

PLAN PROSPECTIVO ESTRATEGICO CORPORACION IKIGAI 2022 - 2030

Leidy Viviana Castro Duarte, Sandra Patricia Ríos Rincón

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas Públicas

Director

Darío Sierra Arias

Magister en gestión de marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas y Contables

Especialización en Finanzas Públicas

2021

Contenido

	pág.
Introducción	12
1. Plan prospectivo estratégico Corporación IKIGAI 2022-2030.....	14
1.1. Objetivos.....	14
1.1.1. Objetivo general	14
1.1.2. Objetivos específicos	14
2. Marco referencial	15
2.1. Marco teórico.....	15
2.1.1. Planeación estratégica.....	15
2.1.2. Prospectiva estratégica.....	16
2.1.3. Historia de la prospectiva estratégica	17
2.1.4. Objetivos de la prospectiva estratégica.....	18
2.1.5. Características de la prospectiva estratégica.....	18
2.1.6. Modelo prospectivo	19
2.1.7. Herramientas prospectivas.....	20
2.1.7.1. Matriz DOFA.....	20
2.1.7.2. Árbol de competencias.....	20
2.1.7.3. Análisis Estructural.....	21
2.1.7.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).	22
2.1.7.5. Matriz PESTEL.....	22
2.1.7.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).	23
2.1.7.7. Matriz Interna y Externa.	23
2.1.7.8. Matriz PEYEA.....	23

2.1.7.9. Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC.....	24
2.1.7.10. Listado de variables estratégicas.....	24
2.1.7.11. Análisis de Escenarios.....	24
2.1.7.12. Matriz de impactos cruzados o multiplicación aplicada para una clasificación Micmac.....	25
2.1.7.13. Smic Prob Expert.....	25
2.1.7.14. Árbol de Pertinencia.....	25
2.1.7.15. Actores Sociales.....	26
2.1.7.16. Escenario apuesta.....	26
2.1.7.17. Cuadro de Mando Integral.....	26
2.2. Corporación IKIGAI.....	27
2.2.1 Reseña Histórica.....	27
2.2.2. Objetivos de la corporación.....	28
2.2.3. Estructura de la corporación.....	29
2.2.4. Aliados y cooperantes.....	31
3. Capítulo planeación estratégica.....	31
3.1. Definición del sistema.....	31
3.1.1. Misión.....	31
3.1.2. Visión.....	32
3.1.3. Filosofía.....	33
3.1.4. Competencias esenciales.....	35
3.1.4.1. Líneas estratégicas.....	35
3.1.4.1.1. Mujer y género.....	35
3.1.4.1.2. Salud mental.....	36

3.1.4.1.3. Desarrollo económico.....	37
3.1.4.1.4. Educación.....	38
3.1.4.1.5. Mentalidad y cultura.....	40
3.1.4.1.6. Consultoría e investigación.....	41
3.1.5. Matriz de macro segmentación.....	43
3.1.6. Postura ética.....	44
3.2. Análisis interno.....	45
3.2.1. Árbol de competencias.....	45
3.2.2. Evaluación de factores internos y análisis del resultado.....	51
3.2.3. Listado de variables internas.....	53
3.2.4. Análisis tendencial de variables endógenas.....	54
3.2.5. Análisis del sector.....	59
3.3. Análisis del macro entorno.....	61
3.4. Evaluación de factores externos.....	68
3.5. Postura estratégica de la organización.....	70
3.5.1. Matriz interna-externa.....	70
3.5.2. Matriz PEYEA.....	71
3.5.3. Formulación de la estrategia.....	73
4. Capítulo prospectiva.....	80
4.1. Planteamiento del problema.....	80
4.2. Objetivo prospectivo.....	80
4.3. Justificación.....	81
4.4. Análisis estructural.....	81
4.4.1. Listado de variables.....	81

4.4.2. Matriz de evaluación.....	82
4.4.2.1. Características de la matriz.	83
4.4.2.2. Estabilidad de la matriz.....	84
4.4.2.3. Plano de influencias directas.....	84
4.4.2.4. Plano de influencias indirectas.....	85
4.4.2.5. Plano de desplazamientos	85
4.4.2.6. Listado de variables estratégicas.....	86
4.4.2.7. Descripción de variables estratégicas.	86
5. Diseño y construcción de escenarios.....	87
5.1. Perfil de los expertos.....	87
5.2. Ponderación de expertos	87
5.3. Hipótesis	88
5.4. Presentación de escenarios probables	89
5.5. Presentación de escenarios probables	91
5.6. Escenario deseable y probable.....	96
5.7. Análisis de actores sociales.....	99
5.8. Objetivos conflictivos.....	106
5.9. Negociación de los objetivos	106
5.10. Plan de acción de la negociación de los objetivos conflictivos	109
5.11. Construcción del escenario apuesta	110
5.11.1. Formulación de acciones estratégicas.....	110
5.11.2. Importancia y gobernabilidad de las acciones	116
5.11.3. Importancia y gobernabilidad variables gestión de recursos	116
5.11.4. Importancia y gobernabilidad variable ingresos.....	118

5.11.5. Importancia y gobernabilidad variable gestión de cobertura de servicios.....	119
5.11.6. Importancia y gobernabilidad variable ejecución de proyectos	120
5.11.7. Importancia y gobernabilidad variable gastos fijos	122
5.11.8. Importancia y gobernabilidad variable portafolio de servicios	123
5.11.9. Árbol de pertinencia	124
5.11.10. Cuadro de mando integral.....	127
6. Conclusiones	130
7. Recomendaciones.....	130
Referencias.....	132

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. <i>Matriz sobre la misión en la Corporación IKIGAI</i>	32
Tabla 2. <i>Matriz sobre la misión en la Corporación IKIGAI</i>	33
Tabla 3. <i>Valores y principios en la Corporación IKIGAI</i>	34
Tabla 4. <i>Matriz sobre las competencias esenciales</i>	42
Tabla 5. <i>Matriz de postura ética de Corporación IKIGAI</i>	44
Tabla 6. <i>Árbol de competencias de la Corporación IKIGAI</i>	46
Tabla 7. <i>Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Corporación IKIGAI</i>	51
Tabla 8. <i>Listado de variables internas de la Corporación IKIGAI</i>	53
Tabla 9. <i>Análisis tendencial de variables endógenas</i>	55
Tabla 10. <i>Análisis tendencial de variables endógenas</i>	61
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	68
Tabla 12. <i>Matriz PEYEA</i>	72
Tabla 13. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC</i>	75
Tabla 14. <i>Variables analizadas en el software MICMAC</i>	82
Tabla 15. <i>Influencias indirectas</i>	83
Tabla 16. <i>Estabilidad de la matriz</i>	84
Tabla 17. <i>Estabilidad de la matriz</i>	86
Tabla 18. <i>Hipótesis</i>	88
Tabla 19. <i>Escenario deseable y probable</i>	96
Tabla 20. <i>Escenario alternativo 1</i>	97
Tabla 21. <i>Escenario pesimista</i>	98
Tabla 22. <i>Escenario alternativo 2</i>	99

Tabla 23. <i>Análisis de actores sociales</i>	99
Tabla 24. <i>Valoración de convergencias</i>	104
Tabla 25. <i>Valoración de divergencias</i>	105
Tabla 26. <i>Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto</i>	107
Tabla 27. <i>Posición de los actores frente a los objetivos conflictivos</i>	108
Tabla 28. <i>Plan de acción de la negociación de los objetivos conflictivos</i>	109
Tabla 29. <i>Análisis RICE e IGO para la variable gestión de recursos</i>	110
Tabla 30. <i>Análisis RICE e IGO para la variable de ingresos</i>	111
Tabla 31. <i>Análisis RICE e IGO para la variable cobertura de servicios</i>	112
Tabla 32. <i>Análisis RICE e IGO para la variable de ejecución de proyectos</i>	113
Tabla 33. <i>Análisis RICE e IGO para la variable gastos fijos</i>	114
Tabla 34. <i>Análisis RICE e IGO para la variable portafolio de servicios</i>	115
Tabla 35. <i>Árbol de pertinencia</i>	124
Tabla 36. <i>Cuadro de mando integral</i>	127

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. <i>Estructura de la Corporación IKIGAI</i>	30
Figura 2. <i>Matriz de Macro segmentación</i>	43
Figura 3. <i>Matriz interna – externa</i>	71
Figura 4. <i>Representación de la matriz PEYEA en la Corporación IKIGAI</i>	73
Figura 5. <i>Matriz de evaluación MICMAC</i>	83
Figura 6. <i>Plano de influencias directas</i>	84
Figura 7. <i>Plano de influencias indirectas</i>	85
Figura 8. <i>Plano de desplazamientos</i>	85
Figura 9. <i>Valoración de cada una de las hipótesis del conjunto de expertos</i>	90
Figura 10. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios (Daniel Pinto)</i>	91
Figura 11. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios. Experta Alexandra Mendoza</i>	92
Figura 12. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios. Experta Sandra Ríos</i>	93
Figura 13. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios, Experta Viviana Castro</i>	94
Figura 14. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios. Experta Margy Pinto</i>	95
Figura 15. <i>Evaluación IGO variable estratégica gestión de recursos</i>	116
Figura 16 <i>Evaluación IGO variable estratégica ingresos</i>	118
Figura 17 . <i>Evaluación IGO variable estratégica cobertura de servicios</i>	119
Figura 18. <i>Evaluación IGO variable estratégica ejecución de proyectos</i>	120
Figura 19. <i>Evaluación IGO variable estratégica gastos fijos</i>	122
Figura 20. <i>Evaluación IGO variable estratégica portafolio de servicios</i>	123

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para el año 2022 – 2030 de la Corporación IKIGAI que permita garantizar sostenibilidad financiera, continuidad en la prestación de sus servicios, y su posicionamiento a nivel nacional e internacional. La metodología de investigación se basó en el desarrollo de un diagnóstico sobre la organización IKIGAI al momento actual, partiendo de la definición y desarrollo de las variables de mayor impacto para su desarrollo estratégico. Esto conllevó a la formulación de los probables escenarios que debe afrontar la Corporación IKIGAI para consolidarse y permanecer a 2030. Se concluye que el análisis de prospección estratégica es un enfoque válido para esta Corporación, pues permite identificar que se requiere implementar acciones que promuevan la ampliación de la cobertura, el portafolio de servicios y la ejecución de proyectos.

Palabras clave: prospectiva estratégica, planificación estratégica, escenarios probables, desarrollo estratégico.

Abstract

The main objective of this degree project is to design the Strategic Prospective Plan for the year 2022 - 2030 of the IKIGAI Corporation to ensure financial sustainability, continuity in the provision of its services, and its positioning at a national and international level. The research methodology was based on the development of a diagnosis about the IKIGAI organization at the present time, starting from the definition and development of the variables with the greatest impact for its strategic development. This led to the formulation of the probable scenarios that the IKIGAI Corporation must face to consolidate and remain until 2030. It is concluded that the strategic prospecting analysis is a valid approach for this Corporation, since it allows to identify that it is necessary to implement actions that promote expansion coverage, service portfolio and project execution.

Keywords: strategic foresight, strategic planning, probable scenarios, strategic development.

Introducción

El trabajo que se presenta a continuación, tiene como objetivo general diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para el año 2022 – 2030 de la Corporación IKIGAI que permita garantizar sostenibilidad financiera, continuidad en la prestación de sus servicios, y su posicionamiento a nivel nacional e internacional. Esto conllevó a fijarse como objetivos específicos realizar un diagnóstico de la situación actual de la Corporación IKIGAI; identificar las variables internas y externas que inciden en el desarrollo de sus actividades misionales; plantear posibles escenarios de sostenibilidad financiera para garantizar la prestación de sus servicios y mejorar su posicionamiento a nivel nacional e internacional; identificar los intereses y grados de poder de los actores sociales, políticos y económicos relacionados con la organización y; por último, construir un escenario apuesta para que la Corporación IKIGAI pueda alcanzar lo establecido en el sistema de planeación estratégica.

Para cumplir con estos objetivos, en un primer capítulo se desarrolla el marco referencial, en el que se toma en cuenta el marco teórico con las dos principales variables como son las de planeación estratégica y prospectiva estratégica. En ésta última se hace un análisis sobre su historia, objetivos, características y principales herramientas prospectivas, entre otras, la matriz DOFA, el árbol de competencias, la matriz PESTEL, las matrices MEFI, MEFÉ, MPEC y PEYEA y el cuadro de mando integral. En mismo capítulo se hace una caracterización de la Corporación IKIGAI, en aspectos de desarrollo histórico, estructura y aliados y cooperantes más relevantes.

Más adelante, en el capítulo 3° se aborda la planeación estratégica, en el que se tratan aspectos fundamentales de la Corporación IKIGAI, como es su misión, visión, filosofía, competencias esenciales, la matriz de macro segmentación, la postura ética, el análisis interno y el macro entorno, entre los aspectos más relevantes. El estudio continúa con el capítulo 4° de la prospectiva estratégica, en el que se identifica la problemática de la organización, definición del

objetivo y el análisis estructural de la organización, como es el listado de variables, la matriz de evaluación, el plano de influencias directas e indirectas, y la descripción de variables estratégicas, entre otros aspectos de la matriz de evaluación.

Continuando, con el capítulo 5°, se lleva a cabo el diseño y construcción de escenarios probables, en el que están presentes aspectos como el perfil y la ponderación de los expertos, la presentación de los escenarios probables, el análisis de actores sociales y la construcción del escenario apuesta con las respectivas acciones estratégicas. Las conclusiones reflejan la necesidad e importancia de la prospectiva estratégica, pues posibilita que la Corporación IKIGAI visualice escenarios a los que hay que, desde este momento, impulsar para lograr la continuidad de la organización a 2030.

1. Plan prospectivo estratégico Corporación IKIGAI 2022-2030

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

Diseñar el Plan Prospectivo Estratégico para el año 2022 – 2030 de la Corporación IKIGAI que permita garantizar sostenibilidad financiera, continuidad en la prestación de sus servicios, y su posicionamiento a nivel nacional e internacional.

1.1.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Corporación IKIGAI.
- Identificar las variables internas y externas que inciden en el desarrollo de las actividades misionales de la Corporación.
- Plantear posibles escenarios para que la Corporación IKIGAI tenga sostenibilidad financiera, garantice la prestación de sus servicios, y mejore su posicionamiento a nivel nacional e internacional.
- Identificar los intereses y grados de poder de los actores sociales, políticos y económicos con los cuales tiene relación la Corporación IKIGAI de manera prospectiva estratégica.
- Construir un escenario apuesta para que la Corporación IKIGAI pueda alcanzar lo establecido en el sistema de planeación estratégica.

2. Marco referencial

2.1. Marco teórico

2.1.1. *Planeación estratégica*

Se entiende por planeación estratégica como el desarrollo de las diversas actividades que debe llevar a cabo una organización, con el fin de selección e identificar las alternativas más relevantes y convincentes para el cumplimiento de su misión y visión. Es entonces, una herramienta en el que se definen las ventajas competitivas de la organización, con el ánimo de lograr sus objetivos (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Adicional, se requiere evaluar y escoger las alternativas más convenientes, pero en el que deben estar presentes las emociones y los sentimientos, dado que su objetivo es tener en cuenta la experiencia de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Se precisa igualmente, que la planeación estratégica es una elección científica que asumen las organizaciones como base fundamental y esencial para lograr el éxito. Para ello, se deben tener en cuenta los factores externos e internos que tiene la organización, pues son requeridos para tener la información y datos necesarios en la consolidación del proyecto o proyectos que desarrollen. Bajo esta perspectiva, se identifican como elementos esenciales de una planeación estratégica la misión y visión de la organización; el diagnóstico interno como externo; las determinantes para lograr el éxito; la delimitación de los objetivos (general y específicos para las áreas de ser necesario); la formulación de estrategias y; por último, formalizar el plan estratégico (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Godet (2009) propone la planificación estratégica por escenarios, en el que resulta fundamental la apropiación colectiva, es decir, que no puede ser una imposición, sino un proceso

en el que cada actor participa en la toma de decisiones de la organización: “En este esquema de la planificación estratégica por escenarios, la apropiación colectiva prepara la acción eficazmente sin impedir por otra parte el carácter restringido y en parte confidencia de las decisiones estratégicas” (p. 23).

Por ello, se plantean las siguientes etapas para el desarrollo de un esquema conjunto de planificación estratégica: análisis de la problemática en el contexto social y organizacional; elaboración de una radiografía de la organización, mediante el árbol de competencias; identificación de las variables-clave de la organización y su entorno; comprensión de la dinámica retrospectiva de la empresa, en el que están presentes aspectos como el entorno, su evolución, fortalezas y debilidades respecto a los principales actores; reducción de la incertidumbre en aspectos clave de la organización (tendencias, riesgos de ruptura; escenarios del entorno); evidencia de proyectos coherentes u opciones estratégicas; evaluación de las opciones estratégicas; elección de la estrategia y; por último, la puesta en marcha de la estrategia definida mediante un plan de acción (Godet, 2009).

2.1.2. *Prospectiva estratégica*

Inicialmente, la prospectiva proviene del latín *pro* que significa adelante y de *spectare* que es mirar, de ahí, que su definición básica es llevar a cabo una acción de mirar más allá en el tiempo. Para Godet (2009) la prospectiva y la estrategia son un ‘matrimonio’ que se encarna en la cotidianeidad, en el contexto, el cual posibilita que se pueda movilizar la inteligencia colectiva, mediante la apropiación de todos los actores inmersos en un proceso o proyecto.

Según este autor, la prospectiva estratégica es la capacidad que tienen las organizaciones de prever los servicios, productos y sectores de la actividad que hasta el momento de desarrollar la prospectiva no existen, pero que se empeñan en acelerar su creación o nacimiento: “Para

nosotros queda claro, la prospectiva es estratégica, si no lo es por los resultados, lo es por sus intenciones; y la estrategia apela a la prospectiva para aclarar las decisiones que comprometen el futuro” (Godet, 2009, p. 21).

2.1.3. Historia de la prospectiva estratégica

La prospectiva tiene su origen a mediados del siglo XX en el filósofo Gaston Berger, quien tenía interés en que la argumentación se valiera y tomara en cuenta el futuro como parte de las decisiones de las personas. Además, “esbozó un nuevo método que reconciliaba el saber y el poder, los fines y los medios, dando al político la posibilidad de convertir su visión del futuro en acciones y sus sueños en proyectos (Godet, 2009, p. 13).

Justamente, el papel desarrollado por Berger conllevó a que formalizara un centro de la prospectiva, en el que se impulsaron los diversos proyectos: “Desde 1958, Berger formalizó algunos de los grandes principios de su enfoque. Ese esfuerzo alimentó y se retroalimentó de trabajos aplicados realizados por los miembros del Centro Internacional de Prospectiva que creara en 1957” (Godet, 2009, p. 14).

La interpretación que da este autor es que Berger identificó los elementos esenciales para la comprensión de la prospectiva estratégica como son: “tener vista larga, amplia, profunda; pensar en el hombre y asumir riesgos” (Godet, 2009, p. 19). En dicho sentido, afirma que una de las primeras experiencias se llevó a cabo en el País Vasco y Martinica, en la última década del siglo XX. Esta se llevó a cabo mediante el desarrollo de talleres de prospectiva con la participación de más de 100 personas.

Asimismo, a inicios del siglo XXI se lleva a cabo un proceso de impulso de la prospectiva estratégica mediante el apoyo de 50 grandes empresas. El impacto se vio expresado en el interés mostrado en América Latina, la cual recibió la influencia de la Escuela Francesa de prospectiva.

En ese sentido, se destaca la importancia del profesor Michel Godet, quien es el que ha estado visibilizando la prospectiva estratégica como parte de un proceso que integra la actividad académica con la experiencia propia de las organizaciones.

2.1.4. Objetivos de la prospectiva estratégica

Son múltiples los objetivos de la prospectiva estratégica, siendo uno de los más relevantes que al tener un enfoque basado en escenarios, su objetivo es la construcción de estos escenarios alternativos en perspectiva futura. Godet (2009) dice igualmente, que otro de los objetivos es que propende por hacer explícitos estos escenarios, pero bajo futuros posibles. Esto lleva a otro de los objetivos, el cual corresponde a la promoción de información importante y relevante, pero asumiendo un enfoque a largo plazo, pensando en estos escenarios futuros. Conforme a lo anterior, otro de los objetivos consiste en establecer reglas y valores de decisión que posibiliten la realización de ese futuro deseado. Por último, se fija también, como objetivo el proporcionar el uso de tecnologías (técnicas y herramientas) que posibiliten la observación de variables y su sistematización en datos que enriquecen los escenarios alternativos que se proponen con la prospectiva estratégica.

2.1.5. Características de la prospectiva estratégica

Dentro de las características más relevantes de la prospectiva estratégica se pueden mencionar las siguientes:

- Visión sistémica y holística en escenarios alternativos complejos, así como continuo en el tiempo.
- La planificación estratégica como componente esencial para el logro de objetivos.
- Anticipación al futuro, pero a partir de datos del presente (diagnóstico)

- Impulso a la integración de los diversos actores (inclusión y participación)
- Análisis sistemático de variables esenciales
- Impulsa la imaginación y la creatividad para crear estos escenarios futuros
- Preferencia del proceso sobre el producto o resultado.
- Variables dinámicas que interactúan y posibilitan moldear el futuro.
- Posibilita escenarios en las organizaciones para hacer diferentes virajes en aspectos organizativos, técnicos y reglamentarios (Godet, 2009).

2.1.6. Modelo prospectivo

El modelo prospectivo se basa en un enfoque de escenarios cuyo fin es lograr o alcanzar un posible futuro, pero sobre la base del estado actual. Para ello se toma como fundamento el modelo de Godet (2009) el cual se basa en tres fases.

Fase 1. Construcción de la base. Es establecer cuál es la situación presente de la organización en el entorno. Esto implica tres tareas específicas:

Delimitar el sistema y su entorno considerando todos los aspectos que se va a analizar.

Determinar las variables esenciales para el estudio

Analizar la estrategia de los stakeholders del entorno competitivo en función de los objetivos, problemas y medios de acción que tenga la empresa (Barahona, Sanguña, Murillo & Pantoja, 2019, p. 661).

Fase 2. Identificar el campo de los posibles escenarios para reducir la incertidumbre. Con el análisis e identificación de las variables, el siguiente paso es establecer los posibles escenarios futuros, cuyo sustento está dado en hipótesis soportadas en tendencias. Aquí es fundamental contar con expertos que contribuyan con criterios sobre la elección de esos posibles escenarios, pues se corre el riesgo de desarrollarlos muy ligeramente.

Fase 3. Elaborar los escenarios. Con esta fase se busca acercarse crítica y sistemáticamente a estos escenarios posibles. El método, por basarse en criterios de participación, conlleva a el desarrollo de talleres de prospectiva, entre los que se destacan el análisis estructura método MICMAC, análisis de actores método MACTOR, análisis morfológico método MORPHOL, Método de expertos encuestas SMIC Prob-Expert.

2.1.7. Herramientas prospectivas

2.1.7.1. Matriz DOFA. La matriz DOFA, igualmente llamada como FODA o SWOT, es una herramienta de gran importancia, pues permite comprender la situación general de una empresa, interna y externa. En particular en cuanto a las fortalezas y debilidades en el ámbito interno y; las oportunidades y amenazas en el entorno. Este tipo de análisis fue propuesto por Alberts S. Humphrey en la década de los setenta del siglo XX, quien hacía parte del Instituto de Investigación de la Universidad de Stanford (SRI) (Otero & Gache, 2006).

La matriz Su importancia en prospectiva es que permite identificar las oportunidades de una organización a futuro, pero también cuáles son las posibles amenazas que pueden ponerla en riesgo. A nivel interno, pues se puede tener una proyección futura sobre las fortalezas de la organización y sus posibles debilidades, pero siempre de cara al futuro.

2.1.7.2. Árbol de competencias. La metodología del árbol de competencias es una propuesta desarrollada por empresas japonesas, pero que fue estructurada como tal por Marc Giget en la década de los ochenta. De acuerdo con este autor, este tipo de herramienta permite responder a la pregunta ¿cuáles son nuestras competencias nucleares? (Brito, 2008).

Su relevancia radica en que posibilita representar a la organización como un todo, es decir, desde una perspectiva holística. En concreto, la empresa se expresa bajo tres elementos la raíz, el tronco y las ramas. La raíz es el saber hacer, el tronco tiene que ver con la capacidad de producción y los servicios y, por último, las ramas son las líneas de los bienes y servicios de la empresa, así como los mercados.

- Los pasos que se deben llevar a cabo para la elaboración del árbol de competencias son los siguientes:

- Identificar los puntos débiles y fuertes que tiene la organización en relación con los actores, el entorno y de la aplicación de la misma estrategia.

- Elaborar una lista sobre qué cambios se requieren y son relevantes en cuanto a lo tecnológico, político, económico y social (entorno) que podrían generar afectaciones en el árbol de competencias.

- Identificar cada una de las partes del árbol de competencias (raíz, tronco, ramas) que se encuentran implicados, pero señalando claramente los logros y limitaciones respecto a otros actores.

- Construir el árbol de competencias que se desea a futuro (Brito, 2008).

En suma, el desarrollo del árbol de competencias implica una ardua labor de recopilación de datos de la empresa, así como de la competencia. Esto posibilitará tener un panorama sistemático sobre la organización y su entorno.

2.1.7.3. Análisis Estructural. El análisis estructural pretende resaltar la estructura de las relaciones que se producen entre las variables cualitativas, ya sean estas cuantificables o no, que

posibilitan caracterizar el sistema estudiado de la organización. Esto es posible mediante el desarrollo de una matriz que interconecta los diversos componentes de la organización. De acuerdo con Vera y Langle (2019) se trata de encadenamientos productivos:

Los encadenamientos hacia atrás miden la capacidad que tiene un sector para generar el desarrollo de otros mediante la utilización de sus insumos. Mientras que los encadenamientos hacia adelante tienen lugar, cuando un sector ofrece un producto que es el insumo de otro sector, que a la vez sirve de estímulo para un tercer sector, el cual es insumo del primer sector (Vera & Langle, 2019, p. 10).

Conforme a lo anterior, la matriz utilizada es la de entrada-salida de Leontief, basado en la teoría de los gráficos, así como en la puesta en práctica de ejercicios de simulación en el proceso de investigación. Su origen precisamente se encuentra en Estados Unidos, por la empresa Rand Corporation, la cual prestaba sus servicios al ejército norteamericano.

2.1.7.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). La matriz MEFI se desarrolla para la identificación de las debilidades y fortalezas con las que cuenta una organización. Esto posibilita que se puedan formular estrategias a futuro para mejorar cada una de las áreas funcionales de la empresa. Se plantea como una auditoría interna, en la medida que se logran recolectar datos relativos a los factores internos, asignarle un peso relativo a cada uno de estos factores, es decir, si es una fortaleza o una debilidad y, por último, hacer un análisis sistemático que identifique los efectos que tienen los factores en la organización.

2.1.7.5. Matriz PESTEL. La herramienta PESTEL es una matriz para la planificación estratégica que se orienta en el análisis del entorno macroeconómico de una organización. Con ello se buscan identificar las amenazas y las fortalezas que están presentes. Esto implica tener en

cuenta el conjunto de la sociedad, es decir, lo relacionado con aspectos políticos, tecnológicos, económicos, ambientales, legales y culturales, entre otros. En últimas, el interés de la matriz PESTEL es obtener datos sobre la forma como se comportan los diversos actores externos que se encuentran en el entorno de la organización.

2.1.7.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). La matriz MEFE, al contrario de MEFI, se enfoca en el entorno de la organización, es decir, que es similar a la matriz PESTEL, en cuanto a que requiere datos relativos a las políticas públicas, el papel de los organismos gubernamentales, la incidencia de las tecnologías, la influencia del medio ambiente y los aspectos legales que inciden en la organización. Es decir, se deben observar las amenazas y las oportunidades que tiene la empresa, como es el caso, por ejemplo, de la Pandemia COVID-19, del cambio climático, de las condiciones socioeconómicas de la población más vulnerable, etc.

2.1.7.7. Matriz Interna y Externa. La matriz interna – externa es una de las herramientas de evaluación con la que cuentan las organizaciones, para lo cual se requiere tomar en cuenta el entorno como su situación interna. Así, el trabajo a desarrollar es identificar los factores externos, relacionados con las oportunidades y las amenazas. Igualmente, los factores internos, que corresponde a las fortalezas y debilidades. Aquí es importante señalar que estos factores se deben cuantificar, de forma que permita graficarlo para poder tener una visión sistemática sobre la organización y establecer perspectivas de escenarios futuros.

