

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	30-09-2024	C
Dependencia		Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(168)

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Zullay Marcela Acevedo Sánchez
FACULTAD	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
PLAN DE ESTUDIOS	Administración de Empresas
DIRECTOR	Oscar Orlando Hormaza Fajardo
CODIRECTOR (si aplica)	No aplica
TÍTULO DE LA TESIS	Modelo de estudio de factibilidad para la creación de una fundación que promueva la inclusión social de la población en condición de discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo, en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander
TITULO EN INGLES	Feasibility study model for the creation of a foundation that promotes the social inclusion of people with cognitive disabilities with Down syndrome and autism in the city of Ocaña, Norte de Santander
RESUMEN (70 palabras)	
El presente proyecto desarrolló un estudio de factibilidad para la creación de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Se realizó un análisis de mercado, técnico, administrativo, legal, financiero, social y ambiental, identificando una demanda significativa de servicios especializados para población con discapacidad cognitiva. Los resultados evidenciaron viabilidad social e institucional, así como sostenibilidad progresiva mediante alianzas estratégicas, convenios y fuentes externas de financiación.	
RESUMEN EN INGLES	
This project developed a feasibility study for the creation of the Horizonte Azul para la Inclusión Foundation in the municipality of Ocaña, Norte de Santander. A market, technical, administrative, legal, financial, social, and environmental analysis was conducted, identifying a significant demand for specialized services for people with cognitive disabilities. The results showed social and institutional viability, as well as progressive sustainability through strategic alliances, agreements, and external funding sources.	
PALABRAS CLAVES	Inclusión social; Discapacidad cognitiva; Síndrome de Down; Trastorno del espectro autista; Fundación
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Social inclusion; Cognitive disability; Down syndrome; Autism spectrum disorder; Foundation
CARACTERÍSTICAS	
PÁGINAS: 168	PLANOS: No aplica
ILUSTRACIONES: 75	CD-ROM:



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
atencionalciudadano@ufpsa.edu.co - www.ufpsa.edu.co
Línea de atención: 311 436 1717

**Modelo de estudio de factibilidad para la creación de una fundación que promueva la
inclusión social de la población en condición de discapacidad cognitiva con síndrome de
Down y autismo, en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander**

Zullay Marcela Acevedo Sánchez

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula

Santander Ocaña

Administración de Empresas

MSc. Oscar Orlando Hormaza Fajardo

06 de abril de 2026

Índice

Capítulo 1. Modelo de estudio de factibilidad para la creación de una fundación que promueva la inclusión social de la población en condición de discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo, en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.....	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema	17
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación.....	18
1.5 Delimitaciones.....	20
1.5.1 Geográfica	20
1.5.2 Temporal.....	20
1.5.3 Conceptual.....	20
1.5.4 Operativa	21
Capítulo 2. Marco referencial	22
2.1 Marco histórico	22
2.1.1 Historia a nivel internacional.....	22
2.1.2 Historia a nivel nacional.....	23

2.2 Marco Contextual.....	24
2.3 Marco conceptual.....	26
2.3.1 Estudio de mercado	26
2.3.2 Estudio técnico	26
2.3.3 Estudio administrativo.....	27
2.3.4 Estudio financiero.....	27
2.3.5 Estudio económico	27
2.3.6 Estudio social	28
2.3.7 Estudio ambiental	28
2.3.8 Discapacidad cognitiva.....	28
2.3.9 Síndrome de Down.....	29
2.3.10 Trastorno del espectro autista (TEA)	29
2.3.11 Inclusión social.....	30
2.4 Marco teórico	30
2.4.1 Teorías administrativas.....	30
2.4.2 Teoría del comportamiento.....	31
2.4.3 Teoría de la oferta y la demanda	32
2.5 Marco legal.....	32
Capítulo 3. Diseño metodológico	34
3.1 Tipo de investigación	34

3.2 Población y muestra	34
3.2.1 Población	34
3.2.2 Muestra	35
3.3 Diseño de instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis de datos	37
3.4 Procesamiento y análisis de la información	37
Capítulo 4. Presentación de resultados	38
4.1 Estudio de mercado	38
4.1.1 Análisis de resultados	39
4.1.2 Análisis de la demanda	54
4.1.3 Análisis de la oferta	60
4.1.4 Comparación entre la demanda estimada y la capacidad del proyecto	61
4.1.5 Características de la fundación	62
4.1.6 Análisis DOFA	68
4.1.7 Determinación del precio del servicio	73
4.1.8 Canales de comercialización del servicio	75
4.1.9 Estrategias de publicidad y promoción	77
4.2 Estudio Técnico	78
4.2.1 Localización del proyecto	78
4.2.2 Tamaño del proyecto	80
4.2.3 Distribución física de la planta	82

