



Planeación Estratégica 2021 – 2022 de la Fundación BIBLIOSEO

Biblioteca de la Creatividad

Autores

Luisa Fernanda Huertas García

Katherine Rodríguez Rincón

Trabajo presentado como requisito para optar por el
título de Especialista en Gerencia y Gestión cultural

Directores

Rubiela Gómez Gómez

Luis Enrique Izquierdo Reyes

Escuela de Ciencias Humanas

Especialización en Gerencia y Gestión Cultural

Universidad del Rosario

Colombia - Bogotá D.C.

2021

Contenido

Resumen Ejecutivo	6
1. Problema	10
2. Descripción del Problema	10
3. Descripción del Proyecto	13
4. Justificación	13
5. Antecedentes	17
6. Objetivo General	23
6.1 Objetivos Específicos	23
7. Marco teórico	24
7.1 Tendencias de la Biblioteca de la Creatividad	28
7.1.1 Liderazgo	28
7.1.2 Emprendimiento	30
7.1.3 Innovación	32
7.1.4 Los Valores	33
8. Modelo de Gestión	34
8.1 La Gestión Estratégica	34
8.2 Modelos tradicionales de Gestión	35
8.2.1 Gestión por resultados	35
8.2.2 Gestión Centralizada	36
8.2.3 Gestión basada en Procesos	36
8.2.4 Gestión Democrática	36
8.2.5 Gestión de Calidad	37
8.2.6 Modelo Empowerment	37
8.2.7 Modelo de gestión prospectivo	37
8.2.8 Modelo de gestión del océano azul	38
9. Metodología	38
9.1 Enfoque Metodológico	38
10. Modelo de Gestión Fundación Biblioseo	39
10.1 Descripción de la Organización (Fundación Biblioseo)	39
10.2 Desarrollo Plan Estratégico	47
10.2.1 Análisis de Estrategias	50
10.2.2 Estrategias financieras	52

10.2.3	Estrategia Política	54
10.2.4	Estrategias de Gestión	56
10.2.5	Estrategia de comunicaciones	58
10.2.6	Estrategia de Educación	60
11	Indicadores	63
12	Presupuesto	65
12.1.	Recursos Humanos	65
12.2	Comunicaciones	65
12.3	Servicios logísticos y administrativos	66
12.4	Costos variables de los proyectos	66
12.5	Costos Fijos	66
12.6	Costos variables	67
13.	Cronogramas	69
13.1	Cronograma del Proyecto	69
13.2	Cronograma de Plan de comunicaciones	70
14.	Conclusiones	71
15	Bibliografía	72
16	Anexos	78
16.1	Árbol de Problema	78
16.2	Encuesta de ocupación, actividad económica y acceso a conectividad y a internet.	79

Índice de Tabla

Tabla No. 1 Reporte Financiero	41
Tabla No. 2 Costos de la Consultoría	66
Tabla No. 3 Costos Variables	67

Índice de Gráficos

Gráfica No. 1 Tasa de deserción por nivel educativo y sexo Total nacional 2018	16
Gráfica No. 2 Principales sectores en las que trabajan las ESAL colombianas, 2009	26
Gráfica No. 3 Coherencia del Proyecto	31
Gráfica No. 4 Modelo de Gestión Biblioteca de la Creatividad	45
Gráfica No. 5 Relación de los interesados	55

Resumen Ejecutivo

Título	Planeación Estratégica 2021 – 2022 de la Fundación BIBLIOSEO - Biblioteca de la Creatividad
Integrantes	Katherine Rodríguez Rincón - Bogotá Luisa Fernanda Huertas García - Bogotá
Beneficiarios	La fundación BiblioSEO y su proyecto la Biblioteca de la Creatividad ubicada en la zona rural de Ciudad Bolívar en la Vereda de Quiba Alta
Problema	La Fundación BiblioSEO no cuenta con un modelo de gestión que permita generar recursos financieros para fortalecer el proyecto <i>Biblioteca de la Creatividad</i> . El cual es un espacio educativo y cultural complementario al sistema educativo tradicional, que contribuye al fomento y desarrollo de las habilidades del siglo XXI, en niñas, niños y adolescentes de la zona rural la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá.
Descripción del problema	En la comunidad rural de la vereda Quiba Alta, al sur de la ciudad, ubicada en la localidad de Ciudad Bolívar, habitan alrededor de 300 familias, según Colprensa (2016), muchas de ellas carecen de conectividad y de acceso a la tecnología, hay pocas fuentes de empleo, desescolarización e inasistencia a clase según Integración Social (2016). Por lo anterior, en el año 2009 fue creada en esta vereda, la Biblioteca de la Creatividad, proyecto que, a lo largo del tiempo, se ha convertido en un espacio de creación y de transformación de las ideas de las niñas, niños y

	adolescentes de la vereda. En ella sus beneficiarios encuentran la forma de hacer realidad sus proyectos, estimulando la capacidad para soñar, crear, emprender e innovar, demostrando con la ejecución de cada proyecto, que la pobreza es sólo mental, como lo explica Iván Triana, fundador de la fundación BiblioSEO ¹ .
Descripción del Proyecto	Este proyecto busca asesorar y apoyar el fortalecimiento del modelo de gestión de la Biblioteca de la Creatividad, a través de un plan estratégico que contribuya a la consecución de recursos, mejoramiento de la estructura administrativa y de planeación de proyectos con el fin de consolidar el trabajo de la Fundación BiblioSEO en la Localidad.
Justificación	<p>En Colombia, la educación es un área en la cual algunas Entidades sin ánimo de Lucro, (ESAL) han desarrollado procesos complementarios para el fortalecimiento de diversos territorios. La Fundación BiblioSEO es una de ellas, y ha logrado una importante visibilidad dado que ha añadido unos componentes adicionales para el proyecto <i>Biblioteca de la Creatividad</i>, los cuales son: el emprendimiento, el desarrollo económico y comunitario a partir del arte y la cultura.</p> <p>Desafortunadamente la realidad nos muestra que el apoyo financiero, el conocimiento de herramientas de gestión y acompañamiento a la gestión a este tipo de Fundaciones no es el mejor, lo cual impide su desarrollo institucional, y el cumplimiento de sus objetivos</p>

¹ **Pobreza Mental:** Es el pensamiento con el que crecen muchos niños de este territorio, creyendo que no son capaces de marcar la diferencia ni hacer realidad sus sueños por el hecho de nacer y vivir en una comunidad estigmatizada por la pobreza y la violencia - Iván Triana.

	<p>misionales en este caso la superación de la pobreza, la resolución de conflictos y la paz</p> <p>Fortalecer el apoyo administrativo y económico a esta Fundación, permitirá dar continuidad al desarrollo de sus proyectos sociales, enfocados al desarrollo del tejido social e impacto territorial.</p>
<p>Objetivos</p> <p>Objetivo General</p>	<p>Diseñar un modelo de gestión viable para la Fundación BiblioSEO mediante un plan estratégico, garantizando una gestión eficaz, exitosa y el cumplimiento oportuno de sus objetivos estratégicos.</p>
<p>Objetivos específicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar los diferentes procesos que se desarrollan actualmente en la Fundación BiblioSEO, fortaleciendo la gestión administrativa y financiera. • Generar mayor reconocimiento y visibilidad local entre los habitantes de Quiba Alta y en general de toda la localidad de Ciudad Bolívar, expandiendo los productos y servicios de la biblioteca. • Promover la sostenibilidad de la Biblioteca de la Creatividad a través de la Fundación BiblioSEO, en la que se equilibre la dimensión ambiental, financiera y social, satisfaciendo las necesidades actuales de la comunidad, sin arriesgar los recursos del futuro.
<p>Contexto geográfico</p>	<p>El producto final del proyecto de grado queda a disponibilidad de la Fundación BiblioSEO, ubicada en la localidad de Ciudad Bolívar, al sur de Bogotá en la vereda de Quiba Alta.</p>
<p>Tiempo de</p>	<p>Cuatro (4) meses.</p>

Ejecución	
Presupuesto	El costo de la consultoría es de \$ 26.737.000

1. Problema

La Fundación BiblioSEO no cuenta con un modelo de gestión que le permita generar más recursos financieros para dinamizar y ejecutar los proyectos de la Biblioteca de la Creatividad a corto y mediano plazo. El modelo de gestión de la Fundación BiblioSEO actualmente se operativiza en el día a día, pues se gestionan recursos, se establecen alianzas estratégicas, se vinculan voluntarios, sin embargo, este es deficiente, puesto que el día a día y la urgencia de la sostenibilidad no permite enfocarse en los proyectos importantes y el desarrollo de estrategias e implementación de procesos.

Dado que los procesos no se encuentran documentados, no hay definida una planeación estratégica y todo lo que se ejecuta respecto a actividades y proyectos, están en la memoria de su fundador. A pesar de lo anterior ha generado resultados y ha impactado positivamente a la comunidad, no obstante, la consolidación de cada proyecto es lenta y sigue dependiendo en gran parte de las donaciones

2. Descripción del Problema

La Biblioteca de la creatividad centra su trabajo en la educación, a través de las habilidades del siglo XXI, según la UNESCO (2020), hoy más que nunca, los países de América latina y el Caribe, atraviesan una crisis de aprendizaje, ya que gran parte de los estudiantes no están desarrollando los saberes y habilidades mínimas esperados para su etapa de formación, como niveles básicos de comprensión lectora, extraer conclusiones de ideas evidentes, inferir el significado de palabras familiares y reconocer tipos de textos de estructura conocida. Por lo anterior, se hace necesario redoblar los esfuerzos orientados a mejorar la calidad educativa, aún más, si tenemos en cuenta el contexto actual.

La pandemia, ha agudizado las desigualdades de aprendizaje y enseñanza, toda vez que las barreras de acceso tecnológico dejan afuera una buena parte de estudiantes que no tienen equipos y/o dispositivos, conexión a Internet o los conocimientos y habilidades tecnológicas suficientes.

Los principales retos de la educación en Colombia se centran en disminuir y cerrar las brechas de participación y mejorar la calidad educativa, puesto que un niña, niño o adolescente que recibe poco apoyo en su aprendizaje, carece de bases sólidas para avanzar en un proceso educativo, lo que se convierte en un factor decisivo para desertar de sus estudios; el desarrollo de las habilidades del siglo XXI será esencial para el fortalecimiento de la educación en Colombia. Un elemento importante para tener en cuenta es la desescolarización e inasistencia a clase que según Integración Social (2016) se presenta por la realización de actividades pagas, como acompañamiento a las labores del hogar para el caso de las niñas y de las actividades del agro para el caso de los niños y jóvenes; predomina una cultura machista y patriarcal, se destaca inequidad hacia la mujer.

Si se enfoca la mirada a la localidad, en ella aún se vive el reclutamiento de jóvenes para ponerlos al servicio de la criminalidad, el consumo de alcohol y tráfico y venta de estupefacientes. En el último informe de Prevención y Protección de la Defensoría del Pueblo (2016), se confirma la presencia de las Autodefensas Gaitanistas de Colombia y las alianzas con otras expresiones de la delincuencia común: combos, bandas y oficinas de narcotráfico; el impacto a los derechos humanos de la población civil de esta estructura armada ilegal, han sido evidenciados por el Sistema de Alertas Tempranas de la Defensoría del Pueblo: “Las denuncias de la comunidad se refieren en particular a las actividades del grupo armado ilegal los “Urabeños” quienes a su llegada “recogieron” de manera violenta expresiones criminales de diferentes características, proceso que significó en muchos casos la ocurrencia de homicidios en personas que al parecer se resistieron a la vinculación al grupo armado ilegal” Alcaldía Mayor de Bogotá, (2016)

Ahora bien, la Biblioteca de la Creatividad se convierte en este territorio, en un espacio de esperanza y de proyección para los niños, niñas y jóvenes que habitan la vereda de Quiba Alta, en donde se pretende que cada uno explore y explote sus habilidades en pro de su proyecto de vida, con el ánimo de entregar emprendedores y por qué no, empresarios a la sociedad. La Biblioteca de la Creatividad, al ser un escenario comunitario y privado, empieza como proyecto de la Fundación BiblioSEO, entidad sin ánimo de lucro a través de la cual se gestiona y se recibe el recurso financiero, el cual ingresa a través de donaciones, aplicación de convocatorias y subvenciones y alianzas estratégicas.

Tras la Reforma Tributaria de 2016, las ESAL han quedado limitadas para desarrollar sus actividades filantrópicas, puesto que la reforma aumentó los impuestos indirectos y se los disminuyó a las grandes empresas, lo que representa una gran debilidad para estas entidades y fundaciones que operan bajo esta figura; por otro lado y de acuerdo al Decreto 2150 de 2017, las ESAL deben realizar un registro ante la DIAN que incluye, entregar información sobre los fundadores y miembros de la fundación, estados financieros, descripción de los proyectos ejecutados y en curso, así como el costo, identificación de los donantes y valor por donaciones, la declaración de renta, entre otras; así mismo, las ESAL deben garantizar el pago de la Seguridad Social a todos los miembros que perciban remuneraciones y todos los proyectos que desarrollen deben hacerse a bajo precio y a través de contratos o actos jurídicos ordinarios, así las cosas, el panorama de las ESAL -quienes contribuyen al fortalecimiento de la democracia- es oscuro. (Decreto 2150 de 2017)

De entrada, sólo estos puntos dejan obligaciones tributarias altas para las ESAL, además que la norma exige una organización de la entidad, en donde muchas no la tienen por sus limitaciones financieras y porque su estructura organizacional no da para ello. Estas exigencias las obliga a contratar servicios financieros, contables, jurídicos, casi que, de forma permanente, lo que en definitiva reduce los ingresos e imposibilita el fortalecimiento y sostenimiento de la ESAL.

La sumatoria de las dificultades expresadas anteriormente, refuerzan la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión óptimo para la Fundación BiblioSEO, que le brinde la posibilidad de una mayor organización administrativa y gestión financiera, en la cual, la afectación de estos requisitos tributarios no sea tan notoria, sino por el contrario, pueda ser apalancada desde los diferentes proyectos de la Biblioteca. De esta manera, es posible mejorar la gestión que se viene realizando y visibilizar más su funcionamiento.

3. Descripción del Proyecto

Este proyecto busca asesorar y apoyar el fortalecimiento del modelo de gestión de la Fundación BiblioSEO -Biblioteca de la Creatividad, a través del diseño de un plan estratégico, que contribuya a la generación de recursos financieros, la adaptación y mejoras de los espacios educativos y deportivos, complementarios a la educación formal tradicional, promoviendo en sus niños, niñas y adolescentes la transformación social, la innovación, la creatividad y emprendimiento sostenible, elementos que les permitirán diseñar un proyecto de vida y educarse como protagonistas del cambio y servir a la sociedad.

4. Justificación

En Colombia se define las organizaciones sin ánimo de lucro como organizaciones que atiende a la población vulnerable a nivel social, educativo, ambiental cultural, salud, entre otras, ofreciendo su ayuda filantrópica a esta población. Muchas ESAL “funcionan como empresas privadas que gestionan la cuestión social con el principal ánimo de su propia supervivencia. La mayoría, como lo han reflejado algunos estudios (Vargas et al., 1992; Salamon, 1999), vive precariamente de la autofinanciación” Gómez-Quintero, Juan David. (2014), así mismo, estas organizaciones cuentan, con un apadrinamiento por parte de las empresas comerciales, teniendo un auge a nivel nacional.

Según la cámara del comercio existen dos grupos de ESAL: el primero las fundaciones, corporaciones o asociaciones, el segundo: cooperativas, precooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales. A su vez estas pueden ser asociativas donde su razón de ser es de ofrecer un bienestar físico,

intelectual o moral a sus asociados o al público en general, y las patrimoniales donde la persona (s) jurídica que son aquellas que entregan parte de su patrimonio para desarrollo del objetivo con una utilidad común, en esta categoría se encuentra clasificada la Fundación BiblioSEO.

La fundación se distingue de la corporación en que es un establecimiento que persigue un fin especial de beneficencia o de educación pública, para lo cual se destinan bienes determinados. Villegas, Melo & Márquez (2019). Por consiguiente, estas se deben considerar empresas, ya que su funcionamiento es similar a “la competencia con entidades del mismo sector, el posicionamiento, la obtención de prestigio, presencia social, recursos económicos, estrategias de acuerdo a las situaciones y perfiles, misión, visión, objetivos y generación del sector y mercado”

Las ESAL enfrentan varios problemas financieros y administrativos para su sostenibilidad, enfrentándose a diferentes cambios con el fin de sostenerse año tras año. En el caso de las bibliotecas comunitarias, algunas de ellas gestionadas o creadas o administradas por fundaciones, se ven en la necesidad de la búsqueda de recursos económicos tanto en el sector público como en el privado para la consecución de sus objetivos misionales, esto no ha sido ajeno a la Fundación BiblioSEO, la cual con su proyecto la Biblioteca de la Creatividad ha logrado impactar a la comunidad de la localidad de Ciudad Bolívar en específico la zona rural de Quiba Alta. Sin embargo, el no contar con un modelo de gestión amenaza con su no continuidad, por esta razón, la Fundación requiere contar con un modelo de gestión que se ajuste a sus necesidades, que genere valor a la administración de la organización, a la comunidad, con el fin de aumentar su eficiencia y el cumplimiento de sus metas.