2.1.7.8. Matriz PEYEA. En relación con las estrategias, la matriz PEYEA, también llamada matriz de posición estratégica, es otra de las herramientas analíticas a tener en cuenta. Esta matriz se forma de cuatro elementos o cuadrantes, con el cual se busca identificar si una

determinada estrategia está siendo competitiva, agresiva, defensiva o conservadora. Al igual que otras matrices, su importancia radica en que se puede hacer un análisis sistemático sobre la situación de una empresa, tanto en el ámbito externo como interno

2.1.7.9. Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC. Esta herramienta MPEC es un instrumento de interés para la prospectiva estratégica porque busca evaluar las estrategias de forma sistemática y objetiva, dado que se basa en datos cuantitativos, en los factores esenciales o críticos de la organización, tanto internos como externos. Como se observa, los datos se pueden tomar de las anteriores matrices, mediante la cual se pueden seleccionar los datos objetivos para la estrategia que se deberá implementar.

2.1.7.10. Listado de variables estratégicas. El listado de variables estratégicas se construye a partir de la relación que tiene cada una de estas variables con el sector que se esté analizando por la organización. Esto permite no sólo precisar qué variables son las más representativas, sino también poderlas definir claramente.

2.1.7.11. Análisis de Escenarios. El análisis de escenarios se enmarca en el interés por establecer una valoración sobre la probabilidad de ocurrencia que tienen las estrategias que se determinen. es decir, es determinar qué tan probables o improbables son. Se habla entonces del diseño y construcción de escenarios probables, de su evaluación, de la posibilidad que sea exitoso o termine en fracaso. Para este tipo de análisis se deben utilizar métodos como SMIC o el perfil de evaluadores expertos, entre otros.

2.1.7.12. Matriz de impactos cruzados o multiplicación aplicada para una clasificación Micmac. La matriz Micmac es una matriz de impactos cruzados, como también se puede llamar de multiplicación aplicada. Está orientada en ser una herramienta para el análisis estructural y se requiere de proceso de reflexión colectivo, en el cual se logre hacer una descripción sobre una organización, pero contando con datos obtenidos de otras matrices (Ballesteros & Ballesteros, 2008). Esto implica contar con variables estructurales y la influencia que tienen las mismas en el desarrollo de la organización.

2.1.7.13. Smic Prob Expert. Otra de las herramientas de prospectiva estratégica corresponde al Smic Prob Expert, la cual se basa en utilizar métodos de impactos cruzados probabilísticos, en el que se busca destacar cuáles son los escenarios más probables, así como poder analizar las combinaciones de aquellas hipótesis que podrían ser excluidas a priori. Este análisis se hace a partir de los datos obtenidos de las variables clave presentes en el análisis estructural.

Así, lo que permite Smic Prob Expert es desarrollar una serie de hipótesis que, mediante probabilidades simples y condicionadas, son analizadas por expertos, con el objetivo de obtener escenarios con menor o mayor probabilidad, pero teniendo en cuenta que es un periodo probable (Santana., 2018).

2.1.7.14. Árbol de Pertinencia. La técnica del árbol de pertinencia se orienta en relacionar e identificar los diversos niveles jerárquicos presentes en un problema. El análisis parte de lo más general, que corresponde al nivel superior, a lo más particular, que son los niveles inferiores. Se plantean dos fases específicas. La primera, la construcción del árbol de pertinencia, en el que están presentes los fines y los medios.

La segunda, es la notación, que establecer cada uno de los niveles, su valor en aspectos como objetivos, medios y acciones: “el llenado de los niveles de mayor a menor debe ser equilibrado, a fin de estabilizar la construcción del árbol: lo que se haya perdido en generalidad debe ganarse en variedad, y viceversa” (Campos, Pastrana & Caldon, 2012, p. 46).

2.1.7.15. Actores Sociales. Los actores sociales son aquellas instituciones, organizaciones y poblaciones que inciden en el entorno de la organización. Se habla de actores sociales en el ámbito político, económico, cultural, social, ambiental y legal. El estudio de los actores sociales es fundamental para poder desarrollar la prospectiva estratégica, en la medida que tienen fuerte influencia en el desarrollo de la organización, pero también, para la construcción de los escenarios futuros.

2.1.7.16. Escenario apuesta. Cuando se identifican los diversos escenarios probables, es importante que la organización tome la decisión sobre cuál de estos escenarios es el que realmente cumple con una de las hipótesis futuras más probable. Es entonces, el escenario deseable para el desarrollo futuro de la organización.

2.1.7.17. Cuadro de Mando Integral. El cuadro de mando integral es una herramienta de apoyo en la gestión de las organizaciones, sobre todo para el proceso de toma de decisiones. Es en sí, un documento de síntesis en el que están presentes las variables clave del proceso de investigación que se hizo, así como la identificación de los indicadores presentes. Así, para el diseño de escenarios probables resulta de relevancia el cuadro de mando integral porque se pueden establecer las fases, responsables y objetivos en todo el proceso de diseño e implantación de este cuadro de mando integral.

Asimismo, con el cuadro de mando integral se establecen las perspectivas de la organización en materia financiera, clientes, nivel interno, contexto y el crecimiento. Asimismo, se identifican los objetivos estratégicos, las estrategias a implementar, la definición de las metas, los indicadores de evaluación de dichas metas y la definición de los responsables al interior de la organización (Herrera & Pulido, 2013).

2.2. Corporación IKIGAI

2.2.1. Reseña histórica

La Corporación IKIGAI es una entidad sin ánimo de lucro, constituida mediante documento privado acta No. 1 del 12 de julio de 2017, debidamente registrada ante la Gobernación de Santander, la cual le concede personería Jurídica según Resolución 10814 del 26 de julio de 2017.

De acuerdo con lo descrito con lo descrito en el Manual de Funciones de la Corporación, la creación de la entidad se inspiró en el concepto de IKIGAI, el cual según la definición japonesa significa “*la razón de vivir*” o “*la razón de ser*”; lo cual engloba el propósito el principal de la Corporación de “transformar realidades sociales desde la construcción colectiva de manera sostenible e innovadora”. (IKIGAI, 2021)

El accionar de la Corporación se centra en contribuir al sostenimiento y la reactivación económica de los territorios, y en el cambio de estereotipos culturales que eliminen las brechas que hoy en día promueven la desigualdad en el acceso y goce de derechos en distintos territorios del país.

Todo lo anterior, a través de la conformación de un equipo de trabajo multicultural e interdisciplinar que se encarga de la creación de estrategias innovadoras, formulación y ejecución

de proyectos sociales sostenibles, financiados principalmente con recursos públicos y privados, contruidos desde lo colectivo buscando la transformación de las realidades sociales de las comunidades. (IKIGAI, 2021)

Desde la creación de la Corporación y de la prestación de los servicios de la misma, se han logrado beneficiar alrededor de 30.000 mil personas de distintos departamentos de Colombia. Entre los resultados del trabajo que ha liderado la IKIGAI se tiene: en 2018 se beneficiaron 4.550 personas, que en su gran mayoría eran mujeres del departamento del Amazonas.

En 2019 se beneficiaron 3.850 mujeres del departamento de Caquetá, a través de un proyecto con enfoque de género. En ese mismo año, en los departamentos de Amazonas, Caquetá, Guainía, Chocó, Valle del Cauca y Antioquia se fortalecieron 400 empresarios en trabajo conjunto con Colciencias. En 2020 se beneficiaron 25.500 estudiantes y 200 familias del departamento de Caquetá en dos proyectos ejecutados. (IKIGAI, 2021)

Actualmente la Corporación presta sus servicios a través de los siguientes componentes: el primero está relacionado con la formulación y ejecución de proyectos sostenibles en áreas que promuevan la equidad de género, desarrollo económico, investigación social, salud mental y cultura. El segundo, está relacionado con el laboratorio IKIGAI, a través del cual se desarrolla e innova en el diseño de experiencias de aprendizaje, editorial, didáctica y formación (IKIGAI, 2021).

2.2.2. Objetivos de la corporación

La Corporación cuenta con los siguientes objetivos con enfoque externo:

- Co-crear estrategias eficientes desde diferentes ejes para satisfacer las múltiples necesidades/oportunidades locales identificadas por actores de diversas índoles, en todo el territorio nacional.
- Generar estrategias de innovación social para contribuir con transformaciones profundas en el tejido social.
- Contribuir a la solución de problemáticas territoriales a través de la planificación estratégica de alternativas sostenibles.
- Fortalecer las capacidades de autosostenibilidad de personas y colectividades para la mejora de su calidad de vida y toma de decisiones.

Por otro lado, IKIGAI tiene los siguientes objetivos con enfoque interno:

- Garantizar el crecimiento sostenible de la Corporación IKIGAI, basados en la adopción de prácticas justas de operación.
- Aumentar la cobertura del mercado por medio de una estrategia de escalonamiento geográfico y sectorial.
- Obtener reconocimiento nacional e internacional, resultado del mejoramiento continuo del desempeño de los procesos de la Corporación IKIGAI.
- Fortalecer el equipo multidisciplinario de la Corporación IKIGAI, a través del equilibrio integral de sus capacidades técnicas y humanas.

2.2.3. Estructura de la corporación

La Corporación ha generado con 25 empleos directos y decenas de empleos indirectos, en tres sedes ubicadas en los departamentos de Santander, Caquetá y Putumayo.

De acuerdo con lo establecido en el Manual de funciones, la estructura de la Corporación está diseñada teniendo en cuenta el modelo matricial, buscando promover la comunicación horizontal, y una interacción colaborativa entre directivos, coordinadores y colaboradores (contratistas, proveedores, asesores, entre otros). (IKIGAI, 2021)

Por otro lado, el Manual establece las responsabilidades de los funcionarios de forma vertical entre áreas y, por último, “permite que cada área de trabajo pueda hacer parte de la ejecución de proyectos con actividades específicas sin que esto modifique sus funciones dentro del cargo a desempeñar en la estructura interna de la Corporación” (Corporación IKIGAI, 2021a, p. 1).

La estructura actual de la Corporación se resume en la figura 1:

Figura 1. Estructura de la Corporación IKIGAI



Tomado de: Corporación IKIGAI, 2021a, p. 2.

2.2.4. Aliados y cooperantes

La Corporación IKIGAI cuenta con los siguientes aliados y cooperantes:

- Universidad de Cartagena
- Innovative Business Ideas
- Corporación Interamericana de Educación Superior
- Departamento Nacional de Planeación
- Sistema General de Regalías
- Cámara de Comercio del Amazonas

3. Capítulo planeación estratégica

3.1. Definición del sistema

3.1.1. Misión

A continuación, se presenta la misión de la Corporación IKIGAI:

Creemos que un mundo con equidad social es posible, por ello contribuimos al bienestar de las comunidades en Colombia, a partir de la generación de estrategias sostenibles enmarcadas en la cooperación, co-creación, innovación y corresponsabilidad construidas desde lo colectivo en los territorios. (Corporación IKIGAI, 2020, p. 1)

Con esta misión, en la Tabla 1 se desarrolla la matriz de la misión de IKIGAI

Tabla 1. *Matriz sobre la misión en la Corporación IKIGAI*

Defina su empresa de forma muy concreta	IKIGAI es una Corporación conformada por un equipo de trabajo multidisciplinar, que busca fortalecer y empoderar a las personas a través del diseño de estrategias innovadoras, programas y proyectos sociales sostenibles.
¿Qué necesidades satisface?	La Corporación busca disminuir los niveles de desigualdad social que enfrentan algunas comunidades del país.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	IKIGAI satisface las necesidades a través de estrategias, programas y proyectos sostenibles enmarcados en la cooperación, co-creación, innovación y corresponsabilidad.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	IKIGAI satisface las necesidades a las comunidades en Colombia.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	IKIGAI satisface las necesidades de las comunidades en cada uno de los territorios.

Nota: Esta tabla muestra la matriz relativa a la misión que está presente en la Corporación IKIGAI.

De acuerdo con la tabla 1 de la Corporación IKIGAI se tiene que es una entidad sin ánimo de lucro comprometida con el desarrollo social de las distintas comunidades del país. A través de sus estrategias y líneas de acción busca aportar desde el territorio a la reducción de los niveles de desigualdad desde diferentes enfoques, como lo son el económico, género, educación, salud mental y cultura.

3.1.2. Visión

A continuación, se presenta la visión de la Corporación IKIGAI: “Aspiramos ser referente como agente facilitador que jalona oportunidades y soluciones a los territorios donde impactemos, logrando a través de acciones afirmativas visibilizar los esfuerzos de construcción colectiva” (Corporación IKIGAI, 2021b, p. 2).

Con esta visión, en la Tabla 2 se desarrolla la matriz sobre la visión de la Corporación IKIGAI:

Tabla 2. *Matriz sobre la visión en la Corporación IKIGAI*

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?				El futuro deseado para la Corporación IKIGAI es ser un referente de innovación en pro de la equidad social en el orden nacional e internacional.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?				Los campos de acción en los cuales espera IKIGAI incursionar es en el sector de editorial multimedia y videos juegos educativos.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?				IKIGAI no se debe dejar de lado ninguno campo de acción, teniendo en cuenta que sus líneas estratégicas contribuyen de manera directa al bienestar de las comunidades.
¿Cómo queremos que vean los clientes?				IKIGAI busca que los clientes (entidades del sector público y privado) la vean como una Corporación innovadora y reconocida que propende por el bienestar y la equidad social del país.
¿Cómo vea nuestro humano?				IKIGAI busca bienestar laboral para todos los funcionarios, incentivando el crecimiento personal y profesional.

Nota: En esta tabla se muestra el desarrollo de las preguntas que dan sentido a la misión en la Corporación IKIGAI

Se evidencia que la Corporación a través de sus estrategias busca convertirse en una institución modelo en la atención de problemas sociales, especialmente los relacionados con la desigualdad. La Corporación le apuesta a la intervención de las comunidades mediante estrategias y metodologías innovadoras y sostenibles, que permitan llegar a todas las comunidades del país y del mundo.

3.1.3. Filosofía

De acuerdo con la información de IKIGAI en el desarrollo de sus actividades y la prestación de sus servicios tiene como referente los principios y valores expresados en la tabla 3:

Tabla 3. Valores y principios en la Corporación IKIGAI

Valores y principios en la Corporación IKIGAI	
Principios y valores principales hoy en día	<p>Valores IKIGAI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empatía conmigo, mi equipo y el territorio: partimos del reconocimiento pleno del ser humano como ser biopsicosocial. • Honestidad: actuamos con transparencia porque creemos que la confianza es determinante en las relaciones humanas. • Pasión: descubrimos nuestra “chispa” uniendo lo que nos gusta hacer y lo que hacemos bien, transformar realidades sociales desde lo colectivo, pilar fundamental de nuestro IKIGAI. • Cooperación: usamos estrategias y patrones de comportamiento dirigidos a integrar acciones, conocimientos y objetivos de nuestros procesos de manera interdependientes, con el objetivo de alcanzar metas comunes. <p>Principios IKIGAI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad: crecemos como organización en la medida que nuestras acciones fomentan el desarrollo social, el cuidado de la vida y el impulso de la economía de los territorios en función de la equidad y la igualdad. • Innovación: creemos que todo cuanto existe es susceptible a ser mejorado, de manera que nos enfocamos en la creación de alternativas de solución que representen el mayor nivel de calidad y bienestar para nuestros clientes y/o beneficiarios. • Liderazgo: nuestro poder se basa en seguir nuestras convicciones, en hacer caminos donde todas y todos puedan caminar. • Inclusión: reconocemos que las personas tienen habilidades y potencialidades distintas a las de los demás, por lo que las necesidades son diferentes y exigen una respuesta diversa o diferente que reconozca las particularidades. Por lo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para enriquecer una sociedad, en donde, no exista distinción de sexo, raza, género o ideologías. • Equidad: acogemos este principio, entendiendo las diferencias de las personas y reconocimiento un trato justo, según las necesidades que esta requiera. La Corporación hace énfasis en la equidad de género bajo una línea de trazabilidad en sus acciones, que pretende poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y las diversidades sexuales y ofrecer las mismas condiciones, oportunidades y tratamiento, en las políticas y normatividad interna. • Igualdad: tratamos a todas las personas en igualdad de condiciones sin distinción de sexo, raza, género, ideología o cualquier otra característica diferenciadora, sin tolerar ningún tipo de discriminación, ni ofrecimiento ningún privilegio excepcional. La Corporación IKIGAI reconoce que ante la ley la igualdad es un derecho humano y se acoge a lo establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones. • Trabajo colaborativo: nos comprometemos a definir estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr, de manera eficiente, objetivos comunes y metas propuestas por nuestros procesos internos de trabajo. <hr/> <p>Resiliencia: En IKIGAI buscamos que nuestros funcionarios desarrollen habilidades y capacidades que les permitan tener un mayor equilibrio emocional ante las situaciones adversas que se puedan presentar.</p> <p>Solidaridad: En la Corporación queremos seguir comprometidos en apoyar las causas sociales de nuestro País, enfocarnos en prestar ayuda especialmente a las personas menos favorecidas.</p>
Principios y valores deseables	<p>Responsabilidad social: Queremos implementar acciones que nos permitan contribuir como empresa al mejoramiento de la sociedad.</p>

Valores y principios en la Corporación IKIGAI

Creatividad: En IKIGAI diseñamos programas y líneas estratégicas innovadoras y sostenibles, gracias a nuestros colaboradores que son creativos y tienen la capacidad de generar nuevas ideas en pro y beneficio de la comunidad.

Talento humano: El principal activo de nuestra organización es el talento humano, es por ello que trabajamos día a día por ser un mejor lugar para trabajar.

Comprensión: Aplicar la tolerancia nos ayuda a valorar y entender las circunstancias y situaciones de las personas.

Apoyo mutuo: Promovemos la cultura colaborativa entre los miembros de la organización y terceros.

Nota: En esta tabla se desarrollan los valores y principios con los cuales cuenta la Corporación IKIGAI. Esta información resulta clave para la comprensión de la situación actual de la organización.

3.1.4. Competencias esenciales

Las competencias de la Corporación se resumen en las siguientes líneas estratégicas:

3.1.4.1. Líneas estratégicas

3.1.4.1.1. Mujer y género. A través de esta línea, la Corporación busca robustecer los procesos relativos al empoderamiento de aquellas “mujeres de todas las regiones y territorios de país mediante el apoyo en el planteamiento, desarrollo y ejecución de todas aquellas iniciativas que busquen incrementar su autonomía física, económica y en la toma de decisiones en general” (Corporación IKIGAI, 2021, p. 1).

Las estrategias que la Corporación tiene contempladas en esta línea son las siguientes:

- Fortalecimiento institucional para la transversalización del enfoque de género: en este componente la Corporación se enfoca en conocer las instituciones y rutas gubernamentales responsables de garantizar y acompañar el acceso y goce pleno de las mujeres a sus derechos; para así poder: construir y/o actualizar políticas públicas para las mujeres; realizar diagnósticos

institucionales; desplegar estrategias para alcanzar la transversalización de enfoque de género en los Planes Estratégicos Institucionales; brindar apoyo técnico y prácticas de sensibilización para la ejecución del enfoque de género en los diversos programas, planes, funciones y proyectos de todas y cada una de las instituciones; construir y fortalecer los Observatorios de Equidad de género para la Mujer (Corporación IKIGAI, 2020b).

- Fortalecimiento de la autonomía económica: en este componente la Corporación se enfoca en crear y el fortalecer las estrategias e iniciativas enfocadas a fortalecer las capacidades en emprendimiento de mujeres, así como en fortalecer el tema empresarial tomando como base el enfoque de género en la implementación (Corporación IKIGAI, 2020b).

- Sensibilización: en este componente la Corporación se enfoca en diseñar e implementar campañas y planes orientados a procesos formativos como la sensibilización social en grupos sociales como niñas, niños, educadores, mujeres, madres, hombres, padres y cuidadores de personas en situación de discapacidad. Esto, en función de los nuevos roles de género, así como en transformar estereotipos sociales (Corporación IKIGAI, 2020b).

- Fortalecimiento organizativo: a través de este componente se brinda apoyo en el fortalecimiento y conformación redes comunitarias e institucionales relacionadas con mujeres. Se lleva a cabo a través de estrategias para mejorar sus capacidades organizativas (Corporación IKIGAI, 2020b).

- Fortalecimiento psicosocial: en este componente se brinda acompañamiento psicosocial permanente y continuo a los beneficiarios de los procesos de intervención basados en el enfoque de género (Corporación IKIGAI, 2020b).

3.1.4.1.2. Salud mental. Por medio de esta línea la Corporación IKIGAI busca la promoción de “bienestar de personas, grupos y comunidades; de acuerdo con la definición de salud

de la Constitución de la OMS (1946): ‘un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades’ (p. 1).

Las estrategias que la Corporación tiene contempladas en esta línea son las siguientes:

- Atención grupal: está dirigida a los colectivos o grupos de personas, grupos sociales, infancia y adolescencia, familias, inmigrantes, personas en proceso de envejecimiento, mujeres, personas en situación de discapacidad, personas con problemas de adicción, minorías culturales. Como temas de intervención se mencionan los preventivos en consumo de alcohol y sustancias psicoactivas; promoción de habilidades humanas para el proyecto de vida; procesos de fortalecimiento psicosocial; dotación a personas en situación de discapacidad, así como a su grupo familiar y; por último, la intervención psicosocial basada en el enfoque de género (Corporación IKIGAI, 2020b).

- Atención individual: desde este nivel de atención se busca “incidir en los modos de pensar, sentir y hacer de las personas que reciben el servicio para ayudarlos a que se sientan bien consigo mismos y con sus vidas” (Corporación IKIGAI, 2020b, p. 3).

3.1.4.1.3. Desarrollo económico. A través de esta línea la Corporación busca promover “el diseño, estructuración y ejecución de proyectos productivos integrales de líneas agropecuarias y no agropecuarias en diferentes departamentos del país” (Corporación IKIGAI, 2021c). Su propósito es entonces, mejorar el nivel de calidad de vida y los ingresos de la población en condiciones de vulnerabilidad. Esto se logra mediante proyectos de emprendimiento y el fortalecimiento empresarial. Se busca forjar y consolidar las respectivas unidades productivas, de forma que generen en los territorios empleo y desarrollo.

Las estrategias que la Corporación tiene contempladas en esta línea son las siguientes:

- Mejoramiento de la productividad: se busca implementar estrategias con “enfoque de derechos humanos, género, poblacional, diferencial, territorial y ambiental que propendan por mejorar la productividad de las empresas y garantizar su supervivencia, a través de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico, encadenamientos productivos y lianzas estratégicas” (Corporación IKIGAI, 2021c, p. 1)

- Proyectos agropecuarios: a través de esta estrategia se busca contribuir en el desarrollo de los sectores rurales en el ámbito de la sostenibilidad de los territorios. Esto sería posible mediante procesos de implementación de paquetes relacionados con desarrollos tecnológicos. Con ello, se busca mejorar “las condiciones socioeconómicas de las familias, a través de la formulación e implementación de proyectos en los sectores tradicionales (producción agrícola, producción pecuaria, forestales y producción agroindustrial) y sectores promisorios (especies importadas, biotecnología, negocios verdes)” (Corporación IKIGAI, 2021c, p. 2).

- Emprendimiento: a través de este componente se establece el interés por promover la creación de Mipymes que apoyen la producción de mejores bienes y servicios. Esto permite dinamizar el aparato productivo y económico del país. Se materializa en planes de negocios con grupos específicos (población objetivo) (Corporación IKIGAI, 2021c).

- Estudios socioeconómicos: a través de esta estrategia se pretende contribuir a la administración y gestión en la planeación estratégica como en la toma de decisiones. Su objetivo es mejorar, reactivar e impulsar la economía en los territorios, mediante “estudios sectoriales, estudios de viabilidad, y estudios de impacto económico” (Corporación IKIGAI, 2021, p. 2).

3.1.4.1.4. Educación. Por medio de este objetivo la Corporación busca “facilitar procesos socioculturales, adaptativos y de aprendizaje dirigidos a los distintos grupos etarios y

poblacionales como niños, niñas y/o adolescentes, hombres y mujeres, padres y madres de familia, funcionariado, liderazgos de enseñanza, etc.” (Corporación IKIGAI, 2021d, p. 1).

Las estrategias que la Corporación tiene contempladas en esta línea son las siguientes:

- Desarrollo de procesos de formación: a través de procesos de enseñanza aprendizaje para facilitar los procesos de apropiación de competencias o de transformación sociocultural. Ello, mediante el uso de metodologías interactivas y dinámicas relativas al pensamiento divergentes y el aprendizaje lúdico experiencial. Se dirige a diversos grupos poblacionales, entre ellos a niños, niñas y adolescentes; mujeres y hombres; estudiantes y educadores y funcionarios (Corporación IKIGAI, 2021d).

- Diseño de metodologías de aprendizaje: a través de esta línea se llevan a cabo metodologías de trabajo bajo el enfoque de neuropedagogía. Dicho enfoque se ajusta a las necesidades que se requieren abordar, conforme a las características particulares de cada uno de los grupos a intervenir. Así, se busca la organización de procedimientos, técnicas y uso de recursos para la transferencia de aprendizajes (Corporación IKIGAI, 2021d).

- Asesorías y acompañamiento en procesos educativos: a través de este componente se pretende apoyar a los diferentes cuerpos teóricos en cada una de las disciplinas en el ámbito educativo, sobre todo en la neuroeducación. Ello, en la medida que es la perspectiva más relevante como enfoque de trabajo. Esto posibilita acompañar a las diversas organizaciones en relación a los vacíos y necesidades pedagógicas de las instituciones educativas principalmente (Corporación IKIGAI, 2021d)

- Inclusión para niños, adolescentes y jóvenes con discapacidad: en esta área se brindan servicios orientados a la atención integral de grupos poblacionales. Se propende por responder a las necesidades y expectativas de personas en situación de discapacidad física e intelectual. En correlación se apoya a sus familias y entornos. Esto se fundamenta en “los derechos, diseñar y

desarrollar proyectos de capacitación, investigación y consultoría y apoyar la transformación de los entornos (familiar, comunitario, educativo y laboral) para hacer de la inclusión una realidad social” (Corporación IKIGAI, 2021d, p. 2).

- Fortalecimiento del reconocimiento territorial: se logra mediante el desarrollo del proceso pedagógico de carácter inclusivo (colectividades e individuos). Su función es fortalecer procesos de conocimiento en relación con el contexto y los diferentes saberes en los territorios. Se propende por la transversalización de la diversidad social, cultural, étnico-racial y de género en los procesos de toma de decisión (Corporación IKIGAI, 2021d).

3.1.4.1.5. Mentalidad y cultura. Por medio de esta línea la Corporación busca “promover la transformación de los territorios desde la comunidad, generar cambios en la forma de pensar de las personas para así construir futuros sostenibles, fortalecer comunidades y eliminar las brechas sociales” (Corporación IKIGAI, 2021e, p. 1). Para este objetivo se generan diversas estrategias orientadas a contribuir en la apropiación de las ideas, así como en el fomento de cambios de la cultura y la mentalidad.

Las estrategias que la Corporación contempladas en esta línea son las siguientes:

- Campañas sociales de sensibilización: Estrategia que utiliza diferentes herramientas comunicativas y de marketing social. Con ello, se busca influir o promover transformaciones positivas en el pensamiento y la actuación de las comunidades. Su fin es la sensibilización y concientización de las problemáticas sociales, pero enfocándolas en el desarrollo de alternativas de solución, conforme al contexto y realidad misma de los territorios (Corporación IKIGAI, 2021e).
- Estrategias comunicativas: se diseñan e implementan para hacer más efectiva y creativa la comunicación hacia las comunidades y personas de interés social (Corporación IKIGAI, 2021e).

- Procesos educativos y diseño de material didáctico: Corresponde a las soluciones pedagógicas conducentes a transformar la cultura y mediada por procesos experienciales. Se busca estimular la creatividad, estrategias de gamificación e impulso de herramientas lúdicas y conceptuales de vida. Se propone el diseño de material pedagógico sensibilizador (Corporación IKIGAI, 2021e).

3.1.4.1.6. Consultoría e investigación. La Corporación IKIGAI a través de esta línea busca especialmente reconocer contextos, realidades y situaciones mediadas por los procesos de investigación, la creación e innovación de estrategias, el fortalecimiento de procesos en los territorios y, por último, la estructuración y formulación de proyectos conforme a las necesidades y problemáticas vividas en los territorios.

Ello se logra a través de la construcción de conocimiento, de la puesta en práctica de técnicas de investigación y, el desarrollo de herramientas innovadoras que permitan orientar a las organizaciones, las empresas, las instituciones, los grupos de empresas y demás actores presentes en los territorios. Con esta perspectiva se logra fortalecer la toma de decisiones, tanto a nivel interno como externo (económico, cultural, político, social y colectivos) (Corporación IKIGAI, 2021f).

Conforme a lo anterior, las estrategias que la Corporación tiene contempladas en esta línea son las siguientes:

- Investigación aplicada: consiste en la puesta en práctica de técnicas y procesos de investigación de corte cualitativo, cuantitativo o mixtas, cuyo objetivo se centra en conocer las realidades, la situación en los territorios, su población, los actores más relevantes y los contextos en los cuales se encuentran las comunidades. Este conocimiento conlleva necesariamente a poder

proponer estrategias de desarrollo individual y colectivo, conforme al contexto (Corporación IKIGAI, 2021f).

