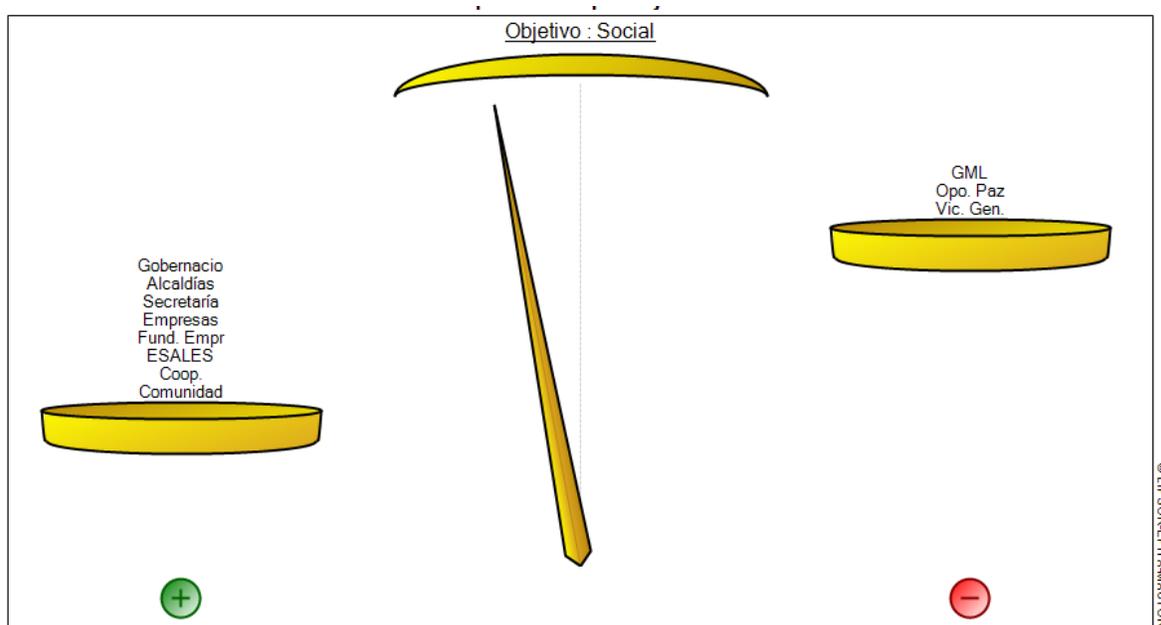


Figura 17 Balance de posiciones - Objetivo 5: Social

Fuente: Aplicación MICMAC. Taller 3 Juego de actores

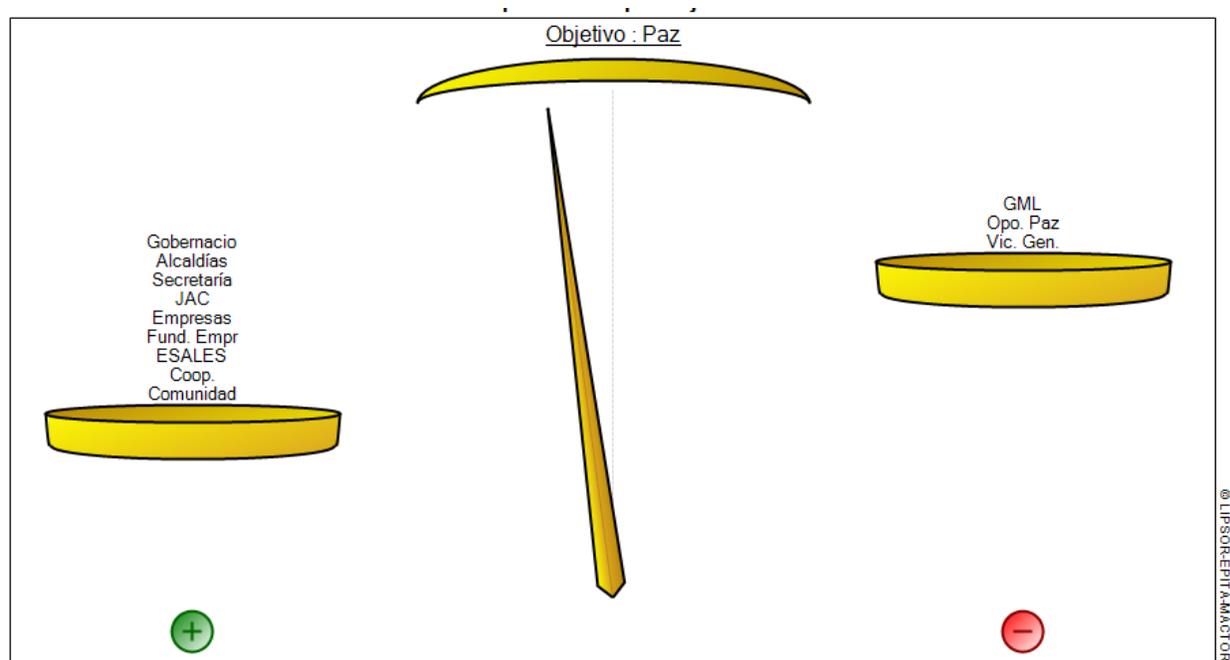


Figura 18 Balance de posiciones - Objetivo 6: Paz

Fuente: Aplicación MICMAC. Taller 3 Juego de actores

De acuerdo con el resultado obtenido para el análisis de actores de la Corporación de mujeres Fresia la distancia neta entre actores más importante, se encuentra entre las Gobernaciones, las Alcaldías, las Agencias de Cooperación, las ESALES y las comunidades (**Figura 19**), esto representa un trabajo articulado y estratégico para el desarrollo de las comunidades, ya que no se genera desgaste organizacional e institucional, ni duplicidad de acciones que al final no impactan estratégicamente los territorios.

Así mismo, se genera una distancia neta importante entre los victimarios de violencia de género (Vic. Gen.), los Grupos al Margen de la Ley (GML) y los Grupos de Oposición al Proceso de Paz (Opo. Paz), quienes representan a los actores en contra para la Corporación, pero a su vez se convierten en posibles beneficiarios de la Corporación.

Las Juntas de Acción Comunal son el actor más distante, sin embargo, con el tiempo pueden fortalecerse y constituirse en un aliado fundamental para la prevención y la atención directa en los territorios, ya que son el enlace más directo con las comunidades y las problemáticas locales.

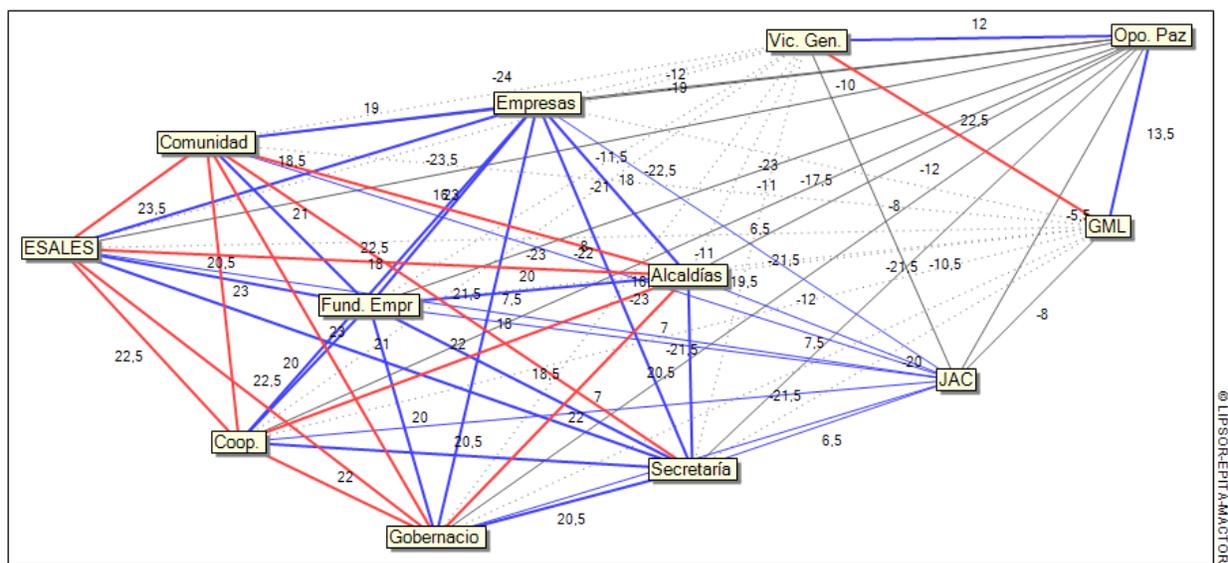


Figura 19 Distancias netas entre actores

Fuente: Aplicación MICMAC - Taller 3 Juego de actores

7.5 Principales jugadas

La Corporación de Mujeres Fresia cuenta con importantes aliados y por ende, debe procurar mantener a su favor a cada uno de los actores dominantes y de enlace, buscar convertir a las Juntas de Acción Comunal (actor autónomo) en un aliado frente a los diferentes retos a través de jugadas estratégicas que impacten favorablemente la comunidad objetivo y finalmente, considerar espacios de diálogo con los actores en contra, involucrándolos como beneficiarios de la Corporación o manteniéndolos al margen de las acciones en los territorios (**Figura 20**).



Figura 20 Principales jugadas de los actores

Fuente: Elaboración propia, 2018

7.5.1 Trabajo articulado.

Caracterizar acciones y actores en cada uno de los territorios de incidencia, con el fin de construir y mantener relaciones aunadas y solidarias entre lo público, lo privado y lo civil, para la prevención y atención oportuna de las comunidades y el alcance efectivo en el impacto de los proyectos.