4.2.4 Recursos técnicos requeridos	83
4.2.5 Recursos tecnológicos	84
4.2.6 Recurso humano requerido	84
4.2.7 Proceso de prestación del servicio.....	85
4.2.8 Capacidad instalada	86
4.2.9 Requerimientos de servicios públicos	87
4.3 Estudio Administrativo y Legal	88
4.3.1 Objetivos organizacionales.....	89
4.3.2 Estrategias administrativas	90
4.3.3 Naturaleza jurídica de la organización	91
4.3.4 Manual de procedimientos	92
4.3.5 Reglamento interno	95
4.3.6 Estructura organizacional	96
4.3.7 Organigrama institucional	97
4.3.8 Manual de funciones.....	98
4.3.9 Políticas organizacionales	100
4.3.10 Misión institucional	100
4.3.11 Visión institucional.....	101
4.3.12 Valores institucionales.....	101
4.3.13 Aspectos legales para la creación de la fundación	102

4.3.14 Tipo de contratación del personal.....	103
4.3.15 Horario de funcionamiento.....	104
4.4 Estudio financiero	105
4.4.1 Inversión inicial.....	105
4.4.2 Costos operativos	108
4.4.3 Ingresos proyectados	112
4.4.4 Análisis de viabilidad	116
4.4.5 Estrategia de sostenibilidad	120
4.4.6 Punto de equilibrio	125
4.4.7 Proyección financiera	127
4.4.8 Estado de resultados proyectado	131
4.5 Evaluación económica del proyecto.....	132
4.5.1 Flujo de caja proyectado.....	133
4.5.2 Valor Presente Neto (VPN).....	135
4.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)	138
4.5.4 Relación Beneficio-Costo (B/C).....	141
4.5.5 Análisis de viabilidad económica.....	143
4.6 Estudio social y ambiental	145
4.6.1 Estudio social	146
4.6.2 Estudio ambiental	149

Capítulo 5. Conclusiones	153
Capítulo 6. Recomendaciones.....	155
Referencias.....	157

Lista de Tablas

Tabla 1 Ciudad de Ocaña y su población.....	24
Tabla 2 Marco legal	33
Tabla 3 Edad del encuestado.....	39
Tabla 4 Nivel educativo	40
Tabla 5 Estrato socioeconómico	41
Tabla 6 Edad del beneficiario	42
Tabla 7 Diagnóstico principal.....	43
Tabla 8 Nivel de dependencia del beneficiario.....	44
Tabla 9 Acceso a servicios especializados.....	45
Tabla 10 Razones de no acceso	46
Tabla 11 Servicios actualmente recibidos.....	47
Tabla 12 Capacidad de pago	48
Tabla 13 Percepción de inclusión social.....	49
Tabla 14 Valoración de los servicios requeridos	50
Tabla 15 Disposición de vinculación.....	51
Tabla 16 Valor dispuesto a pagar.....	51
Tabla 17 Factor más importante para elegir la fundación.....	52
Tabla 18 Estimación de la demanda del servicio y capacidad inicial del proyecto	58
Tabla 19 Estimación de la demanda del servicio y capacidad inicial del proyecto	59
Tabla 20 Instituciones que ofrecen servicios relacionados con discapacidad en Ocaña	60
Tabla 21 Comparación entre demanda estimada y capacidad del proyecto	62
Tabla 22 Servicios a ofertar por la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión.....	67