- **Asesoría y acompañamiento:** consiste en brindar acompañamiento y asesoría para construir nuevo conocimiento, mediante la recopilación de datos, su análisis y respectiva interpretación propositiva. Su orientación es fundamentalmente el identificar las problemáticas en las regiones, así como el diseño de estrategias para solucionarlas, mediante propuestas innovadoras que permitan fortalecer la productividad, tanto de los colectivos como en sus individualidades (Corporación IKIGAI, 2021f).

- **Consultoría:** la Corporación IKIGAI formula y estructura proyectos a la medida y condiciones de los territorios. Por ello, pretende “permanecer en el tiempo mediante la contribución al desarrollo de proyectos innovadores y sostenibles, generando bienestar y desarrollo con equidad en los entornos donde participamos” (Corporación IKIGAI, 2021f, p. 3).

A continuación, en la tabla 4 se consolida la matriz de las competencias esenciales en la Corporación IKIGAI.

Tabla 4. Matriz sobre las competencias esenciales

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	IKIGAI es una Corporación reconocida por la generación de estrategias sostenibles, formulación y ejecución de programas y proyectos sociales con enfoque en género.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	IKIGAI es una Corporación que crea, estructura, desarrolla y ejecuta proyectos, programas y estrategias que marcan la diferencia en el sector público y privado.
¿Porque nos escogen los clientes?	IKIGAI es elegida por ser una Corporación privada con experiencia en la formulación y ejecución de estrategias, programas y proyectos sociales con recursos públicos y privados.

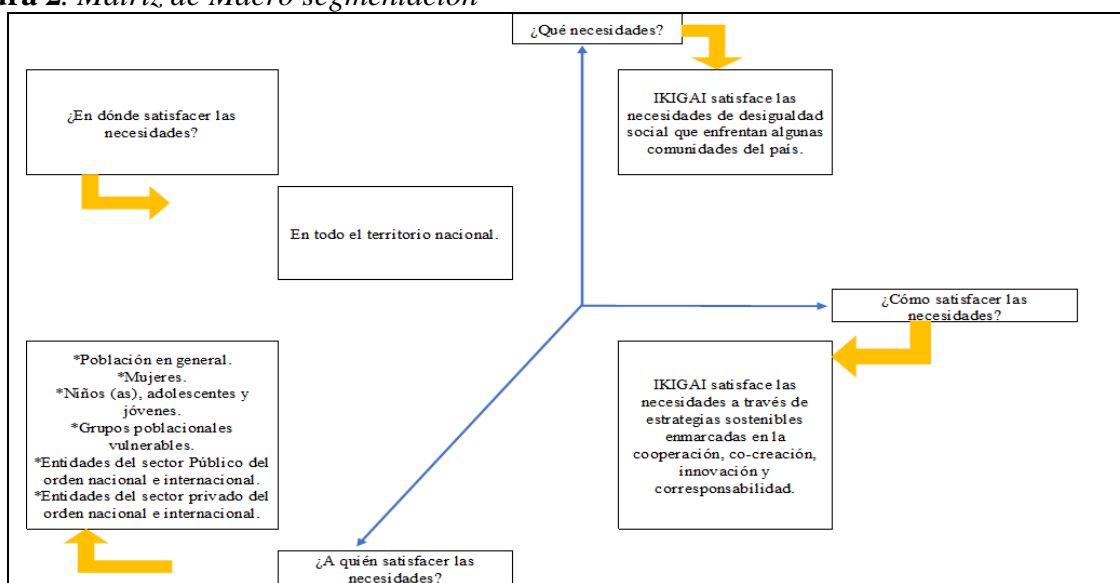
Nota: En esta tabla se desarrolla la matriz sobre las competencias esenciales que tiene la Corporación IKIGAI

En suma, la Corporación IKIGAI cuenta con competencias esenciales, las cuales materializa a través de sus líneas estratégicas las cuales han sido muy reconocidas por entidades públicas por su coherencia y estructuración, dado que posibilita cumplir con los objetivos que se proponen.

3.1.5. Matriz de macro segmentación

De acuerdo con la información analizada de la Corporación IKIGAI, a continuación, en la figura 2 se muestra la matriz de Macro segmentación, la cual permite decidir cuál es el mercado con respecto al mercado global. (Montse, 2020).

Figura 2. Matriz de Macro segmentación



Nota: En esta figura se estructura la macro segmentación que determina el mercado y su correlación con el mercado global.

De acuerdo con los resultados de esta matriz, se tiene que desde la Corporación IKIGAI existen unas prioridades y necesidades identificadas de las comunidades, las cuales se traducen situaciones de desigualdad social que deben enfrentar. Por ello, se buscan atender y mitigar a través

de la creación de estrategias sostenibles encuadradas en la corresponsabilidad, co-creación, cooperación e innovación, construidas bajo criterios de inclusión, desde el ámbito colectivo en los propios territorios (Corporación IKIGAI, 2021b).

Con esta perspectiva, se buscan identificar a los beneficiarios, los cuales se encuentran desarrollando actividades en los mismos territorios, ya sea individual como colectivamente, pues se encuentra población vulnerable, niñas, niños y adolescentes, mujeres y, por último, las mismas entidades públicas y/o privadas, tanto del orden nacional como internacional.

Teniendo en cuenta este análisis, así como lo establecido en la matriz, se puede deducir que la Corporación IKIGAI logra comprender y articular las necesidades y los beneficiarios, con el fin de desarrollar una serie de acciones en el corto, mediano y largo plazo, a través de las cuales se busca la equidad social y el bienestar de las comunidades del país.

3.1.6. Postura ética.

La Corporación IKIGAI propende por ejecutar proyectos con impacto social que mitiguen las necesidades de las comunidades, es por ello por lo que su principal reto es ejecutar de manera responsable los recursos financieros derivados de la contratación pública, respondiendo con calidad y cumplimiento. A continuación, en la tabla 5 se presenta la matriz sobre la postura ética.

Tabla 5. Matriz de postura ética de Corporación IKIGAI

Conformadora de la sociedad	IKIGAI como entidad sin ánimo de lucro busca a través de sus líneas estratégicas ser conformadora de la sociedad - equidad y bienestar social de las comunidades.
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Mediante esta tabla se señala cuál es la postura ética sobre la que se soporta la Corporación IKIGAI.

3.2. Análisis interno

3.2.1. Árbol de competencias

De acuerdo con la información analizada de la Corporación IKIGAI, se elaboró un diagnóstico apoyado en el árbol de competencias, herramienta que permitió identificar las debilidades y fortalezas en los campos del saber hacer, de los procesos y los resultados de la institución. Como resultado de lo anterior en la tabla 6 se muestra la construcción del árbol de competencias en esta Corporación:

Tabla 6. Árbol de competencias de la Corporación IKIGAI

Área	Factor endógeno	Raíces (Saber Hacer)		Tronco (Transformación y operaciones)		Ramas (Resultados o productos)	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Junta Directiva	Gestión de recursos	Amplia experiencia del cuerpo directivo en gestionar recursos ante entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de los proyectos de la Corporación.	Escasa experiencia del cuerpo directivo para la gestión de recursos con entidades públicas y privadas del orden internacional.	Se logra conseguir recursos que han garanten la prestación de servicios y la ejecución de los proyectos de la Corporación		Se han consolidado convenios y se logrado la aprobación de proyectos con recursos de regalías.	
	Cobertura de servicios	La Corporación tiene experiencia en extender la cobertura de sus servicios a entidades públicas y privadas del sur del país.		La Corporación cuenta con sede principal y sucursal que le permite tener presencia en territorio		La Corporación ha prestado sus servicios a 9 entidades territoriales del sur del país.	
Área Administrativa	Remuneraciones	La Corporación tiene experiencia en remunerar a sus funcionarios según sus perfiles y experiencias laborales.		Las remuneraciones de los funcionarios de la Corporación corresponden a los valores promedio del mercado.		Las remuneraciones son acordes con los cargos que desempeña el personal en la Corporación.	Las remuneraciones del personal no incluyen el pago de prestaciones sociales ni seguridad social.

Área	Factor endógeno	Raíces (Saber Hacer)		Tronco (Transformación y operaciones)		Ramas (Resultados o productos)	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
	Ingresos				No se desarrollan actividades alternas de generación de ingresos en la Corporación.		Los ingresos ordinarios por actividades propias son bajos y dependen de la ejecución de proyectos.
	Gastos fijos			Los gastos fijos (administración, personal, funcionamiento) son acordes con las necesidades de la Corporación.		Los gastos fijos de funcionamiento mensuales ascienden a \$50.000.000 aproximadamente	
	Capital Social			Aumento del capital social de la Corporación durante su existencia.	Dificultad de los corporados para inyectar capital social de manera frecuente.	El capital social de la empresa asciende a la suma de \$220.000.000 aproximadamente	
	Endeudamiento				Incremento en los niveles de endeudamiento de la Corporación para cubrir los gastos fijos que no se alcanzan a pagar por la falta de ingresos ordinarios.	El indicador de endeudamiento registrado en el RUP vigente de la Corporación IKIGAI es óptimo, pues corresponde al 9%	

Área	Factor endógeno	Raíces (Saber Hacer)		Tronco (Transformación y operaciones)		Ramas (Resultados o productos)	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
	Capacitación de personal	IKIGAI cuenta con un equipo de trabajo interdisciplinario con amplia experiencia y conocimientos en el saber hacer de la Corporación que es capacitado de manera frecuente.			Bajo interés del personal para recibir capacitación.	Se realizan procesos de capacitación al equipo de trabajo en temas de interés de la Corporación	Poca participación del equipo de trabajo en las capacitaciones realizadas
	Rotación de personal		Existen áreas de la Corporación con equipos de trabajo incompletos y alta rotación de personal que impiden el correcto desarrollo de sus funciones		La sobrecarga de trabajo de los profesionales genera frecuentes renuncias y rotación de personal en las diferentes áreas de la Corporación.		Se tienen áreas de la Corporación afectadas por falta de personal.
	Portafolio de servicios	Experiencia en ofrecer su portafolio de servicios de diseño de estrategias sociales innovadoras y proyectos sociales sostenibles en diferentes líneas estratégicas para entidades públicas y privadas del sur del país.	Experiencia limitada en ofrecer el portafolio de servicios de diseño de estrategias sociales innovadoras y proyectos sociales sostenibles en diferentes líneas estratégicas para entidades públicas y privadas diferentes a las del sur del país.	Se cuenta con líneas estratégicas que permiten ofrecer servicios sociales diferenciados que pueden atender necesidades de cualquier entidad pública o privada del país.		Se cuentan con líneas estratégicas diferenciadas para el diseño de estrategias sociales innovadoras y proyectos sociales sostenibles.	

Área	Factor endógeno	Raíces (Saber Hacer)		Tronco (Transformación y operaciones)		Ramas (Resultados o productos)	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Área de innovación y desarrollo	Redes sociales	Experiencia en la publicación de información en redes sociales de los servicios que presta la Corporación.	Las redes sociales no son visitadas por usuarios de manera frecuente		Desactualización de la información en las redes sociales por vacantes de personal	IKIGAI cuenta con redes sociales para publicar información de interés de sus clientes	Se cuenta con bajo número de seguidores y visitantes de las cuentas de las redes sociales de la Corporación
	Formulación de Proyectos	Amplia experiencia en la formulación de proyectos sociales.	Dependencia de la consecución de recursos para la financiación de las actividades inherentes a la formulación de proyectos.		Restricción presupuestal que limita el accionar del equipo de trabajo en los procesos de formulación de proyectos.	Se han formulado proyectos que han sido objeto de financiación de diferentes fuentes de recursos.	
	Elaboración e implementación de Programas sociales	Amplia experiencia de la Corporación en la elaboración de programas para la transformación social.		Los programas sociales elaborados e implementados por la Corporación tienen impactos favorables en la población	La disponibilidad de recursos limita el accionar de la Corporación en los procesos de elaboración e implementación de programas sociales.	Programas sociales elaborados por la Corporación IKIGAI	Los programas sociales no son implementados en su totalidad
	Cooperación Estratégica	Experiencia en identificar y consolidar procesos de cooperación estratégica con entidades públicas y privadas del orden	Escasa experiencia en identificar y consolidar procesos de cooperación estratégica con entidades públicas y privadas del orden internacional.	El reconocimiento que tiene la Corporación a nivel territorial ha facilitado los procesos de cooperación con			Limitado número de acuerdos de cooperación estratégica con entidades públicas y privadas del

Área	Factor endógeno	Raíces (Saber Hacer)		Tronco (Transformación y operaciones)		Ramas (Resultados o productos)	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
		nacional y territorial, que permitan el cumplimiento de los objetivos y de las metas de la Corporación.		otras entidades del sector público y privado.		orden nacional e internacional	
Área de Operaciones (Personal Transitorio)	Ejecución de Proyectos	Amplia experiencia en la ejecución de proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados.		Proyectos ejecutados de acuerdo con las condiciones técnicas iniciales y según lo planeado.	Condiciones de orden público y las características geográficas, demográficas y socioculturales de los territorios dificultan la ejecución de los proyectos en ciertos territorios.	Se han ejecutado proyectos con recursos públicos y privados.	

Nota: En esta tabla se desarrolla el árbol de competencias de la Corporación IKIGAI a partir de las diversas áreas de la organización como es la junta directiva, administrativa, innovación y desarrollo y operaciones.

3.2.2. Evaluación de factores internos y análisis del resultado

De acuerdo con las competencias identificadas para IKIGAI, se elaboró la matriz MEFI con el fin de identificar las fortalezas y debilidades más relevantes y representativas de cada una de las áreas funcionales de la Corporación. Asimismo, se busca identificar y evaluar las relaciones entre ellas, de acuerdo a lo considerado por Astigarraga (2016) (ver tabla 7).

Tabla 7. Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) de la Corporación IKIGAI

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Amplia experiencia del cuerpo directivo en gestionar recursos ante entidades públicas y privadas del orden nacional para la prestación de servicios y ejecución de los proyectos de la Corporación.	0,08	3	0,24
La Corporación tiene experiencia en extender la cobertura de sus servicios a entidades públicas y privadas del sur del país.	0,05	3	0,15
Los gastos fijos (administración, personal, funcionamiento) son acordes con las necesidades de la Corporación	0,06	3	0,18
Aumento del capital social de la Corporación durante su existencia.	0,05	3	0,15
IKIGAI cuenta con un equipo de trabajo interdisciplinario con amplia experiencia y conocimientos en el saber hacer de la Corporación que es capacitado de manera frecuente.	0,02	3	0,06
Experiencia en ofrecer su portafolio de servicios de diseño de estrategias sociales innovadoras y proyectos sociales sostenibles en diferentes líneas estratégicas para entidades públicas y privadas del sur del país.	0,07	4	0,28
Amplia experiencia en la formulación de proyectos sociales.	0,06	4	0,24
Amplia experiencia de la Corporación en la elaboración de programas para la transformación social.	0,06	4	0,24
Experiencia en identificar y consolidar cooperación estratégica con entidades públicas y privadas del orden nacional que permitan el cumplimiento de los objetivos y de las metas de la Corporación.	0,05	3	0,15
Amplia experiencia en la ejecución de proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados.	0,05	4	0,2
Debilidades			

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Escasa experiencia del cuerpo directivo para la gestión de recursos con entidades públicas y privadas del orden internacional.	0,07	2	0,14
Los ingresos ordinarios por actividades propias son bajos y dependen de la ejecución de proyectos.	0,08	2	0,16
Dificultad de los corporados para inyectar capital social de manera frecuente.	0,05	2	0,1
Incremento en los niveles de endeudamiento de la Corporación para cubrir los gastos fijos que no se alcanzan a pagar por la falta de ingresos ordinarios.	0,08	2	0,16
La sobrecarga de trabajo de los profesionales genera frecuentes renunciaciones y rotación de personal en las diferentes áreas de la Corporación.	0,03	1	0,03
Experiencia limitada en ofrecer el portafolio de servicios de diseño de estrategias sociales innovadoras y proyectos sociales sostenibles en diferentes líneas estratégicas a entidades públicas y privadas diferentes a las del sur del país.	0,07	2	0,14
Las redes sociales no son visitadas por usuarios de manera frecuente	0,02	1	0,02
Dependencia de la consecución de recursos para la financiación de las actividades inherentes a la formulación de proyectos.	0,04	2	0,08
Escasa experiencia en identificar y consolidar procesos de cooperación estratégica con entidades públicas y privadas del orden internacional.	0,05	2	0,1
Condiciones de orden público y las características, geográficas, demográficas y socioculturales de los territorios dificultan la ejecución de los proyectos en ciertos territorios.	0,02	1	0,02
Total	1		2,6

Nota: en esta tabla se desarrolla la matriz de la evaluación de los factores internos MEFI en la Corporación IKIGAI. Se toman en cuenta las fortalezas y las debilidades.

Luego de realizar la evaluación de los factores internos a través de la matriz MEFI, se obtuvo como resultado 2,6 del total ponderado. Este cálculo se hizo de sumar el valor ponderado de las fortalezas, que correspondió a de 1,89, así como de las debilidades de 0,95.

Lo anterior indica que la IKIGAI tiene una posición interna por encima de la media. Esto significa que la Corporación tiene una posición favorable frente a las demás entidades de su naturaleza. Sin embargo, es importante que la Corporación busque desarrollar nuevas estrategias que permitan su crecimiento continuo.

3.2.3. *Listado de variables internas*

En el contexto en el cual se encuentra actualmente la Corporación IKIGAI, existen ciertas variables internas que vienen afectando el desarrollo de objetivos misionales y de las funciones que desempeñan cada una de las áreas. Dichas variables se presentan a continuación, en la tabla 8.

Tabla 8. *Listado de variables internas de la Corporación IKIGAI*

Listado de variables internas

1. Gestión de recursos
2. Cobertura de servicios
3. Remuneración del personal
4. Ingresos
5. Gastos Fijos
6. Capital Social
7. Endeudamiento
8. Capacitación de Personal
9. Rotación de Personal
10. Portafolio de Servicios
11. Redes Sociales
12. Formulación de Proyectos
13. Programas Sociales
14. Cooperación Estratégica
15. Ejecución de Proyectos

Nota: esta tabla muestra las variables internas presentes en la Corporación IKIGAI para construir la prospectiva.

3.2.4. Análisis tendencial de variables endógenas

De acuerdo con el diagnóstico y la identificación de las variables endógenas de la Corporación IKIGAI, se recomienda implementar estrategias que permitan tener control sobre las variables más influyentes y representativas en el desarrollo de las actividades y prestación de los servicios de la entidad. Las variables se relacionan a continuación en la tabla 9:

Tabla 9. Análisis tendencial de variables endógenas

Área	Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Junta Directiva	Amplia experiencia del cuerpo directivo en gestionar recursos ante entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de los proyectos de la Corporación.	Gestión de recursos	Contratos / convenios firmados con entidades públicas y/o privadas	Del año 2017 al 2020 firmaron 5 contratos públicos y/o privadas	En el año 2021 se firma 1 contrato con entidad pública	Para el año 2030 se espera suscribir 60 convenios con entidades públicas y/o privadas
Junta Directiva	La Corporación cuenta con profesionales con amplia experiencia, idóneos e interdisciplinarios.	Cobertura de servicios	Entidades públicas y privadas a las cuales se les ha prestado el servicio	Del año 2017 al 2020 se prestó servicios a 9 entidades públicas y privadas	En el año 2021 se presta servicios a 1 entidad pública	Para el año 2030 se proyecta prestar servicios a 50 entidades públicas y/o privadas
Área Administrativa	Las remuneraciones de los funcionarios de la Corporación corresponde a los valores promedio del mercado.	Remuneraciones	Valor Honorarios promedio de los profesionales	Del año 2017 al 2020 los Honorarios promedio de los profesionales corresponden a \$3.000.000	Durante el año 2021 los honorarios promedio de los profesionales corresponden a \$3.500.000	Para el año 2030 se proyecta tener unos honorarios por encima del promedio del sector.
Área Administrativa	Los gastos fijos (administración, personal, funcionamiento) son acordes con las necesidades de la Corporación.	Gastos Fijos	Gastos fijos anuales	Durante el 2017 al 2020 los gastos fijos anuales corresponden al 25% de los ingresos ordinarios de la Corporación.	Durante el año 2021 los gastos fijos anuales corresponden al 25% de los ingresos ordinarios de la Corporación.	Para el año 2030 se proyecta que los gastos fijos anuales sean del 20% de los ingresos ordinarios de la Corporación.

Área	Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro	
Área Administrativa	IKIGAI cuenta con un equipo de trabajo interdisciplinario con amplia experiencia y conocimientos en el saber hacer de la Corporación que es capacitado de manera frecuente.	Capacitación personal	de Capacitaciones realizadas	Internas	Del año 2017 al 2020 se realizaron 12 capacitaciones internas	Durante el año 2021 se han realizado 2 capacitaciones internas	Para el 2030 se proyecta realizar 45 capacitaciones internas.
Área Administrativa	Experiencia en ofrecer su portafolio de servicios de diseño de estrategias sociales innovadoras y proyectos sociales sostenibles en diferentes líneas estratégicas para entidades públicas y privadas del sur del país.	Portafolio de servicios	Línea Estratégicas		Durante los años 2017 al 2020 se contaba con 5 líneas estratégicas	Durante el año 2021 se mantienen 5 líneas estratégicas	Para el año 2030 se proyecta tener 10 líneas estratégicas sociales sostenibles e innovadoras
Área Administrativa	Experiencia en la publicación de información en redes sociales de los servicios que presta la Corporación	Redes sociales	Redes Sociales		Del año 2017 al 2020 IKIGAI tenía 3 redes sociales (Facebook, Instagram y Youtube)	Durante el año 2021 IKIGAI sigue con 3 redes sociales (Facebook, Instagram y Youtube)	Para el año 2030 se proyecta tener todas las redes sociales que existan, además de contar con una página web interactiva con información de interés y actualizada.
Área de innovación y desarrollo	Amplia experiencia en la formulación de proyectos sociales.	Formulación de Proyectos	de Proyectos Formulados		Del año 2017 al 2020 se formularon 6 proyectos sociales.	En el año 2021 se están formulando 2 proyectos	Para el año 2030 se proyecta haber formulado 50 proyectos sociales

Área	Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Área de innovación y desarrollo	Amplia experiencia de la Corporación en la elaboración de programas para la transformación social.	Elaboración de Programas sociales	de Programas Sociales elaborados	Del año 2017 al 2020 no se tenían programas sociales elaborados.	En el año 2021 se están elaborando un programa social	En el año 2030 se proyecta contar con 10 programas sociales.
Área de innovación y desarrollo	Amplia experiencia en la ejecución de proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados.	Ejecución de Proyectos	de Proyectos Ejecutados y en ejecución	Del año 2017 al 2020 se ejecutaron 4 proyectos sociales	En el año 2021 se están ejecutando 2 proyectos sociales	En el año 2030 se proyecta haber ejecutado 50 proyectos sociales
Área	Debilidad	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Área Administrativa	Los ingresos ordinarios por actividades propias son bajos y dependen de la ejecución de proyectos.	Ingresos	Ingresos propios anuales	Durante el 2017 al 2020 los ingresos propios corresponden \$1.200 millones en promedio anual	Durante el año 2021 los ingresos propios son \$800 millones en promedio anual	Para el año 2030 se proyecta que los ingresos propios anuales asciendan a \$10.000 millones
Área Administrativa	Dificultad de los corporados para inyectar capital social de manera frecuente.	Capital Social	Capital social	Durante el 2017 al 2020 los corporados de IKIGAI capitalizaron de 6 millones a 220 millones	Durante el año 2021 los corporados no han podido capitalizar	Para el año 2030 se proyecta tener un capital social de \$500 millones de pesos
Área Administrativa	Incremento en los niveles de endeudamiento de la Corporación para cubrir los gastos fijos que no se alcanzan a pagar por la falta de ingresos ordinarios.	Endeudamiento	Cuentas por pagar	Durante el año 2017 al 2020 las cuentas por pagar de IKIGAI correspondían al 9% en promedio	Para el año 2021 las cuentas por pagar están en el 50%	Para el año 2030 se proyecta que las cuentas por pagar sean del 7%

Área	Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Área Administrativa	Existen áreas de la Corporación con equipos de trabajo incompletos y alta rotación de personal que impiden el correcto desarrollo de sus funciones	Rotación de personal	Áreas sin vacantes	Durante el año 2017 al 2020 no existían áreas sin vacantes	En el año 2021 IKIGAI tiene 3 áreas vacantes	Para el año 2030 se proyecta tener ninguna área sin vacantes
Área Administrativa	Se cuenta con bajo número de seguidores y visitantes de las cuentas de las redes sociales de la Corporación	Redes sociales	Número de seguidores	Del año 2017 al 2020 IKIGAI contaba con 100 seguidores	Para el año 2021 IKIGAI cuenta con 214 seguidores	Para el año 2030 se proyecta tener 10.000 seguidores
Área de innovación y desarrollo	Los programas sociales no son implementados en su totalidad	Elaboración de Programas sociales	Programas implementados	Durante el año 2017 al 2020 no se implementaron programas sociales	En el año 2021 IKIGAI no se implementaron programas sociales	Para el año 2030 se proyecta implementar todos los programas diseñados
Área de innovación y desarrollo	Limitado número de acuerdos de cooperación estratégica con entidades públicas y privadas del orden nacional e internacional	Cooperación Estratégica	Acuerdo de Cooperación Estratégica	Durante el año 2017 al 2020 no se firmaron acuerdos de cooperación estratégica	En el año 2021 IKIGAI no se firmaron acuerdos de cooperación estratégica	Para el año 2030 se proyecta firmar 10 acuerdos de cooperación estratégica

Nota: esta tabla muestra el análisis tendencial de las variables endógenas, para lo cual se toman en cuenta las diversas áreas de la Corporación IKIGAI como son: junta directiva, administrativa, innovación y desarrollo.

3.2.5. *Análisis del sector*

En el ámbito del empoderamiento de las comunidades en sus territorios, como elemento central de la Corporación IKIGAI, se han encontrado múltiples organizaciones, nacionales e internacionales. Cada una de estas propuestas se enmarcan en diversos objetivos y enfoques, conforme a la naturaleza y fines con las cuales se han creado.

En el ámbito internacional, es evidente el soporte que se encuentra en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), dado que impulsa procesos mediante diversas oficinas, cuyo interés en la protección de los derechos humanos, así como la posibilidad de generar procesos de inclusión y participación de aquellos grupos que se encuentran en situación de vulnerabilidad y exclusión. Por ello, es que se impulsaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODS) en el que la comunidad internacional centra sus esfuerzos por hacer sociedades más equitativas y justas (ONU, 2016).

En América Latina, los movimientos sociales, las organizaciones de la sociedad civil y los defensores de los derechos humanos poseen un legado histórico y gran parte de lo que se ha logrado en la región, en cuanto a derechos, dignidad, justicia y paz, es el resultado de sus luchas y movilizaciones durante mucho tiempo. Sin duda, los ODS ofrecen un contexto singular para empoderar a la sociedad civil en sus esfuerzos por afrontar las causas fundamentales de la injusticia, en particular, el actual modelo económico que concentra la riqueza y antepone el lucro a las personas, las formas persistentes y arraigadas de discriminación, y el reducido espacio para la participación. (ONU, 2016, p. 3).

Así, los programas de la ONU se orientan la perspectiva de género, en la protección de la mujer y su empoderamiento en los territorios, en el desarrollo de proyectos de sostenibilidad económica y ambiental. En este sentido, se encuentran como organismos de apoyo internacional de la ONU la “División de Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas a la Entidad de las

Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres” (ONU-Mujeres); la Oficina de las Naciones Unidas en Viena (ONUUV), la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) (ONU, 2019).

Además de la ONU, existen otras organizaciones que apoyan procesos de empoderamiento, entre las que se pueden mencionar la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, el Consejo Indígena de Centro América – CICA, el Enlace Continental de Mujeres Indígenas de las Américas – ECMIA, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA, la Fundación Microfinanzas BBVA, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias – IFPRI y la Organización Internacional para las Migraciones – OIM (OCHA, 2020).

Asimismo, en el plano nacional se identifican múltiples organismos no gubernamentales (ONGs) enfocados en el interés por impulsar procesos de empoderamiento en aquellos territorios en los cuales se presentan mayores situaciones de vulnerabilidad, pobreza y violencia. Esto conlleva a centrar las acciones de empoderamiento en mujeres rurales, comunidades afrodescendientes y comunidades indígenas preferencialmente.

Así, entre las organizaciones que impulsan el empoderamiento, se menciona a Prodepaz, Fundación Montes de María, Fundación Hocol, Cordepaz, Fundación Alcaraván, Asopatía, entre otras múltiples organizaciones. En igual medida, son múltiples los asuntos tratados por estos ONGs, entre los que se puede mencionar proyectos productivos agropecuarios, proyectos educativos de alfabetización, proyectos de empoderamiento desde la salud, proyectos comunitarios para la paz y la competitividad, proyectos de prevención del reclutamiento de niñas, niños y jóvenes y proyectos de inserción social (Canal, 2019).