A partir del año 2020 con la declaración de emergencia sanitaria por el Covid – 19, en Colombia se emitieron varias recomendaciones para que las ESAL continúen funcionando y puedan seguir desarrollando su misión, con el Decreto 398 de 2020 el cual permite realizar reuniones no presenciales ordinarias, extraordinarias y de segunda convocatoria, en las actas que se generen debe quedar constancia del quórum, así mismo con el Decreto 434 de 2020, se establecen los plazos

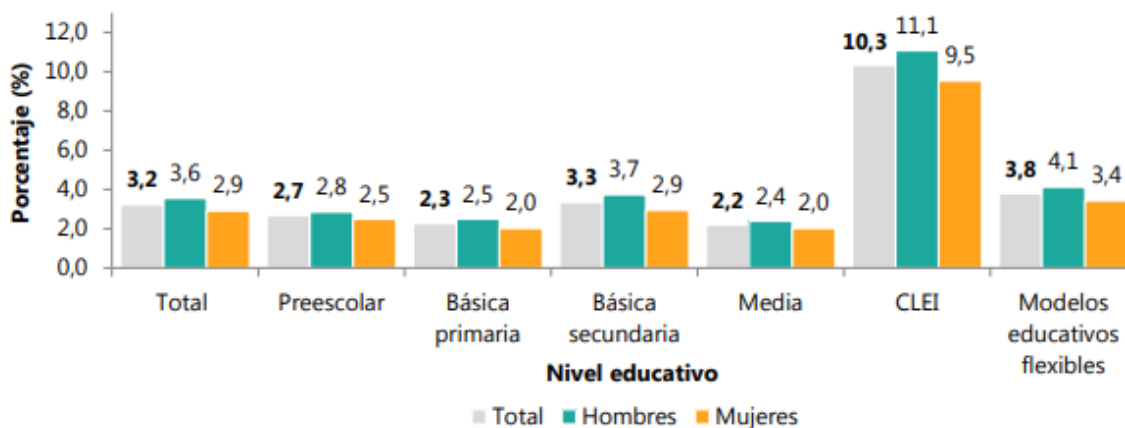
especiales para la renovación y para la realización de reuniones ordinarias. Estos decretos se deben cumplir hasta que finalice la emergencia sanitaria decretada por el gobierno nacional, a pesar de estos esfuerzo que no han sido suficientes, ya que el reto que están enfrentando es la de sobrevivir para sostenerse en esta crisis, teniendo en cuenta que las empresas privadas disminuyeron su actividad económica afectando su crecimiento y de por si sus donaciones a las ESAL, por otro lado, las ESAL debieron enfrentarse a establecer diferentes estrategias y actividades con el apoyo de las tecnologías para mitigar el impacto económico en sus organizaciones.

Cabe mencionar que la educación es el área temática privilegiada para las ESAL, en Colombia, la Educación es un derecho Fundamental, establecido en la Constitución Política de 1991 y en la Ley General de Educación (Ley 115, 1994), donde se reglamenta el derecho a acceder a la educación para el desarrollo personal y de la sociedad. Muchas veces se ha escuchado: "El futuro del país depende de los jóvenes que actualmente se educan en las aulas de clase"; por ello se hace necesario ejercer cambios significativos en los contenidos educativos y en la forma de cómo están aprendiendo nuestros estudiantes.

Han sido significativos los avances por brindar una educación igualitaria en todas las naciones, sin embargo, aún existen brechas y obstáculos que evitan tener una cobertura del 100%, especialmente en los países en vía de desarrollo. Los índices de escolaridad crecen más lentamente y se ven socavados por el abandono escolar, en particular en los países afectados por conflictos armados, donde vive más del 40% de los niños sin escolarizar. (Unesco, 2011, p.6). Colombia no es la excepción, a pesar de los programas diseñados que abren las puertas al acceso igualitario en educación, al acceso a las Tecnologías de Información y de las Comunicaciones TIC desde las aulas escolares, el mejoramiento a gran parte de la infraestructura e instalaciones educativas, al diseño de programas de retención escolar, entre otros, se sigue presentando aun, para las entidades del Estado, un alto porcentaje de deserción escolar y ahora más en tiempos de emergencia sanitaria.

Según el DANE, el año 2018 la tasa de deserción para Bogotá fue del 3.2%, este informe presenta datos estadísticos respecto a departamentos, ciudades, tipo de colegios (privados y públicos), género, edades, pero en este informe, se debería indagar los efectos del porque los niños no pudieron ser matriculados en un colegio, así mismo, hallar las causas de esta deserción, preguntarse ¿Qué pasa con aquellos niños y jóvenes que por las diferentes razones no fueron matriculados?, ¿Cuál o cuáles son las causas de la deserción escolar?, en el caso de Ciudad Bolívar, específicamente en la vereda de Quiba Alta, salir a trabajar para ayudar económicamente a sus hogares y el no poder conectarse a internet para recibir sus clases son las algunas de las causas que alejan a los estudiantes de la educación, ahora más en la pandemia.

Gráfica No. 1 Tasa de deserción por nivel educativo y sexo Total nacional 2018



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Bajo ese contexto, las ESAL han desempeñado un papel protagónico para suplir gran parte de los retos sociales que no alcanza a cubrir el Estado, como lo son la pobreza, la desnutrición y la falta de acceso a la educación (Villar, 2001). En especial, las fundaciones han enfocado sus esfuerzos en mejorar la educación de

las comunidades emergentes del país y así contribuir al desarrollo de Colombia (AFE, 2018).

La Fundación BiblioSEO ha añadido unos componentes adicionales para el proyecto de la Biblioteca de la Creatividad, como el emprendimiento, el desarrollo económico y comunitario a partir del arte y la cultura; la realidad actual es bajo el apoyo a este tipo de fundaciones lo que impide un desarrollo institucional, la superación de la pobreza, la resolución de conflictos y paz. Fortalecer el apoyo administrativo y económico a esta Fundación, permitirá dar continuidad al desarrollo de sus proyectos sociales, enfocados al tejido social e impacto territorial.

Es por esto, por lo que la Biblioteca de la creatividad insiste en educar en un espacio complementario a las nuevas generaciones con las habilidades necesarias para diseñar y liderar soluciones sostenibles, que den respuesta a los principales desafíos de la humanidad, lo que a su vez representa uno de los más grandes desafíos para el sistema educativo del país.

5. Antecedentes

Las ESAL surgieron en Colombia en la época de la colonia por medio de la iglesia católica, ya que esta albergaba a personas vulnerables, creando así instituciones que ayudaban a suplir las necesidades de estas personas. Las ESAL tienen como finalidad complementar las funciones del Estado y ofrecer respuestas innovadoras, capacidades, recursos, conocimientos para la solución de problemas locales y nacionales mediante el suministro de servicios de carácter social con las reglas del derecho privado, con el objeto de prestar un servicio socialmente meritorio, sin fines de lucro. Villegas, Melo & Márquez (2019).

Actualmente las ESAL o de tercer sector han ocupado un puesto relevante en la sociedad colombiana ya que resultan necesarias y cercanas al ciudadano común, generando confianza y simpatía entre ellos, mostrarse como actores útiles, eficaces y legítimos por la sociedad para actuar con las poblaciones que

demandan atención por parte del Estado, en este contexto, son importantes ya que se crean como una estrategia para complementar las necesidades de educación, salud, acceso a recursos básicos, integración social, etc. que ofrece el Estado, brindando servicios o asistencia a estos grupos vulnerables.

Para lograr la satisfacer la necesidad de los vulnerables y así tener sostenibilidad las ESAL, su financiamiento proviene principalmente de subvenciones, donaciones y otras formas de financiación sin contrapartida. Igualmente, según el tamaño de la entidad estas son dirigidas por voluntarios o cuando su tamaño es considerable cuentan con directivos retribuidos. Villegas, Melo & Márquez (2019). Por lo anterior, estas dependen de gran medida de los recursos humanos y del voluntariado, este último es la columna vertebral de estas organizaciones.

De manera específica en la Fundación materia de la consultoría se pudo evidenciar que Iván Eduardo Triana Bohórquez, creador de la Fundación BiblioSEO, vivió en la localidad de Ciudad Bolívar, creció con la mentalidad de que debe ser “alguien en la vida” que estudia, trabaja y que adquirir bienes materiales, representaba la felicidad. En el año 2005 inició su trabajo social dictándole clases a los niños de una escuela, Triana estaba prestando el servicio militar obligatorio. Recuerda que en ese entonces no se sentía bien preparado para esa labor social, pues apenas era bachiller. Una vez terminó el servicio militar y su trabajo en la comunidad, se sintió en deuda con los habitantes del sector. Ardila, (2016).

Al estudiar la profesión de Bibliotecología y al obtener un buen trabajo, contar estabilidad económica y vivir en otra localidad socialmente aceptable, sentía el vacío, sentía que faltaba algo por hacer por la localidad donde había crecido, adicionalmente en ese momento fue cuando se encontró con su mejor amigo de la infancia viviendo en la calle, consumiendo drogas psicoactivas y él fue quien lo reconoció, en ese momento su reflexión fue: este podría ser yo, a partir de ahí dijo, hay que hacer algo para mejorar esta situación en su localidad y aprovechar su profesión de bibliotecólogo para generar un nuevo concepto de biblioteca con el fin

de que las niñas, niños y jóvenes cambien de mentalidad, conozcan sus deberes como sus responsabilidades, donde las problemáticas se conviertan en negocio. Riaño, Alejandro (Juanpis 2019), por ese motivo Ivan Triana, decide construir la Fundación BiblioSEO y que el proyecto de la Biblioteca la Creatividad se ubicará en la localidad de Ciudad Bolívar, en la vereda de Quiba Alta.

Ya en el año 2009 fue creada la Fundación BiblioSEO con el objetivo de contribuir a la sociedad para que esta esté mejor informada. Inició con un voluntariado los fines de semana realizado por sus fundadores en la Vereda Quiba Guabal, corroborando lo expresado por Villegas, Melo & Márquez (2019). En este momento el nombre con el que se dio a conocer fue Biblioteca Amigos de la Naturaleza. Sus servicios era contar con espacios con libros clasificados y disponibles, para su préstamo a la comunidad.

El 23 de septiembre de 2013 se realizó el registro de existencia y representación legal como entidad sin ánimo de lucro ante la Cámara de Comercio, con la razón Social Fundación BiblioSEO NIT. 900660190-7. Su nuevo nombre, BiblioSEO, corresponde al enfoque de convertir a la biblioteca en espacios para los sueños, el emprendimiento y las oportunidades.

Iniciaron su operación con recursos propios de los fundadores, y han adaptado herramientas empresariales que la diferencia de la oferta existente, identificando así su público objetivo y reinventando el concepto de biblioteca, por uno más dinámico. En el 2014, tuvieron sus primeras alianzas de cooperación con otras organizaciones, como Ashoka y la Fundación América Solidaria. En el 2015, la Fundación fue visibilizada como una de las cinco organizaciones más innovadoras en el país, en el concurso de Titanes de Caracol Televisión. Este logro le permitió concretar sus primeras inversiones sociales con empresas privadas y generar nuevas alianzas con universidades. A partir del 2016, ingreso un tercer socio, que apoya la oferta social y asumió la administración contable y financiera de la Fundación, lo cual ha permitido cumplir con los requisitos de ley.

Desde su creación ha impactado a más de 400 niños y jóvenes, y ha vinculado a más de 4000 voluntarios que han permitido la creación de oportunidades de aprendizaje y desarrollo de las nuevas generaciones en las comunidades donde opera la Fundación. Algunos de los jóvenes beneficiarios han tenido la posibilidad de continuar con sus estudios superiores, crear su propio negocio, vincularse laboralmente, salir del país e intercambiar conocimientos con otras comunidades y culturas.

La biblioteca de la Creatividad, es entre otras, el lugar que convoca a diferentes usuarios: reales y potenciales de la vereda Quiba Alta y de sus alrededores, es el lugar que se concibe como proyecto de formación de ciudadanos y que fomenta las buenas relaciones de las personas y las diferentes comunidades con el aprendizaje, la lectura, la escritura, la vida en sociedad, bases fundamentales de la democracia. La Fundación BiblioSEO tiene tres frentes fundamentales en el proyecto de la Biblioteca de la Creatividad: La lectura, la información y la cultura, siendo un gran respaldo la colección de 1440 libros especializados (Emprendimiento, innovación y liderazgo), que son prestados y muchas veces obsequiados a sus usuarios.

Los servicios y dotaciones de este lugar, son considerados bienes de utilidad pública e interés social y se deben garantizar para la prestación efectiva del servicio, opta por ser una biblioteca de fácil acceso y que seduce a sus usuarios; los servicios que presta la Biblioteca de la Creatividad son: Préstamo gratuito de textos, punto de información y asesoría en general, atención personalizada.

A lo largo del tiempo, se ha convertido en un espacio de creación y de transformación de las ideas en donde se hacen realidad, estimulando la capacidad para soñar, crear, emprender e innovar, demostrando con la ejecución de cada proyecto, que la pobreza es sólo mental. Ha sido reconocida por sus numerosos logros, entre ellos:

- Nominados en el 2015 como una de las 5 mejores propuestas de educación en el país según el concurso Titanes Caracol.

- Ganadores de 7 becas Disney otorgadas a Colombia en el 2014, 2015 y 2016 a proyectos ideados por los niños de la Biblioteca.
- Proyecto seleccionado por CEMEX, Instituto Tecnológico de Monterrey y Ashoka México como uno de los 14 emprendimientos más innovadores y de mayor impacto en Latinoamérica en el 2016.
- Me Gusta Leer: Experiencia seleccionada como 1 de las 10 más innovadora en Colombia por la Editorial Santillana en el 2016.
- Iniciativa reconocida por su impacto social para la transformación del país desde la educación y las Bibliotecas por la Universidad de la Salle. Galardón San Juan Bautista de la Salle en el 2016.
- 2do Puesto en el Premio Cívico 2016, como una de las iniciativas más innovadoras y de impacto para el mejoramiento de Bogotá.
- Iniciativa exaltada dentro de las 10 sobresalientes de Colombia en la Categoría Contribución a la niñez, a la paz mundial y a los derechos humanos por la JCI.
- Articulación con más de 200 voluntarios para el desarrollo de las actividades de la Biblioteca de la Creatividad (25 Extranjeros, 100 corporativos, 75 civiles).
- Ganadores del Concurso Escuela Emprendedora 2016, Premio Planeta – Etapa 3.
- Proyecto seleccionado por la Fundación Repsol (España) para invertir 10000 Euros. Link de la noticia:
<https://www.fundacionrepsol.com/es/noticias/descubre-los-proyectos-seleccionados-en-la-convocatoria-voluntariado-emprendedor>

Su reconocimiento también ha llegado a los diferentes medios de comunicación nacionales:

- **Cívico:** BiblioSEO impulsa a diferentes empresarios en Ciudad Bolívar.
<https://www.civico.com/bogota/noticias/biblioSEO-impulsa-a-futuros-empresarios-en-ciudad-bolivar#:~:text=BiblioSEO%20impulsa%20a%20futuros%20empresarios%20>

[en%20Ciudad%20Bol%C3%ADvar&text=Son%2014%20proyectos%20activos%20de,la%20empresa%20privada%20desde%202009.](#)

- **El Tiempo:** Joven impulsa emprendedores en localidad de Ciudad Bolívar con su proyecto BiblioSEO. <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/biblioSEO-en-ciudad-bolivar-28965>
- **Revista Cromos:** El hacedor de sueños de Ciudad Bolívar. <https://www.elespectador.com/cromos/ivan-triana-el-hacedor-de-suenos-de-ciudad-bolivar/>
- **Caracol Noticias:** Transmisiones de Titanes Caracol. <https://www.youtube.com/watch?v=cic99H548V4>
- **RCN:** Programa Gestores de Cambio. <https://soundcloud.com/andi-colombia/gestores-de-cambio-marzo-20-de-2017>
- **El Tiempo:** BiblioSEO impulsa a futuros empresarios en Ciudad Bolívar. <https://www.eltiempo.com/bogota/biblioteca-de-ciudad-bolivar-que-hace-realidad-suenos-de-ninos-61877>
- **El Espectador:** Ciudad Bolívar, sin estigmas gracias a la educación y el emprendimiento. <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/ciudad-bolivar-sin-estigmas-gracias-educacion-y-el-empr-articulo-597044/>
- **Caracol Noticias:** Gente que le pone el alma. https://www.youtube.com/watch?v=cK4cBKBKZ_8
- **Bravísimo:** Entrevista. <https://www.youtube.com/watch?v=2MtbYYk8jYk>
- **City TV. Historias de la gente.** <https://www.youtube.com/watch?v=CYm3nYcX1o4>

Es importante aclarar que en la búsqueda de antecedentes no se logró encontrar una biblioteca que preste sus servicios con el enfoque de innovación y creatividad como lo presta la Fundación BiblioSEO con su proyecto la Biblioteca la Creatividad, teniendo en cuenta lo anterior, se lograron ubicar las siguientes bibliotecas como referentes cercanos al trabajo desarrollado por la Fundación BiblioSEO:

- Fundación Había una Vez: Bibliotecas Comunitarias el Castillo (Chile): inicio en el 2005 en sectores vulnerables, desarrollando una serie de programas

relacionados con la implementación, activación y certificación de bibliotecas, así como también con la gestión de proyectos de fomento lector y la capacitación de mediadores. Fundación Había una Vez (2021)

- Biblioteca Popular Jose Luis Borges (Argentina): Fundada en el año 2003, en sus inicios se ubicó en una habitación de la casa de la fundadora y gestora Alicia Victoria Cabrera, luego se trasladó en un contenedor marítimo que fue ubicado en la plaza del barrio el Cóndor, los servicios que presta la biblioteca son los tradicionales préstamos de libros, sala de lectura y talleres para Marta Simiand auxiliar bibliotecaria el contenedor es una elección porque estar ahí en ese espacio mágico, que permite crear fantasías inagotables. Comisión Nacional de Bibliotecas Populares - CONABLP. (2017)
- Biblioteca Comunitaria la Huerta (Colombia), Se creó en el año en el 2014, ubicada en la localidad de Usme al sur de Bogotá, es administrada por el colectivo creaktivo, ha logrado fortalecer procesos culturales, incentivando la creatividad y los hábitos de lectura en comunidades periféricas y rurales de la localidad, desde la participación e integración ciudadana de diferentes poblaciones (artistas, estudiantes y familias) convirtiéndolos en nidos lectores autónomos, que con herramientas literarias a la mano puedan desarrollar sus potenciales creativos, transformándolos en capacidades que les permitan producir narrativas literarias y sonoras, para enriquecer el patrimonio cultural e identidad comunitaria en el territorio. Biblioteca Comunitaria la Huerta, "Biblioteca viajera, historias en movimiento (2018)

6. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión viable para la Fundación BiblioSEO mediante un plan estratégico, garantizando una gestión eficaz, exitosa y el cumplimiento oportuno de sus objetivos estratégicos.