7.5.2 Empoderamiento de las Juntas de Acción Comunal – JAC.

Aumentar la fortaleza de las Juntas de Acción Comunal en los territorios, ya que son la forma representativa de las comunidades y se caracterizan por vivir en un mismo entorno físico, de tal manera que conocen directamente todas las necesidades y condiciones de sus territorios y por ende, son capaces de generar sus propias soluciones. Al convertir las JAC en aliados estratégicos, estas adquieren poder e independencia para tener mayor incidencia en los proyectos comunitarios de diferente tipo.

7.5.3 Diálogo con actores en contra.

Generar espacios de diálogo con los actores en contra con el ánimo de hacerlos partícipes de los proyectos y acciones de la Corporación en el territorio o invitarlos a mantenerse al margen de las mismas para garantizar el éxito de los proyectos, es de suma importancia monitorear constantemente estos actores y tener estos espacios antes del inicio de las acciones en el territorio.

8 Construcción de escenarios

Con base en las variables estratégicas identificadas y la sintaxis desarrollada para evaluar de manera lógica sus interacciones, se construyeron las hipótesis de futuro del análisis prospectivo para la Corporación de mujeres Fresia al año 2030 y con este insumo, se implementó la herramienta de sistema de matrices cruzadas – SMIC, para obtener los escenarios probables al año 2030, de tal manera que fuese posible identificar el escenario apuesta y las rutas probables para alcanzarlo.

8.1 Hipótesis de futuro

A partir de los resultados del análisis estructural MIC MAC, es posible identificar las variables de entrada y de salida asociadas a cada una de las variables estratégicas y de este modo, definir un problema y una solución que permite llegar a las hipótesis de futuro retadoras y medibles, como insumo para la creación de los escenarios (**Tabla 8**).

8.2 Sistema de matrices cruzadas - SMIC

Teniendo en cuenta las hipótesis formuladas, en el **Taller 4** los actores sociales calificaron las probabilidades simples, condicionales positivas y condicionales negativas, para la definición del escenario tendencial y los escenarios alternos, a través de la aplicación de la herramienta **SMIC** (**Anexo 4** – Calificación de las probabilidades - Cartillas SMIC).

El sistema de matrices de impacto cruzado – SMIC, utiliza un sistema binario (1; 0) en donde, 1 explica la ocurrencia del evento y 0 la no ocurrencia del mismo; y en donde el número de combinaciones posibles se expresa como 2^n (n = número de hipótesis). Para el presente análisis, el número de combinaciones posibles es de 2^6 , lo que corresponde a un total de 64 escenarios. Como resultado del SMIC, los escenarios del núcleo tendencial para el modelo prospectivo de Fresia representan una **probabilidad total acumulada** del **90.20%** a través de cuatro escenarios.

A continuación, se describe el escenario tendencial y los escenarios alternos o escenarios más probables, resultantes de la aplicación del SMIC (**Figura 21**).

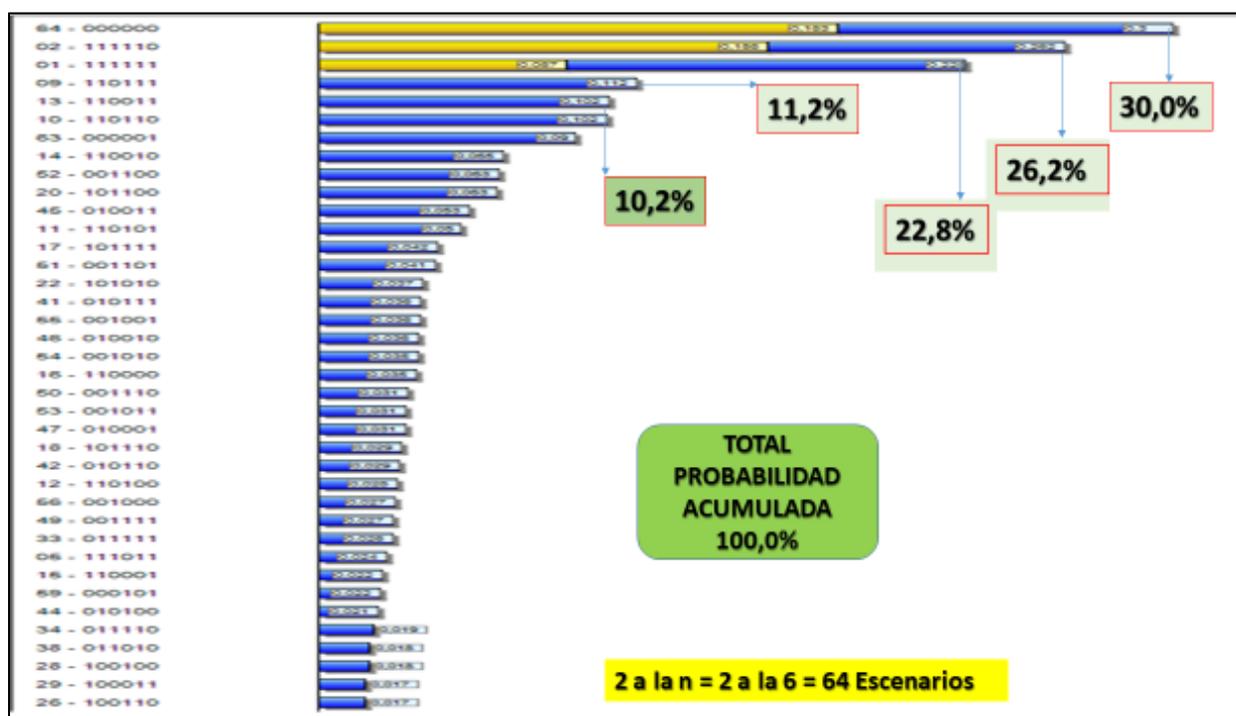


Figura 21 Histograma de extremos (SMIC)

Fuente: Aplicación SMIC. Taller 4 Construcción de escenarios

Tabla 8 Construcción de hipótesis de futuro

Variable	Entrada	Salida	Problema	Solución	Hipótesis
<p>Método: Desarrollo de metodologías pedagógicas que atienden las necesidades de la población respetando la diversidad, las condiciones y posiciones de los distintos actores sociales como sujetos de derecho, desde una mirada de grupo socioeconómico, género, etnia e identidad cultural, y de las variables implícitas en el ciclo vital - niñez, juventud, adultez y vejez.</p>	<p><i>Empode</i> - Empoderamiento de las mujeres.</p> <p><i>Tecnolog</i> - Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión social.</p> <p><i>Social</i> - Trabajo social como motor de cambio en la sociedad</p>		<p>Las metodologías usadas para el abordaje de problemáticas sociales, no se ajustan a las demandas propias del ciclo vital de las personas y tampoco dan respuesta a la diversidad de las condiciones y posiciones de los distintos actores</p>	<p>A través del uso de la tecnología, se crean metodologías innovadoras fundamentadas en el arte, la educación y el emprendimiento, favoreciendo la inclusión de los distintos actores, fortaleciendo la participación de las comunidades y empoderando las mujeres y niñas para el desarrollo de procesos orientados a la mitigación de problemáticas sociales.</p>	<p>H1. En el año 2030, Fresia logrará incorporar al menos 3 metodologías orientadas a la mitigación de problemáticas sociales a través de la tecnología y el enfoque diferencial, que permitirán desarrollar el arte, la educación y el emprendimiento, en grupos poblacionales diversos.</p>
<p>Modelos: Las personas aprenden contenidos distintos y a través de mecanismos diferentes, dejan de ser consumidores pasivos y se convierten en creadores de conocimiento por medio de la experiencia. La educación es personalizada y universal, es una educación para la vida. Se reemplazan los modelos de educación tradicional, por modelos de interacción constructiva, basados en las potencialidades del ser humano y en el uso de las TIC's.</p>	<p><i>Mutación</i> – Mutación de las problemáticas sociales de las comunidades</p>	<p><i>Innovación</i> – Innovación para la competitividad organizacional</p> <p><i>Herramient</i> – Nuevos relacionamientos sociales permeados por la tecnología</p>	<p>Las problemáticas sociales se encuentran en constante cambio, lo que transforma las personas y sus procesos de aprendizaje.</p>	<p>Los modelos de aprendizaje son diseñados de acuerdo con las características poblacionales y situacionales de las personas y promueven la interacción constructiva a través de experiencias innovadoras para la competitividad.</p>	<p>H2. En el año 2030, Fresia logrará que el 100% de los modelos de aprendizaje implementados en el desarrollo de sus proyectos sociales, se basen en la interacción constructiva de los grupos poblacionales, en la búsqueda de la innovación y la competitividad.</p>
<p>Género: Las problemáticas y puntualmente todo tipo de violencia de género, son visibilizadas en medios de comunicación y existen mayores rutas de atención para las mismas, lo que facilita su prevención y reducción.</p>	<p><i>Herramient</i> – Nuevos relacionamientos sociales permeados por la tecnología</p>		<p>No existe atención eficiente a las problemáticas de género.</p>	<p>Las problemáticas de género son visibilizadas a través de los medios de comunicación y atendidas más eficazmente a través de herramientas tecnológicas que permiten una atención más personalizada y un mayor empoderamiento de la ciudadanía.</p>	<p>H3. En el año 2030, Fresia podrá prevenir y reducir las problemáticas de género, basándose un 80% en el uso de herramientas tecnológicas para una atención más personalizada y la creación de nuevas formas de relacionamiento.</p>