De otro lado, IKIGAI hace parte de las llamadas Entidades sin ánimo de lucro (ESAL), que corresponden a personas jurídicas legalmente constituidas, en el que no existen utilidades, luego

no hay excedentes a ser reembolsados o distribuidos de ninguna manera. Esto quiere decir que los aportes recibidos deberán ser reinvertidos en la misma organización, mediante proyectos, procesos o actividades que se orientan en el fortalecimiento de su objeto social, siendo, en este caso, el empoderamiento de las comunidades en condiciones de vulnerabilidad o riesgo social de exclusión (Gómez, 2014).

3.3. Análisis del macro entorno

De acuerdo con el análisis realizado a la información consultada del macro entorno de la Corporación, se identificaron las siguientes fortalezas y amenazas en los sectores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales e institucionales que pueden influir en el desarrollo de las actividades de la entidad, para lo cual se tendrá en cuenta su análisis a través de la matriz Pestel (ver tabla 10).

Tabla 10. *Análisis tendencial de variables endógenas*

Variables	Categoría	Oportunidad	Amenaza	Aspectos identificados
Políticos	Periodos de Gobierno			<p>Cambios de gobierno del orden departamental y municipal implican cambios en las prioridades de inversión social de los mandatarios de turno, lo cual puede desincentivar la demanda por los servicios de la Corporación.</p> <p>De acuerdo con el artículo 190 de la Constitución Política de Colombia, el Presidente de la República tiene un periodo de cuatro años. El periodo de Gobierno del presidente Iván Duque inició el 07 de agosto de 2018 e irá hasta el 07 de agosto del 2022.</p> <p>Con relación al nivel departamental la Constitución Política en el artículo 303 establece que los gobernadores tienen un período de gobierno de 4 años, sin posibilidad de ser reelegidos. Los periodos actuales iniciaron el 01 de enero de 2020 e irán hasta el 31 de diciembre del 2023.</p> <p>Finalmente, del orden municipal la Constitución Política en el artículo 314</p>

Variables	Categoría	Oportunidad	Amenaza	Aspectos identificados
				establece que los alcaldes tienen un período de gobierno de 4 años, sin posibilidad de ser reelegidos. Los periodos actuales iniciaron el 01 de enero de 2020 e irán hasta el 31 de diciembre del 2023.
	Planes de Desarrollo	Todos los planes de desarrollo de las entidades territoriales contemplan metas de inversión social que propendan por generar equidad y bienestar social, lo cual puede aumentar la demanda por los servicios que presta la Corporación.		De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 152 de 1994 el plan de desarrollo contendrá, entre otras cosas, la descripción de los principales programas y subprogramas, con indicación de sus objetivos y metas nacionales, regionales y sectoriales y los proyectos prioritarios de inversión. Por otro lado, según lo establecido en el artículo 31 de la Ley 152 de 1994, los planes de desarrollo de las entidades territoriales deben estar conformados por una parte estratégica y un plan de inversiones a mediano y corto plazo.
	Agenda mundial para el desarrollo sostenible	Las entidades nacionales y territoriales enfocan sus esfuerzos y direccionan sus recursos al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, los cuales están alineados con las líneas estratégicas de la Corporación.		El 25 de septiembre de 2015 los Estados Miembros de Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible los cuales tienen unas metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. Entre los objetivos están: educación de calidad, igualdad de género, fin de la pobreza, reducción de las desigualdades, etc.
Económicos	Tasa de cambio		Las frecuentes variaciones del dólar generan aumento en el valor de los insumos que requieran ser importados para el cumplimiento de los objetivos de la Corporación, y por ende pérdida	De acuerdo con los reportes del Banco de la República la tasa de cambio promedio del 2020 fue de \$3.654, y de lo corrido del año 2021 ha sido de \$3.654

Variables	Categoría	Oportunidad	Amenaza	Aspectos identificados
			en el valor adquisitivo de la misma.	
	Inflación		Las subidas continuadas de los precios de los productos y servicios que requiere la Corporación para el cumplimiento de su objetivo misional, implica un aumento en los gastos fijos.	De acuerdo con la información del Banco de la República, la inflación de precios al consumidor busca calcular la variación que tuvo en el año el Índice de Precios al Consumidor (IPC), la cual es calculada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE-. De acuerdo con las cifras oficiales del Banco de la República la inflación anual del IPC es de 3,63% a Junio de 2021
	Competencias del mercado		Existencia de múltiples empresas que cuentan con un portafolio de servicios similar a los de IKIGAI, disminuye la posibilidad de que se contraten los servicios que ofrece la Corporación.	En la actualidad existen en el país Corporaciones sin ánimo de lucro que prestan servicios similares a los de IKIGAI.
	Reactivación económica	Las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional para reactivar la economía del país favorecen a la Corporación, teniendo en cuenta que aumentan la demanda por los servicios que se ofrecen.		El Ministerio de Salud expidió el 02 de junio de 2021 la Resolución 777, la cual define criterios y condiciones para la reactivación del país. En esta resolución se suprimen algunas normas y protocolos de bioseguridad, se establecen niveles de aforos y se definen reglas para la operación de todos los sectores económicos y sociales.
	Reforma Tributaria		Los cambios propuestos por el Gobierno Nacional a la estructura tributaria actual, para modificar impuestos y mayor recaudación a nivel nacional,	El 20 de julio de 2021 el Gobierno Nacional radicó ante el Congreso el proyecto de reforma tributaria que tiene como objetivo el recaudo de 15,2 billones de pesos, está basado en austeridad en gasto público, contrarrestar la evasión fiscal, buscar la contribución de los sectores empresariales, y la no afectación a las clases

Variables	Categoría	Oportunidad	Amenaza	Aspectos identificados
			tienden a disminuir la demanda por los servicios de la Corporación.	a medias y pobres del país a través de la inversión social.
Sistema General de Regalías		El aumento en los porcentajes de las asignaciones de recursos de regalías a las entidades territoriales, y la creación de bolsas concursables se constituyen como fuentes potenciales para la financiación de proyectos de inversión social en las líneas estratégicas que maneja la Corporación.		<p>El Sistema General de Regalías, SGR, se constituyó mediante el Acto Legislativo 5 de 2011, el cual a su vez modificó los artículos 360 y 361 de la Constitución Política y se establecieron otras disposiciones sobre el Régimen de Regalías y otras compensaciones. Desde el 2012 hasta el 2019, este acto Legislativo estuvo vigente, y a su vez materializado por las disposiciones de la Ley 1530 de 2012, la cual estuvo vigente hasta el 31 de diciembre de 2020.</p> <p>Con la entrada en vigencia del Acto Legislativo 05 de 2019, se modificó el artículo 361 de la Constitución Política el cual establece los criterios de distribución del SGR, dejándolos para inversión así: (Constitución Política de 1991, modificada por el Acto Legislativo 05 de 2019)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25% corresponden a las Asignaciones Directas. • 15% corresponde Asignación para la inversión local. • 34% corresponde a la Asignación para la inversión regional. • 10% corresponde a la Asignación para Ciencia, Tecnología e Innovación. • 7% corresponde a la Asignación para la Paz. • 1% corresponde a la Asignación Ambiental. • 0,5% corresponde a los municipios del Rio Magdalena y Canal del Dique.
Sistema General de Participaciones		Las entidades territoriales reciben recursos que son transferidos por		El Sistema General de Participaciones SGP está constituido por los recursos que la Nación transfiere por mandato de los artículos 356 y

Variables	Categoría	Oportunidad	Amenaza	Aspectos identificados
		<p>el orden nacional para la financiación de proyectos que busquen garantizar el servicio de educación, la cual al ser una de las líneas estratégicas de la Corporación puede aumentar la demanda por los servicios que ofrece.</p>		<p>357 de la Constitución Política de Colombia a las entidades territoriales – departamentos, distritos y municipios, para la financiación de los servicios a su cargo, en salud, educación y los definidos en el Artículo 76 de la Ley 715 de 2001.</p> <p>De acuerdo con la Ley 715 de 2001 está conformado de la siguiente manera:</p> <p>a) Una participación con destinación específica para el sector educativo, denominada participación para educación; con un porcentaje del cincuenta y ocho punto cinco 58.5%.</p> <p>b) Una participación con destinación específica para el sector salud, denominada participación para salud; con un porcentaje del veinte cuatro punto cinco 24.5%.</p> <p>c) Una participación de propósito general que incluye los recursos para agua potable y saneamiento básico, denominada participación para propósito general; con un porcentaje del 17.0%.</p>
	Cooperación internacional	<p>Existen diferentes mecanismos de cooperación internacional que son potenciales fuentes de financiación para la formulación y ejecución de programas y proyectos sociales</p>		<p>De acuerdo con lo establecido por la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional, la cooperación se define como la "acción conjunta para apoyar el desarrollo económico y social del país, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil" (APC,2021)</p> <p>Entre las modalidades de cooperación están: Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), cooperación Triangular, cooperación Col-Col, cooperación Sur-Sur, entre otras.</p>

Variables	Categoría	Oportunidad	Amenaza	Aspectos identificados
	Crisis económica		La situación económica del país impacta de manera negativa la demanda por los servicios de la Corporación, y el aumento de los gastos fijos que deben ser cubiertos de manera permanente.	Con la emergencia sanitaria mundial por Covid-19, la economía del país según el DANE sufrió en 2020 una caída del 6,8%, la más alta de la historia.
Sociales	Desigualdad	El aumento en los niveles de desigualdad implica que se deban implementar programas y proyectos que van encaminados con las líneas estratégicas que maneja la Corporación.		De acuerdo con las cifras del Banco Mundial el coeficiente de Gini en el 2019 para Colombia estaba en 51,3
	Pandemia COVID-19		Las medidas y restricciones de tipo sanitario que se vienen implementado para contrarrestar la pandemia por COVID -19 afectan el desarrollo de las actividades de la Corporación.	La pandemia del COVID-19 llegó a Colombia a inicios del año 2021. La propagación del virus ha generado impactos negativos en la población, las economías y empresas.
	Orden Público		Se presentan alteraciones de orden público en los territorios que pueden afectar o limitar la prestación de los servicios de la Corporación.	Teniendo en cuenta las medidas adoptadas para mitigar los efectos sanitarios y económicos del COVID-19, se han venido generando bloqueos en las vías, paros, entre otros tipos de manifestaciones de la comunidad, que dificultan el desplazamiento y transporte. Así mismo, en algunas zonas del país aún se tiene presencia de grupos armados al margen de la Ley y de diferentes bandas criminales.

Variables	Categoría	Oportunidad	Amenaza	Aspectos identificados
Tecnológicos	Recursos tecnológicos	Variedad de productos en el mercado tecnológico que permiten mejorar y optimizar la prestación de los servicios de la Corporación.		La nueva era de la tecnología ha permitido el desarrollo de nuevas herramientas y recursos que mejoran los procesos de las empresas.
Geográficas ambientales	y Condiciones meteorológicas y geográficas del país		Las condiciones geográficas y meteorológicas de los territorios son diversas, lo cual dificulta el acceso a algunos territorios del país.	La variedad en el relieve colombiano genera que se tengan variedad de climas, y condiciones geográficas a lo largo del territorio del país.
Legales	Responsabilidad Social Empresarial	Todas las empresas del país deben dar cumplimiento a la Ley de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual les implica la implementación de acciones sociales para la comunidad, lo que podría atender la Corporación con el portafolio de sus servicios		En la actualidad la responsabilidad social empresarial se entiende como las acciones que deben implementar las empresas, con el fin de mitigar el impacto social, ambiental, y económico. Esta responsabilidad está contemplada de manera implícita en la Constitución Política de Colombia así: "Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley" "La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades". "La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial".
	Ley de Teletrabajo	Se encuentra vigente la ley que permite y regula el teletrabajo como una forma de organización laboral, lo que		Según la Ley 1221 de 2008 (Decreto reglamentario 0884 de 2012) el Teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como

Variables	Categoría	Oportunidad	Amenaza	Aspectos identificados
		facilita el desarrollo de las actividades y prestación de servicios de la Corporación.		soporte las tecnologías de información y comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en sitio específico de trabajo.
Institucionales	Oferta institucional de programas sociales del gobierno nacional		El Gobierno Nacional cuenta con programas sociales gratuitos, lo que reduce la demanda por los servicios de la Corporación.	Actualmente el Gobierno Nacional viene implementado un gran número de programas sociales entre los cuales se resaltan: Ingreso Solidario, Jóvenes en Acción, Familias en Acción, Emprendimiento Colectivo, IRACA, Mi Negocio, Empléate, Colombia Mayor, Devolución del IVA, entre otros.

Nota: en esta tabla se hace el respectivo análisis tendencial de las variables endógenas como son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, geográfica y ambientales, legales e institucionales.

3.4. Evaluación de factores externos.

La evaluación de los factores externos se lleva a cabo mediante la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). En ese sentido, se realizó una evaluación cuantitativa de las oportunidades y amenazas del entorno de la Corporación en los sectores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales e institucionales, los cuales se muestran en la tabla 11 a continuación:

Tabla 11. *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Todos los planes de desarrollo de las entidades territoriales contemplan metas de inversión social que propendan por generar equidad y bienestar social, lo cual puede aumentar la demanda por los servicios que presta la Corporación.	0,08	4	0,32
Las entidades nacionales y territoriales enfocan sus esfuerzos y direccionan sus recursos al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, los cuales están alineados con las líneas estratégicas de la Corporación.	0,03	3	0,09
Las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional para reactivar la economía del país favorecen a la Corporación, teniendo en cuenta que aumentan la demanda por los servicios que se ofrecen.	0,03	3	0,09

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
El aumento en los porcentajes de las asignaciones de recursos de regalías a las entidades territoriales, y la creación de bolsas concursables se constituyen como fuentes potenciales para la financiación de proyectos de inversión social en las líneas estratégicas que maneja la Corporación.	0,06	4	0,24
Las entidades territoriales reciben recursos que son transferidos por el orden nacional para para la financiación de proyectos que busquen garantizar el servicio de educación, la cual al ser una de las líneas estratégicas de la Corporación puede aumentar la demanda por los servicios que ofrece.	0,04	3	0,12
Existen diferentes mecanismos de cooperación internacional que son potenciales fuentes de financiación para la formulación y ejecución de programas y proyectos sociales	0,08	4	0,32
El aumento en los niveles de desigualdad implica que se deban implementar programas y proyectos que van encaminados con las líneas estratégicas que maneja la Corporación.	0,02	3	0,06
Variedad de productos en el mercado tecnológico que permiten mejorar y optimizar la prestación de los servicios de la Corporación.	0,05	3	0,15
Todas las empresas del país deben dar cumplimiento a la Ley de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual les implica la implementación de acciones sociales para la comunidad, lo que podría atender la Corporación con el portafolio de sus servicios	0,07	4	0,28
Se encuentra vigente la ley que permite y regula el teletrabajo como una forma de organización laboral, lo que facilita el desarrollo de las actividades y prestación de servicios de la Corporación.	0,07	4	0,28
Amenazas			
Cambios de gobierno del orden nacional, departamental y municipal implican cambios en las prioridades de inversión social de los mandatarios de turno, lo cual puede desincentivar la demanda por los servicios de la Corporación.	0,06	2	0,12
Las frecuentes variaciones del dólar generan aumento en el valor de los insumos que requieran ser importados para el cumplimiento de los objetivos de la Corporación, y por ende pérdida en el valor adquisitivo de la misma.	0,05	2	0,1
Las subidas continuadas de los precios de los productos y servicios que requiere la Corporación para el cumplimiento de su objetivo misional, implica un aumento en los gastos fijos.	0,05	2	0,1
Existencia de múltiples empresas que cuentan con un portafolio de servicios similar a los de IKIGAI, disminuye la posibilidad de que se contraten los servicios que ofrece la Corporación.	0,06	1	0,06
Los cambios propuestos por el Gobierno Nacional a la estructura tributaria actual, para modificar impuestos y mayor recaudación a nivel nacional, tienden a disminuir la demanda por los servicios de la Corporación.	0,05	1	0,05
La situación económica del país impacta de manera negativa la demanda por los servicios de la Corporación, y el aumento de los gastos fijos que deben ser cubiertos de manera permanente.	0,07	1	0,07
Las medidas y restricciones de tipo sanitario que se vienen implementado para contrarrestar la pandemia por COVID -19 afectan el desarrollo de las actividades de la Corporación.	0,05	1	0,05
Se presentan alteraciones de orden público en los territorios que pueden afectar o limitar la prestación de los servicios de la Corporación.	0,02	2	0,04
Las condiciones geográficas y meteorológicas de los territorios son diversas, lo cual dificulta el acceso a algunos territorios del país.	0,03	2	0,06

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
El Gobierno Nacional cuenta con programas sociales gratuitos, lo que reduce la demanda por los servicios de la Corporación	0,03	1	0,03
Total	1		2,63

Nota: En la tabla se desarrolla la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas.

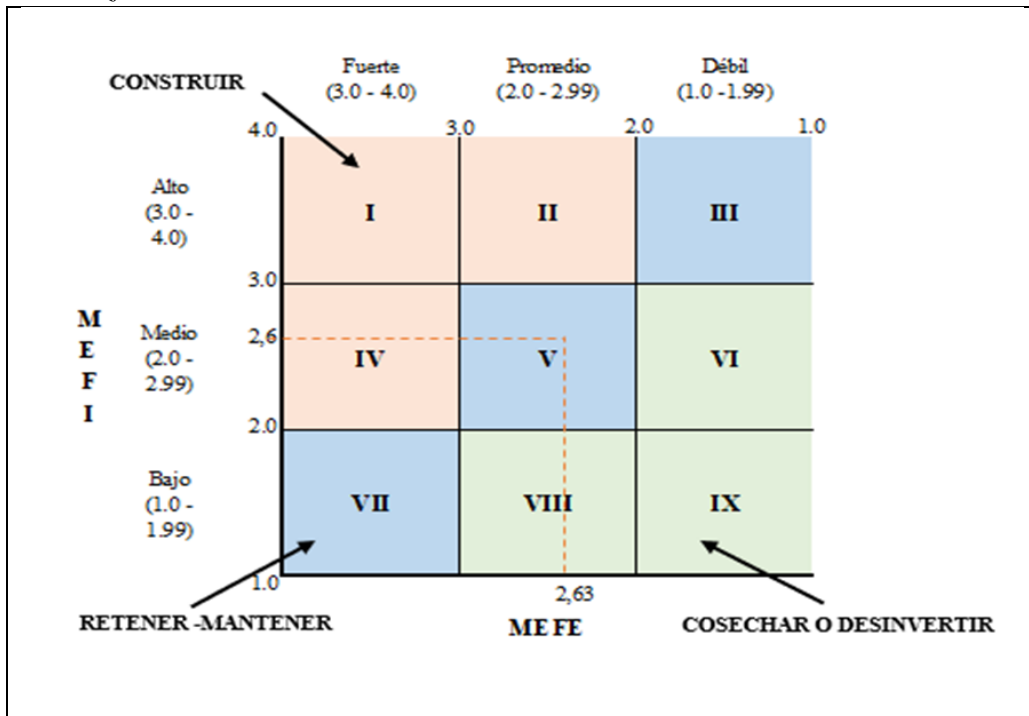
Los resultados de la matriz MEFE de la tabla 11 arrojan un valor ponderado total de 2,63 puntos, de los cuales 1,95 puntos que se relacionan a oportunidades, y 0,68 puntos corresponden a las amenazas en el medio que tiene la Corporación IKIGAI para la prestación de sus servicios. Lo anterior, indica que IKIGAI tiene oportunidades importantes para potencializar en su entorno, y así disminuir o de cierta manera mitigar los efectos que tienen las amenazas externas sobre su funcionamiento.

3.5. Postura estratégica de la organización

3.5.1. Matriz interna-externa

De acuerdo con los resultados de la evaluación realizada a la Corporación IKIGAI, según sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), en la figura 3 se señalan los resultados, permitiendo en la siguiente matriz para poder identificar la postura estratégica de la Corporación.

Figura 3. Matriz interna – externa



Nota: en la figura se muestra la ubicación de la Corporación IKIGAI en la matriz interna-externa.

Luego de ubicar el resultado de la Matriz MEFI (2,6) y MEFE (2,63) se encontró que el índice se ubicó en el cuadrante V denominado “retener y mantener”. Lo anterior, indica que la Corporación IKIGAI debe enfocar sus esfuerzos en la creación de estrategias, entre las cuales se destacan la penetración en el mercado y el desarrollo del producto.

3.5.2. Matriz PEYEA

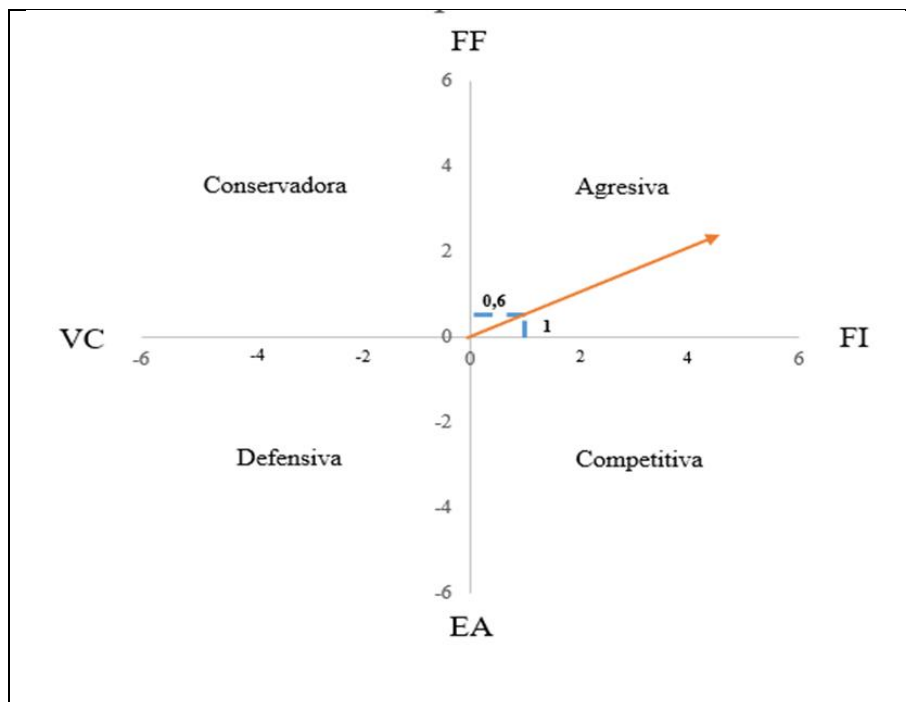
Con el objetivo de tener otro referente con relación a las estrategias que se recomiendan definir a la Corporación IKIGAI, se implementó la Matriz PEYEA, la cual permite combinar el entorno interno y externo para determinar si se está frente a una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

En la tabla 12 y la figura 4 se puede observar con mayor claridad la matriz PEYEA en la corporación IKIGAI.

Tabla 12. Matriz PEYEA

Fuerza Financiera FF	Valor Numérico
Ingresos	5
Gastos Fijos	3
Capital Social	5
Endeudamiento	4
Gestión de Recursos	5
Calificación Promedio	4,4
Fuerza Industria FI	Valor Numérico
Planes de Desarrollo	6
Sistema General de Regalías	5
Sistema General de Participaciones	4
Cooperación Internacional	4
Reactivación Económica	5
Calificación Promedio	4,8
Ventaja Competitiva VC	Valor Numérico
Formulación de proyectos	-5
Formulación de programas	-4
Ejecución de proyectos	-4
Portafolio de Servicios	-5
Cooperación Estratégica	-3
Calificación Promedio	-4,2
Estabilidad del Ambiente	Valor Numérico
Crisis económica	-5
Tasa de Cambio	-2
Cambios de Gobierno	-5
Competencia del mercado	-3
Inflación	-2
Calificación Promedio	-3,4

Nota: en la tabla de desarrolla la matriz PEYEA en el que están presentes las siguientes fuerzas: financiera, industrial, competitiva, del ambiente.

Figura 4. Representación de la matriz PEYEA en la Corporación IKIGAI

Nota: en esta figura se muestra la representación de la matriz PEYEA para la Corporación IKIGAI

Luego de identificar las variables internas y externas más influyentes y evaluarlas, de acuerdo con su fuerza financiera, fuerza de la industria, ventaja competitiva y estabilidad del ambiente; se puede deducir que las estrategias recomendables para la Corporación IKIGAI son de tipo agresivo. Lo anterior, teniendo en cuenta que el resultado final se ubicó en el cuadrante I, lo que sugiere que se deben encaminar acciones para tener un crecimiento rápido en el mercado y una posición competitiva fuerte.

3.5.3. Formulación de la estrategia

A través de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) se evalúan de manera objetiva estrategias para la Corporación IKIGAI, teniendo en cuenta los factores internos y externos identificados con anterioridad (ver tabla 13). Las estrategias planteadas a continuación

responden a los resultados de la matriz de factores internos – externos (retener-mantener), así como de la matriz PEYEA (agresiva).

Tabla 13. Matriz de planeación estratégica cuantitativa – MPEC

Factores Claves	Ponderado	Penetración mercado		Desarrollo de nuevos servicios (nuevas estratégicas)		Ampliación de la cobertura del portafolio de servicios a todo el territorio nacional internacional		Diversificación de mercado (nuevos clientes)		Marketing Digital	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
		c	d=b*c	e	f=b*e	g	h=b*g	i	j=b*i	k	l=b*k
a	B										
OPORTUNIDADES											
Todos los planes de desarrollo de las entidades territoriales contemplan metas de inversión social que propendan por generar equidad y bienestar social, lo cual puede aumentar la demanda por los servicios que presta la Corporación.	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Las entidades nacionales y territoriales enfocan sus esfuerzos y direccionan sus recursos al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, los cuales están alineados con las líneas estratégicas de la Corporación.	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	2	0,06
Las medidas adoptadas por el Gobierno Nacional para reactivar la economía del país favorecen a la Corporación, teniendo en cuenta que aumentan la demanda por los servicios que se ofrecen.	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09
El aumento en los porcentajes de las asignaciones de recursos de regalías a las entidades territoriales, y la creación de bolsas concursables se constituyen como fuentes potenciales para la financiación de proyectos de inversión social en las líneas estratégicas que maneja la Corporación.	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	1	0,06
Las entidades territoriales reciben recursos que son transferidos por el orden nacional para para la financiación de proyectos que busquen garantizar el servicio de educación, la cual al ser una de las líneas estratégicas de la Corporación puede aumentar la demanda por los servicios que ofrece.	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	3	0,12	1	0,04
Existen diferentes mecanismos de cooperación internacional que son potenciales fuentes de	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	1	0,08

Factores Claves	Ponderado	Penetración mercado		del Desarrollo de nuevos servicios (nuevas estrategias)		Ampliación de la cobertura del portafolio de servicios a todo el territorio nacional internacional		Diversificación de mercado (nuevos clientes)		de Marketing Digital	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
financiación para la formulación y ejecución de programas y proyectos sociales											
El aumento en los niveles de desigualdad implica que se deban implementar programas y proyectos que van encaminados con las líneas estratégicas que maneja la Corporación.	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02
Variedad de productos en el mercado tecnológico que permiten mejorar y optimizar la prestación de los servicios de la Corporación.	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Todas las empresas del país deben dar cumplimiento a la Ley de Responsabilidad Social Empresarial, lo cual les implica la implementación de acciones sociales para la comunidad, lo que podría atender la Corporación con el portafolio de sus servicios	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	1	0,07
Se encuentra vigente la ley que permite y regula el teletrabajo como una forma de organización laboral, lo que facilita el desarrollo de las actividades y prestación de servicios de la Corporación.	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28
AMENAZAS											
Cambios de gobierno del orden nacional, departamental y municipal implican cambios en las prioridades de inversión social de los mandatarios de turno, lo cual puede desincentivar la demanda por los servicios de la Corporación.	0,06		0,12	1	0,06	2	0,12	4	0,24	1	0,06
		2									
Las frecuentes variaciones del dólar generan aumento en el valor de los insumos que requieran ser importados para el cumplimiento de los objetivos de la Corporación, y por ende pérdida en el valor adquisitivo de la misma.	0,05		0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
		2									
Las subidas continuadas de los precios de los productos y servicios que requiere la Corporación	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05	2	0,1

Factores Claves	Ponderado	Penetración del mercado		Desarrollo de nuevos servicios (nuevas estrategias)		Ampliación de la cobertura del portafolio de servicios a todo el territorio nacional internacional		Diversificación de mercado (nuevos clientes)		Marketing Digital	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
servicios y ejecución de los proyectos de la Corporación.											
La Corporación tiene experiencia en extender la cobertura de sus servicios a entidades públicas y privadas del sur del país.	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05
Los gastos fijos (administración, personal, funcionamiento) son acordes con las necesidades de la Corporación	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	4	0,24
Aumento del capital social de la Corporación durante su existencia.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05
IKIGAI cuenta con un equipo de trabajo interdisciplinario con amplia experiencia y conocimientos en el saber hacer de la Corporación que es capacitado de manera frecuente.	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06	4	0,08	4	0,08
Experiencia en ofrecer su portafolio de servicios de diseño de estrategias sociales innovadoras y proyectos sociales sostenibles en diferentes líneas estratégicas para entidades públicas y privadas del sur del país.	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Amplia experiencia en la formulación de proyectos sociales.	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	1	0,06
Amplia experiencia de la Corporación en la elaboración de programas para la transformación social.	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	1	0,06
Experiencia en identificar y consolidar cooperación estratégica con entidades públicas y privadas del orden nacional que permitan el cumplimiento de los objetivos y de las metas de la Corporación.	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05
Amplia experiencia en la ejecución de proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados.	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	1	0,05

DEBILIDADES

Factores Claves	Ponderado	Penetración mercado		Desarrollo de nuevos servicios (nuevas estrategias)		Ampliación de la cobertura del portafolio de servicios a todo el territorio nacional internacional		Diversificación de mercado (nuevos clientes)		Marketing Digital	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Escasa experiencia del cuerpo directivo para la gestión de recursos con entidades públicas y privadas del orden internacional.	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	3	0,21	1	0,07
Los ingresos ordinarios por actividades propias son bajos y dependen de la ejecución de proyectos.	0,08	2	0,16	4	0,32	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Dificultad de los corporados para inyectar capital social de manera frecuente.	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15
Incremento en los niveles de endeudamiento de la Corporación para cubrir los gastos fijos que no se alcanzan a pagar por la falta de ingresos ordinarios.	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08
La sobrecarga de trabajo de los profesionales genera frecuentes renuncias y rotación de personal en las diferentes áreas de la Corporación.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06
Experiencia limitada en ofrecer el portafolio de servicios de diseño de estrategias sociales innovadoras y proyectos sociales sostenibles en diferentes líneas estratégicas a entidades públicas y privadas diferentes a las del sur del país.	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	2	0,14
Las redes sociales no son visitadas por usuarios de manera frecuente	0,02	4	0,08	1	0,02	3	0,06	3	0,06	4	0,08
Dependencia de la consecución de recursos para la financiación de las actividades inherentes a la formulación de proyectos.	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Escasa experiencia en identificar y consolidar procesos de cooperación estratégica con entidades públicas y privadas del orden internacional.	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05
Condiciones de orden público y las características geográficas, demográficas y socioculturales de los territorios dificultan la ejecución de los proyectos en ciertos territorios.	0,02	3	0,06	1	0,02	4	0,08	3	0,06	1	0,02
TOTAL			6,24		5,35		6,15		6,24		3,64

Nota: Se muestran en la tabla los resultados de la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC, en aspectos como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

De acuerdo con los resultados de la Matriz MPEC se identificó que las estrategias más atractivas para IKIGAI son: penetración en el mercado y diversificación en el mercado con calificación de 6,24 (ver tabla 13). Sin duda, estas estrategias pueden implementarse de manera inmediata para que se genere un crecimiento rápido en el mercado y una posición competitiva fuerte de la Corporación.