Tabla 23	Análisis DOFA del proyecto.....	69
Tabla 24	Plan estratégico derivado del análisis DOFA	72
Tabla 25	Tarifa mensual por servicio prestado a cada usuario proyectado a cinco años	74
Tabla 26	Canales de comercialización del servicio	76
Tabla 27	Distribución estimada de usuarios por servicio	81
Tabla 28	Distribución física de la fundación	82
Tabla 29	Equipos y mobiliario requeridos.....	83
Tabla 30	Recursos tecnológicos.....	84
Tabla 31	Personal requerido	85
Tabla 32	Objetivos organizacionales Fundación Horizonte azul para la inclusión	89
Tabla 33	Estructura organizacional propuesta	97
Tabla 34	Manual de funciones de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión	99
Tabla 35	Políticas organizacionales.....	100
Tabla 36	Valores institucionales.....	101
Tabla 37	Requisitos legales	103
Tabla 38	Modalidad de contratación.....	104
Tabla 39	Horario institucional	104
Tabla 40	Inversión inicial del proyecto	106
Tabla 41	Balance general inicial de apertura.....	107
Tabla 42	Costo mensual del talento humano	109
Tabla 43	Costos administrativos mensuales	110
Tabla 44	Costos operativos proyectados a cinco años.....	111
Tabla 45	Ingresos mensuales por servicios en la fundación proyectados a cinco años.....	113

Tabla 46 Ingresos proyectados por prestación de servicios a cinco años	114
Tabla 47 Ingresos proyectados a cinco años.....	115
Tabla 48 Comparación proyectada entre ingresos y costos operativos	117
Tabla 49 Proyección financiera sin apoyo de fuentes externas	118
Tabla 50 Comparativo financiero con y sin apoyo externo	119
Tabla 51 Estrategias de sostenibilidad institucional	121
Tabla 52 Distribución estimada de ingresos por fuentes externas de financiación -Año 1	122
Tabla 53 Distribución estimada de ingresos por fuentes externas de financiación proyectado a cinco años.....	123
Tabla 54 Proyección de fortalecimiento institucional a cinco años.....	124
Tabla 55 Proyección del punto de equilibrio	126
Tabla 56 Proyección financiera consolidada y acumulada a cinco años	128
Tabla 57 Comparación proyectada entre ingresos y costos operativos	129
Tabla 58 Proyección financiera sin apoyo de fuentes externas	130
Tabla 59 Estado de resultados proyectado a cinco años	131
Tabla 60 Flujo de caja proyectado a cinco años	134
Tabla 61 Cálculo del Valor Presente Neto VPN.....	136
Tabla 62 Flujo de caja utilizado para el cálculo de la TIR	138
Tabla 63 Cálculo de beneficios y costos actualizados	142
Tabla 64 Indicadores de viabilidad económica.....	144
Tabla 65 Impactos sociales identificados	147
Tabla 66 Impactos ambientales y medidas de manejo	150

Lista de figuras

Figura 1 Información general de los encuestados.....	53
Figura 2 Indicadores de viabilidad.....	54
Figura 3 Logotipo	65
Figura 4 Flujograma del proceso de prestación del servicio.....	86
Figura 5 Manual de procedimientos Fundación Horizonte azul para la inclusión	94
Figura 6 Organigrama de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión	98
Figura 7 Comportamiento proyectado de la Tasa Interna de Retorno (TIR).....	140
Figura 8 Estudio social del proyecto.....	148
Figura 9 Estudio ambiental del proyecto	151

Dedicatoria

Dedico este proyecto de grado, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar este importante logro.

A mi esposo, por su apoyo incondicional y por motivarme de mil maneras a no desfallecer en el camino, impulsándome a continuar con este proyecto hasta alcanzar el sueño de graduarme.

A mis hijos, quienes son mi mayor inspiración y fortaleza. De manera muy especial, a mi hijo mayor, Esteban Mauricio Álvarez, un joven con autismo próximo a cumplir 18 años, quien ha sido mi mayor maestro de vida y la principal inspiración para la creación de este proyecto.

La idea de esta fundación nace precisamente desde nuestra historia como familia, marcada por la búsqueda constante de respuestas ante las dificultades que enfrentamos, pasando por diferentes colegios que no conocían cómo trabajar con él, por las limitaciones en el apoyo brindado por algunas entidades de salud, y por la necesidad de trasladarnos a diferentes ciudades para entender qué sucedía, por qué su aprendizaje era diferente y por qué su comportamiento no era igual al de otros niños.

Cada una de estas experiencias fortaleció mi carácter y despertó en mí el deseo profundo de crear una fundación que sirva como apoyo y esperanza para otras familias que atraviesan situaciones similares. Este proyecto representa no solo un logro académico, sino también un acto de amor, resiliencia y compromiso social.