Variable	Entrada	Salida	Problema	Solución	Hipótesis
<p>Cooperación: La inversión de la Cooperación Internacional se enfoca a problemáticas distintas, tales como el envejecimiento en la población, migraciones, urbanizaciones rurales, distintas formas de familia, violencia de género, dependencia tecnológica y desigualdad, y se reduce su inversión en el país, generando inestabilidad en las relaciones de dependencia de las ESALes afectando su sostenibilidad.</p>	Social - - Trabajo social como motor de cambio en la sociedad				<p>H4. En el año 2030, un 20% del presupuesto anual de Fresia, se obtendrá a partir de fondos de cooperación internacional, de lo cual se destinará al menos un 5%, para iniciativas tecnológicas y de innovación.</p>
	<i>Herramient</i> – Nuevos relacionamientos sociales permeados por la tecnología	<i>Parto</i> - Participación política de las organizaciones sociales	La cooperación internacional disminuye su inversión en el país, lo que genera inestabilidad económica en las ESALes	La cooperación internacional afecta positivamente las iniciativas tecnológicas y de innovación para la atención de problemáticas sociales.	
	<i>Innovación</i> – Innovación para la competitividad organizacional				
	<i>Tecnolog</i> - Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión social.				
<p>Social: El trabajo social se posiciona en la sociedad como una herramienta transformadora, que lo convierte en una ciencia necesaria y fundamental en el desarrollo humano.</p>		Partc – Participación ciudadana			<p>H5. En el año 2030, Fresia logrará posicionarse como una de las 15 organizaciones de mujeres con mayor impacto social en Colombia.</p>
	<i>Migración</i> – Migraciones hacia países desarrollados	Método – Metodologías con enfoque diferencial			
	<i>Mutación</i> – Mutación de las problemáticas sociales de las comunidades	<i>Parto</i> - Participación política de las organizaciones sociales	El trabajo social no es reconocido como potencial transformador dentro de las organizaciones sociales	El trabajo social liderado por mujeres se posiciona a partir del surgimiento de nuevas problemáticas sociales, la réplica de buenas prácticas a nivel internacional y la innovación sustentada en la creación de nuevas metodologías con enfoque diferencial y el desarrollo de aprendizajes colaborativos que repercuten en el incremento de la participación ciudadana y la cooperación internacional.	
	<i>Inac</i> - Cobertura internacional de las organizaciones sociales	Aprendizaje – Aprendizaje colaborativo			
	<i>Innovación</i> – Innovación para la competitividad organizacional	Empode – Empoderamiento de las mujeres -			
		Coopera – Cooperación internacional			

Variable	Entrada	Salida	Problema	Solución	Hipótesis
<p>Paz: Tras el proceso de paz entre el Gobierno Nacional y los grupos al margen de la ley, se reducen todos los costos derivados del conflicto armado (víctimas e inversión en seguridad), se promueve una cultura de paz en las comunidades y se aumentan las inversiones de tipo social.</p>	<p><i>Herramient</i> – Nuevos relacionamientos sociales permeados por la tecnología</p>		<p>El proceso de paz no concreta sus inversiones en programas de beneficio a las víctimas y no establece proyectos para garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.</p>	<p>El proceso de paz garantiza la protección de los derechos de las mujeres víctimas del conflicto armado a través de proyectos específicos y destina recursos para su ejecución.</p>	<p>H6. En el año 2030, un 10% de las mujeres beneficiadas por los proyectos ejecutados por Fresia, habrán sido reconocidas como parte central del postconflicto en Colombia.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018

8.2.1 Escenario tendencial.

En la **Tabla 9**, se presenta el escenario tendencial obtenido de la aplicación del método matrices cruzadas – SMIC, con una **probabilidad de 10,2%** que no alcanza a ser parte del núcleo tendencial analizado.

De acuerdo con las probabilidades obtenidas para cada hipótesis, el escenario tendencial proyecta un cambio con dudosa ocurrencia con respecto a la condición actual de la Corporación (probabilidades menores al 0,7), lo que permite concluir que si no se incorporan acciones transformadoras hacia el futuro, la tendencia logrará algunas mejoras para Fresia que seguramente no serán altamente representativas ni sostenibles en el tiempo y que definitivamente no contemplarán el avance tecnológico, ni la incursión en el campo de prevención y atención asociado al posconflicto.

Tabla 9 Escenario tendencial resultante de la aplicación del SMIC

	Hipótesis	Probabilidad ⁶	Notación binaria
H1	Metodologías de mitigación basadas en la tecnología y el enfoque diferencial	0,597	1
H2	Modelos de aprendizaje basados en la interacción constructiva, la innovación y la competitividad	0,607	1
H3	Tecnologías para la atención de las problemáticas de género	0,492	0
H4	Financiación de fondos de cooperación internacional	0,577	1
H5	Posicionamiento como organización de alto impacto social en Colombia	0,606	1
H6	Beneficio a mujeres del posconflicto en Colombia	0,385	0

Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del SMIC

En el año 2030, la Corporación de Mujeres Fresia es una entidad sin ánimo de lucro comprometida con el empoderamiento de las mujeres a nivel nacional, que se destaca eventualmente por su trabajo con los diferentes grupos poblacionales representativos de distintos niveles socioeconómicos, géneros, etnias e identidades culturales, pertenecientes a las distintas fases del ciclo vital: niñez, juventud, adultez y vejez, con quienes ha desarrollado tímidamente su

⁶ De acuerdo con las cartillas de prospectiva desarrolladas por Francisco Mojica para el programa de Maestría en prospectiva y pensamiento estratégico – Universidad Externado de Colombia, 2018, se establece la siguiente escala de calificación de la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis: 0,9 evento muy probable; 0,7 evento probable; 0,5 evento de dudosa ocurrencia; 0,3 evento improbable; 0,1 evento muy improbable.

metodología de trabajo. A través de la interacción constructiva, la innovación y la competitividad en los territorios y comunidades, Fresia ha logrado generar algún impacto social en Colombia. La Corporación cuenta con una estructura y un músculo financiero medianamente estable, del cual solo el 20% corresponde a la cooperación internacional y el 80% restante obedece a fuentes discontinuas de financiación pública, privada y propia.

A pesar del arduo trabajo que la Corporación ha venido desarrollando y de la mejora de los resultados que ha conseguido en los últimos 10 años, esta carece de desarrollos tecnológicos que le faciliten una mayor y mejor atención hacia las mujeres en sus problemáticas y temas relacionados con la violencia de género, ya que esto requiere mayor inversión. Así mismo, a pesar de que en el año 2018 planeaba trabajar con mujeres víctimas y victimarias del conflicto armado en un escenario de posconflicto, esta acción se vio limitada por el cambio de los intereses gubernamentales de derecha de los últimos años, quienes descontinuaron los proyectos asociados al proceso de paz y por ende, eliminaron los recursos financieros orientados a esta causa.

8.2.2 Escenario 1 Tormenta.

En la **Tabla 10**, se presenta el primer escenario obtenido de la aplicación del método matrices cruzadas - SMIC.

Tabla 10 Escenario 1 - Tormenta

	TORMENTA	000000
	PROBABILIDAD	30%
H1	Metodologías de mitigación basadas en la tecnología y el enfoque diferencial	0
H2	Modelos de aprendizaje basados en la interacción constructiva, la innovación y la competitividad	0
H3	Tecnologías para la atención de las problemáticas de género	0
H4	Financiación de fondos de cooperación internacional	0
H5	Posicionamiento como organización de alto impacto social en Colombia	0
H6	Beneficio a mujeres del posconflicto en Colombia	0

Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del SMIC

En el año 2030, a pesar de los esfuerzos por consolidarse con metodologías de mitigación creativas, la Corporación de Mujeres Fresia no logra marcar una diferenciación en la manera como implementa sus proyectos y el impacto en sus grupos objetivo en general es leve y transitorio. La rotación y la básica competencia de sus miembros, no ha permitido a la organización desarrollar modelos de aprendizaje que puedan soportarse sólidamente en la construcción participativa de diferentes grupos poblacionales con diversas experiencias y expectativas, por lo cual, los esfuerzos de sensibilización y fortalecimiento a través de los proyectos artísticos y culturales desarrollados no logran destacarse frente a las dinámicas de otras organizaciones con fines sociales.

La financiación casi nula por parte de los entes de cooperación internacional, sumada a la falta de gestión de los directivos y a los indicadores financieros que reflejan un regular desempeño de la organización, ha dificultado la consecución de recursos para la ejecución de proyectos y la inversión para la mejora organizacional en términos de tecnología y capital humano, lo que no ha dado lugar a nuevos desarrollos tecnológicos ni a la formulación e implantación de proyectos innovadores que generen competitividad y sostenibilidad frente al sector. La Corporación

claramente no está posicionada, por tanto, sus posibilidades como ejecutor de proyectos en el marco del posconflicto, se han reducido notoriamente, a tal punto de tener que reevaluar la continuidad de la organización para el año siguiente.

8.2.3 Escenario 2 Princesa Guerrera.

En la **Tabla 11**, se presenta el segundo escenario obtenido de la aplicación del método matrices cruzadas - SMIC.

Tabla 11 Escenario 2 – Princesa Guerrera

	PRINCESA GUERRERA	111110
	PROBABILIDAD	26,2%
H1 Metodologías de mitigación basadas en la tecnología y el enfoque diferencial		1
H2 Modelos de aprendizaje basados en la interacción constructiva, la innovación y la competitividad		1
H3 Tecnologías para la atención de las problemáticas de género		1
H4 Financiación de fondos de cooperación internacional		1
H5 Posicionamiento como organización de alto impacto social en Colombia		1
H6 Beneficio a mujeres del posconflicto en Colombia		0

Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del SMIC

En el año 2030, la Corporación de Mujeres Fresia se ha consolidado y posicionado como una organización de carácter social, con un arduo trabajo de empoderamiento hacia las mujeres colombianas a través de metodologías de mitigación basadas en la tecnología y el enfoque diferencial, que le permite una labor integral con procesos participativos, logrando el posicionamiento y el alto impacto en las comunidades, adicional ha diversificado sus líneas de acción a partir del fortalecimiento de redes sociales y tecnológicas que se han establecido como herramientas claves para la gestión del conocimiento en torno a la prevención y atención de problemáticas sociales.