6.1 Objetivos Específicos

- Innovar los diferentes procesos que se desarrollan actualmente en la Fundación BiblioSEO, fortaleciendo la gestión administrativa y financiera.
- Generar mayor reconocimiento y visibilidad local entre los habitantes de Quiba Alta y en general de toda la localidad de Ciudad Bolívar, expandiendo los productos y servicios de la biblioteca.
- Promover la sostenibilidad de la Biblioteca de la Creatividad a través de la Fundación BiblioSEO, en la que se equilibre la dimensión ambiental, financiera y social, satisfaciendo las necesidades actuales de la comunidad, sin poner en riesgo los recursos del futuro.

7. Marco teórico

La Constitución Política de Colombia garantiza el derecho de asociación para que las personas naturales y jurídicas desempeñen diferentes actividades sociales, algunas con ánimo de lucro y otras sin tal intención. Las ESAL son personas jurídicas con plena capacidad de goce y de ejercicio que desarrollan objetivos, algunas veces de utilidad pública o interés general, y otras de interés solo para sus fundadores o asociados sin la intención de repartir las utilidades obtenidas del ejercicio de tal actividad y con el deber de reinvertirlas en el objeto para el cual fueron creadas (Cámara de Comercio de Bogotá).

En las últimas décadas han emergido con mucha fuerza en el panorama nacional e internacional miles de organizaciones civiles sin ánimo de lucro, e independientes de los gobiernos nacionales, que están teniendo un gran protagonismo social, político y económico. Gómez-Quintero. (2013), este fenómeno no ha sido ajeno a Colombia debido a la insatisfacción de la sociedad hacia el Estado, por lo que estas organizaciones ofrecen diferentes servicios a las comunidades vulnerables. Las organizaciones colombianas han pasado de la invisibilidad social a la presencia creciente en el imaginario de la sociedad, se han

consolidado como actores sociales y como actores políticos (Gómez-Quintero. 2013).

Como se mencionó anteriormente, las ESAL, están conformadas por dos grupos: el primero las fundaciones, corporaciones o asociaciones, el segundo: cooperativas, precooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales, según la Cámara de Comercio (2021), clasifica a las personas en:

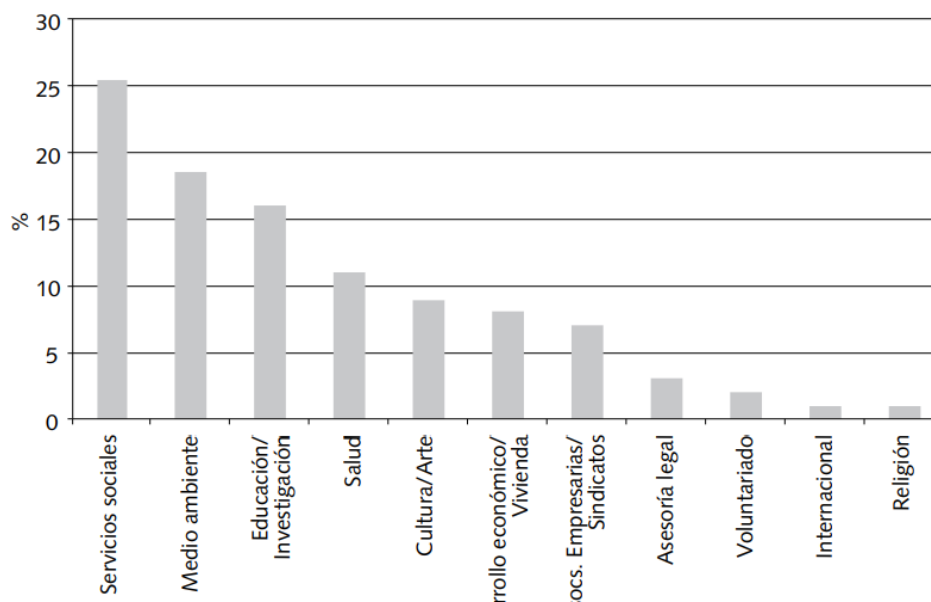
- **Persona natural:** Es todo individuo de la especie humana, cualquiera que sea su raza, sexo, estirpe o condición. Ahora bien, en términos empresariales, la persona natural es aquel individuo que al actuar en su propio nombre se ocupa de alguna o algunas actividades que la ley considera mercantiles. En tal caso, la totalidad de su patrimonio, que incluye el personal y el familiar, sirve como prenda de garantía por las obligaciones que adquiera en desarrollo de su actividad económica.
- **Personas Jurídica:** Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Estas últimas aceptan y contraen obligaciones, y sus ganancias y/o utilidades no son para los miembros de la organización sino para la inversión de sus proyectos, Puyo Velásquez & Gómez Cardona (2015) manifiestan que las ESAL, abarcan una diversidad de instituciones, entidades y organizaciones que desarrollan actividades diversas, y cuyas formas de asociación u organización también es heterogénea. Sin embargo, como se ha mencionado antes, responden a una misma lógica en común, que Gómez Buendía (1989) citado por Puyo Velásquez & Gómez Cardona (2015) han definido:

Son un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico individual, sino que se inclinan por el mejoramiento de las condiciones de vida de sus asociados, en el caso de las organizaciones de economía solidaria, o el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, como es el caso de organizaciones solidarias de desarrollo.

Las ESAL son de carácter privado y su propósito no es generar capital a sus fundadores o propietarios, es generar a través sus productos, bienes y servicios, beneficios y bienestar a la comunidad a la cual se apoya; estas intervienen en los diferentes sectores que requieren de una demanda de servicios como la educación, cultura, salud, como se puede evidenciar en la gráfica Gómez-Quintero (2014)

Gráfica No. 2 Principales sectores en las que trabajan las ESAL colombianas, 2009



Fuente: Directorio-guía de entidades sin ánimo de lucro 2009, Codesarrollo 2009. Base 226 entidades [fecha de consulta: 12 de mayo de 2010].

Las ESAL en medio de la crisis

El sector de las ESAL es uno de los sectores más afectados en la actualidad, la emergencia sanitaria por el COVID 19 nos ha mostrado dificultades en diferentes facetas, inicialmente lo vimos como una crisis de sanitaria, luego lo enfrentamos como una crisis económica y hoy lo vivimos como una crisis humanitaria.

Continuamente escuchamos a los expertos hablando sobre las caídas en el Producto Interno Bruto (PIB) de los países y las pérdidas de las empresas, pero ¿cuál es la situación de las ESAL dedicadas al servicio de la comunidad? ¿Qué pasa con estas entidades que no buscan enriquecerse, pero tampoco pueden subsistir si no reciben ingresos?

Una encuesta realizada a finales de marzo por la Charities Aid Foundation of America consultó más de 550 ESAL ubicadas en 93 países y encontró que el 96,5% de ellas se han visto afectadas por la reducción en las contribuciones que reciben, en este contexto, se estima que el 41,2% de las ESAL van a sufrir una caída de al menos el 20% de sus ingresos durante los próximos doce meses.

Las ESAL atraviesan un periodo de cambios que pone en riesgo la continuidad de sus procesos por la ausencia de recursos y financiación. Desafortunadamente gran parte de estas entidades han sido foco de corrupción y evasión de impuestos por la falta de formalidad del sector. En ese sentido, las bibliotecas se ubican en una posición compleja, por un lado, con la afectación tributaria y por el otro, las profundas transformaciones que han generado las nuevas tecnologías de información y comunicación TIC en la sociedad del conocimiento, pues el internet y demás herramientas tecnológicas en la gestión bibliotecaria abren la puerta al inicio y desarrollo de nuevos productos y servicios.

Sí, la tecnología, junto con la creatividad y la improvisación hoy son más importantes que nunca, estas herramientas permitirán a las ESAL identificar y crear nuevos productos y servicios que les permita permanecer vigentes y seguir

ayudando a quienes más lo necesitan. Las entidades sin ánimo de lucro son la expresión más cercana a la democracia participativa, son la expresión de la sociedad voluntaria que busca la realización de actividades enfocadas a la transformación social, y su único fin es atender y apoyar las necesidades más sensibles para un territorio.

La Fundación BiblioSEO no es ajena a la situación actual y a los cambios constantes del entorno, y es la Biblioteca de la Creatividad la que se ha visto impactada financieramente y su comunidad desde luego, al no recibir de la misma manera el apoyo acostumbrado, definitivamente esta crisis nos ha dejado ver que el sector sin ánimo de lucro es uno de los pocos o quizás el único que respalda a los más necesitados en medio de la adversidad.

Las bibliotecas dependen también en gran medida de las decisiones financieras y administrativas de quien las lideran, por ello, se vio necesario conocer el contexto, para este caso el proyecto de la Biblioteca de la Creatividad, pues es elemental para el diseño de nuevas estrategias y de un modelo de gestión.

7.1 Tendencias de la Biblioteca de la Creatividad

Desde su fundación, es importante resaltar la labor de la Biblioteca de la Creatividad, en donde sus servicios cuentan con un componente de emprendimiento, liderazgo y de innovación, apoyados desde luego en las Tecnologías de Información y Comunicación TIC. El aspecto tecnológico es una tendencia aun no afianzada al 100%, sin embargo, se destacan otros aspectos importantes, como sus valores, el modelo educativo, el emprendimiento, visto como el detonante de los cambios sostenibles y perdurables, la creatividad como instrumento para materializar los sueños.

7.1.1 Liderazgo

El liderazgo como concepto, ha sido un campo de estudio abordado en diferentes áreas del conocimiento, visto desde diferentes enfoques y visiones teóricas, sin

embargo, prevalecen aspectos y características que coinciden entre los postulados de diferentes escuelas y corrientes, los cuales definen el liderazgo como un proceso de influencia que ejerce una persona, reconocida como líder, a sus seguidores en búsqueda de un objetivo.

Kouzes y Posner (2003), lo definen como el arte de movilizar a otros con una visión compartida, que requiere trazar una ruta, clarificar valores y aspiraciones colectivas e inspirar con el ejemplo. Los aportes de estos autores han tenido una amplia aceptación en el mundo académico y empresarial para abordar el concepto en el contexto del siglo XXI. En la misma línea, Lupano y Castro (2016), concluyen que el liderazgo es una herramienta que existe para provocar y jalonar cambios, basados en principios y valores que representan los intereses de una comunidad o de un equipo de trabajo. Sumado a lo anterior, Zamora (2011) explica que el liderazgo es un fenómeno que surge de la mezcla del contexto de una situación puntual y la esencia personal de quién lo va a ejercer, es una combinación que genera credibilidad y convencimiento para influenciar a otros en una dirección común y que gestiona la incertidumbre.

A esto, Heifetz (2009), agrega que el liderazgo es un trabajo adaptativo que desafía y cambia conductas, actitudes y creencias para abordar conflictos, tomando en cuenta los valores involucrados y la realidad en la que se desarrollan. Es decir, el líder debe diagnosticar y conocer en detalle el contexto para identificar los cambios que debe provocar. Por otra parte, Maxwell (1996) lo considera como una habilidad que puede desarrollarse, define el liderazgo como el arte de influenciar a otros con una visión compartida, con la cual se establecen prioridades para resolver problemas y generar cambios positivos.

Se caracteriza por crear confianza y credibilidad a través de la coherencia, y su objetivo es posibilitar a otros para que sean líderes. Oltean (2016), enfatiza que el liderazgo consiste en transformar las realidades de otros, priorizando el bien común sobre el bien particular. Hace especial énfasis en que el éxito en el liderazgo está en encontrar una causa, servir a otros y en hacer lo correcto. Finalmente, Day (2012) complementa que el liderazgo no se centra en el

protagonismo de un individuo, sino que es el fruto de la sinergia de conexiones y relaciones entre un líder y uno o varios seguidores con el interés de alcanzar resultados tangibles.

A lo largo del tiempo, el concepto ha evolucionado, centrándose en el desarrollo personal y en encontrar la manera de servir a otros, por lo tanto, puede concluirse que el liderazgo es una habilidad que se puede enseñar y aprender sin distinciones, se trata de crear conciencia, ampliar la mentalidad y posibilitar a otros para que, desde sus talentos y habilidades, construyan cambios positivos en pro del beneficio colectivo e integral. Su resultado debe mejorar el bienestar, la calidad de vida y mantener el equilibrio tanto del líder como de los beneficiarios en cada una de sus dimensiones.

7.1.2 Emprendimiento

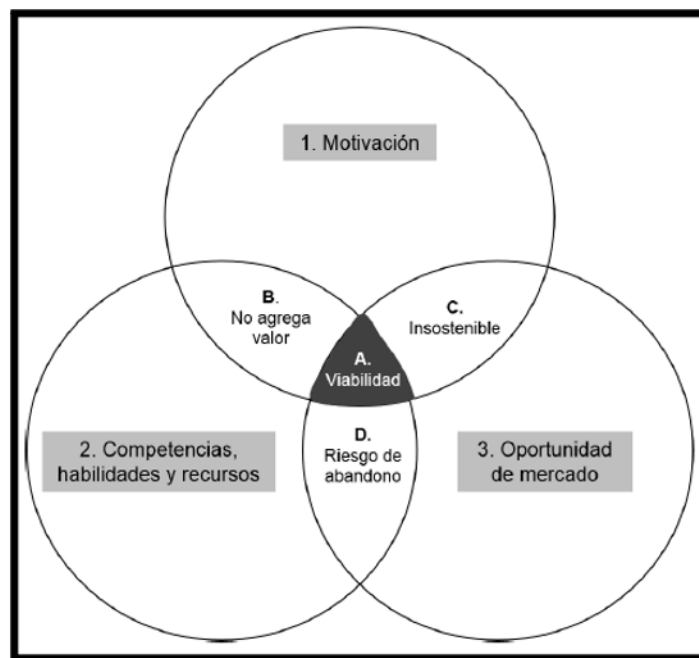
El emprendimiento ha sido estudiado por distintas áreas del conocimiento, especialmente por la economía, la psicología y la sociología. Las diferentes maneras de abordarlo y los diferentes puntos de vista, dificulta que haya una única definición. El término proviene de Francia y durante el siglo XVII, según Hoselitz (1951), se utilizó como sinónimo de pionero para describir a los franceses que llevaban a cabo expediciones militares o proyectos de construcción de infraestructuras (citado por Vallmitjana, 2015).

Desde Cantillon (1775), quien fue el primer escritor en utilizar el término “*entrepreneur*” con el cual describía a aquella persona que asume riesgos para crear y comercializar nuevos productos en el mercado (Citado por Triana, 2020), se han realizado varios estudios y aportes teóricos sobre la importancia del emprendimiento para el crecimiento y desarrollo económico. Una de las teorías de mayor relevancia, fue la de Schumpeter (1951), quien definió el emprendimiento como la capacidad para hacer combinaciones o innovaciones que introduzcan nuevos cambios en el mercado, dichas innovaciones estarían relacionadas con el

producto, en otras palabras, para Schumpeter, el emprendimiento es la combinación de elementos que ya existen pero que son organizados de una forma novedosa y original (Citado por Triana, 2020).

Kirzner (1999), señala que el emprendimiento es la capacidad de resolver un problema, identificando una oportunidad en el mercado con la visión de iniciar una acción empresarial. Drucker (1985), lo entiende como la habilidad que cualquier persona puede desarrollar dado que su base es teórica y no intuitiva, por lo tanto, se entiende como una habilidad que se puede aprender y perfeccionar con la experiencia y con el dominio de conocimientos técnicos. Sí bien se relaciona al emprendimiento como la capacidad para identificar y aprovechar una oportunidad en el mercado, Paturel (1997) plantea su esquema “Coherencia del Proyecto”, en el que deben confluir tres aspectos relevantes: 1. Motivación, 2. Competencias, habilidades y recursos, 3. Oportunidad del mercado (citado por Triana, 2020).

Gráfica No. 3 Coherencia del Proyecto



Fuente: *El individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor.*

El esquema anterior, es compatible con el objetivo que persigue la Biblioteca de la Creatividad para impulsar el emprendimiento con propósito, donde sus beneficiarios encuentran la forma de contribuir al desarrollo del entorno desde lo que le apasiona, buscando un equilibrio entre sus intereses personales, la forma de servir y ser solución para su comunidad. La motivación para emprender trasciende del interés económico a convertirse en la posibilidad de impulsar la transformación social, generando impacto en tres niveles: social, ambiental y económico.

En Colombia, el emprendimiento es promovido por la Ley 1014 de 2006, la cual tiene como objetivo definir las pautas para promover la cultura de emprendimiento en el país. En dicha Ley el emprendimiento se define como:

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (Ley 1014, 2006).