Introducción

El presente estudio se orienta al análisis integral de la viabilidad para la creación de una fundación dedicada a la prestación de servicios terapéuticos, con el propósito de atender necesidades identificadas en una población específica que actualmente no cuenta con una oferta suficiente e integral. En este contexto, el proyecto surge como una respuesta a las limitaciones existentes en la cobertura y calidad de los servicios disponibles, así como a la creciente demanda de atención especializada que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios y sus familias.

Para el desarrollo de la investigación, se adoptó un enfoque metodológico estructurado en diferentes estudios que permiten evaluar el proyecto desde múltiples dimensiones. En primer lugar, el estudio de mercados posibilitó identificar las características de la demanda, las condiciones de la oferta y las oportunidades existentes en el entorno, evidenciando la necesidad de fortalecer los procesos organizacionales y de ampliar la cobertura de los servicios. Posteriormente, el estudio técnico permitió definir los requerimientos operativos del proyecto, incluyendo los recursos físicos, tecnológicos y humanos necesarios para su adecuada implementación.

De igual manera, el estudio financiero y la evaluación económica facilitaron el análisis de la viabilidad del proyecto desde el punto de vista de la inversión, los costos y los beneficios esperados, evidenciando limitaciones en términos de rentabilidad financiera cuando se consideran únicamente los ingresos generados por la prestación del servicio. No obstante, estos

resultados se complementan con el análisis del impacto social y ambiental, el cual destaca la relevancia del proyecto en función de los beneficios que generará en la comunidad, particularmente en el fortalecimiento del bienestar social y en la promoción de prácticas responsables con el entorno.

En este sentido, el proyecto no solo se concibe como una iniciativa de carácter económico, sino también como una propuesta con alto valor social, orientada a contribuir al desarrollo integral de la población beneficiaria. Por tanto, su implementación requiere de un enfoque estratégico que articule la gestión eficiente de los recursos, la consolidación de alianzas institucionales y el compromiso con principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

Finalmente, el presente trabajo busca aportar elementos técnicos, administrativos y sociales que sirvan de base para la toma de decisiones, evidenciando tanto las oportunidades como los desafíos asociados a la ejecución del proyecto, y resaltando la importancia de iniciativas que, más allá de la rentabilidad económica, generen impactos positivos en la sociedad.

Capítulo 1. Modelo de estudio de factibilidad para la creación de una fundación que promueva la inclusión social de la población en condición de discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo, en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander

1.1 Planteamiento del problema

La población en condición de discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo se enfrenta a muchos desafíos que pueden limitar su capacidad para participar plenamente en la sociedad. Estas personas a menudo enfrentan barreras para acceder a la educación, el empleo y la atención médica adecuada, lo que puede resultar en la exclusión social y la discriminación. A menudo, estas personas son estigmatizadas y marginadas en la sociedad, lo que puede tener un impacto negativo en su autoestima y bienestar emocional. Además, la falta de oportunidades para su desarrollo y su inclusión puede limitar su capacidad para alcanzar su máximo potencial.

Teniendo en cuenta lo investigado a nivel mundial, según la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (2006), todas las personas con discapacidad tienen derecho a una vida independiente y a participar en la sociedad en igualdad de condiciones que los demás. Sin embargo, se enfrentan a barreras que dificultan la realización de estos derechos. (Organización de las Naciones Unidas, 2016). De igual forma, la exclusión social y la discriminación son comunes en las personas con discapacidad, incluyendo aquellas con síndrome de Down y autismo. Además, se destaca la importancia de promover la inclusión social y la participación activa de estas personas en la sociedad para mejorar su bienestar emocional y físico. (Hamdan & Al-Fraihat, 2020). De igual forma, a nivel global, la

pandemia de COVID-19 ha agravado las desigualdades y dificultades a las que se enfrentan las personas con discapacidad, incluyendo aquellas con discapacidad cognitiva.

En Colombia existen organizaciones que promueven la inclusión social de este segmento de población, caracterizada por condición de discapacidad cognitiva. En ellas se ejercen los derechos de personas con parálisis cerebral, autismo funcional y síndrome de Down, basándose en la restitución, el ejercicio y reconocimiento, mediante el apoyo a estos individuos, conforme a la demanda del entorno, encaminados a exaltar su calidad de vida. (Fundación Fe, 2023)

Ocaña, Norte de Santander, es una ciudad con más de 134.317 habitantes, incluyendo su área rural, la cual crece y muestra cada día más necesidades, entre ellas educativas, de bienestar social, físico y emocional, de servicios, salud, atención médica, entre otros. De esta manera, la creación de una fundación que promueva la inclusión social de la población en condición de discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo, ubicada en este municipio, aborda un problema real en la sociedad. Las investigaciones han demostrado la importancia de promover la inclusión social de estas personas para mejorar su bienestar, además del acceso a servicios y programas de salud preventiva.