En general, los resultados obtenidos en la MPEC demuestran que la Corporación cuenta con importantes fortalezas internas y oportunidades externas, las cuales se recomienda potencializar a través de diferentes acciones que permitan garantizar su sostenibilidad financiera, la continuidad en la prestación de sus servicios, y su posicionamiento a nivel nacional e internacional; así como mitigar las debilidades internas y amenazas externas que pueden poner en riesgo el escenario deseable para IKIGAI.

4. Capítulo prospectiva

4.1. Planteamiento del problema

De acuerdo con el diagnóstico realizado a la Corporación se identificó como problema los bajos niveles de ingresos ordinarios de IKIGAI, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad financiera, y la correcta y continua prestación de los servicios de la entidad.

4.2. Objetivo prospectivo

Aumentar los niveles de ingresos ordinarios de la Corporación IKIGAI, garantizando así sostenibilidad financiera y continuidad en la prestación de los servicios de la entidad al sector público y privado en el orden nacional e internacional a 2030.

4.3. Justificación

La Corporación IKIGAI es una entidad sin ánimo de lucro, constituida mediante documento privado Acta No. 1 del 12 de julio de 2017, y con personería Jurídica según Resolución 10814 del 26 de julio de 2017. Está conformada por un equipo de trabajo multidisciplinar, que busca fortalecer y empoderar a las comunidades a través del diseño de estrategias innovadoras, programas y proyectos sociales sostenibles, con el fin de contribuir al sostenimiento y la reactivación económica de los territorios, y en el cambio de estereotipos culturales que eliminen las brechas que hoy en día promueven la desigualdad en el acceso y goce de derechos en distintos territorios del país.

No obstante, de acuerdo con los antecedentes evaluados de la Corporación IKIGAI, se identificaron variables financieras, operacionales y técnicas que en la actualidad están generando bajos niveles de ingresos ordinarios. Esto pone en riesgo la sostenibilidad financiera y la correcta y continua prestación de los servicios de la entidad.

Por lo anterior, se hace necesario buscar estrategias que permitan aumentar los niveles de ingresos ordinarios de la Corporación, garantizando así sostenibilidad financiera y continuidad en la prestación de los servicios de la entidad al sector público y privado en el orden nacional e internacional a 2030.

4.4. Análisis estructural

4.4.1. Listado de variables

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo realizado a la Corporación IKIGAI, se identificaron las siguientes variables que serán analizadas de acuerdo con su influencia y

dependencia en la entidad utilizando el software MICMAC. En la tabla 14 se puede observar el listado general de variables.

Tabla 14. Variables analizadas en el software MICMAC

Nº	VARIABLE	NOMBRE CORTO	TIPO
1	GESTIÓN DE RECURSOS	GE.RECUR	INTERNA
2	COBERTURA DE SERVICIOS	COB.SERV	INTERNA
3	REMUNERACIÓN DEL PERSONAL	REMUNE	INTERNA
4	INGRESOS	INGRE	INTERNA
5	GASTOS FIJOS	GASTOS	INTERNA
6	CAPITAL SOCIAL	CAP.SOCIAL	INTERNA
7	ENDEUDAMIENTO	ENDEU	INTERNA
8	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	CAPACIP	INTERNA
9	ROTACIÓN DE PERSONAL	ROTA.PER	INTERNA
10	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	PORTA.SERV	INTERNA
11	REDES SOCIALES	RED.SOCIAL	INTERNA
12	FORMULACIÓN DE PROYECTOS	FO.PROYECT	INTERNA
13	PROGRAMAS SOCIALES	PROGR.SOC	INTERNA
14	COOPERACIÓN ESTRATÉGICA	COOP.ESTRA	INTERNA
15	EJECUCIÓN DE PROYECTOS	EJE.PROY	INTERNA
16	PERIODOS DE GOBIERNO	P.GOBIERNO	EXTERNA
17	PLANES DE DESARROLLO	PLAN.DES	EXTERNA
18	INFLACIÓN	INFLACIÓN	EXTERNA
19	COMPETENCIAS DEL MERCADO	COMP.MER	EXTERNA
20	REACTIVACIÓN ECONÓMICA	REACT.ECON	EXTERNA
21	COOPERACIÓN INTERNACIONAL	C.INTERNAC	EXTERNA
22	RECURSOS TECNOLÓGICOS	R.TECNOLOG	EXTERNA
23	SISTEMA GENERAL DE REGALÍAS	SGR	EXTERNA
24	SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES	SGP	EXTERNA
25	CRISIS ECONÓMICA	CRISIS. EC	EXTERNA

Nota: Variables analizadas en la Corporación IKIGAI. Adaptado de software MICMAC.

4.4.2. Matriz de evaluación

La Matriz de Influencia Directa fue utilizada para identificar las influencias directas entre las variables que definen el sistema. El valor de las influencias se midió de 0 a 3, de los cuales:

0: Sin influencia; 1: Débil; 2: influencia moderada; 3: fuerte influencia

Sobre estos criterios, en la figura 5 se muestra la matriz de evaluación MICMAC.

Figura 5. Matriz de evaluación MICMAC

	1: GE.RECUR	2: COB.SERV	3: REMUNE	4: INGRE	5: GASTOS	6: CAP.SOCIAL	7: ENDEU	8: CAPACIP	9: ROTA.PER	10: PORTA.SERV	11: RED.SOCIAL	12: FO.PROYECT	13: PROGR.SOC	14: COOP.ESTRA	15: EJE.PROY	16: P.GOBIERNO	17: PLAN.DES	18: INFLACIÓN	19: COMP.MER	20: REACT.ECON	21: C.INTERNAC	22: R.TECNOLOG	23: SGR	24: SGP	25: CRISIS. EC	
1: GE.RECUR	0	2	1	3	1	3	2	2	1	1	0	3	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2: COB.SERV	2	0	0	3	2	0	0	0	0	3	0	2	2	3	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
3: REMUNE	0	0	0	0	3	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4: INGRE	1	3	2	0	3	3	3	2	1	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5: GASTOS	1	3	0	0	0	2	3	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	
6: CAP.SOCIAL	2	2	0	2	0	0	1	0	0	2	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7: ENDEU	0	1	1	3	2	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
8: CAPACIP	2	0	0	0	3	1	0	0	1	3	1	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: ROTA.PER	0	3	0	1	1	0	0	0	2	2	2	2	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
10: PORTA.SERV	3	2	0	3	3	1	1	1	0	0	3	1	1	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0
11: RED.SOCIAL	2	2	0	2	0	3	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
12: FO.PROYECT	1	2	0	3	2	0	0	0	0	3	1	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
13: PROGR.SOC	1	2	0	3	2	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14: COOP.ESTRA	3	3	0	3	1	0	2	0	0	3	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15: EJE.PROY	1	2	0	2	3	0	2	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0
16: P.GOBIERNO	1	0	0	3	0	1	1	0	0	2	0	1	1	3	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17: PLAN.DES	1	2	0	2	1	0	0	1	0	3	0	3	3	3	3	3	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0
18: INFLACIÓN	0	1	0	1	3	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0
19: COMP.MER	3	3	0	3	2	0	0	2	0	3	2	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20: REACT.ECON	2	2	0	3	1	1	1	0	0	2	0	2	2	2	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0
21: C.INTERNAC	3	3	0	3	1	1	0	1	0	3	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
22: R.TECNOLOG	2	3	0	0	0	0	0	2	0	2	3	1	1	3	1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
23: SGR	3	3	0	3	0	0	0	0	0	3	0	3	3	1	3	0	3	0	1	2	0	0	0	0	1	0
24: SGP	3	3	0	3	0	0	0	0	0	3	0	3	3	1	3	0	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0
25: CRISIS. EC	3	2	1	3	3	3	3	0	1	1	0	1	1	1	2	0	1	3	2	0	2	0	3	2	0	0

Nota: Matriz de evaluación de la Corporación IKIGAI. Adaptado de software MICMAC.

4.4.2.1. Características de la matriz. En la tabla 15 que se presenta a continuación, se muestra el número total de 0, 1, 2, 3, 4 que fueron registrados en la matriz. Así mismo, se evidencia la tasa de llenado de esta:

Tabla 15. Influencias indirectas

INDICATOR	VALUE
Matrix size	25
Number of iterations	2
Number of zeros	367
Number of ones	90
Number of twos	80
Number of threes	88
Number of P	0

INDICATOR	VALUE
Total	258
Fillrate	41,28%

Nota: Influencias indirectas en Corporación IKIGAI. Adaptado de software MICMAC.

4.4.2.2. Estabilidad de la matriz. En la tabla 16 se presenta la estabilidad de la matriz de acuerdo con las iteraciones según la influencia y dependencia de las variables de la matriz MDI.

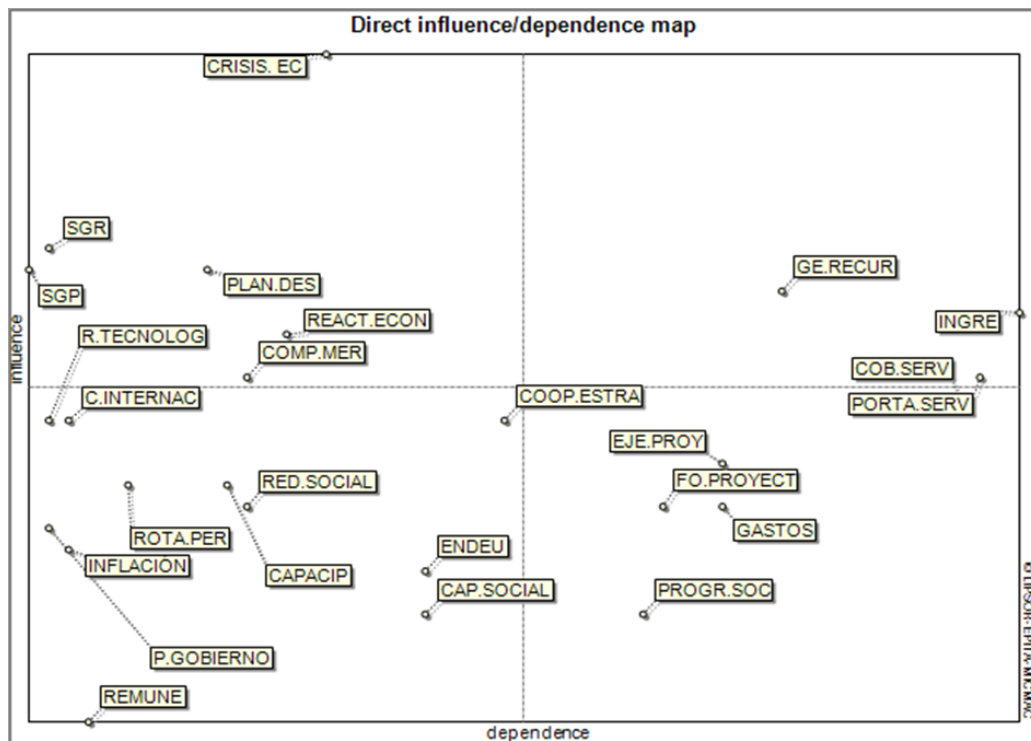
Tabla 16. Estabilidad de la matriz

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE
1	88 %	105 %
2	105 %	99 %

Nota: Estabilidad de la matriz. Adaptado de MICMAC software

4.4.2.3. Plano de influencias directas

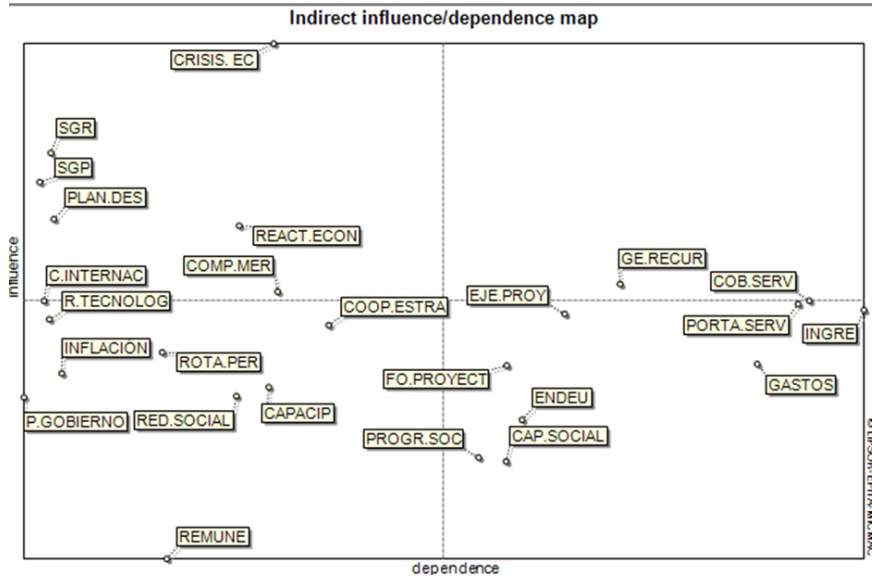
Figura 6. Plano de influencias directas



Tomado de: MICMAC Software

4.4.2.4. Plano de influencias indirectas

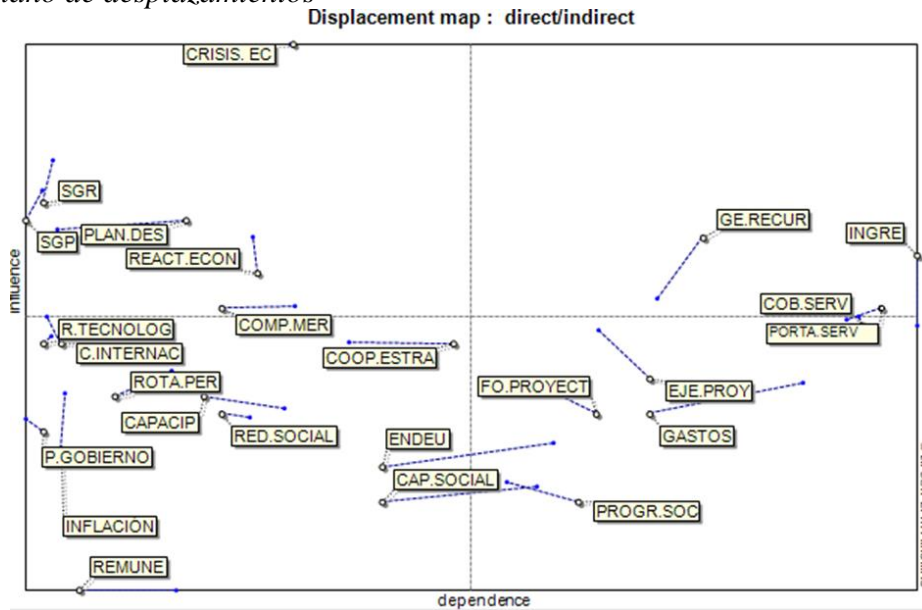
Figura 7. Plano de influencias indirectas



Tomado de MICMAC Software

4.4.2.5. Plano de desplazamientos

Figura 8. Plano de desplazamientos



Tomado de MICMAC Software

4.4.2.6. Listado de variables estratégicas. De acuerdo con los resultados arrojados por el Software Micmac, a continuación, se relacionan las variables que se ubicaron en el cuadrante de la zona de conflicto, y las más cercanas de la zona de salida, las cuales en adelante se consideran las variables estratégicas.

- Gestión de recursos
- Ingresos
- Cobertura de servicios
- Portafolio de Servicios
- Ejecución de proyectos
- Gastos Fijos

4.4.2.7. Descripción de variables estratégicas. Con el fin de conocer el alcance que tiene cada una de las variables estratégicas en el marco de la Corporación IKIGAI (ver tabla 17):

Tabla 17. Estabilidad de la matriz

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	GESTIÓN DE RECURSOS	GE.RECUR	Capacidad del cuerpo directivo para conseguir recursos financieros con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial.	INTERNA
2	COBERTURA DE SERVICIOS	COB.SERV	Entidades que han accedido y/o utilizado los servicios de la Corporación	INTERNA
4	INGRESOS	INGRE	Recaudo de recursos financieros que provienen del desarrollo de las actividades de la Corporación	INTERNA
5	GASTOS FIJOS	GASTOS	Valores que debe pagar la Corporación por su funcionamiento y operación	INTERNA
10	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	PORTA.SERV	Actividades que ofrece la Corporación para responder a las necesidades de los clientes	INTERNA
15	EJECUCIÓN DE PROYECTOS	EJE.PROY	Realización y puesta en marcha, por parte de la Corporación, de las actividades previstas en la alternativa para lograr el alcance de lo planeado	INTERNA

Nota: En esta tabla se muestra la estabilidad de la matriz. Adaptado de software MICMAC.

5. Diseño y construcción de escenarios

5.1. Perfil de los expertos

Experto No. 1 Ciro Daniel Pinto Carrascal, 30 años, profesión Abogado se desempeña en la Entidad como Director Financiero y Administrativo.

Experto No. 2 Margy Paola Pinto Carrascal, 34 años, profesión Profesional en Negocios Internacionales se desempeña en la Entidad como Directora Ejecutiva CEO.

Experto No. 3 Nora Alexandra Mendoza Mendoza, 37 años, profesión Contadora Pública se desempeña en la entidad como Revisora Fiscal.

Experta No. 4 Sandra Patricia Ríos Rincón, 41 años, profesión Contadora Pública. Rol Estudiante de la Especialización en Finanzas Públicas.

Experta No. 5 Leidy Viviana Castro Duarte, 29 años profesión Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales. Rol Estudiante de la Especialización en Finanzas Públicas.

5.2. Ponderación de expertos

A continuación, se relacionan la ponderación de los expertos tomando en cuenta las variables estratégicas:

- Experto No. 1 Ciro Daniel Pinto Carrascal / Grupo de expertos: A / Peso : 1
- Experto No. 2 Margy Paola Pinto Carrascal / Grupo de expertos: A / Peso : 1
- Experto No. 3 Nora Alexandra Mendoza Mendoza /Grupo de expertos: A / Peso: 1
- Experta No. 4 Sandra Patricia Ríos Rincón / Grupo de expertos: A / Peso : 1

5.3. Hipótesis

A continuación, se relacionan las hipótesis establecidas para cada una de las variables estratégicas (ver tabla 18):

Tabla 18. Hipótesis

N°	Variable Estratégica	Descripción	Objetivo
1	GESTIÓN DE RECURSOS	¿Qué tan probable es que para el año 2030 la Corporación IKIGAI suscriba 60 convenios / contratos con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de proyectos?, cuando actualmente se cuenta con 9 convenios suscritos /proyectos ejecutados.	Lograr suscribir 9 convenios/contratos con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de proyectos, al año 2030
2	INGRESOS	¿Qué tan probable es que para el año 2030 la Corporación IKIGAI incremente sus ingresos ordinarios a \$10.000.000.000?, cuando actualmente se cuenta con ingresos de \$800.000.000?	Lograr incrementar los ingresos ordinarios de la Corporación IKIGAI a \$10.000.000.000 al año 2030
3	COBERTURA DE SERVICIOS	¿Qué tan probable es que para el año 2030 la Corporación IKIGAI amplíe su cobertura en la prestación de sus servicios a 50 entidades públicas y privadas del país, cuando actualmente atiende a 9 entidades territoriales?	Lograr ampliar la cobertura de la prestación de los servicios de la Corporación a 50 entidades públicas y privadas del país al año 2030
4	EJECUCIÓN DE PROYECTOS	¿Qué tan probable es que para el año 2030 la Corporación IKIGAI ejecute 50 proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados?, cuando actualmente tiene 9 proyectos ejecutados.	Lograr ejecutar 50 proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados al año 2030
5	GASTOS FIJOS	¿Qué tan probable es que para el año 2030 los gastos fijos de la Corporación IKIGAI correspondan al 20% de los ingresos?, cuando actualmente los gastos fijos corresponden al 25% de los ingresos ordinarios.	Lograr que los gastos fijos de la Corporación IKIGAI correspondan al 20% de los ingresos ordinarios al año 2030
6	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	¿Qué tan probable es que para el año 2030 la Corporación IKIGAI aumente a 10 sus líneas estratégicas para el diseño de programas sociales innovadores y proyectos sociales sostenibles?, cuando actualmente se cuentan con 5 líneas estratégicas.	Lograr aumentar las líneas estratégicas para el diseño de programas sociales innovadores y proyectos sociales sostenibles a 10 para el 2030.

Nota: En la tabla se muestra el desarrollo de la hipótesis. Adaptado de software SMIC

5.4. Presentación de escenarios probables

A continuación, se relacionan las calificaciones que se realizaron con el grupo de expertos para cada uno de los escenarios, en el cual, cada experto realizó la evaluación de probabilidad de ocurrencia de cada uno de los eventos asignando un valor entre 0 y 1, donde cero indicaba mayor improbabilidad y 1 una mayor probabilidad de ocurrencia.

El histograma de la figura 9 refleja los resultados de la valoración de cada una de las hipótesis del conjunto de expertos. El resultado obtenido con una mayor probabilidad de ocurrencia del 45,7% fue el 01-111111. Este contempla el cumplimiento de todas las hipótesis, convirtiéndose así en el mejor escenario para la Corporación IKIGAI, en el cual se suscriben convenios/contratos con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de proyectos.

Asimismo, se logran incrementar los ingresos ordinarios de la Corporación IKIGAI a \$10.000.000.000. Se ampliaría la cobertura de la prestación de los servicios de la Corporación a 50 entidades públicas y privadas del país. Además, se podrían ejecutar 50 proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados. Permitiría que los gastos fijos de la Corporación IKIGAI correspondan al 20% de los ingresos ordinarios. Por último, se logran aumentar las líneas estratégicas para el diseño de programas sociales innovadores y proyectos sociales sostenibles a 10 para el 2030.

Figura 9. Valoración de cada una de las hipótesis del conjunto de expertos

	DANIEL	MARGY	ALEXANDRA	SANDRA	YVANA	A
33 : 011111	0,054	0	0	0	0,054	0,022
34 : 011110	0	0	0	0	0	0
35 : 011101	0	0,021	0,019	0,031	0,002	0,014
36 : 011100	0	0	0	0	0	0
37 : 011011	0	0	0	0	0	0
38 : 011010	0,003	0	0	0	0	0,001
39 : 011001	0	0,006	0	0,018	0	0,005
40 : 011000	0	0	0	0	0	0
41 : 010111	0,013	0,028	0,008	0,008	0,003	0,012
42 : 010110	0	0,004	0,016	0,018	0	0,008
43 : 010101	0	0	0	0	0	0
44 : 010100	0	0	0	0	0	0
45 : 010011	0	0	0	0,003	0,01	0,003
46 : 010010	0,001	0,02	0,004	0,016	0	0,008
47 : 010001	0	0	0,014	0	0	0,003
48 : 010000	0	0	0	0	0	0
49 : 001111	0	0	0	0	0	0
50 : 001110	0,003	0	0	0	0	0,001
51 : 001101	0	0,001	0	0	0	0
52 : 001100	0	0	0	0	0	0
53 : 001011	0	0	0	0	0	0
54 : 001010	0	0	0	0	0	0
55 : 001001	0	0	0	0	0	0
56 : 001000	0	0	0	0	0	0
57 : 000111	0	0	0	0	0,001	0
58 : 000110	0	0,018	0,049	0	0	0,014
59 : 000101	0	0	0	0	0	0
60 : 000100	0	0	0	0	0	0
61 : 000011	0	0	0	0	0,02	0,004
62 : 000010	0,035	0,016	0,006	0,009	0,02	0,017
63 : 000001	0,009	0,008	0	0	0	0,003
64 : 000000	0,003	0,003	0,088	0,065	0	0,032

©JURPERE/IA/PC/BO/EX/ENT

Adaptado software SMIC

El segundo escenario con mayor probabilidad de ocurrencia que reflejó el histograma presenta una probabilidad del 17,6% fue el 03 – 111101. A diferencia del anterior, se lograrán sólo 5 objetivos, pero la limitación estaría en los gastos fijos de la Corporación IKIGAI, pues los mismos corresponderían al 20% de los ingresos ordinarios.

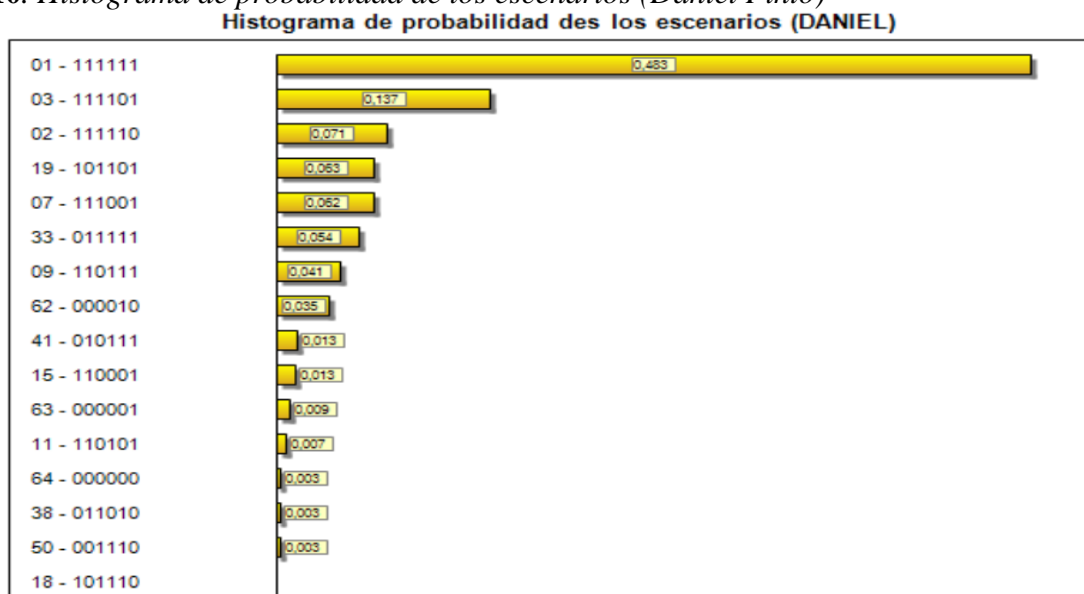
El tercer escenario favorable con mayor probabilidad de ocurrencia que reflejó el histograma, presenta una probabilidad del 6,3% para la Corporación, el cual fue el 19 – 101101. En este se cumplen únicamente 4 objetivos, pero la Corporación no lograría incrementar los ingresos ordinarios a \$10.000.000.000.