Por todo lo descrito anteriormente, y teniendo en cuenta la línea de trabajo de la Biblioteca de la Creatividad, se puede definir el emprendimiento como la habilidad que cualquier persona puede desarrollar, para identificar una problemática con la que se identifique, se apasione y decida actuar, convirtiéndola en una oportunidad de creación de empresa o de proyectos que incentive el cambio y promueva el desarrollo sostenible; es la posibilidad de ser parte de la solución a los principales desafíos que afronta la sociedad, mejorando la calidad de vida de las comunidades, minimizando el impacto ambiental y creando prosperidad económica.

7.1.3 Innovación

El concepto innovación fue introducido por Schumpeter en los años cuarenta y ha sido desarrollado por diferentes autores, se ha convertido en los últimos años en una necesidad primordial para las empresas, fundamental para el crecimiento tanto de la producción como de la productividad (manual de Oslo,2005), en

particular por ser una herramienta para la generación de valor. Schumpeter (1942), entendió la innovación como una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como: la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de operación, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión.

A partir de la definición anterior, la cual es un referente primordial para el desarrollo del presente trabajo, el modelo de gestión, junto con la planeación estratégica consolida un componente importante de innovación, el cual marcará la diferencia en las diferentes estrategias de gestión desarrolladas para el proyecto de la Biblioteca de la creatividad de la Fundación BiblioSEO.

Dosi (1988) para quien el proceso innovador es definido como la búsqueda y el descubrimiento, la experimentación y adopción de nuevos productos, nuevos procesos de producción y nuevas formas organizacionales, considera que son necesarios más conceptos formales al modelo de innovación, por ejemplo, Innovación más Descubrimiento e incorpora el concepto de paradigma tecnológico, como respuesta a la forma de cómo se solucionan los problemas con la intervención de la tecnología.

Después de los años noventa, han suscitado otras definiciones, que a pesar de retomar algunos de los elementos citados hasta la fecha, hacen algunas variaciones como es el caso de la Confederación de Industrias Inglesas (1992) que precisa: Innovación es el éxito de la explotación de nuevas ideas.

7.1.4 Los Valores

La Biblioteca de la Creatividad es 10% **social**, todos los esfuerzos están encaminados a impactar de manera positiva e integral a todos los beneficiarios, aliados y proveedores. Ante todo, está primero el cuidado colectivo y la creación de relaciones a largo plazo (Fundación BiblioSEO, 2021).

Aprendizaje Continuo: Es un deber organizacional actualizar y renovar las estrategias y metodologías para agregar valor en el lugar en donde se hace presencia (Fundación BiblioSEO, 2021).

La **Creatividad** para el cambio y desarrollo social: Se reconoce que no hay una sola forma de ver las cosas y que trabajando e integrando a otros se puede pensar de forma diferente y holística (Fundación BiblioSEO, 2021).

Su impulso, el **Esfuerzo Sostenido:** Son ejemplo con sus acciones y se destacan por su persistencia. Siempre emprenden con un objetivo en mente.

8. Modelo de Gestión

Se puede definir la gestión organizacional como un conjunto de prácticas y estrategias que conducen a un modelo de negocio con resultados positivos; es responsable de definir los procesos, promover el control y la asignación adecuada de recursos financieros, materiales, tecnológicos o humanos. Cuando esta gestión se ejecuta adecuadamente, la organización opera de forma organizada y afinada.

En el presente trabajo, la perspectiva de gestión organizacional está enfocada a comprender los factores internos y externos que van a permitir presentar diferentes estrategias que van a generar mayor coherencia entre el sector bibliotecario y los objetivos de la Biblioteca de la Creatividad.

Una óptima gestión puede convertir a la Biblioteca de la Creatividad en una buena fuente económica de alto impacto a la sociedad, en un actor principal en la generación de empleo, en un fuerte aliado para la cooperación bibliotecaria y cultural, en donde siempre se busque mejorar la calidad de vida de la comunidad, disminuir la pobreza del sector, la democratización cultural y la inversión productiva.

8.1 La Gestión Estratégica

La gestión estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el qué, cómo, cuándo, por qué y para qué de una organización, teniendo en cuenta los cambios y las necesidades del entorno. Roncancio (2018), señala que la gestión estratégica es una herramienta fundamental para la toma de decisiones, que impacta tanto a los líderes como a los miembros de la organización, haciendo que responda siempre a las necesidades de forma proactiva. Contreras y Matos (2015), condensan las razones principales por las cuales la gestión de estrategias es importante: Orienta y da dirección a la organización, incrementa la rentabilidad, brinda pervivencia al negocio, permite identificar y establecer las prioridades, provee estructuras para coordinar y controlar las actividades, fomenta la comunicación y buena actitud hacia el cambio, entre otras.

8.2 Modelos tradicionales de Gestión

Es a través de la gestión de alto nivel que la organización puede ser más competitiva, productiva y desde luego sostenible. Existen diferentes tipos de gestión organizacional y la elección de la más adecuada dependerá de una serie de factores y características de la organización, estos se pueden combinar dependiendo la estrategia del negocio o de un proceso en particular.

8.2.1 Gestión por resultados

La gestión basada en resultados se fundamenta en las metas y objetivos de la organización, que deben estar acorde a la planeación estratégica. Este modelo de gestión involucra a los directivos y colaboradores (Navarro, 2017).

Los resultados deben ser monitoreados constantemente, el fin de este modelo es el resultado, más que el método, sin embargo, el foco está centrado en los objetivos que se definen por nivel organizacional. Este tipo de modelo, según Navarro, requiere de un control y seguimiento periódico a los equipos de trabajo, seguimiento que incluye una comparación entre los resultados obtenidos y los planificados, lo que permite implementar a tiempo las acciones de mejora necesarias.

Finalmente, cada miembro sabe lo que se espera de cada uno, lo que evita que se pierda el enfoque de los objetivos y propicia un ambiente de compromiso y motivación.

8.2.2 Gestión Centralizada

Lo principal de este modelo redondea en que las decisiones se centran en la figura del líder. En la gestión centralizada, el gerente es el centro de todo, es quien define los objetivos, delega responsabilidades, controla el rendimiento, da pautas y decide en todo (Navarro, 2017).

De acuerdo con lo anterior, podría decirse que, aunque parezca un modelo radical, es un modelo recomendable cuando el equipo de trabajo se compone de profesionales sin experiencia o poco calificados, es la oportunidad del gerente de guiar a sus empleados.

8.2.3 Gestión basada en Procesos

La gestión basada en procesos se centra en la mejora constante de los procesos organizacionales. La organización que implementa este modelo busca monitorear y evaluar el desempeño de los procesos y estandarizarlos, además de identificar e implementar siempre las mejores prácticas (Navarro, 2017).

Este modelo de gestión busca mejorar la relación entre las diferentes áreas de la organización, sistematizar los flujos de trabajo y reducir los costos, su fin está en hacer procesos más fluidos, transparentes, eficientes y alineados con los objetivos de la organización. Con un enfoque en la mejora continua de procesos, la organización llega a ofrecer productos y servicios con un alto nivel de calidad.

8.2.4 Gestión Democrática

En el modelo de gestión democrática, los colaboradores participan activamente en la toma de decisiones y participan en la definición de estrategias. Este modelo

resalta el capital intelectual de la empresa y busca construir una relación más cercana con los empleados. Es implementado por lo general en organizaciones con alto nivel de desarrollo humano (Navarro, 2017).

En la práctica, los empleados que participan en los procesos de toma de decisiones tienen capacidad técnica, conceptual y de juicio y aportan soluciones en función de la misión, la visión y los valores de la organización. Es clave el sentido de pertenencia a la organización.

8.2.5 Gestión de Calidad

Al margen de cada modelo de gestión y con el pasar de los años, la calidad ha adquirido una especial relevancia. Navarro (2017), señala que el modelo de gestión de la calidad se basa en la búsqueda de la excelencia en un producto o servicio. El concepto de calidad tiene un sentido integral, pues abarca el producto o el servicio que se vende, pero también su proceso de producción y la atención al usuario; para que esto sea posible se establecen normas de calidad (NTC).

8.2.6 Modelo Empowerment

Este modelo de gestión conlleva un tipo de liderazgo basado en desarrollar las capacidades de los colaboradores para que puedan realizar su trabajo de manera eficiente, de esta forma, los altos mandos de la gerencia tienen más tiempo para pensar en nuevos proyectos y en las mejoras continuas de la empresa, y los trabajadores pueden mejorar sus competencias profesionales (Universidad de Pamplona, 2019).

8.2.7 Modelo de gestión prospectivo

El modelo de gestión prospectivo se encarga de identificar cuál es el futuro probable y deseado de la organización. Así pues, las organizaciones pueden determinar su estado actual y emplear estrategias que las ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos. (Universidad de Pamplona, 2019).

8.2.8 Modelo de gestión del océano azul

Busca dejar de lado la competencia entre las organizaciones a través de la ampliación de la innovación; pretende crear nuevos mercados que le permita a la organización crecer sostenidamente. El océano azul debe cumplir cuatro principios básicos: crear nuevos espacios de consumo, centrarse en una idea global, ir más allá de la demanda existente y asegurar la viabilidad de la estrategia

9. Metodología

A través de la metodología, se define el esquema del qué, por qué y del cómo del proyecto de grado; esto en aras de responder a las inquietudes planteadas y a la materialización de los objetivos planteados.

La metodología debe ser clara y específica, elaborando detalladamente cómo se espera producir los 'datos' requeridos para responder a la pregunta de investigación. (...) debe ser concreta y específica al proyecto; debe quedarle claro al lector el procedimiento, paso a paso, de cómo se espera producir la información. (Restrepo, 2002)

9.1 Enfoque Metodológico

La investigación proyectiva consiste en encontrar la solución a los problemas prácticos, se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar los fines y funcionar adecuadamente (Hurtado, 1998).

Efectivamente, la propuesta de un modelo de gestión para la Biblioteca de la Creatividad como estrategia para garantizar su funcionamiento a lo largo del tiempo, permitirá orientar y organizar la institución, todo el quehacer administrativo y educativo, instituyendo las bases para la gestión que dé respuesta a la problemática actual. El presente trabajo se fundamenta en la investigación proyectiva, consiste en la elaboración de una propuesta como solución al

problema y/o necesidad de la Biblioteca de la Creatividad, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento y de las tendencias futuras.

Hurtado (1998), señala que la investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente; sumado a lo anterior, Hebert (1978), refiere que la investigación proyectiva tiene que ver directamente con la invención, pero también con los procesos de planificación, por lo tanto, este tipo de investigación brinda las herramientas para diseñar y/o transformar situaciones, procesos ya existentes en otros, trasciende del cómo es, al cómo podría o debería ser, en el marco de necesidades, estrategias, preferencias y/o decisiones.

De lo esbozado anteriormente, hay un concepto fundamental que traza la línea dentro de la investigación proyectiva, es la planificación, según Corredor (1995), el propósito de la planificación es prever un acontecimiento futuro, anticipando sus manifestaciones y estableciendo líneas de acción para intervenir sobre él. En tanto, Matus (1977) define la planificación como un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que conduzca hacia un cambio situacional y generar acciones que lo hagan viable, tomando en consideración y venciendo la resistencia de las tendencias que se oponen.

Bajo esa óptica podemos significar la planificación como el proceso que integra estrategias, métodos, pautas, planes, proyectos, metas, los cuales orientan una acción dirigida a lograr el cumplimiento de los objetivos, utilizando herramientas previo a un diagnóstico; a través de este procedimiento se hace realidad el futuro deseable.

Otro elemento importante de este tipo de investigación es la creatividad, es el medio que permite hacer realidad el futuro deseado, diseñar es un acto creativo.

10. Modelo de Gestión Fundación Biblioseo

10.1 Descripción de la Organización (Fundación Biblioseo)

La Fundación Biblioseo fue creada en el 2009 con el objetivo de construir una educación innovadora y con el fin de facilitar el acceso a la información a la comunidad de Ciudad Bolívar específicamente en la Vereda Quiba Guabal al sur de Bogotá. En este momento el nombre con el que se dio a conocer fue Biblioteca Amigos de la Naturaleza. Su oferta social inicialmente se enfocaba en adecuar espacios con libros clasificados y disponibles, para que un líder de la comunidad se encargara de su gestión y préstamo. El plan consistía en dotar la biblioteca y replicar el modelo en otras comunidades.

Sin embargo, en el contexto de ese año, existían muchas dudas sobre invertir en el funcionamiento de las bibliotecas a nivel nacional e internacional, lo que implicaba el cierre de algunas de ellas, y se debatía en el Congreso de la República la viabilidad de la Ley de Bibliotecas Públicas – Ley 1379, que un año más tarde fue aprobada. Así mismo, la dinámica social de la comunidad en Ciudad Bolívar evidenciaba un alto grado de dependencia a los programas asistencialistas, provocando el estancamiento y el deterioro de las condiciones de vida de las familias. La sobreoferta de organizaciones sociales en la comunidad complicaba la viabilidad de la propuesta de la Fundación, la cual estaba pensada para romper los círculos de pobreza con los cuales estaban siendo educados los niños y jóvenes. Sus fundadores decidieron ver este contexto como una oportunidad para hacer las cosas diferentes y ser una alternativa de emprendimiento social, que contribuyera a la transformación social y diseñara nuevos modelos de financiamiento para evitar el cierre masivo de bibliotecas.

El 23 de septiembre de 2013 realizó su registro de existencia y representación legal como entidad sin ánimo de lucro ante la Cámara de Comercio, con la razón Social Fundación Biblioseo.

El inicio de sus operaciones fue financiado con recursos propios de los fundadores, quienes, por su formación académica, aún no habían identificado la necesidad de tener una estrategia organizacional y definir un modelo de negocio social. Conscientes de esta falencia, dieron importancia a este aspecto y desde entonces han adaptado las principales herramientas empresariales a su

organización. Como se mencionó anteriormente, en ese proceso estratégico buscaron diferenciarse de la oferta existente. Identificaron que su público objetivo sería niños y jóvenes y decidieron reinventar el concepto tradicional de biblioteca, por uno más dinámico y llamativo. La biblioteca se convertiría en un espacio para complementar la educación de los niños y jóvenes de comunidades rurales y emergentes, desarrollando sus habilidades de creatividad, liderazgo y emprendimiento.

En el 2014, establecieron sus primeras alianzas de cooperación con otras organizaciones, como Ashoka, desarrollando juntos el programa Avancemos, y con la Fundación América Solidaria, quienes fortalecieron el equipo de BiblioSEO con dos voluntarios profesionales durante 3 años, motivados a estimular la imaginación y la capacidad de generar cambio en la comunidad con los jóvenes. En el 2015, la Fundación fue visibilizada como una de las cinco organizaciones más innovadoras en el país en la categoría de educación del concurso Titanes de Caracol Televisión. No obstante, en esa fecha se estaba debatiendo el proyecto de Ley de la Reforma Tributaria, y como estrategia, la Fundación ofertaba servicios con programas educativos para diversificar sus ingresos y minimizar el impacto de una posible crisis financiera cuándo entrará en vigencia dicha reforma.

Los ingresos se han mantenido estables y aunque la vigencia de la reforma tributaria fue notoria en el 2018, como puede observarse en la información de la tabla y la gráfica suministrada, la organización se ha sabido adaptar a este cambio.

Tabla No. 1 Reporte Financiero

	2017	2018	2019
Donaciones	\$ 104.278.050	\$ 66.533.451	\$ 75.441.621
Venta de Servicios	\$ 34.446.722	\$ 40.076.000	\$ 92.277.000
Gastos de Funcionamiento	\$ 30.350.828	\$ 28.051.405	\$ 69.698.392
Inversión Proyectos	\$ 77.786.460	\$ 48.690.923	\$ 73.529.586
Total de Ingresos	\$ 138.724.772	\$ 106.609.451	\$ 167.718.621

Fuente: Fundación BiblioSEO

La Fundación BiblioSEO ha sido reconocida por su dinamismo e innovación en el sector social y bibliotecario. Su función es estimular la creatividad de niños y jóvenes de comunidades rurales emergentes para que sean capaces de diseñar y ejecutar soluciones creativas que resuelvan los problemas presentes en su entorno y comunidad. Su mayor trabajo se centra en la vereda Quiba en la zona rural de Ciudad Bolívar al sur de Bogotá con la gestión de la Biblioteca de la Creatividad, un espacio creado por la misma organización y que se convierte en el caso de éxito más relevante de su modelo. Han renovado el concepto de biblioteca, cambiando un espacio donde se preserva y se mantiene un registro cultural del pasado y del presente, por uno donde las comunidades, empresas, universidades, colegios y sociedad civil se encuentran, facilitando la creación colectiva y la ejecución de proyectos que inicialmente son ideados por los niños y jóvenes, luego impulsados por el resto de los actores.

Estrategia

Propósito: Erradicar la pobreza mental de las nuevas generaciones, educando “Hacedores” que lideren el cambio y sirvan a su comunidad.

Misión: Convertir las bibliotecas en huertas de ideas, donde los niños y jóvenes se eduquen como Hacedores y se conecten con oportunidades para liderar el cambio y servir a sus comunidades.

Visión: En el 2026, BiblioSEO liderará un modelo de Biblioteca replicable y autosostenible, que eduque Hacedores, promueva la creación colectiva y la transformación social comunitaria, presente en las principales ciudades de los países de Latinoamérica.

Servicios

Réplica del modelo: Diseña programas educativos y los opera en otras organizaciones o colegios para desarrollar la capacidad de liderazgo y emprendimiento en niños y jóvenes. Dichos programas han sido financiados

por empresas a través de sus estrategias de inversión social y fondos públicos otorgados por convocatorias.