De otra parte, es importante tener en cuenta que la falta de recursos y programas que aborden estas necesidades específicas de la población en condición de discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo es un problema real que debe ser abordado. De ahí que este tipo de fundación sea una necesidad en el municipio de Ocaña, en búsqueda de una organización que brinde oportunidades para su desarrollo y crecimiento, con la cual se marque una gran

diferencia en sus vidas y en la sociedad en general, mediante la prestación de servicios especializados en educación, salud y rehabilitación.

1.2 Formulación del problema

¿Será factible financieramente la creación de una fundación que promueva la inclusión social de la población en condición de discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo, en el municipio de Ocaña, Norte de Santander?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una fundación que promueva la inclusión social de la población en condición de discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo, en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

1.3.2 Objetivos específicos

Conocer la diferencia entre la demanda y la oferta proyectada de servicios especializados y la oferta actual de instituciones en Ocaña, a través de un estudio de mercado.

Desarrollar el estudio técnico, para determinar los recursos y la localización de la fundación.

Determinar la estructura organizacional y los aspectos legales del proyecto, de acuerdo con los recursos humanos disponibles, para su adecuada puesta en marcha.

Determinar el estudio financiero del proyecto, identificando la inversión inicial, los costos, los gastos y los ingresos estimados para su funcionamiento.

Realizar la evaluación económica del proyecto mediante indicadores financieros, con el fin de determinar la viabilidad de su ejecución.

Evaluar el impacto social y ambiental del proyecto, identificando los efectos positivos y posibles impactos derivados de la creación de la fundación.

1.4 Justificación

La creación de una fundación que promueva la inclusión social de la población en condición de discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo en el municipio de Ocaña, enfocada en niños entre 0 a 17 años de edad, es una iniciativa necesaria y pertinente, debido a las múltiples barreras y desigualdades a las que se enfrentan estas personas en su día a día. A partir de ahí se justifica la relevancia del estudio, a pesar de los avances en materia de derechos de las personas con discapacidad, la exclusión social y la discriminación que siguen siendo un

problema generalizado, especialmente para aquellas personas con discapacidad cognitiva, como las personas con síndrome de Down y autismo. La fundación contribuirá a reducir estas desigualdades y fomentar la inclusión social de estas personas.

Otra de las ventajas del desarrollo del estudio se refleja en que, al crear este tipo de institución, con ella se podría trabajar en colaboración con otras entidades para garantizar el acceso de estas personas a servicios de salud de calidad. Esto teniendo en cuenta que las personas con discapacidad cognitiva tienen menos acceso a servicios de atención médica y programas de salud preventiva, lo que puede tener un impacto negativo en su salud y calidad de vida. A ello se le suma la contribución a corregir los efectos negativos dejados por la pandemia sobre estas personas, mediante la implementación de medidas específicas de apoyo.

Igualmente, la fundación podría desarrollar programas de formación y capacitación adaptados a las necesidades de estas personas con esta condición, así como fomentar su inclusión laboral, toda vez que las personas con discapacidad cognitiva a menudo enfrentan barreras para acceder a la educación y al empleo, lo que limita sus oportunidades de desarrollo personal y económico. Con ello además de generar empleo, se dinamiza la economía local, al impulsar la creación de cargos especializados en atención y apoyo a personas con discapacidad cognitiva.

Así mismo, para la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña, es importante este tipo de estudios, por ser una iniciativa relevante y necesaria para reducir las desigualdades y fomentar la inclusión social de estas personas.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Geográfica

El proyecto se desarrolló en el área urbana del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

1.5.2 Temporal

Para el cumplimiento en el desarrollo del estudio, se estipuló un tiempo aproximado de ocho semanas, dentro de las cuales se distribuyeron las actividades evidenciadas en el cronograma de actividades del anteproyecto, a partir de su aprobación.

1.5.3 Conceptual

La delimitación conceptual de la propuesta implica establecer el marco conceptual de los términos clave en la propuesta. Algunos conceptos a trabajar son: Estudio de factibilidad, estudio de mercados, impacto social y ambiental, evaluación financiera y económica, estudio técnico y estudio administrativo. De igual forma, se tendrá en cuenta temática sobre discapacidad cognitiva, síndrome de Down, autismo, inclusión social.