La Corporación cuenta con un musculo financiero robusto, a través de la captación de recursos de cooperación internacional, gestión nacional y generación de recursos por vías propias, lo que le permite la sostenibilidad de sus procesos y proyectos en el corto, mediano y largo plazo, así como la inversión en innovación e implementación de tecnologías para la atención de problemáticas de género.

Sin embargo, la Corporación de Mujeres Fresia no implementa proyectos de atención, ni de sensibilización con mujeres víctimas y victimarias del posconflicto, esto debido a los gobiernos de derecha elegidos en los últimos 12 años; lo cual afectó negativamente los avances políticos en pro de la paz, reduciendo significativamente el presupuesto nacional y de cooperación en la inversión para el posconflicto.

Colombia no tuvo la oportunidad para vincular el proceso de postconflicto con el desarrollo sostenible, dado que las regiones no fueron empoderadas para su propio progreso. Así mismo, los municipios no mejoraron la calidad en la inversión, ni sus capacidades institucionales; tampoco existieron herramientas de apoyo en la gestión para el cumplimiento de las metas hacia la paz en los niveles departamental y municipal, lo que llevo a extender las brechas del conflicto en el país, con la creación de nuevos grupos armados y la desatención a la población excombatiente y víctima.

De esta forma, la Corporación de Mujeres Fresia se vio altamente afectada en la recaudación de recursos de cooperación para el trabajo con mujeres víctimas y victimarias, ya que el país no contó con el respaldo político, pero sobre todo económico, para afrontar el posconflicto, así mismo con la gestión de recursos de fuentes nacionales, ya que las prioridades en las regiones están enfocadas en temas generales.

8.2.4 Escenario 3 Mujer Maravilla.

En la **Tabla 12**, se presenta el tercer escenario obtenido de la aplicación del método matrices cruzadas - SMIC.

Tabla 12 Escenario 3 - Mujer Maravilla

	MUJER MARAVILLA	111111
	PROBABILIDAD	22,8%
H1	Metodologías de mitigación basadas en la tecnología y el enfoque diferencial	1
H2	Modelos de aprendizaje basados en la interacción constructiva, la innovación y la competitividad	1
H3	Tecnologías para la atención de las problemáticas de género	1
H4	Financiación de fondos de cooperación internacional	1
H5	Posicionamiento como organización de alto impacto social en Colombia	1
H6	Beneficio a mujeres del posconflicto en Colombia	1

Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del SMIC

En el año 2030, el desarrollo e implementación de metodologías de mitigación basadas en herramientas tecnológicas y dirigidas a los diferentes grupos poblacionales representativos de distintos niveles socioeconómicos, géneros, etnias e identidades culturales, pertenecientes a las distintas fases del ciclo vital: niñez, juventud, adultez y vejez, ha permitido a Fresia empoderar sus procesos participativos y de gran impacto, logrando el posicionamiento y la diferenciación frente a otras organizaciones de mujeres del nivel Nacional.

Los modelos de aprendizaje implementados en los proyectos han logrado incorporar la interacción constructiva, a través del enfoque diferencial y a partir del fortalecimiento de redes sociales y tecnológicas que se han establecido como herramientas claves para la gestión del conocimiento en torno a la prevención y atención de problemáticas sociales.

Los desarrollos tecnológicos de la organización, que han podido llegar a ser una realidad gracias a la diversificación e incremento de las fuentes de financiación para proyectos de largo

alcance, han permitido ampliar la cobertura y la oportunidad de la gestión social, especialmente con relación a la prevención y atención de las problemáticas de género.

La Corporación de Mujeres Fresia es una organización operadora de recursos y ejecutora de proyectos para el empoderamiento de mujeres, catalogados de alto impacto; la Corporación se constituye en un referente para los entes de cooperación internacional y para el gobierno nacional y los gobiernos locales y además, se encuentra entre las 10 ONG de primer nivel con reconocimiento Nacional para el abordaje de los proyectos de reinserción a la vida civil de mujeres excombatientes y víctimas, resultantes del proceso de paz. Este contexto ha motivado en gran medida la gestión del grupo directivo y de los demás miembros de Fresia, quienes trabajan arduamente en iniciativas sociales innovadoras que incrementan año a año el grupo de financiadores y garantizan periódicamente la inversión para el fortalecimiento organizacional, a tal punto, que la Corporación se encuentra en el alistamiento para la difusión de buenas prácticas en espacios de nivel Nacional e Internacional relacionados con los objetivos de desarrollo sostenible.

8.2.5 Escenario 4 Jungle Girl.

En la **Tabla 13**, se presenta el cuarto escenario obtenido de la aplicación del método matrices cruzadas - SMIC.

Tabla 13 Escenario 4 – Jungle Girl

	JUNGLE GIRL	110111
	PROBABILIDAD	11.2%
H1	Metodologías de mitigación basadas en la tecnología y el enfoque diferencial	1
H2	Modelos de aprendizaje basados en la interacción constructiva, la innovación y la competitividad	1

H3	Tecnologías para la atención de las problemáticas de género	0
H4	Financiación de fondos de cooperación internacional	1
H5	Posicionamiento como organización de alto impacto social en Colombia	1
H6	Beneficio a mujeres del posconflicto en Colombia	1

Fuente: Elaboración propia, a partir de la aplicación del SMIC

En el año 2030, la Corporación de Mujeres Fresia se ha consolidado y posicionado como una organización de carácter social, con un arduo trabajo de empoderamiento hacia las mujeres colombianas a través de metodologías de mitigación basadas en la tecnología y el enfoque diferencial, que le permite una labor integral con procesos participativos, logrando el posicionamiento y el alto impacto en las comunidades.

La Corporación cuenta con la financiación de fondos de cooperación internacional y ha logrado posicionarse como una de las organizaciones líderes de mujeres en el país, lo cual le permite su estabilidad en el corto y mediano plazo. Así mismo, se destaca por el desarrollo de proyectos de emprendimiento dirigidos a grupos poblacionales de mujeres víctimas y victimarias del conflicto armado y es un referente en el uso de modelos de aprendizaje de interacción constructiva, aplicados a grupos poblacionales diversos.

Sin embargo, es una preocupación que la Corporación no cuenta con desarrollos tecnológicos para la atención de problemáticas de género, debido la falta de ingresos adicionales al costo operativo del proyecto, que permitan la vinculación de personal capacitado y la inclusión de herramientas y tecnologías innovadoras orientadas a generar un acercamiento con la población, a través de medios digitales que faciliten una atención personalizada y promuevan diferentes formas de relacionamiento con sus beneficiarias.

Por otro lado, algunas de las comunidades beneficiadas en los territorios, no tienen fácil acceso a la tecnología debido a las bajas condiciones de conectividad en las regiones y a la limitada disponibilidad en software.

A pesar de los esfuerzos gubernamentales a través de sus políticas, las acciones de la sociedad civil y de los medios de comunicación, la problemática de género y sus diferentes manifestaciones de violencia continúan siendo un tema tabú, el cual es poco denunciado y visibilizado por las mujeres en los territorios, impidiendo su plena participación en la sociedad.

8.2.6 Escenario apuesta.

Después de analizar las consecuencias de los diferentes escenarios, se elige “LA MUJER MARAVILLA” como el escenario apuesta y los escenarios Tormenta, Princesa Guerrera y Jungle Girl como escenarios alternos.

8.3 Ejes de Peter Schwartz

A partir de las hipótesis formuladas en la construcción de los escenarios, se definen los dos direccionadores de futuro denominados Innovación (eje X) e Impacto (eje Y). En la **Tabla 14**, se presentan las hipótesis y el eje direccionador correspondiente.

Tabla 14 Hipótesis y sus ejes direccionadores

VARIABLE	HIPÓTESIS	DIRECCIONADOR
Método	H1. En el año 2030, Fresia logrará incorporar al menos 3 metodologías orientadas a la mitigación de problemáticas sociales a través de la tecnología y el enfoque diferencial, que permitirán desarrollar el arte, la educación y el emprendimiento, en grupos poblacionales diversos.	X - Innovación
Modelos	H2. En el año 2030, Fresia logrará que el 100% de los modelos de aprendizaje implementados en el desarrollo de sus proyectos sociales, se basen en la interacción constructiva de los grupos poblacionales, en la búsqueda de la innovación y la competitividad.	X - Innovación
Género	H3. En el año 2030, Fresia podrá prevenir y reducir las problemáticas de género, basándose un 80% en el uso de herramientas tecnológicas para una atención más personalizada y la creación de nuevas formas de relacionamiento.	X - Innovación
Cooperación	H4. En el año 2030, un 20% del presupuesto anual de Fresia, se obtendrá a partir de fondos de cooperación internacional, de lo cual se destinará al menos un 5%, para iniciativas tecnológicas y de innovación.	Y - Impacto
Social	H5. En el año 2030, Fresia logrará posicionarse como una de las 15 organizaciones de mujeres con mayor impacto social en Colombia.	Y - Impacto
Paz	H6. En el año 2030, un 10% de las mujeres beneficiadas por los proyectos ejecutados por Fresia, habrán sido reconocidas como parte central del postconflicto en Colombia.	Y - Impacto

Fuente: Elaboración propia, 2018

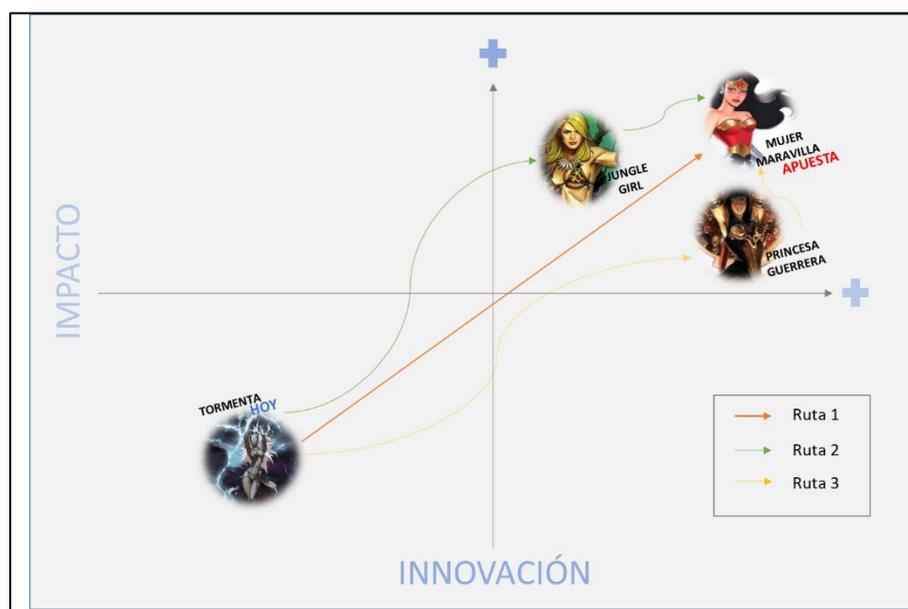
Con base en los direccionadores que caracterizan a cada una de las hipótesis, se obtienen las coordenadas (x, y) para cada uno de los escenarios del núcleo tendencial (**Tabla 15**).