Diseño de Experiencias de Voluntariado: A través de los proyectos ideados por los niños y jóvenes beneficiarios, diseña experiencias de voluntariado que conectan a la comunidad con aliados para ejecutar y desarrollar sus ideas e iniciativas. En el 2019 movilizaron más de 1200 voluntarios en la vereda Quiba. Un promedio de 30 voluntarios por fin de semana. Sus principales clientes han sido empresas que han desarrollado sus programas de voluntariado corporativo y ven en este servicio la mejor opción para ampliar su impacto en las comunidades.

Si bien la Biblioteca de la creatividad, operando a través de la Fundación BiblioSEO, cuenta con una base sólida, aquella que ha permitido trabajar arduamente por doce años consecutivos ininterrumpidos, cobijados bajo una administración no estructurada, pero si exitosa, necesita un proceso de consultoría, el cual permitirá explotar de mejor manera las ventajas que hoy tiene a su favor, de otra parte, la implementación de nuevas estrategias y un modelo de gestión, acercará sin duda la posibilidad de materializar rápidamente todos aquellos proyectos y sueños en pro de la comunidad. A partir de la revisión documental realizada, podemos decir que el modelo de gestión que opera en la Fundación BiblioSEO es un modelo centralizado, pues las decisiones, las ideas y la gestión se centran en su líder. Es un modelo que a pesar de ser recomendado para otro tipo de instituciones ha sido exitoso, sin embargo, no es el más apropiado dado que genera un riesgo organizacional, pues ante una situación en la que el líder ya no esté, puede desaparecer rápidamente la fundación. Es claro que los demás integrantes conocen de los proyectos y procesos que se desarrollan, no obstante, es el líder quien marca el camino y cómo debe seguirse.

Diseñar un modelo de gestión para la Fundación BiblioSEO, implica identificar los factores que caracterizan la calidad de cada proceso de la Biblioteca de la Creatividad, así como analizar y comparar los diferentes modelos de gestión que pueden llegar a ser aplicables a la educación y formación. Así mismo, habrá que

establecer unas estrategias y metodología que coadyuven al buen desempeño de la fundación y a brindar oportunidades y beneficios a la comunidad. La prestación de los servicios y la gestación de proyectos en la Biblioteca de la Creatividad ha venido decreciendo por las diferentes causas expuestas anteriormente, sin embargo es muy importante fortalecer aquellas debilidades en pro de la comunidad, sobre todo para aquellos más vulnerables, por lo tanto, la formación en todas sus dimensiones no puede ser ajena ante las dificultades actuales, no podemos ser oídos sordos ante una situación que afecta a muchos niños, niñas y jóvenes de la vereda Quiba Alta.

Por lo anterior, el modelo de gestión que se diseñará para la Fundación BiblioSEO, es un modelo denominado “Ecosistema Digital”, que reúne elementos claves del modelo de gestión prospectivo y del modelo de gestión del océano azul, el cual contribuirá a la implementación de nuevos cambios y estrategias que impactará positivamente al territorio en un futuro próximo. Las bibliotecas no son ajenas a los cambios constantes del entorno, persiguen tendencias tecnológicas y aplican modelos de gestión pertinentes según las necesidades de sus usuarios. La aplicación de modelos de gestión pertinentes implica elegir el modelo más adecuado y articulado con los objetivos de la institución y a su ADN, por lo tanto, esa gestión es decisiva para alcanzar los niveles más altos de eficiencia y excelencia.

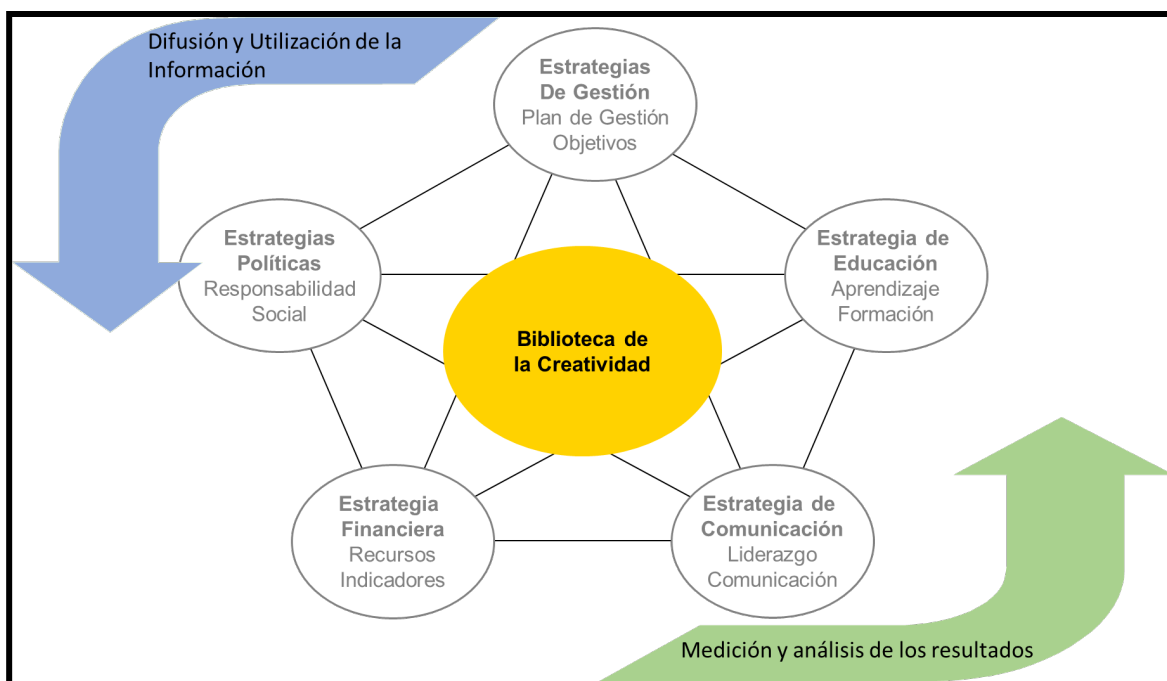
10.2. Modelo de Gestión Ecosistema Digital

Este modelo de gestión, como bien se ha dicho nace de la unión del modelo de gestión prospectivo, el cual, a través de la implementación de unas estrategias, permitirá plantear varios escenarios respecto a cuál será el futuro de la Fundación BiblioSEO siempre y cuando se ejecuten las mismas, desde luego, la prospectiva siempre va a ser la esperada y deseada por la fundación. Respecto al modelo de gestión del océano azul, cabe mencionar que el proyecto “Biblioteca de la Creatividad” de la Fundación BiblioSEO no está en competencia con otras Fundaciones y/o Bibliotecas, sólo busca ampliar su oferta educativa y de

formación a través de proyectos que, desde ahora, adoptan el componente de innovación, lo que sin duda le permitirá ser autosostenible.

Se denomina Ecosistema Digital porque se compone de varios sistemas, que para nuestro caso estarán traducidos en estrategias, todas con un componente digital que marca la diferencia con lo que hoy opera en la biblioteca. A continuación, se presenta el esquema general del modelo de gestión Ecosistema Digital, el cual está estructurado en varias estrategias que van a facilitar la gestión organizacional:

Gráfica No. 4 Modelo de Gestión Biblioteca de la Creatividad



Fuente: *Elaboración Propia*

10.2 Desarrollo Plan Estratégico

El diagnóstico situacional que se tiene hoy de la Fundación BiblioSEO y de su proyecto “Biblioteca de la Creatividad”, inició con un levantamiento de información que se plasmó en una matriz DOFA, con el fin de mirar la perspectiva de los retos organizacionales. Esta herramienta da la posibilidad de conocer y evaluar las condiciones de operación reales, al proporcionar información tanto de los factores internos - Debilidades y Fortalezas, como de los Factores Externos - Amenazas y Oportunidades (Ramírez, J. 2012).

ASPECTO ANALIZADO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Servicios	1F Atención a los usuarios ya que se ofrece servicio personalizado.	1D Conexión a internet 2D Carencia de un espacio físico de formación 3D Escasez de recursos bibliográficos	1O Talleres y proyectos de formación 2O Interactuar con la comunidad rural 3O Diversidad del espacio cultural 4O Promover proyectos de liderazgo y emprendimiento que impactan a la comunidad especialmente a los jóvenes y niños. 5O Fortalecer el turismo de la comunidad a través de la Biblioteca. 6O Nuevos programas para el fortaleciendo de la educación en los niños, niñas y jóvenes.	1A Deserción de usuarios
Equipo informático		4D Escases de recursos informáticos (Tablets, computadores, impresoras)	7O Adquirir equipo informático	2A Deserción de usuarios

Talento Humano	2F Trabajo en equipo 3F - Personal se encuentra motivado	5D Capacidad y equipo de trabajo limitado. 6D No hay una estructura organizacional	8O Gestión masiva de voluntarios. Gestión masiva de aliados.	3A Cierre de la Biblioteca
Infraestructura		7D Falta de infraestructura adecuada para la prestación del servicio	9O Tener una infraestructura Digital	4A Deserción de usuarios 5A Cierre de la Biblioteca
Alianzas estratégicas	4F Alianzas estratégicas con empresas privadas y universidades	8D Fortalecer las alianzas estratégicas.	10O Respaldo empresarial (Convenios) 11O Respaldo universitario (convenios) 12O Transferencia de tecnología 13O Acceso a nuevas alianzas	6A Pérdida de alianzas por cambio de "autoridades" 7A Reducción de recursos económicos por alivio tributario 8A Pérdida de interés de financistas, aliados y voluntarios por la dificultad de escalar el modelo.
Financiero	5F Buena administración de los recursos disponibles 6F Capacidad de diversificar las fuentes de ingresos.	8D Capital limitado para inversión en proyectos.	14O Capitalizar los fondos de inversión del sector privado destinados a proyectos de educación. 15O Impulso y desarrollo de actividades de emprendimiento	9A Falta de apoyo por parte de las organizaciones externas. 10A Pocas donaciones 11A Disminución en los rubros de inversión para la educación de organizaciones internacionales y del sector privado.
Gestión Administrativa y/o por proyectos	7F Gestión de aliados y desarrollo de proyectos interinstitucionales. 8F Alineación y cohesión del equipo de socios con el propósito y estrategia organizacional. 9F Gestión organización sin pasivos.	9D Desconocimiento para la aplicación de fondos nacionales e internacionales y para la realización de campañas de financiación colectiva. 10D Metodologías y lecciones aprendidas sin documentar.	16O Réplica del modelo en las comunidades rurales del país. 17O Promover proyectos cofinanciados entre el sector privado, público y fondos internacionales.	12A Entrada de nuevos competidores con servicios iguales o sustitutos.
Población Objetivo	10F La biblioteca se ha venido convirtiendo en un lugar de encuentro y de convocatoria para la comunidad 11F Ubicación geográfica de la biblioteca 12F La visibilidad de la	11D Deserción de la población por la pandemia Covi-19, su desplazamiento a otros sectores	18O Riqueza cultural de la localidad 19O Las entidades locales y la comunidad en general, reconocen que la Biblioteca es una institución fundamental para la comunidad.	13A Deserción de voluntarios 14A Debilidad de la identidad cultural de la población juvenil 15A Poca visibilización de la Biblioteca fuera del territorio 16A Perdida de interés de la

	Biblioteca en la comunidad y sus alrededores.		200 Apoyo de la biblioteca por parte de la comunidad	comunidad, de las alianzas o de entidades privadas
--	---	--	--	--

10.2.1 Análisis de Estrategias

- **Estrategias Financieras**

4D 5F 14O Participar en convocatorias y subvenciones internacionales y corporativas.

11F 11O 18O Buscar la sostenibilidad de la Biblioteca con el apoyo de la comunidad.

1D 1A 1O Realizar talleres de formación y/o comercializarlos con el fin de conseguir los recursos para adquirir internet

- **Estrategias de Gestión**

7F 7A 16O Dar prioridad a la gestión del conocimiento organizacional, documentando las experiencias, las lecciones aprendidas y los procesos

5D 15A 8O Fortalecer la capacidad de gestión a nivel administrativa y comunitaria, apalancándose del trabajo de voluntarios que se identifiquen con el propósito organizacional.

2F 3A 13O Aumentar nuevas alianzas para vincular más personas en la Biblioteca

3F 4A 2O Convocar el voluntariado cumpliendo las recomendaciones de ley

10A 13O Adquirir material bibliográfico a través de donaciones.

- **Estrategias Educativa**

9D 5F 4O Capacitarse en las convocatorias para la financiación de nuevos proyectos para la biblioteca

5A 1F 6O Diseñar un programa educativo para el desarrollo de las habilidades del liderazgo y emprendimiento en niños y jóvenes, para fortalecer su propuesta de valor y su ventaja competitiva en el sector.

- **Estrategias de Comunicación**

4F 3O 10O Generar iniciativas para la difusión y diversidad cultural con el apoyo de las alianzas estratégicas.

2D 12A 4O Colaborar con diferentes instituciones locales en torno a objetivos compartidos, reconociendo que este proceso puede conducir a opciones y compensaciones

- **Estrategias Política**

5D 10O 1A Establecer convenios de cooperación con universidades para la realización de prácticas, actividades y eventos en la biblioteca en doble vía.

7D 6A 10O Ampliar la red de aliados, especialmente con organismos del Estado, para aumentar la confianza de inversión, captar el interés de organizaciones internacionales y liderar proyectos cofinanciados.

8D OA 15O Promover y desarrollar el espíritu emprendedor a través de la Ley 1014 de 2006.

14A 5A 19O Asociar con empresas locales, cámaras de comercio y colegios de la comunidad para brindar educación complementaria, recursos y tecnología que complementen la formación integral

Por consiguiente, presentamos a continuación las estrategias elaboradas a partir del análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, la cuales, tienen como finalidad describir las actuaciones a corto, mediano y largo plazo para desarrollar el modelo de gestión Ecosistema Digital. Es preciso señalar que cada una de las estrategias propuestas tiene un componente de innovación, que marca la diferencia y es clave para alcanzar el resultado esperado.

10.2.2 Estrategias financieras

Estrategia Financiera				
Objetivo: Diseñar un modelo financiero que garantice la sostenibilidad de la biblioteca uniendo esfuerzo principalmente en la venta de sus servicios y la participación de convocatorias nacionales e internacionales				
Área implicada	Financiera y Administrativa		Responsables	Consultoras Asesor Financiero
Tiempo de Ejecución:	39 días		Costo:	\$ 6.400.000
Actividad	Fase de Ejecución	Costos	Entregable	Tiempo de ejecución (días)
1. Conocer la planeación actual (anual - semestral) de la Biblioteca de la Creatividad.	1	\$ 560.000		2
2. Diseñar una línea del tiempo con los datos históricos financieros de la Biblioteca, así como con la proyección anual y las necesidades del momento de los usuarios.	1	\$ 1.960.000	Línea de tiempo	7
3. Observar e interpretar de acuerdo con lo plasmado en la línea del tiempo, el estado financiero actual.	1	\$ 1.400.000	Análisis financiero de la línea de tiempo y actual	5
4. Identificar las Bibliotecas de la localidad, sus productos y servicios, así como la forma y/o método de la prestación de estos servicios.	1	\$ 2.800.000	Análisis del benchmarking	10
5. Determinar cuáles son los productos y/o servicios más rentables y productivos y "pronosticar" los ingresos de cada proyecto.	1	Turismo Sentido Guabal Casco del hacedor Talleres Capacitaciones	Análisis de rentabilidad	5
6. Definir una estructura del modelo financiero (anual, semestral) y procurar mantenerla.	2	\$ 2.800.000 \$ 800.000	Modelo Financiero	10

Esta estrategia busca que la Fundación BiblioSEO sea sostenible económicamente y que disponga de un modelo financiero estable, en donde los productos y

servicios ofertados permitan la generación de ingresos económicos que permitan generar una rentabilidad en el tiempo, con el fin de cumplir sus metas a corto, mediano y largo plazo. En el desarrollo de esta estrategia se elaborará una línea de tiempo que permitirá conocer el estado financiero de la Fundación a lo largo de su funcionamiento, el cual será insumo importante para diseñar el modelo financiero.

Es importante tener en cuenta, que los servicios actuales que presta la Biblioteca de la Creatividad y que generan ingresos son: Réplica del modelo y Diseño de Experiencias de Voluntariado, por lo tanto, esta estrategia reforzará los servicios y productos que se han desarrollado en el pasado y que por diferentes razones ya no operan. Esta estrategia estará apoyada en cierta parte en la memoria histórica que guarda la vereda y despliega un significado profundo de los conceptos de territorio, memoria colectiva y resistencia; durante este proceso se pretende desarrollar la idea de espacio y territorio construido socialmente. Adicionalmente se incorporará un elemento histórico, geográfico en donde no puede quedar por fuera su riqueza natural santuario de flora y fauna propia de los suelos semiáridos de la localidad, allí mismo se encuentra la Iglesia de San Martín de Quiba, de estuco rústico e imitación colonial, cuenta con un pequeño balcón de madera, en el cual se encuentran unas barandas y le permite dar a la casa un aspecto colonial del siglo XIX, en el techo se encuentra una cruz de metal, en Colombia existe una construcción similar que se encuentra ubicada en los terrenos de Suatán (Boyacá) (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020).

Cuenta Daniela Marulanda (2020), que en este lugar se conservan los restos de un santo, precisamente los de San Martín, fue mandada a construir en 1958 por el poeta Jorge Rojas, era uno de los personajes más ricos e importantes de la vereda y quien la edificó pensando en su hija, una exótica mujer que estaba por contraer matrimonio en aquella época. La capilla de Quiba es conocida por los

turistas como «La Calera del sur»; en la parte alta de la vereda se encuentra la quebrada Limas, según cuenta la leyenda todavía guarda tesoros indígenas que no han sido descubiertos; el mausoleo era anteriormente el cementerio donde los habitantes podían conservar los restos de sus seres queridos, pero también en este se conservan restos de indígenas, este sitio ha sido cerrado debido que personas las han saqueado. Quiba en el idioma Muisca significa <<valle de los bosques>> porque el territorio que compone dicha vereda fue en un principio parte del bosque de niebla.