Finalmente, el escenario más pesimista, con una probabilidad de ocurrencia del 3,2%, plantearía que no se cumplen ninguno de los objetivos. Ello pondría en riesgo la sostenibilidad financiera de la Corporación y su posicionamiento a nivel nacional e internacional al 2030.

5.5. Presentación de escenarios probables

De acuerdo con la evaluación realizada a las hipótesis propuestas por cada uno de los expertos en el modelo Smic; a continuación, se presentan los escenarios por cada experto, tal y como se presentan en los siguientes histogramas:

Figura 10. *Histograma de probabilidad de los escenarios (Daniel Pinto)*

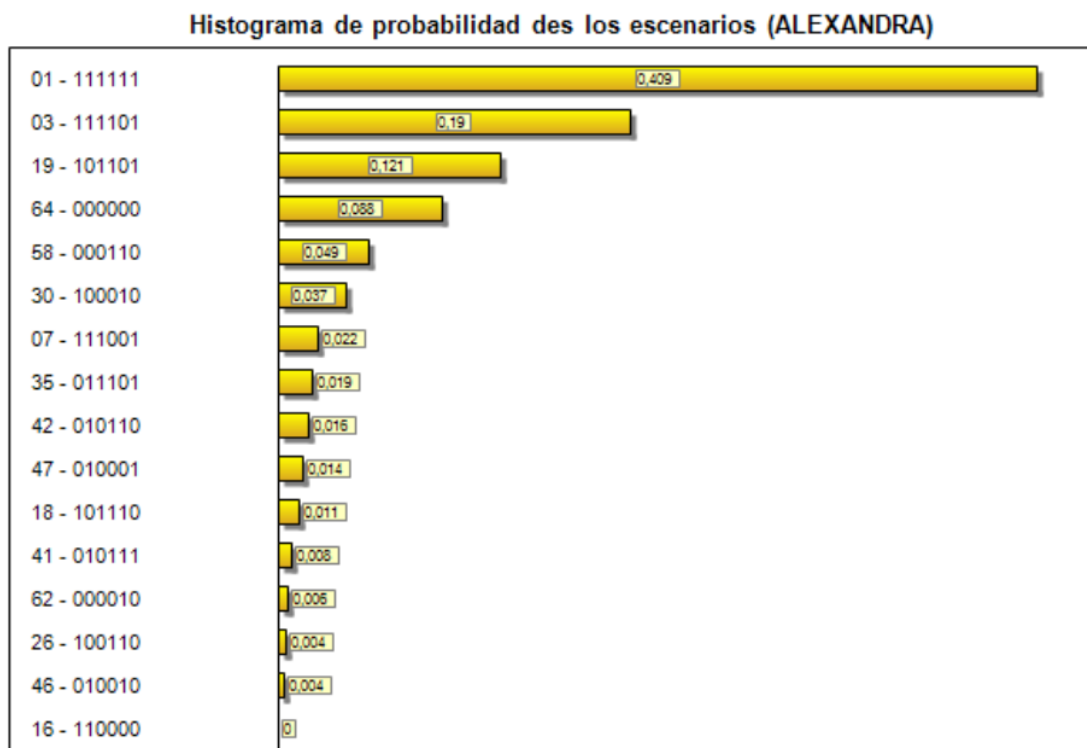


Adaptado software SMIC

En la figura 10 se muestra el histograma de escenarios valorados por el experto Daniel Pinto, quien se desempeña como Director Financiero y Administrativo de la Corporación IKIGAI. El experto considera que, en el horizonte de tiempo, en el escenario 01-111111 en el cual se cumplen todas las hipótesis, es el más deseado y puede tener una probabilidad de ocurrencia del 48,3%. Frente a la posibilidad de ocurrencia de un escenario óptimo 03-111101 con una

probabilidad de 13.7% de suceder. Finalmente, un escenario pesimista número 64-000000 con un 0,03%. Lo anterior, indica que el escenario deseado tiene potencial para ser materializado dentro de la Corporación IKIGAI, teniendo en cuenta que es la valoración de ocurrencia dada por el funcionario que más incidencia tiene en la toma de decisiones de la Corporación, siempre y cuando se establezcan medidas en el corto, mediano y largo plazo.

Figura 11. Histograma de probabilidad de los escenarios. Experta Alexandra Mendoza



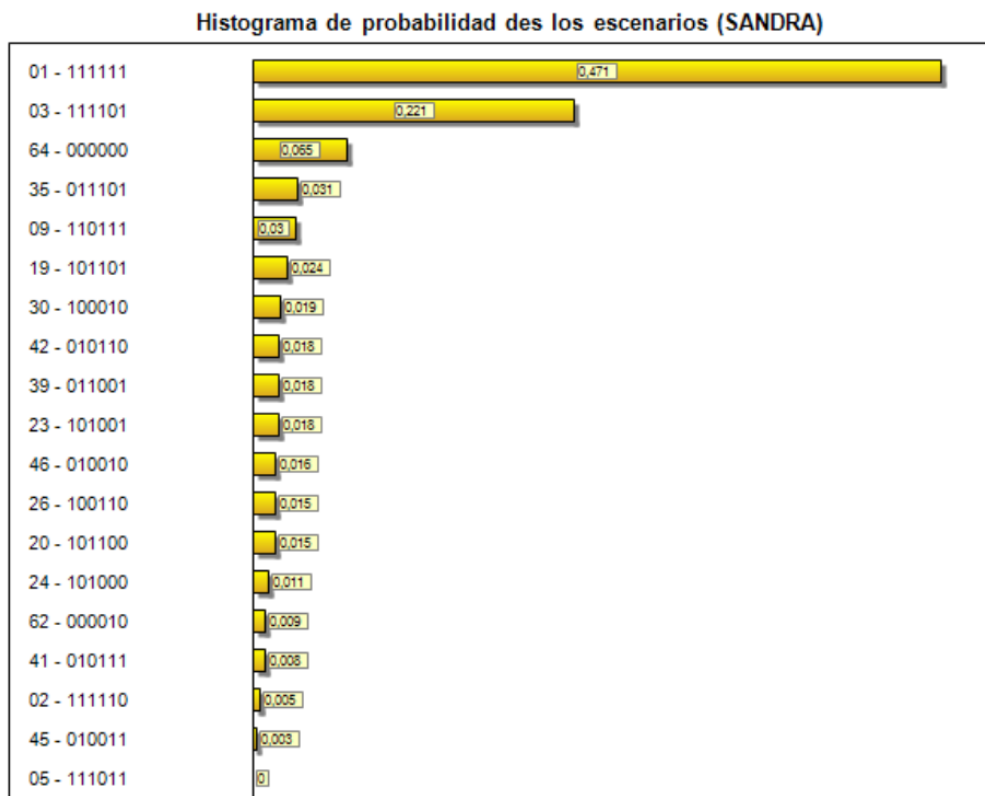
Adaptado software SMIC

En la figura 11 se muestra el histograma de escenarios valorados por el experto Alexandra Mendoza, quien se desempeña como Revisora Fiscal de la Corporación IKIGAI. Considera que en el horizonte de tiempo el escenario 01-111111 en el cual se cumplen todas las hipótesis, es el más deseado y puede tener una probabilidad de ocurrencia del 40,9%; frente a la posibilidad de

ocurrencia de un escenario óptimo 03-111101 con una probabilidad de 19% de suceder; y un escenario pesimista número 64-000000 con un 8,8% de presentarse.

De acuerdo con el resultado, para esta experta la probabilidad de ocurrencia del escenario deseado disminuye con relación al del Experto Daniel Pinto. La posición y profesión de la revisora fiscal demuestran que la posición frente a las hipótesis relacionadas con el componente financiero tiene menor probabilidad de ocurrencia. Sin embargo, se mantiene la posibilidad de que se cumplan los objetivos siempre y cuando se establezcan medidas en el corto, mediano y largo plazo.

Figura 12. Histograma de probabilidad de los escenarios. Experta Sandra Ríos

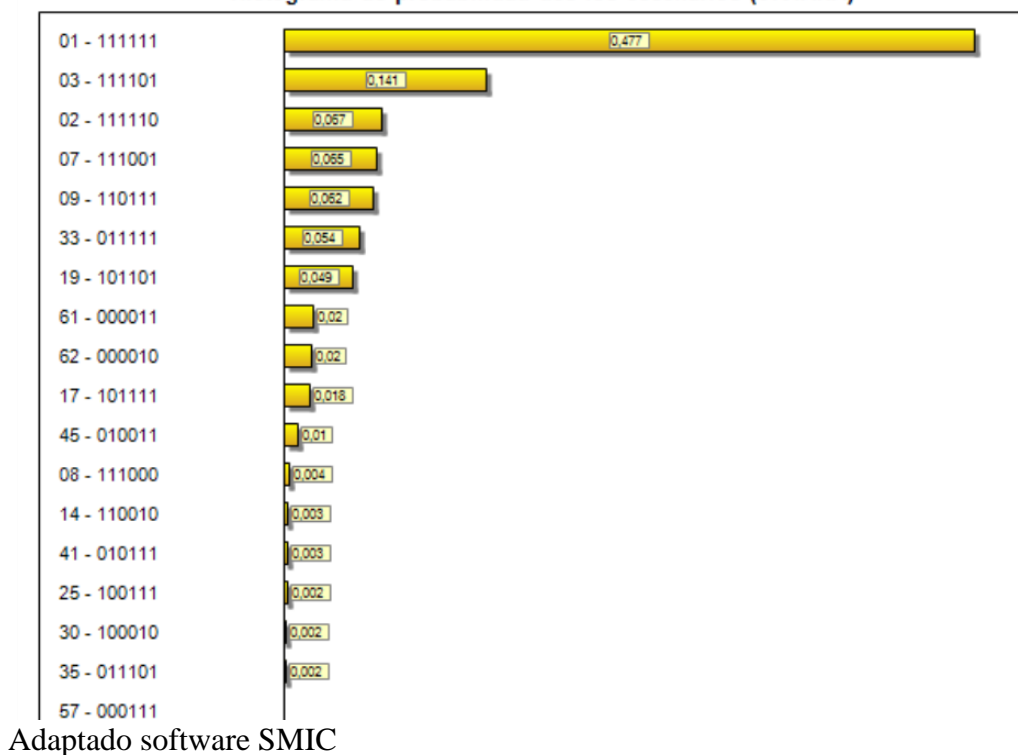


Adaptado software SMIC

En la figura 12 se muestra el histograma de escenarios valorados por la experta Sandra Ríos, quien se desempeña como estudiante de la especialización de Finanzas Públicas. Considera esta experta que en el horizonte de tiempo el escenario 01-111111 en el cual se cumplen todas las

hipótesis, es el más deseado y puede tener una probabilidad de ocurrencia del 47,1%. Frente a la posibilidad de ocurrencia de un escenario óptimo 03-111101 con una probabilidad de 22,21% de probabilidad de suceder. En tercer lugar, un escenario pesimista número 64-000000 con un 6,5%. Lo anterior, indica que el escenario deseado puede desarrollarse dentro de la Corporación IKIGAI, siempre y cuando se establezcan medidas en el corto, mediano y largo plazo.

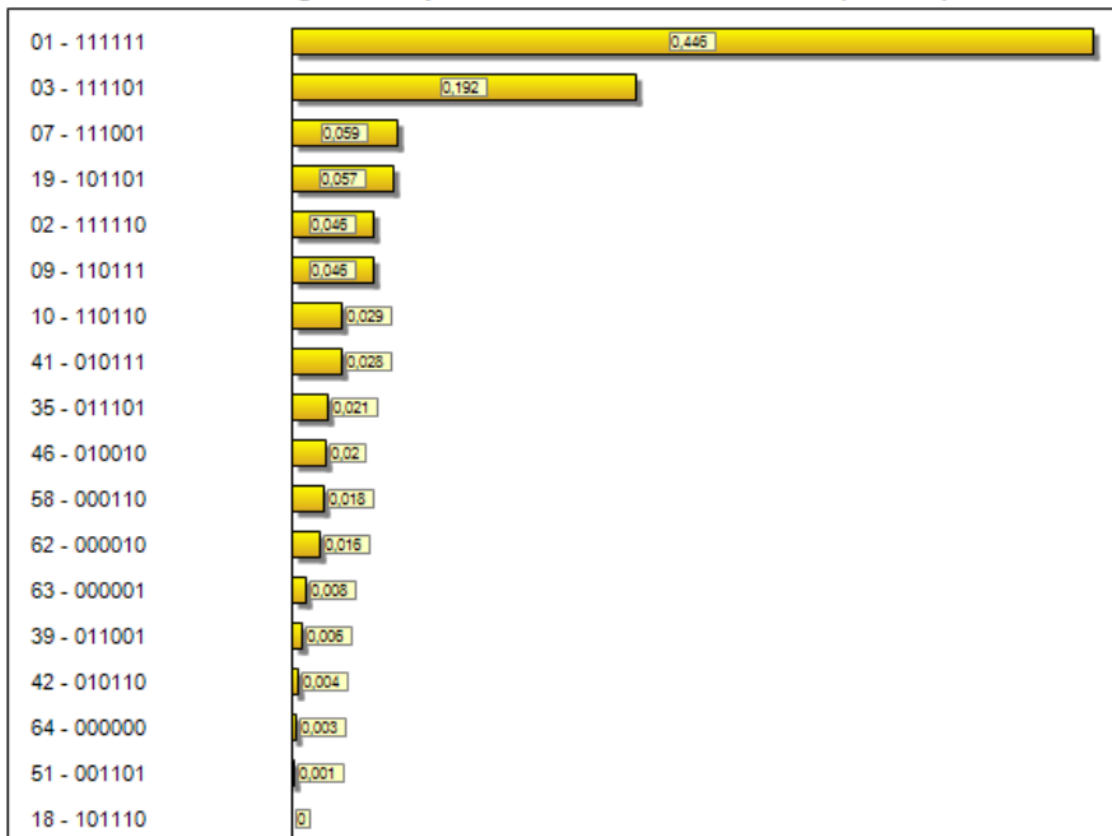
Figura 13. *Histograma de probabilidad de los escenarios, Experta Viviana Castro*
Histograma de probabilidad des los escenarios (VIVIANA)



En la figura 13 se muestra el histograma de escenarios valorados por la experta Viviana Castro, quien se desempeña como estudiante de la especialización de Finanzas Públicas. Esta experta considera que en el horizonte de tiempo el escenario 01-111111 en el cual se cumplen todas las hipótesis, es el más deseado y puede tener una probabilidad de ocurrencia del 47,7%. Frente a la posibilidad de ocurrencia de un escenario óptimo 03-111101 con una probabilidad de 14.1% de probabilidad de suceder. Finalmente, para esta experta el escenario pesimista no tiene

probabilidad de ocurrir. Lo anterior, indica que la Corporación IKIGAI tiene posibilidades emprender medidas en el corto, mediano y largo plazo que le garanticen sostenibilidad financiera y reconocimiento nacional e internacional al 2030.

Figura 14. *Histograma de probabilidad de los escenarios. Experta Margy Pinto*
Histograma de probabilidad des los escenarios (MARGY)



Adaptado software SMIC

En la figura 14 se muestra el histograma de escenarios valorados por la experta Margy Pinto, quien se desempeña como Directora Ejecutiva de la Corporación IKIGAI. Considera que en el horizonte de tiempo, el escenario 01-111111 en el que se cumple todas las hipótesis, es el más deseado y puede tener una probabilidad de ocurrencia del 44,5%. Frente a la posibilidad de ocurrencia de un escenario óptimo 03-111101, con una probabilidad de 19.2% de suceder. Por último, un escenario pesimista número 63-000000 con un 0,03%. Lo anterior, indica que según la

posición e incidencia de la experta, es probable que el escenario deseado sea materializado dentro de la Corporación, siempre y cuando se establezcan medidas en el corto, mediano y largo plazo.

5.6. Escenario deseable y probable

De acuerdo con los resultados obtenidos a través del programa SMIC y según los histogramas de probabilidad, se toman cuatro escenarios, entre los cuales está uno deseable y probable, dos alternos y uno pesimista. Finalizados los análisis, se procede luego elegir alguno de estos en el escenario apuesta.

En atención a lo presentado en la tabla 19, el escenario probable brinda la posibilidad a la Corporación IKIGAI de suscribir convenios/contratos con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de proyectos; lograría incrementar los ingresos ordinarios de la Corporación IKIGAI a \$10.000.000.000; conseguiría ampliar la cobertura de la prestación de los servicios de la Corporación a 50 entidades públicas y privadas del país; alcanzaría a ejecutar 50 proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados; lograría que los gastos fijos de la Corporación IKIGAI correspondan al 20% de los ingresos ordinarios y; por último, conseguiría aumentar las líneas estratégicas para el diseño de programas sociales innovadores y proyectos sociales sostenibles a 10 para el 2030.

Tabla 19. *Escenario deseable y probable 01-111111*

Causas ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?
Se aumentaron las visitas a las entidades territoriales (Departamentos y municipios) y a las entidades privadas (empresas) para ofrecer el portafolio de servicios y dar a conocer los resultados de los servicios que ha prestado la Corporación	Aumento significativo de contratos / convenios con entidades públicas y privadas.
Se implementaron estrategias para la diversificación de los ingresos ordinarios y extraordinarios de la Entidad, a través de la creación de nuevos productos y servicios	Aumento de los ingresos ordinarios de la Corporación a \$10.000.000.000.

Causas ¿Qué hicimos, que dejamos de hacer?	Consecuencias ¿Qué implicaciones tiene?
Se crearon 10 sedes de la entidad, ubicadas estratégicamente en las principales regiones del País.	Se impacta a 50 entidades territoriales, con proyectos sociales sostenibles e innovadores
Se otorgaron incentivos a los potenciales clientes de la Corporación.	Ejecución de 50 contratos con entidades públicas y privadas
Se realizó planificación, seguimiento y control del presupuesto de gastos de la Corporación	Los gastos fijos de la entidad se reducen al 25% del total de los ingresos
Se contrató a un grupo interdisciplinario de 5 personas, que llegaron a fortalecer el equipo de formulación de proyectos y el equipo creativo	Creación de 5 programas sociales dirigidos a las entidades territoriales y 5 líneas de negocio dirigidas a entidades privadas

Nota: en la tabla se muestra el desarrollo del escenario deseable y probable.

En atención a lo presentado en la tabla 20, el escenario probable da la posibilidad a la Corporación IKIGAI de suscribir convenios/contratos con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de proyectos; lograr incrementar los ingresos ordinarios de la Corporación IKIGAI a \$10.000.000.000; conseguir ampliar la cobertura de la prestación de los servicios de la Corporación a 50 entidades públicas y privadas del país; alcanzar a ejecutar 50 proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados, conseguir aumentar las líneas estratégicas para el diseño de programas sociales innovadores y proyectos sociales sostenibles a 10 para el 2030.

No obstante, no se lograría que los gastos fijos de la Corporación IKIGAI correspondan al 20% de los ingresos ordinarios al 2030.

Tabla 20. *Escenario alterno 1 03-111101*

Causas	Consecuencias
Aumento en las visitas a las entidades territoriales y entidades privadas para socializar los resultados de los proyectos ejecutados y ofrecer el portafolio de servicios	Aumento en suscripción de contratos y convenios con entidades públicas y privadas
Se crearon e incursionaron en el mercado productos / herramientas tecnológicas educativas (software, video juegos, programas de entrenamiento para pruebas SABER)	Aumento en los ingresos ordinarios de la Corporación

Causas	Consecuencias
Se crearon estrategias con los clientes para que a través del marketing de recomendación se lograra dar a conocer la entidad a otras entidades.	La entidad fue conocida por otros clientes potenciales quienes adquirieron los servicios de la Corporación
Se aumentaron las alianzas con entidades públicas y privadas que permitieron ejecutar proyectos	Aumento en la ejecución de proyectos sociales
Se eliminaron los gastos que no cumplían con el lleno de los requisitos tributarios, y que eran gastos no deducibles	Los gastos fijos no superaron el 20% de los ingresos
Crearon nuevas líneas estratégicas enfocadas a las víctimas de la violencia, desarrollo rural, Desarrollo ambiental y RSE	Se amplió el portafolio de servicios sociales

Nota: en la tabla se desarrollan los resultados del escenario alterno 1.

En atención a lo presentado en la tabla 21, el escenario pesimista dejaría a la Corporación en la misma posición de hoy, y pondría en riesgo su sostenibilidad financiera afectando su accionar a futuro, y no tendría posibilidad de ser reconocida a nivel nacional e internacional.

Tabla 21. *Escenario pesimista*

Escenario pesimista: 64 -000000	
Causas	Consecuencias
No se potencializaron las herramientas tecnológicas para hacer visible y reconocida la Corporación.	Se firmaron tan sólo 20 contratos con entidades públicas y privadas
Por el limitado recurso financiero no se lograron implementar estrategias de marketing y publicidad.	Los ingresos ordinarios de la Corporación no llegan a los \$10 mil millones de pesos.
La restricción presupuestal no permitió la apertura de nuevas sedes	No se logra cubrir otras regiones del País
No se socializaron con los clientes potenciales los proyectos exitosos y los beneficios de estos.	Los proyectos ejecutados son muy pocos
No se realizó seguimiento y control al presupuesto de gastos de la entidad	Los gastos fijos superan la proyección estimada con relación a los ingresos
No se implementaron nuevas líneas estratégicas.	Los servicios ofrecidos por la Corporación son limitados frente a las demandas de los clientes potenciales

Nota: en la tabla se muestra el escenario pesimista en la Corporación IKIGAI.

En atención a lo presentado en la tabla 22, el escenario alterno da la posibilidad a la Corporación IKIGAI de suscribir convenios/contratos con entidades públicas y privadas del orden

nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de proyectos; conseguir ampliar la cobertura de la prestación de los servicios de la Corporación a 50 entidades públicas y privadas del país; alcanzar a ejecutar 50 proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados, conseguir aumentar las líneas estratégicas para el diseño de programas sociales innovadores y proyectos sociales sostenibles a 10 para el 2030.

No obstante, no se lograría incrementar los ingresos ordinarios de la Corporación IKIGAI a \$10.000.000.000, y los gastos fijos de la Corporación IKIGAI correspondan al 20% de los ingresos ordinarios al 2030.

Tabla 22. *Escenario alternativo 2*

Escenario alternativo 2: 19 -101101	
Causas	Consecuencias
Se creó el área de relaciones privadas la cual se encargó de ofrecer los servicios a empresas del sector privado.	Se suscribieron contratos y convenios con entidades privadas
No se implementaron estrategias enfocadas en el mobile marketing.	No se aumentaron los ingresos según las proyecciones.
Se aumentó la planta de personal que permitió la prestación de servicios en las nuevas sedes.	Se logró tener cobertura en diferentes regiones del país.
No se implementó un tablero de control que permitiera llevar el registro gastos de funcionamiento.	Los gastos superaron el porcentaje máximo establecido con relación a los ingresos de la entidad
Se eliminaron las líneas estratégicas de los productos y servicios que no generan valor agregado	Con los recursos de las líneas estratégicas eliminadas, se logró crear nuevas líneas

Nota: en la tabla se muestra el escenario alternativo 2 en la Corporación IKIGAI

5.7. Análisis de actores sociales

Tabla 23. *Análisis de actores sociales*

Actores Sociales	Gestión de Recursos	Ingresos	Cobertura de Servicios	Ejecución de Proyectos	Gastos Fijos	Portafolio de Servicios
Corporados	OB 1: Aumentar los convenios/contratos que se	OB 2: Aumentar los convenios/contratos que se	OB 3: Realizar visitas a las principales	OB 4: Realizar seguimiento a los proyectos que son ejecutados por	OB 5: Realizar seguimiento	OB 6: Dar a conocer los servicios que presta a entidades

Actores Sociales	Gestión de Recursos	Ingresos	Cobertura de Servicios	Ejecución de Proyectos	Gastos Fijos	Portafolio de Servicios	
	realizan con entidades públicas y privadas del orden territorial.	con realizan con entidades públicas y privadas del orden territorial.	con entidades territoriales del país dando a conocer el portafolio de los servicios de la Corporación.	profesionales idóneos.	mensual a los gastos fijos de la entidad.	públicas y privadas del orden nacional	
Cooperantes	OB Establecer alianzas públicas y/o privadas que permitan materializar los objetivos de su entidad.	7: OB Establecer alianzas públicas y/o privadas que permitan materializar los objetivos de su entidad.	8: OB Ampliar el número de entidades públicas y privadas con las cuales se coopera para el cumplimiento de sus objetivos misionales.	9: OB Ampliar el número de entidades públicas y privadas con las cuales se coopera para el cumplimiento de sus objetivos misionales.	10: Ampliar el número de entidades públicas y privadas con las cuales se coopera para el cumplimiento de sus objetivos misionales.	OB 11: Realizar control mensual a los gastos fijos que tiene la entidad en el desarrollo de sus funciones	OB 12: Dar a conocer los servicios que presta a entidades públicas y privadas del orden nacional
Funcionarios de la Corporación	OB Desarrollar las actividades que le fueron asignadas dentro de la entidad.	13: OB Desarrollar las actividades que le fueron asignadas dentro de la entidad.	14: OB Desarrollar las actividades que le fueron asignadas dentro de la entidad.	15: OB Desarrollar las actividades que le fueron asignadas dentro de la entidad.	16: OB Desarrollar las actividades que le fueron asignadas dentro de la entidad.	OB 17: Maximizar los recursos financieros y humanos de la entidad en el desarrollo de sus funciones	OB 18: Desarrollar las actividades que le fueron asignadas dentro de la entidad.
Empresas del sector (competencia)	OB Desarrollar estrategias para dar a conocer sus servicios a los clientes.	19: OB Promocionar los bienes y servicios que ofrecen en el mercado	20: OB Crear nuevas sedes de la entidad en diferentes regiones del país	21: Crear nuevas sedes de la entidad en diferentes regiones del país	22: Contratar profesionales idóneos para la ejecución de los proyectos	OB 23: Establecer los montos máximos para los gastos fijos	OB 24: Diversificar los servicios según las características de los clientes /territorios.
Comunidad	OB 25: Lograr ser beneficiarios de estrategias, programas y proyectos sociales que mejoren sus condiciones de vida	OB 26: Lograr ser beneficiarios de estrategias, programas y proyectos sociales que mejoren sus condiciones de vida	OB 27: Lograr ser beneficiarios de estrategias, programas y proyectos sociales que mejoren sus condiciones de vida	OB 28: Lograr ser beneficiarios de estrategias, programas y proyectos sociales que mejoren sus condiciones de vida	OB 29: Lograr ser beneficiarios de estrategias, programas y proyectos sociales que mejoren sus	OB 30: Incursionar en la agenda pública los temas y problemas sociales que los afectan para que sean tenidos en cuenta	

Actores Sociales	Gestión de Recursos	Ingresos	Cobertura de Servicios	Ejecución de Proyectos	Gastos Fijos	Portafolio de Servicios	de
						condicion es de vida	
Gobernaciones	OB 31: Buscar convenios de cofinanciación con entidades del orden nacional para el financiamiento de su Plan de Desarrollo.	OB 32: Buscar convenios de cofinanciación con entidades del orden nacional para el financiamiento de su Plan de Desarrollo.	OB 33: Ejecutar planes, políticas, programas, y estrategias que permitan la atención de los problemas públicos de los municipios que hacen parte de su territorio	OB 34: Ejecutar proyectos que cumplan las metas del Plan de Desarrollo	OB 35: Realizar recortes de gastos de funcionamiento de la entidad	OB 36: Incorporar dentro del Plan de Desarrollo que estén asociadas con todas las problemáticas sociales de su territorio	:
Alcaldías	OB 37: Buscar convenios de cofinanciación con entidades del orden nacional para el financiamiento de su Plan de Desarrollo.	OB 38: Buscar convenios de cofinanciación con entidades del orden nacional para el financiamiento de su Plan de Desarrollo.	OB 39: Ejecutar planes, políticas, programas, y estrategias que permitan la atención de los problemas públicos de los municipios que hacen parte de su territorio	OB 40: Ejecutar proyectos que cumplan las metas del Plan de Desarrollo	OB 41: Realizar recortes de gastos de funcionamiento de la entidad	OB 42: Incorporar dentro del Plan de Desarrollo que estén asociadas con todas las problemáticas sociales de su territorio	:
Gobierno Nacional	OB 43: Buscar aliados internacionales y/o cooperación internacional para la consecución de las metas del Plan de Desarrollo Nacional	OB 44: Establecer medidas que garanticen el recaudo de los ingresos de la Nación	OB 45: Ejecutar planes, políticas, programas, y estrategias que permitan la atención de los problemas públicos de los municipios que hacen parte de su territorio	OB 46: Ejecutar proyectos que cumplan las metas del Plan de Desarrollo	OB 47: Realizar recortes de gastos de funcionamiento de la entidad	OB 48: Incorporar dentro del Plan de Desarrollo que estén asociadas con todas las problemáticas sociales de su territorio	:
Empresas privadas	OB 49: Buscar aliados estratégicos que permitan obtener recursos adicionales	OB 50: Implementar estrategias para aumentar la demanda por los servicios y bienes que ofrece	OB 51: Abrir sucursales y sedes en mercados los cuales no se ha incursionado	OB 52: Participar en convocatorias que permitan la ejecución de proyectos	OB 53: Maximizar los recursos financieros y humanos de la entidad	OB 54: Actualizar y diversificar los bienes y servicios que se ofrecen según las características del mercado	:

Actores Sociales	Gestión de Recursos	Ingresos	Cobertura de Servicios	Ejecución de Proyectos	Gastos Fijos	Portafolio de Servicios	de
					en el desarrollo de sus funciones		

Nota: en la tabla se muestran los resultados del análisis de actores sociales como los corporados, cooperantes, funcionarios de la organización, empresas del sector, comunidad, gobernaciones, alcaldías.