1.5.4 Operativa

La investigación estuvo enfocada en la población con discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo. En este proceso, se identificó el riesgo de presentar limitaciones al momento de recolectar información para el desarrollo del estudio. En caso de que lo anterior ocurriera, se procedió a informar al director o al comité curricular sobre las restricciones presentadas, con el fin de buscar soluciones para su continuidad.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Historia a nivel internacional

La idea de inclusión tiene su origen cuando en el año 1990, se realizó el foro internacional de la UNESCO, que marcó pautas en el campo educativo en el evento celebrado en Jomtien en Tailandia 1990, donde se promovió la idea de una Educación para todos, que ofreciera satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, al tiempo que desarrollara el bienestar individual y social de todas las personas dentro del sistema de educación formal.

En la conferencia internacional de 1994 que concluye con la llamada Declaración de «Salamanca», se produce una amplia adscripción a esta idea entre los delegados y se propone impartir la enseñanza a todos los niños, jóvenes y adultos, con y sin necesidades educativas especiales dentro un mismo sistema común de educación. La resolución de Salamanca generaliza la inclusión como principio central que ha de guiar la política y la práctica de la construcción de una educación para todos. (Martín, González, Navarro, & Lantigua, 2017, pág. 7).

Este término que surge en los años 90, nace con la intención de sustituir al concepto de integración, quien fuera el dominante en la función educativa. Para Castro (2012),” la educación inclusiva no solo postula el derecho a ser diferente como algo legítimo, sino que valora

explícitamente la existencia de esa diversidad” (p.25). De ahí la necesidad de inclusión total, la cual apuesta por una educación que acoja la diversidad general, la cual no excluya por ningún motivo de la sociedad.

2.1.2 Historia a nivel nacional

En Colombia, la inclusión se da a partir del impulso dado por la Ley General de Educación de 1994, quien buscó darle al país una nueva visión, según Camargo (2018) “reclamando la necesidad de que todos los colombianos se sientan incluidos en un mismo proyecto, desde la diversidad y la diferencia: de raza, de sexo, de color, de religión, de credo político, y demás elementos constitutivos del multiculturalismo colombiano” (p.7).

Esta nueva concepción de la inclusión en el país es el fruto de múltiples desarrollos socioculturales que tuvo sus inicios fuera de las fronteras de Colombia. Para Ramírez (2017), “Especialmente con la Declaración Universal de Derechos Humanos por parte de la ONU en 1948, las sociedades contemporáneas han procurado reivindicar los derechos de los seres humanos” (p.211). Aunque unas sociedades han avanzado más que otras en este sentido, no hay duda que, en la inmensa mayoría de los pueblos, hoy se tiene mayor conciencia de la dignidad de todos los seres humanos. En Colombia ha habido algunos avances, que, aunque muchos califican de incipientes, resultan significativos en la práctica cotidiana del quehacer educativo

Según la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1994), conocida también como Misión de Sabios, relaciona a Colombia como “un país pluricultural y multiétnico que puede utilizar con provecho el acceso de que dispone a los legados occidental, amerindio y afroamericano, a elementos de las sociedades modernas, premodernas y postmodernas” (p.35). Lo anterior le permitiría aumentar las habilidades culturales, con el fin de diseñar sistemas de aprendizaje nuevos, incorporando además orientaciones culturales variadas, que conlleven a dominar la tecnología y el racionalismo científico.

2.2 Marco Contextual

El marco contextual permite describir las características sociales, económicas y demográficas del municipio de Ocaña, Norte de Santander, con el fin de identificar las condiciones del entorno en el cual se desarrollará el proyecto. La siguiente tabla presenta los principales aspectos contextuales que influyen en la creación de una fundación orientada a la inclusión social de la población con discapacidad cognitiva con síndrome de Down y autismo.