- **Talleres:** Este servicio vincula el aprendizaje, el liderazgo, la resolución de problemas y necesidades de la población objetivo, además se desarrolla la creatividad en las niñas, niños y jóvenes y su trabajo en equipo. El tallerista es una persona del equipo de la Biblioteca, con conocimientos sólidos y con habilidades pedagógicas enfocadas a cada grupo de asistentes.

10.2.3 Estrategia Política

Estrategia Política				
Objetivo: Establecer asociaciones, alianzas y convenios con empresas locales, cámara de comercios, colegios, universidades, así como entidades del Estado para construir, promover y desarrollar prácticas y voluntariado, dichas alianzas deben sumar a una educación integral que permita ampliar los conocimientos de la comunidad y promover el espíritu emprendedor.				
Área implicada	Dirección y Administrativa		Responsables	Consultoras Equipo Biblioteca de la Creatividad
Tiempo de Ejecución:	120 días		Costo:	\$ 1.400.000
Actividad	Fase de Ejecución	Costos	Entregable	Tiempo de ejecución (días)
Determinar o identificar cuáles son los posibles aliados estratégicos, que podrían unirse al causa de la Biblioteca de la Creatividad	1	\$ 1.400.000	Directorio	5

Gestionar las alianzas con los posibles aliados que se encuentran en el directorio, así como su actualización.	2	Equipo de proyecto		Permanente
--	---	--------------------	--	------------

La estrategia política es importante para la Fundación BiblioSEO, ya que le va permitir conocer y participar de las diferentes convocatorias de becas, subvenciones, y fondos a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta la debilidad actual de la Fundación, en la participación de estas. En esta estrategia se identifican los interesados directamente e indirectamente.

Gráfica No. 5 Relación de los interesados



Fuente: Elaboración Propia

Con la comunicación y participación con los nuevos aliados, y organizaciones que presten servicios similares se generaran acuerdos para robustecer los servicios

que se prestan, se construirá un directorio de aliados donde se relacionarán los estos y sus datos principales, el cual permitirá dar intercambiar sus servicios y productos.

Para las empresas públicas, se iniciará con el fortalecimiento de la comunicación con la alcaldía local de Ciudad Bolívar estableciendo programas o proyectos en conjunto donde se beneficie la comunidad.

10.2.4 Estrategias de Gestión

Estrategias de Gestión				
Objetivo: Fortalecer y crear nuevas alianzas con entidades privadas y universidades para convocar y gestionar el voluntariado, Por otro lado, se iniciará a documentar los procesos, experiencias y lecciones aprendidas con el fin de que sean fuente de conocimiento para la construcción del modelo innovador de la biblioteca de la Creatividad en diferentes regiones del país.				
Área implicada	Administrativa		Responsables	Consultoras Equipo Biblioteca de la Creatividad
Tiempo de Ejecución:	29 días		Costo:	\$ 5.600.000
Actividad	Fase de Ejecución	Costos	Entregable	Tiempo de ejecución (días)
1. Evaluar misión y visión y objetivos estratégicos de la Biblioteca de la Creatividad.	1	\$ 560.000	Propuesta de la misión, visión y objetivos	2
2. Realizar un diagnóstico y/o análisis para identificar el estado actual de la Biblioteca, determinar qué necesidades tiene y elaborar un plan de acción.	1	\$ 1.400.000	Análisis DOFA Plan de acción	5
3. Conocer y/o diseñar la estructura organizacional o repensar un modelo más apropiado.	1	\$ 280.000	Estructura organizacional	1

4. Crear un “grupo de estrategia”, el cual puede involucrar a la comunidad (apuesta participativa), invitados externos, aliados.	1	\$ 840.000	Plan para crear el grupo de estrategia	3
5. Realizar un análisis de Brechas: El análisis puede realizarse desde la perspectiva tecnológica, del talento humano, de infraestructura, financiera, etc.	1	\$ 840.000	Análisis DOFA	3
6. Diseño de estrategias: Se deben especificar las estrategias que reduzcan las brechas con el fin de lograr el funcionamiento ideal del modelo.	1	\$ 1.400.000	Estrategias	5
7. Crear una propuesta valor: Fortalecer las alianzas privadas para crear la propuesta valor es fundamental; las ventajas de coaliciones multisectoriales son evidentes, aumentan la contribución a la ciudadanía, generan influencia colectiva y complementan las habilidades de las partes	1	\$ 1.400.000	Propuesta valor	5
8. Diseñar un cronograma con fechas y actividades a seguir.	1	\$ 1.400.000	Cronograma	5

Esta estrategia busca mejorar el rendimiento y ampliar la ventaja competitiva (se hace referencia a la ampliación de productos y servicios) de la Fundación BiblioSEO, lo que se materializará con la rentabilidad que se pueda generar a partir de la implementación del Modelo de Gestión Ecosistema Digital.

Adicional a las actividades propuestas en la estrategia, con la implementación del modelo y aplicación de las estrategias de gestión se busca mejorar la toma de decisiones y apropiar el concepto de planeación, pues como bien se señala al inicio de este trabajo, no hay una planeación en la fundación, sino una operatividad que funciona en el marco del día a día. Adicionalmente, es importante

también tener en cuenta que, durante el desarrollo de esta consultoría, se diseñará e incorporará el desarrollo de una herramienta de gestión organizacional que permita el control de la Fundación, la mejora continua en cada proceso, mejorar el desempeño de las partes interesadas, gestionar apropiadamente la tecnología e innovación (GTI)

Finalmente, la estrategia de gestión impulsará las demás estrategias y procesos, puesto que es el eje fundamental de la Fundación, resaltando la comunicación en los medios digitales y el mercado digital, elementos fuertes para esta consultoría.

10.2.5 Estrategia de comunicaciones

Estrategia de comunicaciones				
Objetivo: Elaborar un plan de comunicaciones entre las partes interesadas asegurando la fluidez de la comunicación y la participación en redes, asociaciones o agrupaciones que garanticen la visibilización y la ampliación de su círculo de la biblioteca cultural y académica.				
Area implicada	Comunicaciones y Marketing	Responsables		Consultoras Equipo Biblioteca de la Creatividad
Tiempo de Ejecución:	18 días	Costo:		\$ 1.008.000
Actividad	Fase de Ejecución	Costos	Entregable	Tiempo de ejecución (días)
1. Analizar la situación actual: es decir, tener aspectos claros como la reputación de la “marca”, identidad de la marca, experiencia con los usuarios, tendencias de mercado y estado de la “competencia”	1	\$1.400.000	Análisis del benchmarking	5
2. Determinar cuál es el objetivo: Teniendo claras las debilidades y fortalezas, es importante definir la estrategia de comunicación respondiendo a los interrogantes ¿Qué	1	\$ 840.000	Objetivos del plan de comunicaciones	3

quiero, para qué quiero conseguirlo y por qué es necesario?				
3. Definir la población objetivo: Para definir la estrategia de comunicación es indispensable tener claridad sobre la población a la cual se quiere llegar, beneficiarios de la vereda Quiba Alta, Empresas, entidades educativas, entre otros.	1	\$ 560.000	Objetivos del plan de comunicaciones	2
4. Establecer el presupuesto	1	\$ 840.000	Presupuesto Plan de comunicación	3
5. Definir el mensaje que se quiere transmitir	1	\$ 560.000	Plan de comunicaciones	2
Seleccionar los canales de comunicación: plataformas digitales, redes sociales, medios de comunicación, prensa, entre otros.	1	\$ 840.000	Plan de comunicaciones	3

Para la Fundación BiblioSEO la estrategia de comunicación es fundamental ya que es una herramienta alineada con los objetivos y valores de la Fundación. En esta se combinarán los medios tradicionales, con el modelo digital de comunicación, con fin de llegar a la comunidad en general, por lo tanto, se establecen las siguientes actividades en el marco de los indicadores definidos:

Para el caso de la vereda de Quiba Alta se diseñarán unos folletos con las piezas publicitarias, elaboradas por el diseñador gráfico, fortaleciendo la identidad de la Fundación y de la Biblioteca, los cuales serán distribuidos en la comunidad, en

estas se encontrará la información de la Biblioteca, como su ubicación, horarios de atención, servicios y productos de una manera clara y precisa.

Para incrementar y fidelizar los aliados estratégicos, se diseñarán y entregarán varios Brochure, para que puedan captar de manera inmediata que es y que ofrece la Fundación BiblioSEO, siendo esta una alternativa para presentarse ante ellos y dar a conocer que población se beneficia con las donaciones o aportes, así mismo generar un mayor impacto y credibilidad.

Por otro lado, se diseñará e implementará el plan de comunicaciones a través de los diferentes medios o canales como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, que permitan que mayor difusión y atraigan un número mayor de personas que conozca la Fundación y su proyecto de la Biblioteca, haciéndola más visible, obteniendo así mayor reconocimiento, seguidores y atrayendo más voluntarios y donaciones. Se continuará y se fortalecerá la asistencia a los programas de radio, entrevistas, programas de televisión, la actualización y mantenimiento de la página web.

10.2.6 Estrategia de Educación

Estrategia de Educación				
Objetivo: Diseñar y ofrecer programas educativos enfocados a las necesidades de la comunidad con el fin de fortalecer y complementar la oferta y replicar en otras comunidades				
Área implicada	Formación, y administración		Responsables	Consultoras Equipo Biblioteca de la Creatividad
Tiempo de Ejecución:	5		Costo:	\$ 1.400.000
Actividad	Fase de Ejecución	Costos	Entregable	Tiempo de ejecución (días)
1. Ofrecer los programas educativos a empresas que estén interesadas en fomentar habilidades de creatividad, liderazgo, innovación y	1	\$ 1.400.000	Directorio	5

emprendimiento y que por supuesto, esté en el marco de su responsabilidad social.				
2. Diseñar programas educativos y ofertarlos en otras instituciones.	2	\$ -	Nuevos programas	Permanente

Como se ha descrito a lo largo del texto, las estrategias tienen un componente de innovación importante y la estrategia de Educación no puede ser la excepción; a través de esta estrategia vamos a fortalecer unos conceptos importantes que la Biblioteca de la Creatividad viene desarrollando en cada beneficiario, como lo es la innovación, el liderazgo, el emprendimiento; es sencillamente necesario seguir bajo esta línea, pues estamos hablando de la formación de los futuros líderes, emprendedores y empresarios de nuestra ciudad.

Las Habilidades del Siglo XXI

Las habilidades del siglo XXI, según Dede (2009) son un conjunto de habilidades, aptitudes y disposiciones para el aprendizaje que educadores, empresarios, académicos y agencias gubernamentales han identificado como necesarias para tener éxito en el trabajo y la sociedad del siglo XXI. Forman parte de un creciente movimiento internacional centrado en las habilidades que necesitan los alumnos para desenvolverse en una sociedad de la información rápidamente cambiante. Estas habilidades son fuente de conocimiento y de desarrollo en cada uno de los proyectos de la Biblioteca de la Creatividad, las cuales son permeadas a cada beneficiario con el fin de que cada uno pueda ser un líder y empresario del país, de su propio proyecto de vida y que se empodere de sus talentos y habilidades para crear y transformar esta sociedad.

Graham (2015), afirma que las habilidades del siglo XXI difieren de las habilidades académicas tradicionales en que no se basan principalmente en el conocimiento

de contenidos. Las habilidades del siglo XXI han sido agrupadas en 3 áreas principales:

- **Habilidades de aprendizaje e innovación:** pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación, colaboración, creatividad e innovación.
- **Habilidades de alfabetismo digital:** alfabetización informacional, educación mediática, alfabetización en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)
- **Habilidades para la vida personal y profesional:** flexibilidad y adaptabilidad, iniciativa y autogobierno, relación social, interacción intercultural, productividad y rendición de cuentas. (Trilling,2009)

Teniendo en cuenta las necesidades educativas de los niños, niñas y adolescentes de la comunidad, conocidos a profundidad por la Fundación, seguiremos con la línea de trabajo está en el marco de los proyectos educativos, en donde se aprende haciendo, integrando la diversidad e impactando realmente a la comunidad. Triana, I (2021) Entrevista Biblioteca de la Creatividad/ entrevistado por Luisa Fernanda Huertas.

La metodología desarrollada es una metodología experiencial que brinda prácticas con impacto real y en donde cada experiencia nace de la idea de cada participante; aquí, fortaleceremos los recursos de aprendizaje, en donde será común complementarlo con el uso de tecnologías, salidas pedagógicas, visitas empresariales, invitados que inspiran y el acompañamiento de un equipo de mentores, coach y tutores.

11 Indicadores

Objetivo	Indicador	Fuente	Variables
<ul style="list-style-type: none"> Innovar los diferentes procesos que se desarrollan actualmente en la Fundación Biblioeseo, fortaleciendo la gestión administrativa y financiera 	Innovación del proceso: Gestión de comunicación digital	Informe de actividades ejecutadas	Proceso aprobado al 100%
	Innovación del proceso: Gestión de Mercadeo digital	Informe de actividades ejecutadas	Proceso aprobado al 100%
<ul style="list-style-type: none"> Generar mayor reconocimiento y visibilidad local entre los habitantes de Quiba Alta y en general de toda la localidad de Ciudad Bolívar, expandiendo los productos y servicios de la biblioteca. 	Desarrollar investigación al exterior de la Biblioteca (otras unidades de información, pobladores de la vereda, padres de familia)	Encuestas a las familias de la Vereda de Quiba Alta	Número de encuestados/número de población a encuestar*100
	Reconocimiento de los habitantes de la vereda de Quiba Alta y de Ciudad Bolívar.	Número de vistas de los habitantes a la Biblioteca de la Creatividad	% de personas que reconocen la labor de la Fundación Biblioeseo con el proyecto de la Biblioteca de la Creatividad
<ul style="list-style-type: none"> Promover la sostenibilidad de la Biblioteca de la Creatividad a través de la Fundación Biblioeseo, en la que se equilibre la dimensión ambiental, financiera y social, satisfaciendo las necesidades actuales de la comunidad, sin poner en riesgo los recursos del futuro 	Gestionar la adquisición de equipos y herramientas tecnológicas requeridos para el desarrollo de programas y para la gestión de la Biblioteca	Número de equipos adquiridos	No. de equipos adquiridos / Total de equipos requeridos*100
	Realizar campañas de marketing	Página Web y las redes sociales	Número de seguidores del mes actual/ número de seguidores del mes anterior*100
		Interacciones y comentarios en nuestras publicaciones	Número de acciones en nuestras publicaciones (suma de comentarios)
		Estrategias del plan de comunicaciones	No. de estrategias y/o campañas de marketing lanzadas / total de estrategias y/o diseñadas*100s
	Incrementar las donaciones y los aliados estratégicos para el desarrollo de las metas propuestas de la	Informe de financiero de las donaciones	Cantidad de donaciones logradas/ cantidad de donaciones planteadas*100
	Directorio de	Número de alianzas	

	Fundación para beneficio de las niñas, niños y jóvenes.	Aliados estratégicos actualizados	logradas/alianzas planteadas*100
--	---	-----------------------------------	----------------------------------

12 Presupuesto

Para la elaboración del presupuesto para la consultoría para la “Planeación Estratégica 2021 – 2022 de la Fundación BIBLIOSEO” es de aproximadamente \$ 26.737.000 millones de pesos, por un periodo de cuatro meses, correspondientes a los siguientes ítems:

12.1. Recursos Humanos

La consultoría contará con personal capacitado e idóneo para realizar las actividades planteadas en las diferentes estrategias, incluyendo las actividades de planeación, comunicación y tecnología.

Se vio la necesidad de contar con un asesor financiero para la elaboración del modelo financiero y asesor de mercadeo para apoyar el plan de comunicación, sus contratos serán a labor contratada. Así mismo, se contratará por prestación de servicios el diseñador gráfico para la elaboración de las pizas para el plan de comunicaciones.

12.2 Comunicaciones

En esta sección se encuentra la estrategia de comunicación, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Se desarrollará e implementará una estrategia de comunicación que permita llegar a la población objetivo del proyecto por medio de los diferentes medios de comunicación, especialmente el de las redes sociales, elaborando contenido para promocionar la Fundación BiblioSEO y su proyecto la Biblioteca de la Creatividad.

- Se definirá el público objetivo para cada una de las piezas publicitarias y los canales de comunicación.
- Se elaborará, diseñará e implementará la pauta publicitaria: para la campaña, con el propósito de tener impacto masivo mediante las estrategias establecidas en la cual se dé a conocer la Fundación BiblioSEO.

12.3 Servicios logísticos y administrativos

En el presupuesto se incluyeron los materiales y gastos que se deben tener en cuenta, para el desarrollo del proyecto:

- Transporte ida y vuelta del recurso humano para la realización de la consultoría a la Vereda de Quiba Alta.
- Papelería: en la cual se encuentran las impresiones y fotocopias.
- Internet: se requiere durante la ejecución de la consultoría para la realización de las diferentes actividades.

12.4 Costos variables de los proyectos

Los proyectos se fortalecerán son rentables para la Fundación BiblioSEO, ya que le permite obtener una ganancia de más del 100%, lo cual se invertirá en la construcción de los módulos faltantes y en fortalecer los diferentes programas que actualmente cuenta la fundación.