Tabla 15 Coordenadas escenarios

ESCENARIO	SISTEMA BINARIO	INTERPRETACIÓN HIPÓTESIS	COORDENADA (X, Y) ⁷
1. Tormenta	000000	-1-1-1-1-1-1	(-3, -3)
2. Princesa Guerrera	111110	1 1 1 1 1 -1	(3, 1)
3. Mujer Maravilla	111111	1 1 1 1 1 1	(3, 3)
4. Jungle Girl	110111	1 1 -1 1 1 1	(1, 3)

Fuente: Elaboración propia, 2018

En la **Figura 22**, se presentan el análisis de los escenarios en los ejes de Peter Schwartz, con el fin de establecer las rutas posibles que permitan direccionar los caminos del presente hacia el futuro.

**Figura 22** Ejes de Peter Schwartz

Fuente: Elaboración propia, 2018

8.3.1 Ruta 1: Tormenta – Mujer Maravilla.

La ruta directa para alcanzar el escenario apuesta, parte de la situación actual de la Corporación Fresia en el escenario *Tormenta* y exige trabajo constante y recursos suficientes para

⁷ Dado que: Si X o Y no se cumplen = 0, entonces la hipótesis tiene el valor de -1; Si X o Y se cumplen = 1, entonces la hipótesis tiene el valor de 1.

lograr la propuesta metodológica con enfoque diferencial y con énfasis tecnológico, además necesita de la armonización de los procesos participativos y las iniciativas tecnológicas, para lograr la construcción de soluciones conjuntas y efectivas frente a las problemáticas sociales más relevantes de las mujeres; no obstante, esta ruta tendrá que enfrentar en el camino, un difícil contexto de reducida cooperación internacional, inestable posición política frente a los procesos de paz y ausencia de instrumentos para la medición del impacto de los proyectos sociales en Colombia, para que luego de 12 años de acción, sea posible lograr la innovación y el alto impacto de la Corporación en Colombia, dentro del escenario *Mujer Maravilla*.

8.3.2 Ruta 2: Tormenta – Jungle girl – Mujer Maravilla.

En un gran esfuerzo por crear e implementar las metodologías con enfoque diferencial y énfasis tecnológico y después de desarrollar procesos constructivos de aprendizaje orientados a la solución de las problemáticas de género más relevantes, sumado a las facilidades económicas resultantes de los proyectos desarrollados con la cooperación internacional, es posible pasar del escenario *Tormenta* al escenario *Jungle Girl*, permitiendo así el empoderamiento de la Corporación a través de la implementación de proyectos del posconflicto; en esta ruta, el camino que resta, es trabajar arduamente por los desarrollos tecnológicos orientados a la prevención y atención de problemáticas de mujeres para situarse en el escenario *Mujer Maravilla*, en donde es posible lograr la innovación y el alto impacto de la Corporación en Colombia.

8.3.3 Ruta 3: Tormenta – Princesa Guerrera – Mujer Maravilla.

En un gran esfuerzo por crear e implementar las metodologías con enfoque diferencial y énfasis tecnológico y después de desarrollar procesos constructivos de aprendizaje e iniciativas tecnológicas orientadas a la solución de las problemáticas de género más relevantes, sumado a las facilidades económicas resultantes de los proyectos desarrollados con la cooperación

internacional, es posible pasar del escenario *Tormenta* al escenario *Princesa Guerrera*, permitiendo así el empoderamiento de la Corporación a través del impacto de sus proyectos en los grupos objetivo; en esta ruta, el camino que resta, es trabajar arduamente por enfocar las líneas de acción hacia programas que beneficien la población víctima del conflicto, de tal manera, que la Corporación de mujeres Fresia, pueda alinearse con la dinámica Nacional y ubicarse en el escenario *Mujer Maravilla*, caracterizado por la innovación y el alto impacto en Colombia.

8.4 Plan vigía

En la **Tabla 16** se presentan las causas más importantes que pueden desviar la ruta hacia el escenario apuesta y desencaminar alguno de los escenarios alternos no deseados para el futuro de la organización.

Tabla 16 Plan Vigía

EL ESCENARIO APUESTA ES MUJER MARAVILLA		
	Sí la Corporación de Mujeres Fresia no logra desarrollar metodologías propias basadas en la tecnología y el enfoque diferencial que generen modelos de aprendizaje; no adopta plataformas tecnológicas para la atención de la problemática de género; no cuenta con financiación de cooperación internacional para el desarrollo de sus proyectos; tampoco trabaja con mujeres del posconflicto en Colombia y no alcanza un posicionamiento como organización de alto impacto social en Colombia, en consecuencia, es una organización no sostenible y encaminada a la liquidación.	Fresia se estaría encaminando hacia el escenario TORMENTA
PERO	Sí no existe un escenario de posconflicto que haya desarrollado herramientas de apoyo en la gestión y financiación para el cumplimiento de las metas hacia la paz en los niveles departamental y municipal, en consecuencia, la organización no implementa proyectos de atención, ni de sensibilización con mujeres víctimas y victimarias de la guerra.	Fresia se estaría encaminando hacia el escenario PRINCESA GUERRERA
	Sí la Corporación de Mujeres Fresia no cuenta con plataformas tecnológicas para la atención de problemáticas de género, dado que no dispone de los recursos financieros y humanos para incluirlas en sus estrategias de atención, sumado al limitado acceso de conectividad y disponibilidad de software en los territorios, en consecuencia, la organización no atiende casos reportados de violencia de género y no monitorea sus tendencias y variaciones.	Fresia se estaría encaminando hacia el escenario JUNGLE GIRL

Fuente: Elaboración propia a partir de los Ejes de Peter Schwartz, 2018

9 Estrategias

A partir de las variables y las hipótesis que conforman el escenario apuesta, se establecieron las metas para definir el marco estratégico de la Corporación de mujeres Fresia; en este contexto se determinaron las estrategias orientadas a encaminar los recursos y las destrezas necesarios para alcanzar el escenario deseado (**Tabla 17**).

Tabla 17 Metas y estrategias del escenario apuesta

VARIABLE	METAS DEL ESCENARIO APUESTA	ESTRATEGIAS
Método	META 1. Para el año 2030, implementar 3 metodologías de mitigación de problemáticas sociales basadas en la tecnología y el enfoque diferencial.	Adaptación de tecnologías al desarrollo metodológico de intervención social con enfoque diferencial.
Modelos	META 2. Para el año 2030, fundamentar el 100% de los modelos de aprendizaje de Fresia en la interacción constructiva de los grupos poblacionales.	Fortalecimiento de redes para el desarrollo de proyectos de interacción constructiva en el nivel nacional y local.
Género	META 3. Para el año 2030, atender el 100% de las denuncias de violencia de género a través de plataformas tecnológicas.	Prevención de problemáticas sociales de niños, niñas y mujeres mediante el uso de aplicaciones tecnológicas.
Cooperación	META 4. Para el año 2030, lograr que sólo el 20% del presupuesto anual de Fresia, provenga de fondos de cooperación internacional.	Diversificación de las fuentes de financiación para la sostenibilidad de la organización.
Social	META 5. Para el año 2030, lograr posicionarse como una de las 15 organizaciones de mujeres con mayor impacto social en Colombia.	Estructuración y fortalecimiento de las campañas publicitarias y los medios de comunicación para el posicionamiento de Fresia a nivel Nacional.
Paz	META 6. Para el año 2030, garantizar que el 10% de las mujeres beneficiadas hayan sido reconocidas como parte central del postconflicto en Colombia.	Atención de grupos poblacionales de mujeres víctimas y victimarias del conflicto en Colombia.

Fuente: Elaboración propia, 2018

En el desarrollo del **Taller 5 – Estrategias** y con el uso de la **técnica IGO**, se realizó el análisis de cada una de las acciones clave, según los criterios de *importancia*, entendida como la pertinencia de las ideas con respecto al futuro del sector y, *governabilidad*, definida como el control o dominio que tienen sobre el tema los actores sociales que están interviniendo en el estudio prospectivo (**Tabla 18 y Anexo 5**).

Con base en los resultados obtenidos en el análisis IGO, se determinó el plan de acción para alcanzar el escenario apuesta; en donde, las acciones inmediatas son aquellas ubicadas por encima del promedio, los retos corresponden a las estrategias calificadas sobre el promedio y las acciones menos urgentes a realizar, son las estrategias resultantes por debajo del promedio (**Tabla 19**).