De acuerdo con el análisis sobre cómo actuarían cada actor social en defensa de sus intereses respecto a cada una de las variables, a continuación, se relacionan los objetivos identificados:

- OB 1: Aumentar los convenios/contratos que se realizan con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial.
- OB 2: Realizar visitas a las principales entidades territoriales del país dando a conocer el portafolio de los servicios de la Corporación.
- OB 3: Realizar seguimiento a los proyectos que son ejecutados por profesionales idóneos.
- OB 4: Realizar seguimiento mensual a los gastos fijos de la entidad.
- OB 5: Dar a conocer los servicios que presta a entidades públicas y privadas del orden nacional
- OB 6: Establecer alianzas públicas y/o privadas que permitan materializar los objetivos de su entidad.
- OB 7: Ampliar el número de entidades públicas y privadas con las cuales se coopera para el cumplimiento de sus objetivos misionales.
- OB 8: Realizar control mensual a los gastos fijos que tiene la entidad en el desarrollo de sus funciones
- OB 9: Desarrollar las actividades que le fueron asignadas dentro de la entidad.

- OB10: Maximizar los recursos financieros y humanos de la entidad en el desarrollo de sus funciones

- OB 11: Desarrollar estrategias para dar a conocer sus servicios a los clientes.

- OB 12: Promocionar los bienes y servicios que ofrecen en el mercado

- OB 13: Crear nuevas sedes de la entidad en diferentes regiones del país

- OB 14: Contratar profesionales idóneos para la ejecución de los proyectos

- OB 15: Establecer montos máximos para los gastos fijos

- OB 16: Diversificar los servicios según las características de los clientes /territorios.

- OB 17: Lograr ser beneficiarios de estrategias, programas y proyectos sociales que mejoren sus condiciones de vida

- OB 18: Incursionar en la agenda pública los temas y problemas sociales que los afectan para que sean tenidos en cuenta

- OB 19: Buscar convenios de cofinanciación con entidades del orden nacional para el financiamiento de su Plan de Desarrollo.

- OB 20: Ejecutar planes, políticas, programas, y estrategias que permitan la atención de los problemas públicos de los municipios que hacen parte de su territorio

- OB 21: Ejecutar proyectos que den cumplimiento a las metas del Plan de Desarrollo

- OB 22: Realizar recortes de gastos de funcionamiento de la entidad

- OB 23: Incorporar dentro del Plan de Desarrollo metas que estén asociadas con todas las problemáticas sociales de su territorio

- OB 24: Buscar aliados internacionales y/o cooperación internacional para la consecución de las metas del Plan de Desarrollo Nacional

- OB 25: Establecer medidas que garanticen recaudo de ingresos de la Nación

- OB 26: Participar en convocatorias que permitan la ejecución de proyectos

Tabla 24. Valoración de convergencias

Actores	Objetivos																										Puntos +	Puntos -
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26		
Corporados	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100	70	-70	100	70	100	70	70	0	100	75	-30	30	-70	100	1955	-170
Cooperantes	100	70	100	0	70	70	100	0	70	100	30	100	70	30	0	100	0	30	0	100	70	30	30	100	0	100	1470	0
Funcionarios de la Corporación	70	30	70	-30	30	30	30	-30	100	-30	30	30	30	30	-30	70	70	0	0	0	30	-30	0	30	-70	70	750	-220
Empresas del sector (competencia)	100	100	70	0	100	100	100	0	100	100	100	100	70	30	30	100	0	0	0	70	100	30	70	100	-70	100	1670	-70
Comunidad	100	0	30	0	30	100	30	0	0	0	70	0	0	30	0	70	100	100	70	30	30	-70	100	30	-100	70	990	-170
Gobernaciones	70	100	30	0	100	70	100	0	100	100	70	70	70	70	0	100	100	70	100	100	100	30	100	100	70	100	1920	0
Alcaldías	70	100	30	0	100	70	100	0	100	100	70	70	70	70	0	100	100	70	100	100	100	30	100	100	70	100	1920	0
Gobierno Nacional	70	100	30	0	100	70	100	0	100	100	70	70	70	70	0	100	100	70	100	100	100	30	100	100	70	100	1920	0
Empresas privadas	70	100	30	0	100	70	100	0	100	100	70	70	70	70	0	100	0	70	0	0	30	30	30	100	-70	100	1410	-70
Puntos +	750	600	420	100	730	680	760	100	740	700	610	610	520	400	130	810	570	480	440	500	660	255	530	690	210	840	14005	
Puntos -	0	100	70	-30	0	0	0	-30	0	-30	0	0	0	-70	-30	0	0	0	0	0	0	-100	-30	0	-380	0		-700
	750	700	490	70	730	680	760	70	740	670	610	610	520	330	100	810	570	480	440	500	660	155	500	690	-170	840		

Nota: En la tabla se muestran los resultados de la valoración de convergencias en la Corporación IKIGAI

Tabla 25. Valoración de divergencias

Actores	Objetivos																										Puntos +	Puntos -
Objetivos	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26		
Corporados	100	100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	100	70	-70	100	70	100	70	70	0	100	75	-30	30	-70	100	1955	-170
Cooperantes	100	70	100	0	70	70	100	0	70	100	30	100	70	30	0	100	0	30	0	100	70	30	30	100	0	100	1470	0
Funcionarios de la Corporación	70	30	70	-30	30	30	30	-30	100	-30	30	30	30	30	-30	70	70	0	0	0	30	-30	0	30	-70	70	750	-220
Empresas del sector (competencia)	100	100	70	0	100	100	100	0	100	100	100	100	70	30	30	100	0	0	0	70	100	30	70	100	-70	100	1670	-70
Comunidad	100	0	30	0	30	100	30	0	0	0	70	0	0	30	0	70	100	100	70	30	30	-70	100	30	-100	70	990	-170
Gobernaciones	70	100	30	0	100	70	100	0	100	100	70	70	70	70	0	100	100	70	100	100	100	30	100	100	70	100	1920	0
Alcaldías	70	100	30	0	100	70	100	0	100	100	70	70	70	70	0	100	100	70	100	100	100	30	100	100	70	100	1920	0
Gobierno Nacional	70	100	30	0	100	70	100	0	100	100	70	70	70	70	0	100	100	70	100	100	100	30	100	100	70	100	1920	0
Empresas privadas	70	100	30	0	100	70	100	0	100	100	70	70	70	70	0	100	0	70	0	0	30	30	30	100	-70	100	1410	-70
Puntos +	750	600	420	100	730	680	760	100	740	700	610	610	520	400	130	810	570	480	440	500	660	255	530	690	210	840		
Puntos -	0	100	70	-30	0	0	0	-30	0	-30	0	0	0	-70	-30	0	0	0	0	0	0	-100	-30	0	-380	0		

Nota: en la tabla se muestra la valoración de divergencias en la Corporación IKIGAI.

De acuerdo con los resultados de las valoraciones, el actor más divergente con los objetivos planteados son los funcionarios de la Corporación IKIGAI.

5.8. Objetivos conflictivos

De acuerdo con la valoración realizada a la interacción de cada uno de los actores y la identificación de convergencias y divergencias, se lograron establecer los siguientes objetivos que generan mayor conflicto entre los actores del sistema, así:

- OB 4: Realizar seguimiento mensual a los gastos fijos de la entidad.
- OB 8: Realizar control mensual a los gastos fijos que tiene la entidad en el desarrollo de sus funciones.
- OB 15: Establecer montos máximos para los gastos fijos.

5.9. Negociación de los objetivos

De acuerdo con los objetivos conflictivos identificados es preciso indicar que en cualquier sistema siempre se presentarán conflictos entre los actores que hacen parte de este, toda vez que cada uno tiene su interés y posición frente a la situación. Por lo tanto, es importante determinar las diferencias que se presentan entre los actores analizados frente a los objetivos planteados.

Por lo tanto, en la tabla 26 se presenta la posición de los actores frente al conflicto y, en la tabla 27 la posición de los actores frente a los objetivos en conflicto.

Los actores analizados son los siguientes:

- Corporados: A1
- Cooperantes: A2
- Funcionarios de la Corporación: A3
- Empresas del sector (competencia): A4

- Comunidad: A5
- Gobernaciones: A6
- Alcaldías: A7
- Gobierno Nacional: A8
- Empresas privadas: A9

Tabla 26. Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto

Campo de batalla	Actores Aliados	Actores a enfrentar
O1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	
O2	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	
O3	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	
O4	A1 (GRUPO 2)	A3 (GRUPO 1)
O5	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	
O6	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	
O7	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	
O8	A1 (GRUPO 2)	A3 (GRUPO 1)
O9	A1, A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 3)	
O10	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 4)	A3 (GRUPO 1)
O11	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	
O12	A1, A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 3)	
O13	A1, A2, A3, A4, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 3)	
O14	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9	A1 (GRUPO 2)

Campo de batalla	Actores Aliados	Actores a enfrentar
	(GRUPO 5)	
O15	A1, A4 (GRUPO 6)	A3 (GRUPO 1)
O16	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	
O17	A1, A3, A5, A6, A7, A8 (GRUPO 7)	
O18	A1, A2, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 8)	
O19	A1, A5, A6, A7, A8 (GRUPO 9)	
O20	A1, A2, A5, A6, A7, A8 (GRUPO 1)	
O21	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	
O22	A1, A2, A4, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 10)	A3, A5, (GRUPO 3)
O23	A2, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 11)	A1 (GRUPO 2)
O24	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	
O25	A6, A7, A8 (GRUPO 12)	A1, A3, A4, A5, A9 (GRUPO 4)
O26	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)	

Nota: en la tabla se establece la posición de los actores frente a los objetivos en conflicto en la Corporación IKIGAI.

Tabla 27. Posición de los actores frente a los objetivos conflictivos

Campo de batalla	Actores Aliados	Actores a enfrentar
O4	A1 (GRUPO 2)	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)
O8	A1 (GRUPO 2)	A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 1)
O15	A1, A4 (GRUPO 6)	A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9 (GRUPO 5)

Nota: en la tabla se ubica la posición de los actores sociales frente a los objetivos conflictivos en la Corporación IKIGAI.

5.10. Plan de acción de la negociación de los objetivos conflictivos

A continuación, en la tabla 28 se presenta el plan de acción propuesto para la negociación de los objetivos con los actores sociales identificados y analizados, con el fin de establecer las acciones que la Corporación IKIGAI puede tener en cuenta para mitigar los conflictos que se están presentando en los intereses y posiciones de los actores y así alcanzar los objetivos propuestos. Para el establecimiento de las acciones medidas se tuvo en cuenta los tiempos, movimientos y recursos requeridos para el proceso de negociación.

Tabla 28. *Plan de acción de la negociación de los objetivos conflictivos*

Objetivo	Estrategia	Lineamiento	Acciones
Realizar seguimiento mensual a los gastos fijos de la entidad	Mesas de negociación entre los actores según método Harvard, el cual se centra en intereses y no en posiciones.	Procurar que los gastos fijos en que incurre la entidad guarden relación de necesidad y proporcionalidad con el objeto social	<ol style="list-style-type: none"> 1 Establecer las directrices para el seguimiento de los gastos de la empresa 2 Realizar capacitaciones al personal de compras, tesorería y contabilidad 3 Diseñar una matriz para el seguimiento periódico de los gastos 4 Realizar reuniones semanales entre la coordinación financiera y el equipo contable 5 Efectuar arqueos a la caja menor de la empresa 6 Revisar la conciliación de las cuentas bancarias
Realizar control mensual a los gastos fijos que tiene la entidad en el desarrollo de sus funciones.	Mesas de negociación entre los actores según método Harvard, el cual se centra en intereses y no en posiciones.	Promover y fortalecer la cultura del ahorro dentro de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1 Realizar reuniones mensuales entre la dirección y la coordinación financiera para revisión de los gastos de la empresa 2. Implementar el módulo de presupuesto que permita conocer en tiempo real los gastos ejecutados de la empresa 3 Implementar el proceso de calidad para el Área de compras de bienes y servicios 4 Realizar una muestra aleatoria de los proveedores de bienes y servicios de la entidad 5 Realizar un análisis de los gastos bancarios de la empresa, revisando cual entidad financiera ofrece las mejores tarifas 6 Elaborar un plan que permita optimizar los gastos de servicios públicos, servicios de internet, papelería, cafetería
Establecer montos	Mesas de negociación entre los actores según	Realizar la planificación de los	<ol style="list-style-type: none"> 1 Establecer la política de compras de bienes y servicios

Objetivo	Estrategia	Lineamiento	Acciones
máximos para los gastos fijos.	método Harvard, el cual se centra en intereses y no en posiciones.	gastos fijos de la entidad	2 Capacitar al personal del Área de compra de bienes y servicios 3 Establecer una tabla de honorarios para los contratistas de la entidad 4 Establecer una tabla de salarios para los empleados de la empresa 5 Diseñar una tabla de gastos de viaje y viáticos para los funcionarios de la entidad 6 Elaborar y ejecutar el presupuesto de gastos para la Entidad

Nota: en la tabla se desarrolla el plan de acción de la negociación de los objetivos conflictivos en aspectos como objetivos, estrategia, lineamiento, acciones.

5.11. Construcción del escenario apuesta

En este componente se analizan los objetivos estratégicos a través de un análisis RICE (reducir, incrementar, crear y eliminar) que permita identificar las acciones que se sugieren desarrollar por parte de la Corporación.

5.11.1. Formulación de acciones estratégicas

Tabla 29. Análisis RICE e IGO para la variable gestión de recursos

Variable: Gestión de recursos	
Objetivo 1: Lograr suscribir 60 convenios/contratos con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de proyectos, al año 2030	
Hipótesis: Qué tan probable es que para el año 2030 la Corporación IKIGAI suscriba 60 convenios / contratos con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de proyectos?, cuando actualmente se cuenta con 9 convenios suscritos /proyectos ejecutados.	
Reducir	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> Requisitos para la suscripción de convenios/ contratos 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de herramientas tecnológicas Muestra de servicios prestados
Crear	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> Incentivo por nuevo convenio/ contrato. Área de Relaciones Privadas 	<ul style="list-style-type: none"> Exclusividad de la Junta Directiva para gestionar recursos.
Acciones	Importancia Gobernabilidad

Variable: Gestión de recursos		
a. Potenciar el uso de herramientas tecnológicas para hacer visible la Corporación	4	4
b. Revisar cuáles requisitos para la suscripción de contratos / convenios se pueden reducir.	3	2
c. Crear un incentivo para los funcionarios por cada nuevo convenio /contrato que gestionen o suscriban	4	3
d. Crear un área de relaciones privadas que se encargue de ofrecer los servicios a empresas del sector privado	4	4
e. Aumentar la socialización de los resultados obtenidos en la ejecución de proyectos exitosos.	4	3
f. Permitir que áreas diferentes a la Junta Directiva realicen gestión con entidades públicas y privadas.	3	2

Nota: en la tabla se establece el análisis RICE e IGO para la variable de gestión de recursos, incluyendo objetivo, hipótesis y acciones.

Tabla 30. *Análisis RICE e IGO para la variable de ingresos*

Variable: Ingresos		
Objetivo 2: Lograr incrementar los ingresos ordinarios de la Corporación IKIGAI a \$10.000.000.000 al año 2030		
Hipótesis 2: ¿Qué tan probable es que para el año 2030 la Corporación IKIGAI incremente sus ingresos ordinarios a \$10.000.000.000?, cuando actualmente se cuenta con ingresos de \$800.000.000?		
Reducir	Incrementar	
<ul style="list-style-type: none"> • Presión laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos para la venta • Estrategias de marketing 	
Crear	Eliminar	
<ul style="list-style-type: none"> • Mobile Marketing • Marketing de fidelización • Bienestar laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Posición pesimista de los Directivos 	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a. Crear e incursionar en el mercado productos / herramientas tecnológicas educativas (software, video juegos, programas de entrenamiento para pruebas SABER)	4	3
b. Incrementar la publicidad en medios virtuales de los servicios que presta la entidad.	3	2

Variable: Ingresos		
c. Realizar capacitaciones para reducir presión en los funcionarios por el cumplimiento de metas	2	1
d. Implementar estrategias enfocadas en el Mobile marketing.	3	3
e. Implementar estrategias de fidelización, como incentivos, plus, puntos, etc. que permitan mantener los clientes	3	3
f. Empezar estrategias enfocadas en el bienestar social de los funcionarios, como eventos de fin de año, actividades deportivas, celebración de cumpleaños, etc.	2	1

Nota: en la tabla se desarrolla el análisis RICE e IGO para la variable de ingresos con objetivo, hipótesis y acciones.

Tabla 31. *Análisis RICE e IGO para la variable cobertura de servicios*

Variable: Cobertura de servicios		
Objetivo 3: Lograr ampliar la cobertura de la prestación de los servicios de la Corporación a 50 entidades públicas y privadas del país al año 2030		
Hipótesis 3: Qué tan probable es que para el año 2030 la Corporación IKIGAI amplíe su cobertura en la prestación de sus servicios a 50 entidades públicas y privadas del país, cuando actualmente atiende a 9 entidades territoriales?		
Reducir	Incrementar	
<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones presupuestales • Las áreas con vacantes disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planta de personal • Servicios diferenciados por región 	
Crear	Eliminar	
<ul style="list-style-type: none"> • Sedes regionales • Marketing de recomendación 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralismo en la operación 	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a. Crear como mínimo una sede de la entidad en la ciudad capital de cada una de las regiones del país.	3	3
b. Promover estrategias con los clientes para que a través del marketing de recomendación se pueda dar a conocer la entidad.	3	2
c. Aumentar la planta de personal para cubrir las funciones en las nuevas sedes	3	2
d. Reducir restricciones presupuestales de la entidad para estrategias de ampliación de cobertura.	2	1

Variable: Cobertura de servicios		
e. Eliminar conductas centralistas de la Junta Directiva para la operación de la entidad.	2	1
f. Contratar el personal requerido en las áreas que actualmente se encuentran vacantes	3	2
g. Brindar servicios diferenciados en cada una de las regiones del país según las condiciones sociodemográficas de las mismas	3	2

Nota: en la tabla se presenta el análisis RICE e IGO para la variable de cobertura de servicios en objetivos, hipótesis y acciones.

Tabla 32. *Análisis RICE e IGO para la variable de ejecución de proyectos*

Variable: Ejecución de proyectos		
Objetivo 4: Lograr ejecutar 50 proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados al año 2030		
Hipótesis 4: ¿Qué tan probable es que para el año 2030 la Corporación IKIGAI ejecute 50 proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados?, cuando actualmente tiene 9 proyectos ejecutados.		
Reducir	Incrementar	
<ul style="list-style-type: none"> El pesimismo de los funcionarios para la ejecución de proyectos en zonas de difícil acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Jornadas de trabajo con población vulnerable Alianzas con entidades públicas y privadas. 	
Crear	Eliminar	
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar programas y proyectos innovadores Incentivos para las entidades que ejecuten proyectos con la Corporación 	<ul style="list-style-type: none"> La posición negativa de los clientes potenciales que va en contravía de la ejecución de proyectos sociales 	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a. Crear planes de contingencia para los proyectos que se ejecutan en zonas con condiciones particulares	3	2
b. Diseñar un cronograma de reuniones con las asociaciones, juntas, gremios, que luchan por el bienestar de las comunidades	2	1

Variable: Ejecución de proyectos	
c. Mostrar a los clientes potenciales los beneficios de ejecutar proyectos sociales	2 1
d. Aumentar jornadas de trabajo social con población vulnerable.	2 1
e. Aumentar alianzas con entidades públicas y privadas que permitan ejecutar proyectos	3 2
f. Otorgar incentivos para las entidades que ejecuten proyectos con la Corporación	4 3

Nota: en la tabla se presenta el análisis RICE e IGO para la variable de ejecución de proyectos en objetivos, hipótesis y acciones.

Tabla 33. *Análisis RICE e IGO para la variable gastos fijos*

Variable: Gastos Fijos		
Objetivo 5: Lograr que los gastos fijos de la Corporación IKIGAI correspondan al 20% de los ingresos ordinarios al año 2030		
Hipótesis 5: ¿Qué tan probable es que para el año 2030 los gastos fijos de la Corporación IKIGAI correspondan al 20% de los ingresos?, cuando actualmente los gastos fijos corresponden al 25% de los ingresos ordinarios.		
Reducir	Incrementar	
<ul style="list-style-type: none"> Gastos fijos 	<ul style="list-style-type: none"> Los controles y seguimiento a la ejecución del presupuesto de gastos Teletrabajo 	
Crear	Eliminar	
<ul style="list-style-type: none"> Tablero de control de gastos Cultura corporativa del ahorro 	<ul style="list-style-type: none"> Gastos no deducibles 	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a. Diseñar e implementar un tablero de control que permita llevar el registro gastos de funcionamiento.	3	2
b. Identificar y reducir los gastos fijos que no sean necesarios, o que no se requieran directamente en la entidad para el desarrollo de su objeto social	4	2
c. Incrementar el uso del teletrabajo en los funcionarios de la entidad.	3	3
d. Eliminar los gastos que no cumplan con el lleno de los	3	2

Variable: Gastos Fijos	
requisitos tributarios, los cuales se vuelven gastos no deducibles y por los cuales se debe pagar impuesto de renta	
e. Aumentar la frecuencia de los procesos de control y seguimiento de los gastos.	3
f. Capacitar a los funcionarios para generar cultura corporativa de ahorro de gastos en el desarrollo de las actividades	2

Nota: en la tabla se presenta el análisis RICE e IGO para la variable de gastos fijos en objetivos, hipótesis y acciones

Tabla 34. *Análisis RICE e IGO para la variable portafolio de servicios*

Variable: Portafolio de servicios		
Objetivo 6: Lograr aumentar las líneas estratégicas para el diseño de programas sociales innovadores y proyectos sociales sostenibles a 10 para el 2030.		
Hipótesis: ¿Qué tan probable es que para el año 2030 la Corporación IKIGAI aumente a 10 sus líneas estratégicas para el diseño de programas sociales innovadores y proyectos sociales sostenibles?, cuando actualmente se cuentan con 5 líneas estratégicas.		
Reducir	Incrementar	
-	<ul style="list-style-type: none"> Variedad de los productos y servicios. 	
Crear	Eliminar	
<ul style="list-style-type: none"> Líneas estratégicas con enfoque de víctimas Línea estratégica con enfoque de responsabilidad social empresarial. Línea estratégica con enfoque ambiental. Línea estratégica con enfoque en el desarrollo rural 	<ul style="list-style-type: none"> Líneas estratégicas que no han mostrado óptimos resultados. 	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
a. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en las víctimas.	4	4
b. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en la responsabilidad social empresarial.	4	4
c. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en la sostenibilidad ambiental	4	4
d. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en el desarrollo rural	4	4

Variable: Portafolio de servicios	
e. Incrementar la oferta de los servicios y productos de la entidad	3 2
f. Sacar del portafolio de servicios las líneas estratégicas que no han dado buenos resultados a la entidad.	2 1
g. Reducir en cada una de las líneas estratégicas los productos y servicios que no han generado valor agregado.	2 1

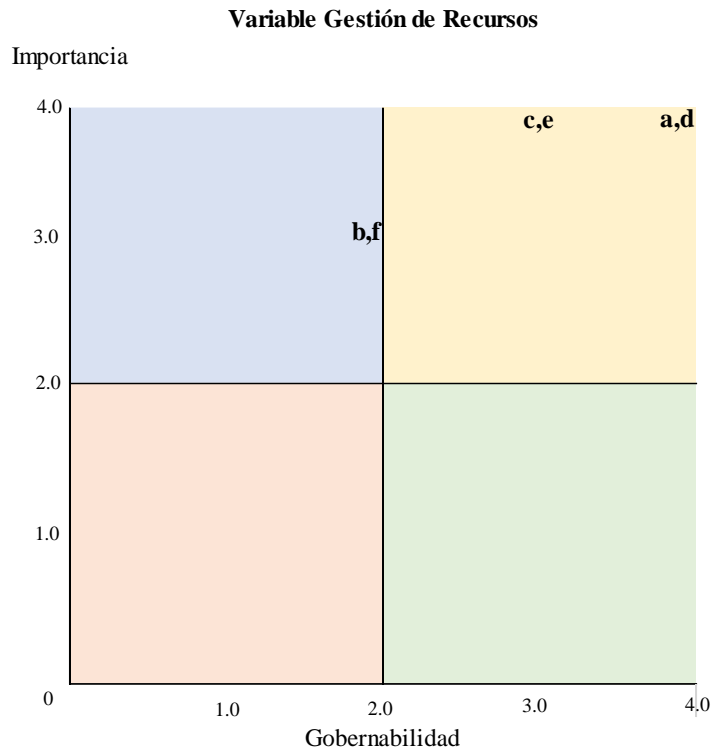
Nota: en la tabla se presenta el análisis RICE e IGO para la variable de portafolio de servicios en objetivos, hipótesis y acciones.

5.11.2. Importancia y gobernabilidad de las acciones

De acuerdo con las acciones plateadas en el segmento anterior, a continuación, se muestran las figuras de importancia y gobernabilidad de las acciones en las cuales cada color y cuadrante tiene un significado:

5.11.3. Importancia y gobernabilidad variables gestión de recursos

De acuerdo con la localización de las acciones en la matriz, se obtuvo como resultado que en el cuadrante indica alta gobernabilidad e importancia se encuentran las acciones que son claves para la Corporación, al considerarse situaciones conflictivas que pueden ser abordadas por la entidad de manera inmediata.

Figura 15. Evaluación IGO variable estratégica gestión de recursos

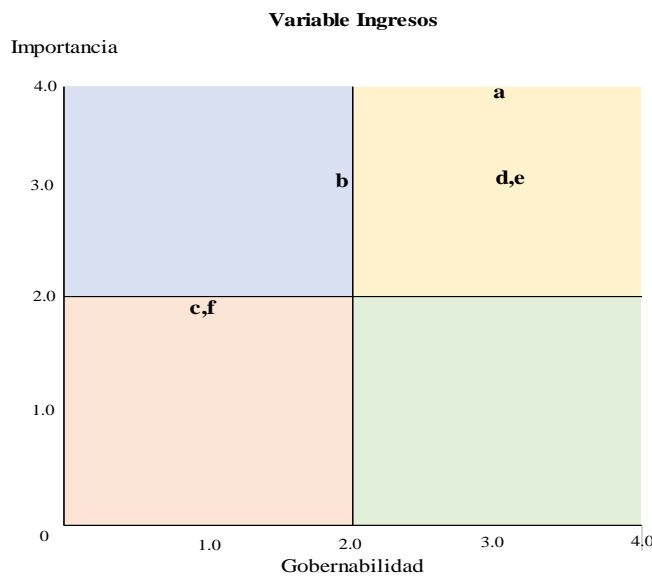
Nota: en esta figura se muestra el desarrollo de la evaluación IGO variable estratégica en la Corporación IKIGAI

Estas son: potencializar el uso de herramientas tecnológicas para hacer visible la Corporación; crear un incentivo para los funcionarios por cada nuevo convenio /contrato que gestionen o suscriban; crear un área de relaciones privadas que se encargue de ofrecer los servicios a empresas del sector privado y aumentar la socialización de los resultados obtenidos en la ejecución de proyectos exitosos.

Por otro lado, en el cuadrante de alta importancia y baja gobernabilidad se encuentran las acciones que son claves por su grado de importancia, pero que como no son controlables en el momento se convierten en los retos de la entidad para el futuro. Estas son: revisar cuáles requisitos para la suscripción de contratos / convenios se pueden reducir, y permitir que áreas diferentes a la Junta Directiva realicen gestión con entidades públicas y privadas.