Tabla 1

Ciudad de Ocaña y su población

Aspecto	Descripción	Fuente
Ubicación geográfica	El municipio de Ocaña se encuentra ubicado en el departamento de Norte de Santander, en la región nororiental de Colombia. Limita al norte con Ábrego, al sur con San Calixto, al oriente con Teorama y al occidente con el departamento del Cesar.	Alcaldía Municipal de Ocaña (2023); Gobernación de Norte de Santander (2023)

Extensión territorial	Ocaña posee una extensión aproximada de 627 km², distribuida entre zona urbana y rural, con presencia de corregimientos y veredas que dificultan el acceso equitativo a servicios especializados.	Plan de Desarrollo Municipal de Ocaña (2023)
Población total	Según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el municipio de Ocaña cuenta con una población aproximada de 134.317 habitantes para el año 2023.	DANE (2023)
Distribución poblacional	La población se concentra principalmente en el área urbana, aunque existe una proporción significativa en zonas rurales, lo que genera dificultades en el acceso a servicios educativos y de salud especializados.	Alcaldía Municipal de Ocaña (2023)
Condiciones socioeconómicas	La mayoría de la población pertenece a los estratos socioeconómicos 1 y 2, evidenciando limitaciones económicas que afectan el acceso a servicios privados especializados en atención terapéutica.	DANE (2023); Plan de Desarrollo Municipal (2023)
Infraestructura en salud	El municipio cuenta con instituciones de salud públicas y privadas, sin embargo, existe limitada oferta especializada en terapias para discapacidad cognitiva como autismo y síndrome de Down.	Secretaría de Salud Municipal (2023)
Servicios educativos	Ocaña cuenta con instituciones educativas oficiales y privadas, aunque la inclusión educativa de niños con discapacidad cognitiva aún presenta limitaciones en infraestructura y personal especializado.	Ministerio de Educación Nacional (2022); Alcaldía de Ocaña (2023)
Población con discapacidad	En Colombia, aproximadamente el 7,1% de la población presenta algún tipo de discapacidad , siendo la discapacidad cognitiva una de las más representativas en población infantil.	DANE (2020)
Situación social	Se evidencian necesidades relacionadas con inclusión social, atención terapéutica y apoyo familiar para personas con discapacidad cognitiva, lo que resalta la importancia de proyectos sociales dirigidos a esta población.	Gobernación de Norte de Santander (2023)

Nota. Elaboración propia con base en las fuentes descritas.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Estudio de mercado

Tiene como objetivo la unión de cuatro fases muy importantes que se derivan en la reunión, planificación, análisis y comunicación de datos relevantes e influyentes en el plan de negocios y así básicamente estar preparado para la competencia empresarial. (Orjuela, 2012)

Un estudio de mercado está compuesto por todas aquellas acciones que se implementan en una empresa para recabar la información que se requiere a fin de identificar las principales necesidades de quienes consumen sus productos o servicios y trazar las estrategias que permitan para satisfacerlas. Los estudios de mercado le permiten a cualquier negocio o empresa diseñar estrategias para satisfacer las necesidades que sus clientes evidencian.

2.3.2 Estudio técnico

En este estudio se analiza todo lo relacionado con la tecnología y maquinaria, como los equipos, la materia prima e instalaciones para producir un bien o un servicio; de la misma manera permite conocer los costos de inversión, producción y operación. (Rosales J. , 2015)

Asimismo, el estudio técnico permite analizar los componentes que integran la prestación de un producto o servicio, siendo este proceso fundamental para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el proyecto (López Martínez & Gómez, 2020).

2.3.3 Estudio administrativo

Es el desarrollo de actividades de planificación, organización, dirección y control para el funcionamiento de relaciones humanas y la eficiente distribución del tiempo (Koontz & Weihrich, 2002)

El estudio administrativo permite garantizar la correcta implementación de un proyecto mediante la definición de funciones, responsabilidades y procesos organizacionales, contribuyendo a su funcionamiento eficiente y eficaz. Asimismo, este estudio permite establecer el horizonte corporativo de la organización y orientar el cumplimiento de sus objetivos institucionales (López Martínez & Gómez, 2020).

2.3.4 Estudio financiero

Se orienta en la consecución de los objetivos de un plan de negocios a través de una evaluación de comportamiento y este arroja el estado actual de la empresa y beneficiosamente el estado futuro. (Alamilla, 2015).

2.3.5 Estudio económico

En este estudio se obtienen y se analizan los estados proforma, que como se sabe muestran una situación financiera por medio de estados de resultados o un balance general, que

de forma ordenada y sistematizada se obtiene una información para determinar la rentabilidad. (Alamilla, 2015).