Tabla 18 Análisis de estrategias - Técnica IGO

ESTRATEGIA 1				
Adaptación de tecnologías al desarrollo metodológico de intervención social con enfoque diferencial.			IGO ESTRATEGIA 1	
ACCIONES CLAVE			G	I
E1-1	Certificar a nivel internacional, las metodologías con enfoque diferencial basadas en aplicaciones tecnológicas.	2	4	
E1-2	Desarrollar proyectos de aplicación de las metodologías basadas en aplicaciones tecnológicas para grupos poblacionales diversos.	3	5	
E1-3	Desarrollar proyectos participativos con los grupos poblacionales objetivo para diseñar metodologías basadas en aplicaciones tecnológicas.	4	4,5	
Promedio			3,0	4,5

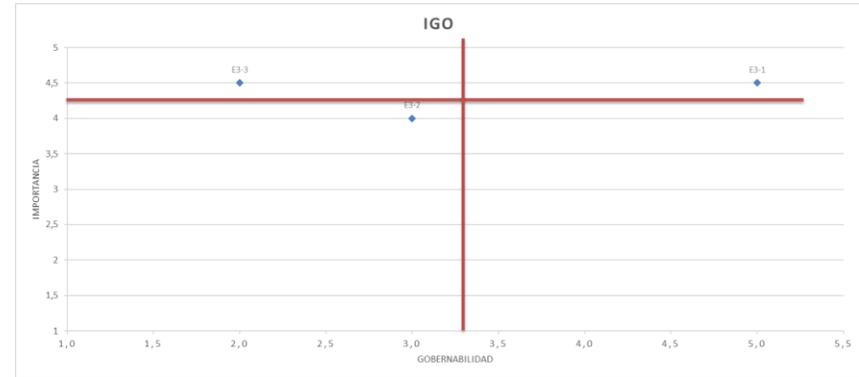
ESTRATEGIA 2				
Fortalecimiento de redes para el desarrollo de proyectos de interacción constructiva en el nivel nacional y local.			IGO ESTRATEGIA 2	
ACCIONES CLAVE			G	I
E2-1	Conformar redes a nivel nacional y local para la interacción constructiva de los modelos de aprendizaje durante el desarrollo de los proyectos.	4	5	
E2-2	Desarrollar iniciativas innovadoras para el fortalecimiento de redes en regiones de difícil conectividad.	3	5	
E2-3	Adquirir e implementar tecnologías para el fortalecimiento de redes a nivel nacional y local.	2	4,5	
E2-4	Desarrollar proyectos de gestión del conocimiento que garanticen la conformación de un capital intelectual diferenciador para la sostenibilidad de la Corporación.	2	4	
Promedio			2,8	4,6

ESTRATEGIA 3

Prevención de problemáticas sociales de niños, niñas y mujeres mediante el uso de aplicaciones tecnológicas.

IGO ESTRATEGIA 3

ACCIONES CLAVE		G	I
E3-1	Participar en observatorios nacionales y regionales sobre las problemáticas sociales de niños, niñas y mujeres, que puedan generar iniciativas innovadoras de prevención y atención.	5	4,5
E3-2	Impulsar el trabajo articulado entre los actores públicos, privados y de cooperación para generar a nivel nacional y local, foros, debates, actos y eventos, entre otras actividades que permitan concientizar a la población sobre las problemáticas sociales de niños niñas y mujeres.	3	4
E3-3	Fomentar la difusión a través de las tecnologías de la información y el conocimiento (TICS) sobre las problemáticas sociales de niños, niñas y mujeres, sus diferentes manifestaciones y tipos, causas e impactos en el desarrollo de la sociedad y las nuevas generaciones.	2	4,5
Promedio		3,3	4,3

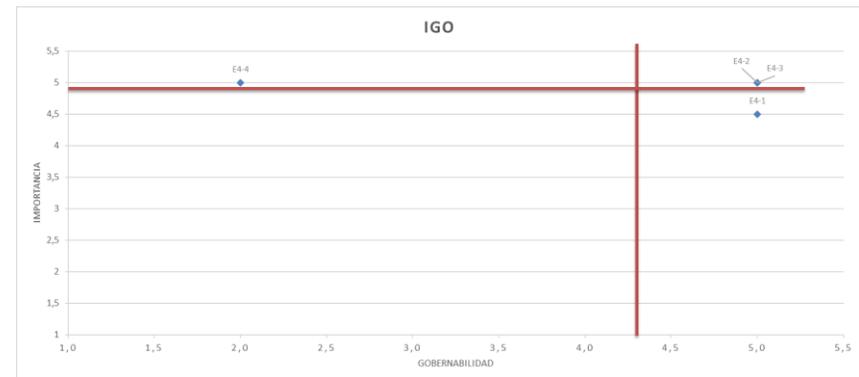


ESTRATEGIA 4

Diversificación de las fuentes de financiación para la sostenibilidad de la organización.

IGO ESTRATEGIA 4

ACCIONES CLAVE		G	I
E4-1	Identificar las fuentes de generación de recursos propios y adelantar un plan de gestión.	5	4,5
E4-2	Promover y fortalecer vínculos con instituciones públicas, privadas y de cooperación a corto, mediano y largo plazo, que estén interesadas en financiar los proyectos de la Corporación.	5	5
E4-3	Generar alianzas con ESALES de mayor nivel y fundaciones empresariales para la ejecución conjunta de proyectos de mayor impacto y presupuesto.	5	5
E4-4	Formular proyectos de largo plazo que puedan gestionarse frente a las Entidades públicas para dar respuesta a las problemáticas priorizadas por las administraciones.	2	5
Promedio		4,3	4,9

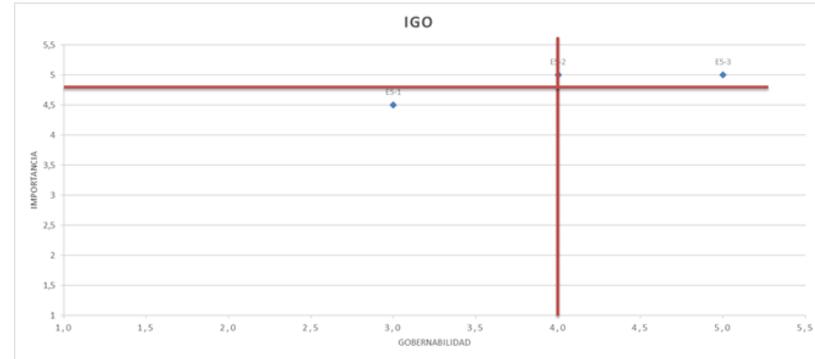


ESTRATEGIA 5

Fortalecimiento de la difusión y comunicación para el posicionamiento de Fresia a nivel local y Nacional.

IGO ESTRATEGIA 5

ACCIONES CLAVE		G	I
E5-1	Desarrollar campañas publicitarias masivas y BTL - Below the Line, foros, congresos, textos, publicaciones, con el apoyo de redes sociales y medios de comunicación para dar a conocer el Know How de la Corporación y su trabajo en los territorios.	3	4,5
E5-2	Gestionar el apoyo de medios de comunicación públicos y privados que difundan el trabajo de la Corporación en materia de prevención de embarazos y violencias hacia los niños, niñas y mujeres, que faciliten la incidencia política, social y económica de la Corporación en espacios públicos, privados y civiles.	4	5
E5-3	Realizar la medición de los indicadores de gestión y de impacto de los trabajos realizados, garantizando la sistematización de la experiencia de la Corporación.	5	5
Promedio		4,0	4,8

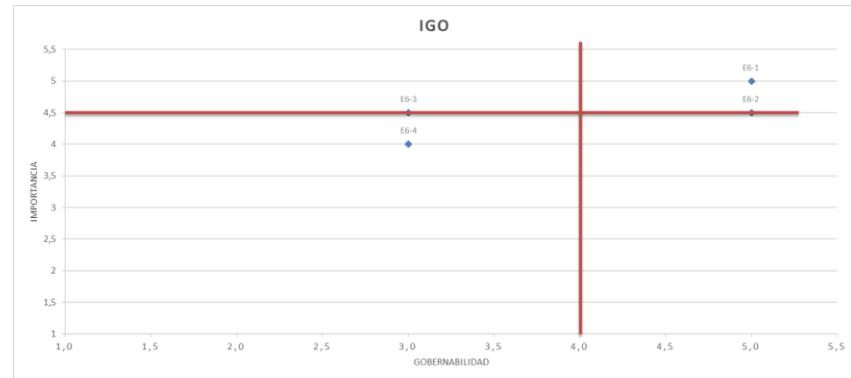


ESTRATEGIA 6

Atención de grupos poblacionales de mujeres víctimas y victimarias del conflicto en Colombia.