5.11.4. Importancia y gobernabilidad variable ingresos

Figura 16 Evaluación IGO variable estratégica ingresos



Nota: en esta figura se muestra el desarrollo de la evaluación IGO variable estratégica ingresos en la Corporación IKIGAI

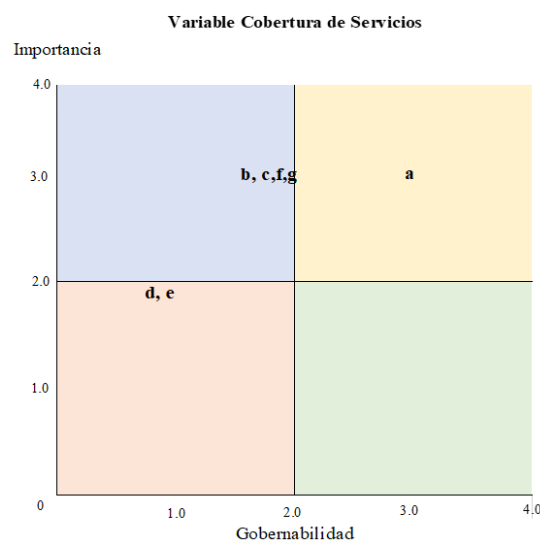
De acuerdo con la localización de las acciones en la matriz, se obtuvo como resultado que en el cuadrante indica alta gobernabilidad e importancia se encuentran las acciones que son claves para la Corporación, al considerarse situaciones conflictivas que pueden ser abordadas por la entidad de manera inmediata. Estas son: crear e incursionar en el mercado productos / herramientas tecnológicas educativas (software, video juegos, programas de entrenamiento para pruebas SABER; implementar estrategias enfocadas en el mobile marketing; e implementar estrategias de fidelización, como incentivos, plus, puntos, etc, que permitan mantener los clientes.

Por otro lado, en el cuadrante de alta importancia y baja gobernabilidad se encuentran las acciones que son claves por su grado de importancia, pero que como no son controlables en el momento se convierten en los retos de la entidad para el futuro. Estas son: incrementar la publicidad en medios virtuales de los servicios que presta la entidad.

Finalmente, en el cuadrante de poco importantes y poco gobernables se encuentran las acciones que presentan débil interés, entre las cuales están: realizar capacitaciones para reducir presión en los funcionarios por el cumplimiento de metas; y emprender estrategias enfocadas en el bienestar social de los funcionarios, como eventos de fin de año, actividades deportivas, celebración de cumpleaños, etc.

5.11.5. Importancia y gobernabilidad variable gestión de cobertura de servicios

Figura 17 . Evaluación IGO variable estratégica cobertura de servicios



Nota: en esta figura se muestra el desarrollo de la evaluación IGO variable estratégica cobertura de servicios en la Corporación IKIGAI

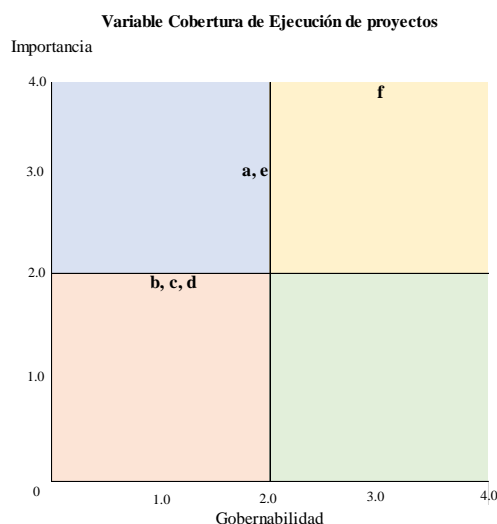
De acuerdo con la localización de las acciones en la matriz, se obtuvo como resultado que en el cuadrante indica alta gobernabilidad e importancia se encuentran las acciones que son claves para la Corporación, al considerarse situaciones conflictivas que pueden ser abordadas por la entidad de manera inmediata, la cual es Crear como mínimo una sede de la entidad en la ciudad capital de cada una de las regiones del país.

Por otro lado, en el cuadrante de alta importancia y baja gobernabilidad se encuentran las acciones que son claves por su grado de importancia, pero que como no son controlables en el momento se convierten en los retos de la entidad para el futuro. Estas son: promover estrategias con los clientes para que a través del marketing de recomendación se pueda dar a conocer la entidad; aumentar la planta de personal para cubrir las funciones en las nuevas sedes; contratar el personal requerido en las áreas que actualmente se encuentran vacantes; brindar servicios diferenciados en cada una de las regiones del país según las condiciones sociodemográficas de las mismas.

Finalmente, en el cuadrante de poco importantes y gobernables se encuentran las acciones que presentan débil interés, entre las cuales están: reducir restricciones presupuestales de la entidad para estrategias de ampliación de cobertura y eliminar conductas centralistas de la Junta Directiva para la operación de la entidad.

5.11.6. Importancia y gobernabilidad variable ejecución de proyectos

Figura 18. Evaluación IGO variable estratégica ejecución de proyectos



Nota: en esta figura se muestra el desarrollo de la evaluación IGO variable estratégica ejecución de proyectos en la Corporación IKIGAI

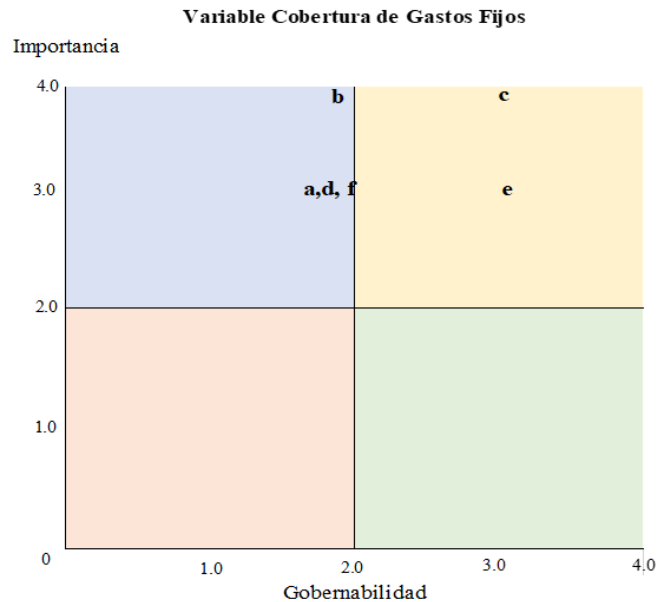
De acuerdo con la localización de las acciones en la matriz, se obtuvo como resultado que en el cuadrante indica alta gobernabilidad e importancia se encuentran las acciones que son claves para la Corporación, al considerarse situaciones conflictivas que pueden ser abordadas por la entidad de manera inmediata, la cual es otorgar incentivos para las entidades que ejecuten proyectos con la Corporación.

Por otro lado, en el cuadrante de alta importancia y baja gobernabilidad se encuentran las acciones que son claves por su grado de importancia, pero que como no son controlables en el momento se convierten en los retos de la entidad para el futuro. Estas son: crear planes de contingencia para los proyectos que se ejecutan en zonas con condiciones particulares; y aumentar alianzas con entidades públicas y privadas que permitan ejecutar proyectos.

Finalmente, en el cuadrante de poco importantes y gobernables se encuentran las acciones que presentan débil interés, entre las cuales están: diseñar un cronograma de reuniones con las asociaciones, juntas, gremios, que luchan por el bienestar de las comunidades; mostrar a los clientes potenciales los beneficios de ejecutar proyectos sociales, y aumentar jornadas de trabajo social con población vulnerable.

5.11.7. Importancia y gobernabilidad variable gastos fijos

Figura 19. Evaluación IGO variable estratégica gastos fijos



Nota: en esta figura se muestra el desarrollo de la evaluación IGO variable estratégica gastos fijos en la Corporación IKIGAI

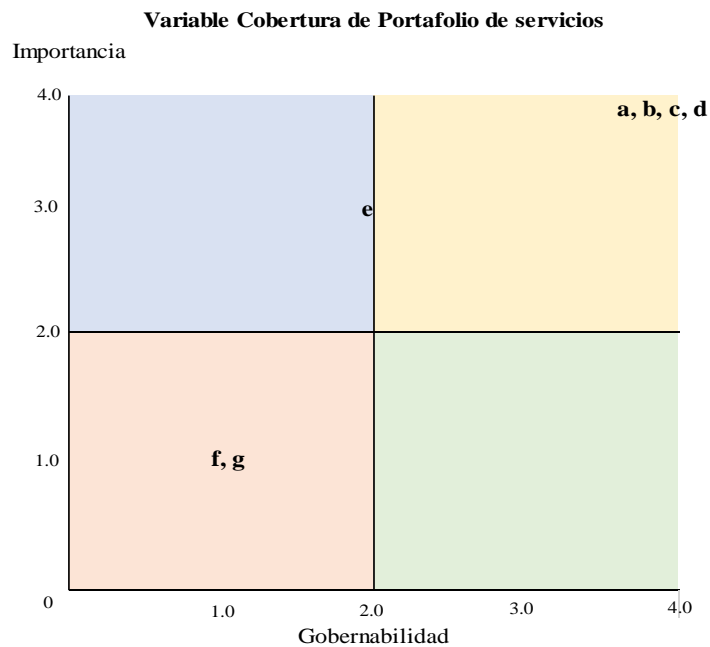
De acuerdo con la localización de las acciones en la matriz, se obtuvo como resultado que en el cuadrante indica alta gobernabilidad e importancia se encuentran las acciones que son claves para la Corporación, al considerarse situaciones conflictivas que pueden ser abordadas por la entidad de manera inmediata. Estas son incrementar el uso del teletrabajo en los funcionarios de la entidad, y aumentar la frecuencia de los procesos de control y seguimiento de los gastos.

Por otro lado, en el cuadrante de alta importancia y baja gobernabilidad se encuentran las acciones que son claves por su grado de importancia, pero que como no son controlables en el momento se convierten en los retos de la entidad para el futuro. Estas son: diseñar e implementar un tablero de control que permita llevar el registro gastos de funcionamiento; identificar y reducir los gastos fijos que no sean necesarios, o que no se requieran directamente en la entidad para el desarrollo de su objeto social; eliminar los gastos que no cumplan con el lleno de los requisitos

tributarios, los cuales se vuelven gastos no deducibles y por los cuales se debe pagar impuesto de renta; y capacitar a los funcionarios para generar cultura corporativa de ahorro de gastos en el desarrollo de las actividades.

5.11.8. Importancia y gobernabilidad variable portafolio de servicios

Figura 20. Evaluación IGO variable estratégica portafolio de servicios



Nota: en esta figura se muestra el desarrollo de la evaluación IGO variable estratégica portafolio de servicios en la Corporación IKIGAI

De acuerdo con la localización de las acciones en la matriz, se obtuvo como resultado que en el cuadrante indica alta gobernabilidad e importancia se encuentran las acciones que son claves para la Corporación, al considerarse situaciones conflictivas que pueden ser abordadas por la entidad de manera inmediata. Estas son crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en las víctimas; crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en la responsabilidad

social empresarial; crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en la sostenibilidad ambiental; y crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en el desarrollo rural.

Por otro lado, en el cuadrante de alta importancia y baja gobernabilidad se encuentran las acciones que son claves por su grado de importancia, pero que como no son controlables en el momento se convierten en los retos de la entidad para el futuro, esta es: incrementar la oferta de los servicios y productos de la entidad.

Finalmente, en el cuadrante de poco importantes y gobernables se encuentran las acciones que presentan débil interés, entre las cuales están: sacar del portafolio de servicios las líneas estratégicas que no han dado buenos resultados a la entidad; y reducir en cada una de las líneas estratégicas los productos y servicios que no han generado valor agregado.

5.11.9. *Árbol de pertinencia*

En la tabla 35 se presenta el árbol de pertinencias de acuerdo con las variables estratégicas, objetivos y acciones priorizadas:

Tabla 35. *Árbol de pertinencia*

Variables	Objetivos	Acciones Principales
Gestión de Recursos	Lograr suscribir 60 convenios/contratos con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de proyectos, al año 2030	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potencializar el uso de herramientas tecnológicas para hacer visible la Corporación 2. Revisar cuáles requisitos para la suscripción de contratos / convenios se pueden reducir. 3. Crear un incentivo para los funcionarios por cada nuevo convenio /contrato que gestionen o suscriban 4. Crear un área de relaciones privadas que se encargue de ofrecer los servicios a empresas del sector privado 5. Aumentar la socialización de los resultados obtenidos en la ejecución de proyectos exitosos. 6. Permitir que áreas diferentes a la Junta Directiva realicen gestión con entidades públicas y privadas.
Ingresos	Lograr incrementar los ingresos ordinarios de la Corporación IKIGAI a \$10.000.000.000 al año 2030	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear e incursionar en el mercado productos / herramientas tecnológicas educativas (software, video juegos, programas de entrenamiento para pruebas SABER) 2. Incrementar la publicidad en medios virtuales de los servicios que presta la entidad.

Variables	Objetivos	Acciones Principales
		<ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar capacitaciones para reducir presión en los funcionarios por el cumplimiento de metas 4. Implementar estrategias enfocadas en el mobile marketing. 5. Implementar estrategias de fidelización, como incentivos, plus, puntos, etc, que permitan mantener los clientes 6. Empezar estrategias enfocadas en el bienestar social de los funcionarios, como eventos de fin de año, actividades deportivas, celebración de cumpleaños, etc
Cobertura de Servicios	de Lograr ampliar la cobertura de la prestación de los servicios de la Corporación a 50 entidades públicas y privadas del país al año 2030	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear como mínimo una sede de la entidad en la ciudad capital de cada una de las regiones del país. 2. Promover estrategias con los clientes para que a través del marketing de recomendación se pueda dar a conocer la entidad. 3. Aumentar la planta de personal para cubrir las funciones en las nuevas sedes 4. Reducir restricciones presupuestales de la entidad para estrategias de ampliación de cobertura. 5. Eliminar conductas centralistas de la Junta Directiva para la operación de la entidad. 6. Contratar el personal requerido en las áreas que actualmente se encuentran vacantes 7. Brindar servicios diferenciados en cada una de las regiones del país según las condiciones sociodemográficas de las mismas
Ejecución de Proyectos	de Lograr ejecutar 50 proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados al año 2030	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear planes de contingencia para los proyectos que se ejecutan en zonas con condiciones particulares 2. Diseñar un cronograma de reuniones con las asociaciones, juntas, gremios, que luchan por el bienestar de las comunidades 3. Mostrar a los clientes potenciales los beneficios de ejecutar proyectos sociales 4. Aumentar jornadas de trabajo social con población vulnerable. 5. Aumentar alianzas con entidades públicas y privadas que permitan ejecutar proyectos 6. Otorgar incentivos para las entidades que ejecuten proyectos con la Corporación
Gastos Fijos	Lograr que los gastos fijos de la Corporación IKIGAI correspondan al 20% de los ingresos ordinarios al año 2030	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar un tablero de control que permita llevar el registro gastos de funcionamiento. 2. Identificar y reducir los gastos fijos que no sean necesarios, o que no se requieran directamente en la entidad para el desarrollo de su objeto social 3. Incrementar el uso del teletrabajo en los funcionarios de la entidad. 4. Eliminar los gastos que no cumplan con el lleno de los requisitos tributarios, los cuales se vuelven gastos no deducibles y por los cuales se debe pagar impuesto de renta 5. Aumentar la frecuencia de los procesos de control y seguimiento de los gastos. 6. Capacitar a los funcionarios para generar cultura corporativa de ahorro de gastos en el desarrollo de las actividades.
Portafolio de Servicios	de Lograr aumentar las líneas estratégicas para el diseño de programas sociales innovadores y proyectos sociales sostenibles a 10 para el 2030.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en las víctimas. 2. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en la responsabilidad social empresarial. 3. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en la sostenibilidad ambiental 4. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en el desarrollo rural 5. Incrementar la oferta de los servicios y productos de la entidad

Variables	Objetivos	Acciones Principales
		6. Eliminar del portafolio de servicios las líneas estratégicas que no han dado buenos resultados a la entidad. 7. Reducir en cada una de las líneas estratégicas los productos y servicios que no han generado valor agregado.

Nota: en la tabla se desarrolla el árbol de pertinencia para las variables de gestión de recursos, ingresos, cobertura de servicios, ejecución de proyectos, gastos fijos y portafolio de servicios.

5.11.10. Cuadro de mando integral

Tabla 36. Cuadro de mando integral

Variables estratégicas asociadas	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Iniciativas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Visión: Aspiramos ser referente como agente facilitador que jalona oportunidades y soluciones a los territorios donde impactemos, logrando a través de acciones afirmativas visibilizar los esfuerzos de construcción colectiva.							Tema estratégico: Aumentar los niveles de ingresos ordinarios de la Corporación IKIGAI, garantizando así sostenibilidad financiera y continuidad en la prestación de los servicios de la entidad al sector público y privado en el orden nacional e internacional a 2030.			
Gestión de recursos	Lograr suscribir convenios/contratos con entidades públicas y privadas del orden nacional y territorial para la prestación de servicios y ejecución de proyectos, al año 2030	Convenios/contratos suscritos	Unidad	60	Anual	1. Potencializar el uso de herramientas tecnológicas para hacer visible la Corporación 2. Revisar cuáles requisitos para la suscripción de contratos / convenios se pueden reducir. 3. Crear un incentivo para los funcionarios por cada nuevo convenio /contrato que gestionen o suscriban 4. Crear un área de relaciones privadas que se encargue de ofrecer los servicios a empresas del sector privado 5. Aumentar la socialización de los resultados obtenidos en la ejecución de proyectos exitosos. 6. Permitir que áreas diferentes a la Junta Directiva realicen gestión con entidades públicas y privadas.	60	42	30	Corporación IKIGAI
Ingresos	Lograr incrementar los ingresos ordinarios de la Corporación IKIGAI a \$10.000.000.000 al año 2030	Ingresos ordinarios	Pesos	\$ 10.000.000.000	Anual	1. Crear e incursionar en el mercado productos / herramientas tecnológicas educativas (software, video juegos, programas de entrenamiento para pruebas SABER) 2. Incrementar la publicidad en medios virtuales de los servicios que presta la entidad. 3. Realizar capacitaciones para reducir presión en los funcionarios por el cumplimiento de metas 4. Implementar estrategias enfocadas en el mobile marketing. 5. Implementar estrategias de fidelización, como incentivos, plus, puntos, etc, que permitan mantener los clientes. 6. Empezar estrategias enfocadas en el bienestar social de los funcionarios, como eventos de fin de año, actividades deportivas, celebración de cumpleaños, etc	\$ 10.000.000.000	\$ 7.000.000.000	\$ 5.000.000.000	Corporación IKIGAI

Variables estratégicas asociadas	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Iniciativas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Cobertura de Servicios	Lograr ampliar la cobertura de la prestación de los servicios de la Corporación a 50 entidades públicas y privadas del país al año 2030	Entidades públicas y privadas atendidas	Unidad	50	Anual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear como mínimo una sede de la entidad en la ciudad capital de cada una de las regiones del país. 2. Promover estrategias con los clientes para que a través del marketing de recomendación se pueda dar a conocer la entidad. 3. Aumentar la planta de personal para cubrir las funciones en las nuevas sedes 4. Reducir restricciones presupuestales de la entidad para estrategias de ampliación de cobertura. 5. Eliminar conductas centralistas de la Junta Directiva para la operación de la entidad. 6. Contratar el personal requerido en las áreas que actualmente se encuentran vacantes 7. Brindar servicios diferenciados en cada una de las regiones del país según las condiciones sociodemográficas de las mismas 	50	35	25	Corporación IKIGAI
Ejecución de Proyectos	Lograr ejecutar 50 proyectos sociales financiados con recursos públicos y privados al año 2030	Proyectos ejecutados	Unidad	50	Anual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear planes de contingencia para los proyectos que se ejecutan en zonas con condiciones particulares 2. Diseñar un cronograma de reuniones con las asociaciones, juntas, gremios, que luchan por el bienestar de las comunidades 3. Mostrar a los clientes potenciales los beneficios de ejecutar proyectos sociales 4. Aumentar jornadas de trabajo social con población vulnerable. 5. Aumentar alianzas con entidades públicas y privadas que permitan ejecutar proyectos 6. Otorgar incentivos para las entidades que ejecuten proyectos con la Corporación 	50	35	25	Corporación IKIGAI
Gastos	Lograr que los gastos fijos de la Corporación IKIGAI correspondan al 20% de los ingresos ordinarios al año 2030	Proporción de los gastos fijos vs ingresos ordinarios	20%	20%	Anual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar un tablero de control que permita llevar el registro gastos de funcionamiento. 2. Identificar y reducir los gastos fijos que no sean necesarios, o que no se requieran directamente en la entidad para el desarrollo de su objeto social 3. Incrementar el uso del teletrabajo en los funcionarios de la entidad. 4. Eliminar los gastos que no cumplan con el lleno de los requisitos tributarios, los cuales se vuelven gastos no deducibles y por los cuales se debe pagar impuesto de renta 5. Aumentar la frecuencia de los procesos de control y seguimiento de los gastos. 6. Capacitar a los funcionarios para generar cultura corporativa de ahorro de gastos en el desarrollo de las actividades. 	20%	14%	10%	Corporación IKIGAI

Variables estratégicas asociadas	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Meta	Frecuencia de medición	Iniciativas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Portafolio de servicios	Lograr aumentar las líneas estratégicas para el diseño de programas sociales innovadores y proyectos sociales sostenibles a 10 para el 2030	Líneas estratégicas	Unidad	10	Anual	1. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en las víctimas. 2. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en la responsabilidad social empresarial. 3. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en la sostenibilidad ambiental 4. Crear una línea estratégica y productos que estén enfocados en el desarrollo rural 5. Incrementar la oferta de los servicios y productos de la entidad 6. Eliminar del portafolio de servicios las líneas estratégicas que no han dado buenos resultados a la entidad. 7. Reducir en cada una de las líneas estratégicas los productos y servicios que no han generado valor agregado.	10	7	5	Corporación IKIGAI

Nota: en la tabla se muestran los resultados del cuadro de mando integral en las variables gestión de recursos, ingresos, cobertura de servicios, ejecución de proyectos, gastos fijos y portafolio de servicios.

6. Conclusiones

De acuerdo con el análisis prospectivo realizado en cada uno de los capítulos del presente trabajo, se concluye que la Corporación IKIGAI requiere implementar acciones que promuevan la ampliación de la cobertura, el portafolio de los servicios y la ejecución de proyectos, para lograr gestionar mayores recursos y aumentar los ingresos, garantizando que los gastos fijos se mantengan; para que de esta manera la Corporación pueda ser sostenible financieramente, y ser reconocida en el ámbito nacional e internacional.

Para lograr lo anterior, se establecieron 25 variables que tienen incidencia directa e indirecta en el desarrollo del escenario futuro, y mediante el uso de las herramientas de prospectiva y del análisis de los actores en el que se analizaron sus influencias, se plantearon escenarios deseables y probables para la Corporación, los cuales se materializaron a través de las acciones que se proponen, y que pueden permitir alcanzar el escenario deseado para IKIGAI al 2030.

7. Recomendaciones

- Ampliar la cobertura de servicios de la Corporación al nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta que en ambos escenarios se encuentran clientes potenciales de servicios y productos que ofrece la entidad.
- Crear nuevas líneas estratégicas que estén encaminadas con los problemas sociales más frecuentes, y para los que a nivel nacional e internacional se destinan recursos para su atención, como lo son el postconflicto, la restauración ambiental, el desarrollo rural.
- Incursionar en el mercado de los proyectos sociales de las empresas privadas, potencializando la oportunidad que se tiene con el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial que tienen las empresas.

- Hacer uso de los diferentes mecanismos de cooperación internacional que existen, y que pueden ser potenciales fuentes de recursos para la ejecución de programas y proyectos sociales.
- Potencializar el teletrabajo como una medida que permita disminuir los gastos fijos y como una herramienta que permita ampliar la cobertura de los servicios.
- Establecer mecanismos que permitan dar a conocer el portafolio de servicios de la Corporación a todos los clientes potenciales del sector público y privado del orden nacional, internacional y territorial.
- Potencializar el uso de las redes sociales para estrategias de marketing de la entidad.
- Realizar un análisis financiero a las acciones estratégicas resultantes del presente trabajo, con el fin de optimizar cada una de las alternativas propuestas.

Referencias

- Ballesteros, D. P. & Ballesteros, P. P. (2008). Análisis estructural prospectivo aplicado al sistema logístico. *Scientia et Technica*. (39), 194-200. DOI: <https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3197>
- Brito, O. (2008). *Aplicación de herramientas prospectivas para el análisis y formulación de las estrategias de la Cámara de Comercio de la Guajira para el 2008*. [Trabajo de grado, Administración de Empresas]. Repositorio Institucional Universidad del Norte. [Aplicación de herramientas prospectivas para el análisis y formulación de las estrategias de la Cámara de Comercio de la Guaji \(uninorte.edu.co\)](http://uninorte.edu.co)
- Campos, M. C., Pastrana, C. & Caldon, A. F. (2012). *identificación de un plan prospectivo para la empresa ladrillera las Brisas el municipio de La Plata-Huila*. [Trabajo de grado Administración de Negocios] UNAD. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/1282/Proyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Canal, M. (2019). *Incidencia en el empoderamiento a comunidades atendidas por organizaciones de desarrollo y paz en Colombia*. <https://www.caf.com/media/29870/margaritacanal-incidenciaenelempoderamiento.pdf>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 3° ed. México: Mc Graw Hill.
- Congreso de Colombia. (2001, 21 de diciembre). Ley 715 de 2001. *Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros*. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.pdf

Congreso de Colombia. (2020, 30 de septiembre). Ley 2056 de 2020. *Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del sistema general de regalías.*

<https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=142858>

Corporación IKIGAI. (2020a). *Corporación IKIGAI Colombia.*

<http://www.findglocal.com/CO/Florencia/778164145911558/Corporaci%C3%B3n-IKIGAI-Colombia>

Corporación IKIGAI. (2020b). *Mujer y género.* <https://corpoikigai.org/web/home/proyectos-de-mujer-y-genero/>

Corporación IKIGAI. (2021a). *Estructura organizacional.* <https://corpoikigai.org/web/quienes-somos/estructura-organizacional/>

Corporación IKIGAI. (2021b) *¿Quiénes somos?* <https://corpoikigai.org/web/quienes-somos/>

Corporación IKIGAI. (2021c). *Desarrollo socioeconómico.*

<https://corpoikigai.org/web/home/desarrollo-socioeconomico/>

Corporación IKIGAI. (2021d). *Educación.* <https://corpoikigai.org/web/home/educacion/>

Corporación IKIGAI. (2021e). *Mentalidad y cultura.*

<https://corpoikigai.org/web/home/mentalidad-y-cultura/>

Corporación IKIGAI. (2021f). *Consultoría e investigación.*

<https://corpoikigai.org/web/home/consultoria-e-investigacion/>

Godet, M. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios.* Cuaderno del Lipsor. Serie de Investigación N° 10. DOI:

<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/la%20prospectiva%20estrategica.pdf>

Gómez, J. D. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia. *Gestión y Política Pública.* XXIII (2), 359-384. DOI:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000200003

Herrera, S. I. & Pulido, D. C. (2013). Plan estratégico para el hotel Almirante Cartagena. Cartagena: Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2021, 02 de junio). Resolución 777 de 2021. *Por medio de la cual se definen los criterios y condiciones para el desarrollo de las actividades económicas, sociales y del Estado y se adopta el protocolo de bioseguridad para la ejecución de estas*

OCHA. (2020). *25 organizaciones e instituciones impulsan una campaña para empoderar a las mujeres rurales, indígenas y afrodescendientes frente a la pandemia.*
<https://reliefweb.int/report/world/25-organizaciones-e-instituciones-impulsan-una-campa-para-empoderar-las-mujeres-rurales>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2019). *Estrategia para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (2018-2021).*
https://www.unodc.org/documents/Gender/Gender_Strategy_Spanish/19-03337_Gender_Strategy_S_ebook.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (ONU). (2016). *Empoderamiento de la sociedad civil en América Latina para promover la igualdad y prevenir conflictos.*
<https://www.un.org/es/chronicle/article/empoderamiento-de-la-sociedad-civil-en-america-latina-para-promover-la-igualdad-y-prevenir>

Otero, D. & Gache, F. L. (2006). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. *Visión de Futuro*. 6(2), 39-56. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935465001.pdf>

Presidencia de la República. (2019, 26 de diciembre). Acto Legislativo 05 de 2019. *Por el cual se modifica el artículo 361 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones sobre el Régimen de Regalías y Compensaciones.* Presidencia de la República.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/acto_legislativo_05_2019.html

Santana, E. (2018). *la capacitación y la calidad directiva. un enfoque prospectivo*. [Trabajo de grado Administración de Empresas]. Universidad de la Sabana. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v13n1/2073-6061-cofin-13-01-e09.pdf>

Vera, R. y Langle, M. A. (2019). Flexibilización del modelo de insumo-producto para determinar interdependencias productivas en la ciudad fronteriza de Reynosa, Tamaulipas, 2013. *Estudios Fronterizos*, 20, e030. doi: <https://doi.org/10.21670/ref.1909030>