12.5 Costos Fijos

Tabla No. 2 Costos de la Consultoría

Costos Variables						
Cantidad	Actividad	Unidad de medida	Valor Unitario	Valor mensual	Cantidad meses	Valor Total
2	Consultoras	Meses	\$ 2.800.000	\$ 5.600.000	4	\$ 22.400.000
1	Asesor financiero	Asesoría	\$ 800.000	\$ 800.000	1	\$ 800.000
2	Transporte	Recorrido ida y	\$ 200.000	\$ 400.000	2	\$ 800.000

		vuelta				
20	Papelería	Unitario	\$ 300	\$ 6.000	30	\$ 180.000
1	Internet y telefonía	Mensual	\$ 55.000	\$ 55.000	4	\$ 220.000
Plan de comunicaciones						
1	Diseñador gráfico (piezas)	Presentación de Servicio	\$ 800.000	\$ 800.000	1	\$ 800.000
1	Asesor de mercadeo	Asesoría	\$ 500.000	\$ 500.000	1	\$ 500.000
200	Folletos divulgativos	1	\$ 5.000	\$ 1.000.000	1	\$ 1.000.000
1	Anuncios publicitarios en redes sociales	Meses	\$ 9.250	\$ 9.250	4	\$ 37.000
			Total mensual	\$ 9.170.250	Total Anual	\$ 26.737.000

12.6 Costos variables

Tabla No. 3 Costos Variables

Proyecto Turismo en Quiba			
Cantidad	Actividad	Unidad de medida	Valor Unitario
2	Transporte ida y vuelta	Persona	\$ 5.000
1	Refrigerio	1	\$ 2.500
1	Guía	Día	\$ 5.000
1	Recordatorio	1	\$ 3.000
Total Turismo en Quiba			\$ 15.500

Proyecto Sentido Guabal			
Cantidad	Actividad	Unidad de medida	Valor Unitario
1	Mermelada/ peluche amigis y pinto a tu perro	1	\$ 40.000
1	Empaque	1	\$ 10.000
Total Sentido Guabal			\$ 50.000

Proyectos casco del hacedor			
Cantidad	Actividad	Unidad de medida	Valor Unitario
1	Casco	1	\$ 10.000
Total casco hacedor			\$ 10.000

Talleres			
Cantidad	Actividad	Unidad de medida	Valor Unitario
2	Transporte personal y equipos ida y vuelta	1	\$ 20.000

1	Material didáctico taller	1	\$ 1.800
1	Tallerista	1	\$ 150.000
Total taller			\$ 171.800

INGRESO ANUAL						
Cantidad vendida por mes	Proyecto	Valor Neto	Valor total neto persona	Cobro por persona o producto	Valor total persona o producto mes	Análisis de rentabilidad
35	Proyecto Turismo Quiba	\$ 15.500	\$ 542.500	\$ 45.000	\$ 1.575.000	190%
45	Proyecto Sentido Guabal	\$ 50.000	\$ 2.250.000	\$ 80.000	\$ 3.600.000	60%
200	Proyectos casco del hacedor	\$ 10.000	\$ 2.000.000	\$ 30.000	\$ 6.000.000	200%
20	Talleres	\$ 171.800	\$ 3.436.000	\$ 305.000	\$ 6.100.000	78%
	Total Ingresos Proyecto	\$ 247.300	\$ 8.228.500	\$ 460.000	\$ 7.275.000	
Total Anual		\$ 98.742.000		Total Anual	\$ 207.300.000	110%

13. Cronogramas

13.1 Cronograma del Proyecto

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Precede	S	N
1		PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2021 – 2022 BIBLIOTECA DE LA CREATIVIDAD	199 días	lun 4/01/21	vie 25/06/21			
2		ELABORACIÓN DEL ANTEPROYECTO	85,67 días	lun 4/01/21	vie 19/03/21			
3		Recolección de información	40 días	lun 4/01/21	lun 8/02/21			
4		Analizar la documentación recopilada	40 días	lun 4/01/21	lun 8/02/21			
5		Construcción de la descripción del proyecto, justificación, antecedentes y objetivos	15 días	lun 4/01/21	vie 15/01/21			
6		Revisión de la Bibliografía y elaboración cronograma	10 días	vie 15/01/21	mar 26/01/21	5		
7		Construcción del marco teórico, Marco referencial y metodología.	15 días	mar 26/01/21	lun 8/02/21	6		
8		H. Estructura técnica	0 días	lun 8/02/21	lun 8/02/21	7		
9		Presentación del Anteproyecto	45,67 días	lun 8/02/21	vie 19/03/21			
10		Documentar el anteproyecto	12 días	lun 8/02/21	mié 17/02/21	7		
11		Presentar y entregar el anteproyecto	18,67 días	jue 18/02/21	vie 5/03/21	10		
12		Revisión del anteproyecto	15 días	vie 5/03/21	vie 19/03/21	11		
13		H. anteproyecto	0 días	vie 19/03/21	vie 19/03/21	12		
14		Modelo de Gestión Biblioteca la Creatividad	95 días	vie 19/03/21	jue 10/06/21			
15		Estrategia Financiera, Gestión, Política, Comunicaciones y de Educación	55 días	vie 19/03/21	jue 6/05/21			
16		Diseño de la estrategia	30 días	vie 19/03/21	mié 14/04/21	12		
17		Desarrollo de los entregables de las Estrategias	15 días	mié 14/04/21	mié 28/04/21	16		
18		Implementación de los entregables	10 días	mié 28/04/21	jue 6/05/21	17		
19		H. Estrategia Financiera, Gestión, Política, Comunicaciones y de Educación	0 días	jue 6/05/21	jue 6/05/21	18		

Proyecto: Cronograma_Bibliote Fecha: dom 30/05/21	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha límite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
Hito inactivo		solo fin				

14. Conclusiones

- Pese a sus múltiples limitaciones, las ESAL hacen hasta lo imposible para seguir cumpliendo su labor social, la actual crisis ha demostrado que el sector sin ánimo de lucro es uno de los pocos que respalda a los más vulnerables en medio de la adversidad.
- Las ESAL deben inspirar a otros para que apoyen a quienes más los necesitan, para lograrlo, deben diseñar nuevas estrategias e iniciativas y establecer canales entre las comunidades y los gobiernos locales, y distritales.
- Las ESAL deben implementar la gestión organizacional desde su creación, dándole la importancia que este término se merece, lo cual permitirá desarrollar un mecanismo que da continuidad a todos los procesos y que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos y lograr sostenibilidad.
- Es importante implementar herramientas tecnológicas que faciliten, complementen y fortalezcan la administración e implementación del Modelo de Gestión en la fundación BiblioSEO.
- El liderazgo y el emprendimiento son habilidades que deben estimularse y desarrollarse en los niños y jóvenes para que puedan afrontar, de la mejor manera, los desafíos que se les presentarán a lo largo de su vida.

15 Bibliografía

- Análisis de condiciones, calidad de vida, salud y enfermedad Localidad de Ciudad Bolívar. Alcaldía Mayor de Bogotá, 2016.
- Ardila, C. (12 de febrero de 2016) Iván Triana, el hacedor de sueños de Ciudad Bolívar. Recuperado de <https://www.elspectador.com/cromos/ivan-triana-el-hacedor-de-suenos-de-ciudad-bolivar/>
- ASOCIACIÓN DE FUNDACIONES FAMILIARES Y EMPRESARIALES 2018. Informe de Gestión, 2018.
- Bárcena, A. (08 de abril de 2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales e impacto en la vida de las mujeres [Diapositivas]. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/america_latina_y_el_caribe_ante_la_pandemia_del_covid-19_efectos_economicos_y_sociales_eimparto_en_la_vida_de_las_mujeres.pdf
- Beatriz Elena Villegas de Bedout, Adriana Melo White, Diego Márquez Arango, Rodrigo Puyo Vasco. Entidades sin ánimo de lucro: asociaciones, fundaciones y corporaciones. Cámara de Comercio Medellín para Antioquia. Mayo de 2009. Disponible en: <https://www.camaramedellin.com.co>
- Biblioteca Comunitaria la Huerta, "Biblioteca viajera, historias en movimiento", Usme, Bogotá, Colombia: Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte - SDCRD, 2018. Consultado en línea en la Biblioteca Digital de Bogotá (<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/2870334/>). Consultado el día 2021-06-25.

- Chris Dede, Comparing Frameworks for 21st Century Skills, Harvard Graduate School of Education, 2009. Consultado el 2 de marzo de 2021
- Comisión Nacional de Bibliotecas Populares - CONABLP. 2017 Consulta online: 24/06/2021. Disponible en <https://www.conabip.gob.ar/sites/default/files/BioBP4181.pdf>
- Confederación de Industrias Inglesas. Reino Unido. (1992).
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, 1991.
- Day, David. (2012). Leadership. 10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0022
- Decreto 2150 de 2017. Modifica Decreto 1625 en materia tributaria.
- DEFENSORÍA DEL PUEBLO COLOMBIA. Informe Prevención y Protección 2016. Actualización del riesgo Bogotá D.C., [Consulta online: 07/05/2021]. Disponible en: <http://www.indepaz.org.co/wp-content/uploads/2020/02/NS-N%C2%BA-018-16-a-IR-N%C2%BA-021-13-Bogot%C3%A1-D.C..pdf>
- DRUCKER, P. 1985. La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa
- FUNDACIÓN BIBLIOSEO. Sitio Web: <http://www.biblioseo.org/web/index.html>
- Gómez-Quintero, Juan David. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia: Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y política pública*, 23(2), 359-384. Recuperado en 20 de junio de 2021, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000200003&lng=es&tlng=es.
- Fundación Había una Vez. Sitio web: <https://fhuv.cl/>

- González Juanpis (diciembre 10 de 2019) JP Héroes - Iván Triana (archivo de video) Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vldISkEYUaw>
- Heifetz, R. (2009). La práctica del liderazgo adaptativo. Barcelona, España: Espasa Libros.
- Hidalgo, A.; León, G. y Pavón, J. (2002). La gestión de la Innovación y la tecnología en las organizaciones. Ediciones Pirámide.
- HURTADO BARRERA, Jacqueline. Metodología de la Investigación Holística. -- Venezuela: Fundación Sypal, 1998. P. 139-140.
- IFLA. Declaración de la IFLA sobre las Bibliotecas y el Desarrollo. [Consulta online: 7 de mayo de 2021]. Disponible en:<https://www.ifla.org/ES/publications/declaracion-de-la-ifla-sobre-bibliotecas-y-desarrollo>
- Innovation as an interactive process: From user-producer interaction to the national system of innovation. (1988). En G. Dosi et al. (Eds.), Technical change and economic theory. London: Pinter. Recuperado el 10 de octubre de 2002, de <http://www.cvq.edu.ar>.
- INTEGRACIÓN SOCIAL. Caracterización rural, Ciudad Bolívar. [Fecha de consulta:9 de mayo de 2021]. Disponible en: http://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/1_entidad/gsi/19_ciudad_bolivar_lectura_de_realidades_ruralidad.pdf
- Kirzner, Israel M. 1999. "Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur". Review of Austrian Economics 11 (1/2): 5-17. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/6e07/67002223f0cd961a083fb5512e3e83c96527.pdf>
- Kouzes, James, & Posner, Barry. (2003). Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar. Disponible en: https://www.mindmeister.com/generic_files/get_file/1476920?filetype=attachment_file

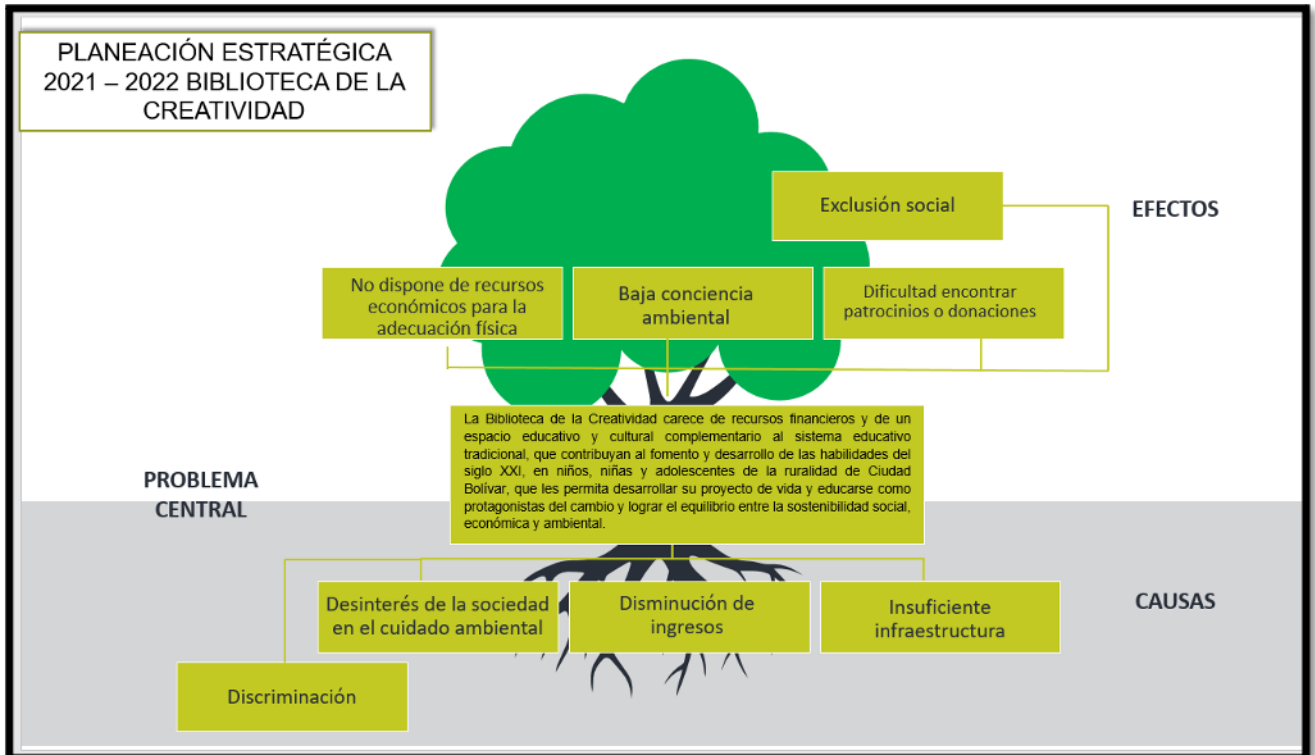
- LEY GENERAL DE EDUCACIÓN 115 de 1994
- Lupano, María & Castro, Alejandro (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/295255700_Estudios_sobre_el_liderazgo_Teorias_y_evaluacion
- Marulanda Quintero Lina Daniela, Portela Velásquez Jesús David. Organización social en Quiba: población víctima como agente dinamizador de la política pública. Universidad Santo Tomás, Bogotá 2020. Pág. 18 Recuperado el 6 de mayo de 2021 en: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/31570/2020linamarulanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Puyo Velásquez & Gómez Cardona. El sector sin fines de lucro en Colombia. Monografía de grado. Universidad EAFIT. Medellín 2015
- Maxwell, J. (1996). Desarrolle el líder que está en usted. Nashville, USA: Editorial Caribe.
- NAVARRO, Javier. Modelos de Gestión. Definición ABC. 2017 [Fecha de consulta: 31/05/2021]. Disponible en: <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>
- Oltean, A. (2016). Lider versus manager, management versus leadership. Disponible en: http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2016-05/24_ANGELA-OLIMPIA%20LOBONEA%20OLTEAN.pdf
- PERIÓDICO EL NUEVO DÍA. Quiba, el rostro campesino de Bogotá. Edición: 10 de diciembre de 2014. [Consulta online: 10 de mayo de 2021]. Disponible en: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/especiales/sucesos/241003-quiba-el-rostro-campesino-de-bogota>
- RESTREPO, Eduardo. Instituto de Estudios sociales y culturales, Pensar. Pontificia Universidad Javeriana. 2002

- SCHUMPETER, Joseph. Teoría del desenvolvimiento económico. Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.
- Simón Hebert. Las ciencias de lo artificial. Editorial ATE. Colección Universitaria, Barcelona, 1978
- Stedman Graham, Preparing for the 21st Century: Soft Skills Matter, Huffington Post, 26 de abril de 2015. Consultado el 2 de marzo de 2016
- TRIANA B. Iván Eduardo. Hacedores: Programa educativo de la Fundación BiblioSEO. Trabajo de grado: Maestría en Innovación. Universidad EAN. Colombia: Bogotá, 2020.
- Trilling, Bernie and Fadel, Charles: 21st Century Skills: Learning for Life in Our Times, Jossey-Bass (publisher), 2009.
- Torrado, S. (26 de noviembre de 2019). Venezuela superaría en 2020 el fenómeno migratorio sirio. El País. https://elpais.com/internacional/2019/11/19/actualidad/1574128387_157435.html
- UNESCO. Avanzar en las habilidades básicas del siglo XXI.[Consulta Online:03/03/2021] Disponible en: <https://es.unesco.org/news/avanzar-habilidades-basicas-del-siglo-xxi>
- UNESCO. Compendio mundial de la educación. Comparación de las estadísticas de educación en el mundo. [Consulta Online:03/03/2021] Disponible en: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/global-education-digest-2011-comparing-education-statistics-across-the-world-sp.pdf>
- VILLAR, Rodrigo. El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias. Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales, Bogotá, 2001.150 páginas. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/622/62210207.pdf>

- World Economic Forum Annual Meeting 2007 in Davos: World leaders confront “The Shifting Power Equation”
- Zamora, Ángel, & Poriet, Yenitza (2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. Revista Venezolana de Gerencia, 16(53),101-115. [fecha de Consulta 2 de Julio de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29018414006>

16 Anexos

16.1 Árbol de Problema



16.2 Encuesta de ocupación, actividad económica y acceso a conectividad y a internet.



Cuestionario aplicado a los beneficiarios de la Biblioteca de la Creatividad en la localidad de Ciudad Bolívar en la Vereda de Quiba Alta

La presente encuesta se realiza con el fin de identificar la ocupación, actividad económica y acceso a conectividad y a internet.