IGO ESTRATEGIA 6

ACCIONES CLAVE		G	I
E6-1	Generar líneas de servicio especializadas para la protección, asistencia y atención integral de las mujeres víctimas y victimarias del conflicto en Colombia.	5	5
E6-2	Desarrollar iniciativas innovadoras y sostenibles de emprendimiento para las mujeres víctimas y victimarias del conflicto en Colombia.	5	4,5
E6-3	Generar alianzas con entidades del gobierno nacional y local para la atención de las mujeres víctimas y victimarias del conflicto armado en Colombia	3	4,5
E6-4	Participar en mesas de trabajo con gremios empresariales que definan el alcance y las acciones específicas de atención de mujeres víctimas y victimarias del conflicto, en el marco de la responsabilidad social empresarial.	3	4
Promedio		4,0	4,5



IMPORTANCIA (I)

- 5 = muy importante
- 4 = importante
- 3 = duda
- 2 = poco importante
- 1 = sin ninguna importancia

GOVERNABILIDAD (G)

- 5 = fuerte
- 3 = moderado
- 1 = débil
- 0 = nula

Fuente: Elaboración propia, 2018

Tabla 19 Plan de acción

ACCIONES INMEDIATAS	E2-1	Conformar redes a nivel nacional y local para la interacción constructiva de los modelos de aprendizaje durante el desarrollo de los proyectos.
	E2-2	Desarrollar iniciativas innovadoras para el fortalecimiento de redes en regiones de difícil conectividad.
	E3-1	Participar en observatorios nacionales y regionales sobre las problemáticas sociales de niños, niñas y mujeres, que puedan generar iniciativas innovadoras de prevención y atención.
	E4-2	Promover y fortalecer vínculos con instituciones públicas, privadas y de cooperación a corto, mediano y largo plazo, que estén interesadas en financiar los proyectos de la Corporación.
	E4-3	Generar alianzas con ESALES de mayor nivel y fundaciones empresariales para la ejecución conjunta de proyectos de mayor impacto y presupuesto.
	E5-3	Realizar la medición de los indicadores de gestión y de impacto de los trabajos realizados, garantizando la sistematización de la experiencia de la Corporación.
	E6-1	Generar líneas de servicio especializadas para la protección, asistencia y atención integral de las mujeres víctimas y victimarias del conflicto en Colombia.
RETOS	E1-2	Desarrollar proyectos de aplicación de las metodologías basadas en aplicaciones tecnológicas para grupos poblacionales diversos.
	E1-3	Desarrollar proyectos participativos con los grupos poblacionales objetivo para diseñar metodologías basadas en aplicaciones tecnológicas.
	E2-3	Adquirir e implementar tecnologías para el fortalecimiento de redes a nivel nacional y local.
	E5-2	Gestionar el apoyo de medios de comunicación públicos y privados que difundan el trabajo de la Corporación en materia de prevención de embarazos y violencias hacia los niños, niñas y mujeres, que faciliten la incidencia política, social y económica de la Corporación en espacios públicos, privados y civiles.
	E6-2	Desarrollar iniciativas innovadoras y sostenibles de emprendimiento para las mujeres víctimas y victimarias del conflicto en Colombia.
	E6-3	Generar alianzas con entidades del gobierno nacional y local para la atención de las mujeres víctimas y victimarias del conflicto armado en Colombia
ACCIONES MENOS URGENTES	E1-1	Certificar a nivel internacional, las metodologías con enfoque diferencial basadas en aplicaciones tecnológicas.
	E2-4	Desarrollar proyectos de gestión del conocimiento que garanticen la conformación de un capital intelectual diferenciador para la sostenibilidad de la Corporación.
	E3-2	Impulsar el trabajo articulado entre los actores públicos, privados y de cooperación para generar a nivel nacional y local, foros, debates, actos y eventos, entre otras actividades que permitan concientizar a la población sobre las problemáticas sociales de niños niñas y mujeres.
	E3-3	Fomentar la difusión a través de las tecnologías de la información y el conocimiento (TICS) sobre las problemáticas sociales de niños, niñas y mujeres, sus diferentes manifestaciones y tipos, causas e impactos en el desarrollo de la sociedad y las nuevas generaciones.
	E4-1	Identificar las fuentes de generación de recursos propios y adelantar un plan de gestión.
	E4-4	Formular proyectos de largo plazo que puedan gestionarse frente a las Entidades públicas para dar respuesta a las problemáticas priorizadas por las administraciones.
	E5-1	Desarrollar campañas publicitarias masivas y BTL - Below the Line, foros, congresos, textos, publicaciones, con el apoyo de redes sociales y medios de comunicación para dar a conocer el Know How de la Corporación y su trabajo en los territorios.
	E6-4	Participar en mesas de trabajo con gremios empresariales que definan el alcance y las acciones específicas de atención de mujeres víctimas y victimarias del conflicto, en el marco de la responsabilidad social empresarial.

Fuente: Elaboración propia, 2018

10 Conclusiones

El filósofo Maurice Blondel de la escuela voluntarista, plantea: “El futuro no se predice, sino se construye”, afirmación que le permitió a Fresia abrir el campo de análisis a través de la aplicación de un modelo avanzado de prospectiva estratégica y de este modo definir los escenarios de futuro para este emprendimiento social que se encuentra en proceso de iniciación y que plantea como reto la sostenibilidad de la Corporación en el mediano y largo plazo, con miras a promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer en Colombia. Como resultado de este interesante y desafiante estudio de futuro se concluye lo siguiente:

1. La Corporación de Mujeres Fresia ha alineado su misionalidad con dos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que le permite avanzar hacia el año 2030 de la mano de un contexto global, en donde es posible monitorear y medir la gestión a través de indicadores de impacto mundial y nacional.
2. El ejercicio evidencia un campo de incertidumbre para el sector social debido principalmente a los cambios tributarios, la corrupción, la falta de vigilancia y control y la falta de financiación; lo que pone en riesgo la continuidad y sostenibilidad de la Corporación. Adicionalmente, el sector posee una característica particular y es la debilidad en estadísticas (indicadores y cifras) e investigaciones confiables, oportunas y de calidad, lo que limita la identificación de un panorama real y de sus proyecciones posibles.
3. El modelo permite identificar la actualidad social y política del país, reconociendo claramente los factores no gobernables que influyen en el futuro de la Corporación, tales como la firma de los acuerdos de paz con la FARC, el aumento de los casos de violencia sexual, física, psicológica y económica hacia las niñas y mujeres, el aumento en las tasas de embarazos en adolescentes, la participación social y política de las mujeres y el aumento en los índices de

criminalidad del país, lo que genera el contexto necesario para el desarrollo de una corporación de mujeres, como aliado estratégico para las instituciones y la sociedad civil en la prevención y atención de estas problemáticas sociales que se transforman continuamente.

4. El estudio evidencia además un panorama inmediato que impacta el futuro de la organización; dependiendo de los resultados obtenidos en las próximas Elecciones Presidenciales (27 de mayo de 2018) y al Congreso de la República (11 de marzo de 2018), el escenario apuesta puede verse afectado. Sí se elige un gobierno de centro o izquierda, el proceso de posconflicto continúa en el país, pero si se elige un gobierno de derecha, el proceso de posconflicto y las estrategias asociadas serán modificadas, lo que representará un cambio en las estrategias y programas de la Corporación.
5. Las variables estratégicas representan un panorama alentador en el futuro para la Corporación, ya que constituyen un eje fundamental de accionar misional que garantizan oportunidades claras en el futuro e ideas innovadoras que la organización debe acoger y adaptar a sus procesos para alcanzar sus objetivos.
6. Es importante que los actores identificados generen fuerza para alcanzar el escenario apuesta, lo cual se logra con alianzas estratégicas sostenibles en el tiempo. Cautivar a los actores se convierte en un factor clave para la Corporación, ya que estos no solo representan apoyo financiero sino también incidencia e impacto en los territorios; de esta forma, el trabajo no será duplicado en esfuerzos, ni en recursos y las comunidades serán atendidas eficientemente con alcance de resultados. El estudio no revela actores que estén en contra de los retos de la Corporación, sin embargo, es importante realizar un constante monitoreo de los mismos, ya que pueden aparecer con los cambios de contextos o cambiar de posición.

7. Se hace evidente la gran vulnerabilidad que tiene la organización en términos de sostenibilidad financiera, lo que se convierte en una alerta para la priorización de la gestión nacional e internacional y la búsqueda de recursos provenientes de otras entidades en donde, el análisis de los marcos estratégicos de programas y proyectos de los gobiernos locales y de la gobernanza global se vuelve fundamental. Así mismo, la necesidad de generar recursos propios, conlleva a desarrollar en mayor medida los programas de atención y no sólo orientar las acciones a la prevención de las problemáticas sociales de niñas y mujeres.
8. Se evidencia claramente un reto tecnológico para la corporación, indispensable para ampliar su cobertura, mejorar su impacto, garantizar el enfoque diferencial, la construcción colectiva de conocimiento y la ampliación de redes para el fortalecimiento de la prevención y atención de problemáticas sociales de mujeres y niñas, que permitan la sostenibilidad y el empoderamiento de la organización en el largo plazo.
9. “Mujer Maravilla”, el escenario apuesta de este estudio prospectivo, es ambicioso, ya que requiere de un alto esfuerzo organizacional por innovar, buscar estrategias de financiación propias, alta capacidad para involucrar nuevas TIC’s y gestionar relaciones estables con los diferentes actores sociales, principalmente con las comunidades y las entidades. Si bien este escenario garantiza el éxito de la Corporación, es probable que fácilmente por los cambios en el contexto, la organización cambie de ruta a otro escenario, por lo tanto es importante mantener el monitoreo de las hipótesis e identificar el momento exacto por el que atraviesa la Corporación a lo largo de los próximos doce años.
10. Las condiciones estudiadas corroboran la falta de gobernabilidad de la Corporación a nivel nacional e internacional, lo cual obliga a realizar un monitoreo frecuente y minucioso que guíe la planificación, el crecimiento y la ejecución acorde con los objetivos y pilares definidos por

la Corporación y, contribuya a la toma de decisiones en el corto y mediano plazo con miras al escenario apuesta.

11. Finalmente, la Corporación de Mujeres Fresia esta llamada a diseñar, ajustar y poner en marcha el desarrollo de un plan estratégico para los próximos doce años, de acuerdo con sus líneas de trabajo y contemplando la inclusión de indicadores de monitoreo que conlleven a alcanzar los objetivos planteados en el escenario apuesta.

11 Glosario

- **VIOLENCIA CONTRA LA MUJER:** Cualquier acción, conducto u omisión, sea abierta o encubierta, que tuviese como objeto causar muerte, daño o sufrimiento a la mujer por su condición de género, y aunque no lo lograra, tanto en el ámbito público como en el privado. Incluye situaciones de violencia en el ámbito doméstico, en la comunidad y/o aquella que sea perpetrada o tolerada por el estado y sus agentes. Se trata de una ofensa a la dignidad humana que expresa una manifestación de las relaciones de poder históricamente desiguales entre mujeres y hombres. Al menoscabar o anular el goce por la mujer de sus derechos humanos y libertades fundamentales, constituye un hecho de discriminación. (PARLAMENTO ANDINO, 2016. p26)
- **DISCRIMINACIÓN CONTRA LA MUJER:** Toda distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil, o en cualquier otra esfera, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer. (PARLAMENTO ANDINO, 2016. p26)
- **EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES:** Proceso por medio del cual las mujeres transitan de cualquier situación de opresión, desigualdad, discriminación, explotación o exclusión, a un estado de conciencia, autodeterminación y autonomía, el cual se manifiesta en el ejercicio del poder democrático que emana del goce pleno de sus derechos y libertades. (PARLAMENTO ANDINO, 2016. p26)
- **GRUPOS ESPECIALMENTE VULNERABLES:** Aquellos colectivos de mujeres que se encuentren expuestos a situaciones de especial riesgo en virtud de, entre otras, su orientación sexual, raza, condición étnica o cultural, migrantes, refugiadas y/o desplazadas, entre otras;

comprende también a las mujeres en estado de embarazo o lactancia, a las que presenten una discapacidad, a las menores de edad, a las adultas mayores, a las víctimas de conflicto armado, a las privadas de su libertad, y aquellas que se encuentren en una situación económica marginal. (PARLAMENTO ANDINO, 2016. p28)

- **CULTURA:** ...la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden. (UNESCO, s.f.)
- **FUTURO DESEABLE:** Expresión de un estado de cosas que se ambicionan porque reflejan nuestras aspiraciones y valores. “Es ese conjunto de aspectos específicos, que hacen apetecible una configuración futura, digna de perseguirse hasta conquistarse” (MERELLO, AGUSTÍN, p.85). Este futuro brinda entonces una guía de elección bajo la cual son manejados, explícita o implícitamente los valores. (Miklos, 2015.p52)
- **FUTURO PROBABLE:** Denota acontecimientos que pueden suceder; es decir aquello sobre lo que existen razones aparentemente suficientes – fundamentadas en el pasado y presente – para creer que determinados eventos se presentarán en el futuro- Conlleva entonces una especie de sistematización y evaluación. (Miklos, 2015.p52)

- **FUTURO POSIBLE:** Involucra la acción y el esfuerzo, es así un dictamen de viabilidad que afirma que contamos con el poder suficiente para llevar a cabo aquello que ambicionamos; que está al alcance de nuestros conocimientos, o bien que tenemos el manejo de los elementos fundamentales, los cuales diestramente orquestados darán como resultado el logro de la imagen propuesta. (Miklos, 2015.p52)

12 Lista de referencias

- AFE Colombia. (28 de Julio de 2017). *¿Qué hacemos?* Obtenido de <http://afecolombia.org/es-es/QueHacemos>
- Alcaldía de Medellín. (28 de Julio de 2017). *Secretaría de las Mujeres*. Obtenido de <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=navurl://c3c4447639774aefda543ffcaec9f8e>
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (1 de Febrero de 2016). *Secretaría de la Mujer*. Obtenido de <http://www.sdmujer.gov.co/nuestra-entidad/quienes-somos/mision>
- Buckland, H., Carreras, I., & Murillo, D. (2014). *La Innovación social en América Latina*. Instituto de Innovación social de ESADE & Fondo Multilateral de inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo). Obtenido de <http://www.esade.edu/esocialhub/centro-de-conocimiento/recursos/la-innovaci%C3%B3n-social-en-am%C3%A9rica-latina-marco-conceptual-y-agentes>
- Calame, P. (2003). *La démocratie en miettes*. Paris: Editions. Obtenido de http://docs.eclm.fr/pdf_livre/117DemocratieEnMiettes.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Septiembre de 2013). *Guía de entidades sin ánimo de lucro - 2*. Obtenido de [file:///C:/Users/USER/Downloads/Entidades%20que%20no%20est%C3%A1n%20obligadas%20a%20registrarse%20ante%20las%20c%C3%A1maras%20de%20comercio%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Entidades%20que%20no%20est%C3%A1n%20obligadas%20a%20registrarse%20ante%20las%20c%C3%A1maras%20de%20comercio%20(2).pdf)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Septiembre de 2013). *Guía de entidades sin ánimo de lucro - 3*. Obtenido de [file:///C:/Users/USER/Downloads/C%C3%B3mo%20se%20constituye%20una%20entidad%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/C%C3%B3mo%20se%20constituye%20una%20entidad%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro%20(2).pdf)
- CEPLAN. (2011). *Plan Bicentenario/El Perú hacia el 2021*. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Los ODS como instrumento para Consolidar la Paz*. Obtenido de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/12644VNR%20Colombia.pdf>
- DanSocial República de Colombia . (Bogotá D.C. de 2007). *ORG Solidarias*. Obtenido de <http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cartilla%20asociaciones,%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>
- El Tiempo. (30 de Junio de 2004). *ONG y Organizaciones de Mujeres: Gracias*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1583223>
- El Tiempo. (24 de Enero de 2017). *Decreto pone en cintura la contratación con ONG y fundaciones*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/politica/gobierno/gobierno-de-santos-toma-medidas-contra-la-corrupcion-30166>

- Equidad de la Mujer Presidencia de la República. (28 de Noviembre de 2014). *Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer*. Obtenido de <http://www.equidadmujer.gov.co/consejeria/Paginas/Objetivos-Metas-Funciones.aspx>
- Equidad de la Mujer Presidencia de la República. (28 de Noviembre de 2014). *Organizaciones de Mujeres*. Obtenido de <http://www.equidadmujer.gov.co/consejeria/Paginas/organizaciones-mujeres.aspx>
- García, J. (2013). *Cooperación Internacional y posconflicto en Colombia: más allá de los recursos económicos*. Obtenido de <https://sextante.uniandes.edu.co/index.php/ejemplares/sextante-5/horizontes/cooperacion-internacional-y-posconflicto-en-colombia>
- Godet, M. (Abril de 2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Obtenido de http://www.asapbiblioteca.com.ar/wp-content/uploads/2014/10/cajadeherramientas_godet.pdf
- Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey. (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. Monterrey, México: FEMSA & Tecnológico de Monterrey. Obtenido de http://prospectiva.eu/dokumentuak/Las_megatendencias_sociales_actuales_y_su_impacto_en_la_identificacion_oportunidades_estrategicas_de_negocios.pdf
- Guerrini, S. (2012). *El Mundo de las Organizaciones*. Obtenido de <http://www.guerriniisland.com/esp/escritos/el-mundo-de-las-organizaciones-ong/>
- La Prospective. (27 de Enero de 2018). *La Prospective*. Obtenido de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/68-Mactor.html>
- Miklos, R. T. (2015). Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. En R. T. Ilkovich, *Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro* (pág. 204). México: Limusa: Centro de Estudios Prospectivos Fundación Javier Barros Sierra.
- Miklos, T. *. (2015). *Planeación prospectiva*. (G. N. EDITORES, Ed.) México, DF: LIMUSA, S.A.
- Murguialday Martínez, C. (2006). *Empoderamiento de las mujeres: conceptualización y estrategias*. Obtenido de <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/16/23/51623.pdf>
- Naciones Unidas. (2017). Obtenido de DIP - ONG: <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>
- Naciones Unidas. (2017). *Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>
- Naciones Unidas y Gobierno de Colombia. (5 de Febrero de 2018). *sustainabledevelopment.un.org*. Obtenido de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/12644VNR%20Colombia.pdf>
- ONU Mujeres. (s.f.). *ONU Mujeres en Colombia*. Obtenido de <http://colombia.unwomen.org/es/onu-mujeres-en-colombia/onu-mujeres-en-colombia>
- ONU Mujeres. (s.f.). *Sobre ONU Mujeres*. Obtenido de <http://colombia.unwomen.org/es/sobre-onu-mujeres/acerca-de-onu-mujeres>

- Pardo, L. P.-H. (8 de Mayo de 2014). *Cooperativismo & Desarrollo*. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/970-3223-1-PB.pdf
- PARLAMENTO ANDINO. (2016). *Marco normativo para la erradicación de todas las formas de violencia hacia la mujer - Propuesta normativa regional*.
- Programa de las Naciones unidas para el Desarrollo. (2017). *Objetivo 5: Igualdad de género*. Obtenido de <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>
- RCN Radio. (30 de Junio de 2015). *RCN Radio*. Obtenido de <http://www.rcnradio.com/nacional/las-ong-en-colombia-nadie-sabe-cuantas-son-ni-cuanta-plata-mueven/>
- Salas Rodas, L. J. (2014). *Juntas Directivas, Liderazgo y Gobernabilidad Democrática en las ONG*. Medellín: Todográficas.
- UNESCO. (s.f.). *Oficina de la UNESCO en México*. Recuperado el 01 de 08 de 2017, de "Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales": <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>
- Unidas, N. (s.f.). *DIP - ONG*. Obtenido de Naciones Unidas: <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>
- Universidad Autónoma de México - ICA2 Innovación y Tecnología. (2012). *Curso de gestión del conocimiento*. México.
- WOLA. (2001). *La planificación participativa para la incidencia política*. Washington: Oficina en Washington para asuntos latinoamericanos. Obtenido de http://www.terceridad.net/sc3/Por_Tema/11_Estrat_IP/Apoyo_3/La%20planificaci%F3n%20participativa%20pp.%201%20-%2022.pdf
- WORLD BANK GROUP. (2017). *WORLD BANK GROUP*. Obtenido de PPPIRC-PUBLIC-PRIVATE-PARTNERSHIP IN INFRASTRUCTURE RESOURCE CENTER: <http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/asociaciones-publico-privadas/definicion>