Fecha: _____

Favor seleccione el rango de su edad

8 a 12 años

13 a 19 años

1. ¿Cuántos integrantes conforman su núcleo familiar?
2. ¿Cuál es la ocupación del padre? _____
3. ¿Está trabajando actualmente? _____
4. ¿En dónde trabaja? _____
5. ¿Desarrolla alguna actividad económica diferente a la mencionada anteriormente? ¿cuál? _____
6. ¿Cuál es la ocupación de la madre? _____
7. ¿Está trabajando actualmente? _____
8. ¿En dónde trabaja? _____

9. ¿Desarrolla alguna actividad económica diferente a la mencionada anteriormente? ¿cuál? _____

10. ¿Qué nivel de escolaridad tiene el padre? _____

11. ¿Qué nivel de escolaridad tiene la madre? _____

12. ¿Tú y/o los niños de tu núcleo familiar se encuentran estudiando?

SI

NO

En caso de que la respuesta sea NO por favor indicar la razón:

13. ¿Tienes computador?

SI

NO

En caso de que la respuesta sea NO por favor selecciona cuál es la razón:

- a. Falta de recursos económicos.
- b. No les interesa
- c. No saben usarlo
- d. Utilizan otro dispositivo
- e. Otra, ¿Cuál? _____

14. ¿En su hogar cuentan con acceso a internet? Si la respuesta es no, responda la pregunta No. 18.

SI

NO

15. La conexión a Internet es:

- a. Wifi (fija)
- b. Móvil

c. Fija y móvil

16. ¿Con qué equipo (s) se conecta a internet?

- a. Con un celular (Smartphone)
- b. Con un computador de escritorio
- c. Con un computador portátil
- d. Con una tablet
- e. Otro equipo, ¿Cuál? _____

17. ¿Relacione el lugar desde el cual accede a internet? _____

18. ¿Cuál es la principal razón por la cual no tiene Internet?

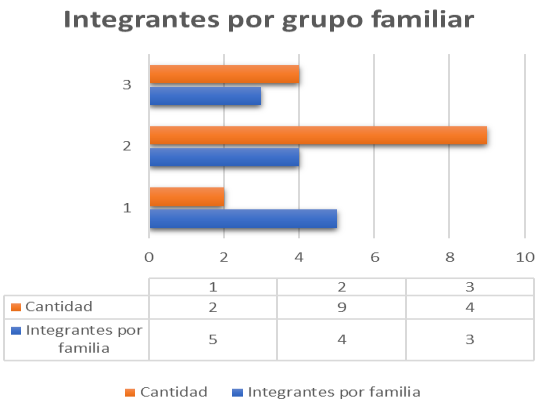

- a. Porque no tengo computador y/o celular
- b. Porque es muy caro
- c. Porque no sé cómo usarlo
- d. Porque podemos acceder a Internet gratis en otros sitios
- e. Porque donde vivo no hay conectividad
- f. Otra. ¿Cuál? _____

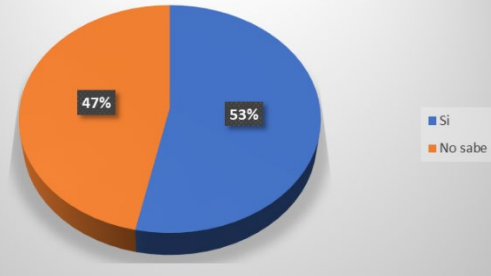
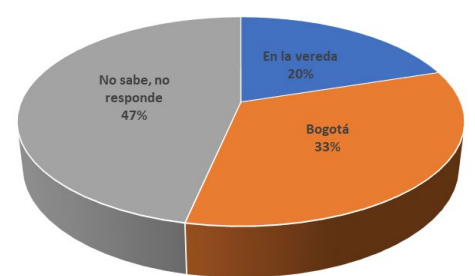
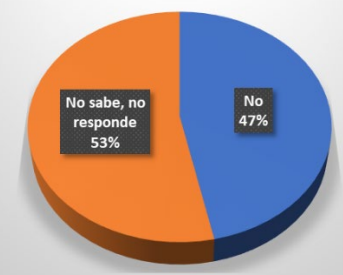
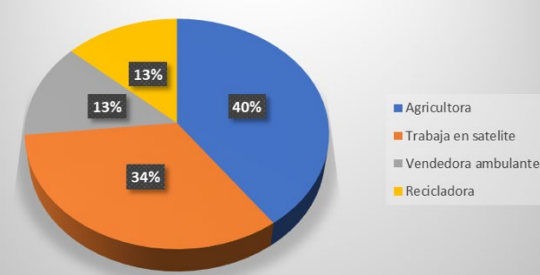
Muchas gracias por su colaboración.

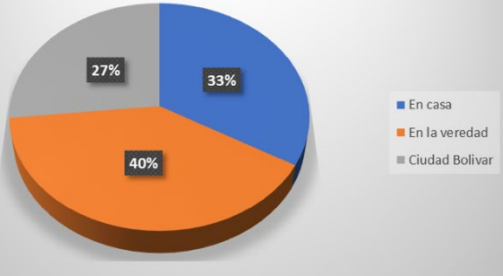
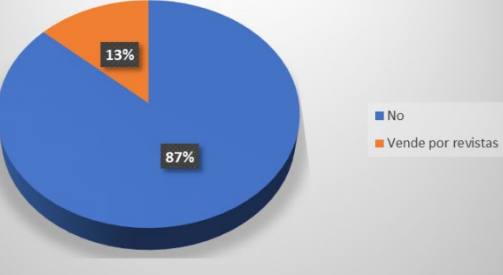
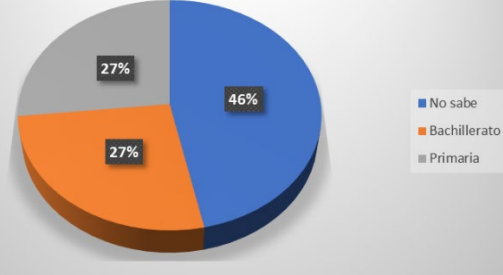
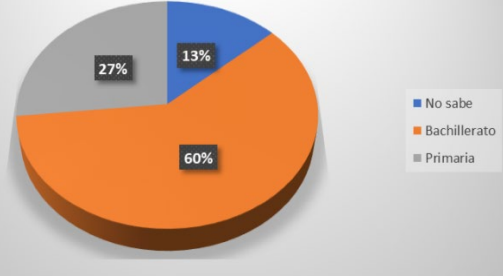
16.3 Análisis de la encuesta

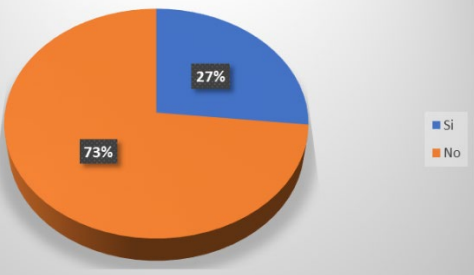
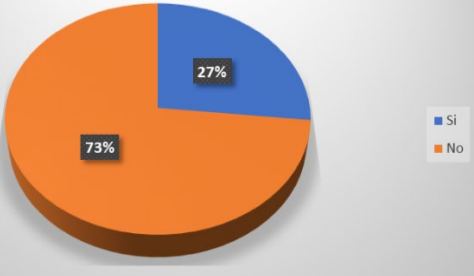
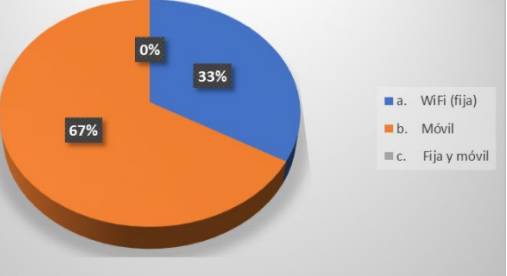
Fecha de realización de las encuestas: 29 de mayo de 2021

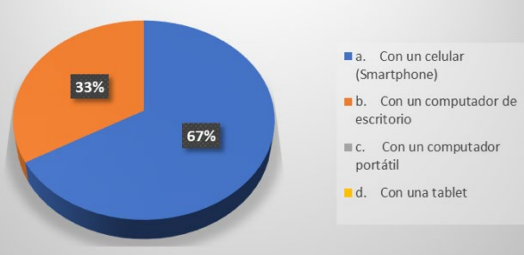
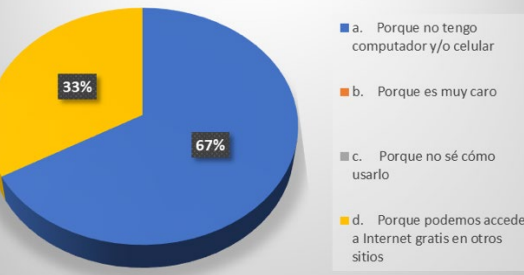
Favor seleccione el rango de su edad: De los 15 encuestados 12 corresponde a las edades de 13 a 19 años y 3 se encuentran en la edad de 8 a 12 años.

Pregunta	Resultado												
<p>1. ¿Cuántos integrantes conforman su núcleo familiar?</p> <p>De los 15 encuestados el 60% de la familias tiene 4 integrantes por núcleo familiar, 27% lo conforma 3 integrantes y el 13% lo conforma 5 integrantes.</p>	<p>Integrantes por grupo familiar</p>  <table border="1" data-bbox="841 1018 1372 1102"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cantidad</td> <td>2</td> <td>9</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Integrantes por familia</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	Cantidad	2	9	4	Integrantes por familia	5	4	3
	1	2	3										
Cantidad	2	9	4										
Integrantes por familia	5	4	3										
<p>2. ¿Cuál es la ocupación del padre?</p> <p>El 47% de los niños, niñas y jóvenes no conocen a sus padres, vienen de una familia disfuncional, el 20% sus padres se dedican a la agricultura y el 33% de sus padres tiene una ocupación de vigilancia, construcción o reciclaje</p>	<p>Ocupación del padre</p>  <table border="1" data-bbox="841 1438 1393 1501"> <thead> <tr> <th></th> <th>No sabe</th> <th>Agricultor</th> <th>Vigilancia</th> <th>Construcción</th> <th>Actividades de Reciclaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>7</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>		No sabe	Agricultor	Vigilancia	Construcción	Actividades de Reciclaje	Series1	7	3	2	2	1
	No sabe	Agricultor	Vigilancia	Construcción	Actividades de Reciclaje								
Series1	7	3	2	2	1								

<p>2. ¿Está trabajando actualmente?</p> <p>El 47% de los encuestados no sabe si su padre esta trabajado, ya que proviene de una familia disfuncional, el 53% los padres se encuentran laborando.</p>	<p>Esta trabajando actualmente</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>No sabe</td> <td>47%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	53%	No sabe	47%				
Respuesta	Porcentaje										
Si	53%										
No sabe	47%										
<p>3. ¿En dónde trabaja?</p> <p>El 53% de los padres trabajan en la Vereda o en Bogotá.</p>	<p>¿En dónde trabaja?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Lugar</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>En la vereda</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Bogotá</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>No sabe, no responde</td> <td>47%</td> </tr> </tbody> </table>	Lugar	Porcentaje	En la vereda	20%	Bogotá	33%	No sabe, no responde	47%		
Lugar	Porcentaje										
En la vereda	20%										
Bogotá	33%										
No sabe, no responde	47%										
<p>4. ¿Desarrolla alguna actividad económica diferente a la mencionada anteriormente? ¿cuál?</p> <p>Los padres de los 47% no desarrollan otra actividad.</p>	<p>Desarrolla otra actividad</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>No sabe, no responde</td> <td>53%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	No	47%	No sabe, no responde	53%				
Respuesta	Porcentaje										
No	47%										
No sabe, no responde	53%										
<p>5. ¿Cuál es la ocupación de la madre?</p> <p>El 40% de las madres trabajan en la agricultura en la vereda, el 34% trabajan en sus casas con industrias satélites de costura</p>	<p>Ocupación de la madre</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ocupación</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Agricultora</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Trabaja en satélite</td> <td>34%</td> </tr> <tr> <td>Vendedora ambulante</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Recicladora</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table>	Ocupación	Porcentaje	Agricultora	40%	Trabaja en satélite	34%	Vendedora ambulante	13%	Recicladora	13%
Ocupación	Porcentaje										
Agricultora	40%										
Trabaja en satélite	34%										
Vendedora ambulante	13%										
Recicladora	13%										
<p>6. ¿Está trabajando actualmente?</p>											

El 100% de las madres están trabajando actualmente									
<p>8. ¿En dónde trabaja?</p> <p>El 40% de la madres trabajan en la Vereda, el otros 33% trabajan en sus casas con industrias satélites de costura y el otro 27% trabaja en Ciudad Bolívar</p>	<p>¿En dónde trabaja?</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>En casa</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>En la vereda</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Ciudad Bolívar</td> <td>27%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	En casa	33%	En la vereda	40%	Ciudad Bolívar	27%
Categoría	Porcentaje								
En casa	33%								
En la vereda	40%								
Ciudad Bolívar	27%								
<p>9. ¿Desarrolla alguna actividad económica diferente a la mencionada anteriormente? ¿cuál?</p> <p>El 87% de las madres no cuentan con otra actividad económica, solo el 13% vende artículos a través de revistas</p>	<p>Desarrolla otra actividad</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td>Vende por revistas</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No	87%	Vende por revistas	13%		
Categoría	Porcentaje								
No	87%								
Vende por revistas	13%								
<p>10. ¿Qué nivel de escolaridad tiene el padre?</p> <p>El nivel de estudio de los padres es del 27% la primaria y el otro 27% son bachilleres o en algún caso no han finalizado esta escolar.</p>	<p>Escolaridad del padre</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No sabe</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>Bachillerato</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>Primaria</td> <td>27%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No sabe	46%	Bachillerato	27%	Primaria	27%
Categoría	Porcentaje								
No sabe	46%								
Bachillerato	27%								
Primaria	27%								
<p>11. ¿Qué nivel de escolaridad tiene la madre?</p> <p>El nivel de estudio de la madres en el 60% de los encuestados es bachiller, aunque en muchos caso no ha finalizado este.</p>	<p>Escolaridad de la madre</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No sabe</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Bachillerato</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Primaria</td> <td>27%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No sabe	13%	Bachillerato	60%	Primaria	27%
Categoría	Porcentaje								
No sabe	13%								
Bachillerato	60%								
Primaria	27%								

<p>12. ¿Tú y/o los niños de tu núcleo familiar se encuentran estudiando?</p> <p>El 100% de los niños que se encuentran entre las edades de 6 a 19 años se encuentran estudiando.</p>									
<p>13. ¿Tienes computador?</p> <p>Solo el 27% de los encuestado cuenta con un computador en su casa.</p>	<p style="text-align: center;">Tienen computador</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>73%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	27%	No	73%		
Respuesta	Porcentaje								
Si	27%								
No	73%								
<p>14 ¿En su hogar cuentan con acceso a internet?</p> <p>El 73% de los encuestados no cuentan con accesos a internet, en su hogar.</p>	<p style="text-align: center;">Cuenta con acceso a Internet</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>73%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si	27%	No	73%		
Respuesta	Porcentaje								
Si	27%								
No	73%								
<p>15. La conexión a Internet es:</p> <p>El 67% de los encuestados acceden a internet móvil a través de planes de datos prepagos. Solo 33% acceden a través de sus casa con wifi.</p>	<p style="text-align: center;">La conexión a Internet es</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Conexión</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a. WiFi (fija)</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>b. Móvil</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>c. Fija y móvil</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Conexión	Porcentaje	a. WiFi (fija)	33%	b. Móvil	67%	c. Fija y móvil	0%
Conexión	Porcentaje								
a. WiFi (fija)	33%								
b. Móvil	67%								
c. Fija y móvil	0%								

<p>16. ¿Con qué equipo (s) se conecta a internet?</p> <p>El 67% de los encuestados acceden a internet a través de sus teléfonos móviles, no les interesa conectarse a través de computadores de escritorio.</p>	<p style="text-align: center;">¿Con qué equipo (s) se conecta a internet?</p>  <p>A 3D pie chart titled '¿Con qué equipo (s) se conecta a internet?'. The chart is divided into two segments: a large blue segment representing 67% and a smaller orange segment representing 33%. A legend to the right lists four options: a. Con un celular (Smartphone) in blue, b. Con un computador de escritorio in orange, c. Con un computador portátil in grey, and d. Con una tablet in yellow.</p>
<p>17. ¿Relacione el lugar desde el cual accede a internet?</p> <p>De las 4 niñas, niños y jóvenes que no cuenta con acceso a Internet, manifiestan que pueden acceder, a través de los amigos o de un familiar.</p>	
<p>18. ¿Cuál es la principal razón por la cual no tiene Internet?</p> <p>La principal razón por la que no cuenta con internet es porque no cuentas con ni con celular, ni computar y por otro lado los costos son muy altos.</p>	<p style="text-align: center;">Razon por la cual no cuenta con internet</p>  <p>A 3D pie chart titled 'Razon por la cual no cuenta con internet'. The chart is divided into two segments: a large blue segment representing 67% and a smaller yellow segment representing 33%. A legend to the right lists four reasons: a. Porque no tengo computador y/o celular in blue, b. Porque es muy caro in orange, c. Porque no sé cómo usarlo in grey, and d. Porque podemos acceder a Internet gratis en otros sitios in yellow.</p>

ⁱ Se entiende por GTI el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización (Pavón e Hidalgo,1997).