2.3.6 Estudio social

Estudio o investigación social busca dar claridad a las problemáticas de la realidad social por medio de técnicas y a su vez el conocimiento de ciencias sociales es mayor. (Orjuela, 2012)

2.3.7 Estudio ambiental

Diseñado a prever problemas ambientales, pero también es un conjunto de observaciones de identificación, valoración y corrección de datos que ayuden a mitigar el impacto o consecuencias ambientales. (Orjuela, 2012)

2.3.8 Discapacidad cognitiva

La discapacidad cognitiva se refiere a una limitación significativa en el funcionamiento intelectual y en la conducta adaptativa, la cual se manifiesta en habilidades conceptuales, sociales y prácticas. Estas limitaciones se originan antes de los 18 años y afectan el desempeño cotidiano de la persona en diferentes contextos (American Psychiatric Association, 2013).

Asimismo, la discapacidad cognitiva no solo implica dificultades en el aprendizaje, sino también en la resolución de problemas, la toma de decisiones y la interacción social, por lo que requiere apoyos específicos para favorecer la autonomía y la inclusión en la sociedad.

2.3.9 Síndrome de Down

El síndrome de Down es una condición genética causada por la presencia de una copia adicional del cromosoma 21, conocida como trisomía 21. Esta alteración genética genera características físicas particulares y distintos grados de discapacidad cognitiva (Organización Mundial de la Salud, OMS, 2021).

Las personas con síndrome de Down pueden desarrollar habilidades sociales, educativas y laborales cuando cuentan con entornos inclusivos y oportunidades adecuadas, lo que resalta la importancia de la intervención temprana y el acompañamiento continuo.

2.3.10 Trastorno del espectro autista (TEA)

El trastorno del espectro autista (TEA) es una condición del neurodesarrollo caracterizada por dificultades en la comunicación social y la presencia de patrones de comportamiento repetitivos o restringidos. Su manifestación varía ampliamente entre individuos, lo que justifica su denominación como “espectro” (American Psychiatric Association, 2013).

Las personas con TEA pueden presentar diferentes niveles de funcionamiento, por lo que requieren apoyos personalizados que favorezcan su desarrollo integral, participación social e inclusión educativa y laboral.

2.3.11 Inclusión social

La inclusión social es un proceso mediante el cual se busca garantizar la participación plena y equitativa de todas las personas en la sociedad, especialmente aquellas en situación de vulnerabilidad, como las personas con discapacidad. Este enfoque promueve la eliminación de barreras físicas, sociales y actitudinales que limitan el acceso a oportunidades (Organización de las Naciones Unidas, 2016).

En este sentido, la inclusión social implica el diseño de políticas, programas y entornos accesibles que favorezcan la igualdad de condiciones, el respeto por la diversidad y el ejercicio de los derechos humanos.

2.4 Marco teórico

2.4.1 Teorías administrativas

Bennetti en 1999 dice que son diversos los enfoques teóricos que se han adoptado a la hora de estudiar los fenómenos organizacionales, esto se acentúa más en la actualidad debido a la complejidad presentado por el sector, haciendo que su estudio se enfoque de

diversas maneras, permitiendo gran cantidad de variables. En la actualidad, la teoría administrativa estudia la administración de empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco. (p.345)

Las cinco variables básicas, (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) constituyen los principales componentes en el estudio de administración de las empresas. El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una de ellas influyen y es influenciada por las demás; si se modifica una de ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado. La adecuación de estas cinco variables constituye el principal desafío de la administración. En una subunidad especializada (por ejemplo, un departamento, una división, una sección), algunas de estas variables pueden cumplir un papel predominante (Chiavenato, 2017)

2.4.2 Teoría del comportamiento

Esta teoría, se define como:

La teoría X como pragmática al indicar que solo se consideran los objetivos de la organización, el estilo de administrar es rígido y autocrático; con respecto al comportamiento humano se indica que las personas necesitan ser controladas, son perezosas y esquivan la responsabilidad. Por otro lado, la teoría Y es participativa, en ella se desarrolla un estilo innovador, abierto, dinámico y participativo, crea oportunidades e

impulsa el crecimiento. Las personas se esfuerzan, buscan responsabilidades se auto motivan y auto dirigen, son creativas y competentes. (McGregor, 1994, pág. 9).

En esta teoría su autor muestra un interés sobre la importancia que se le debe dar no solo a las necesidades de la organización, sino a las del individuo, siendo éste pieza clave en toda empresa.

2.4.3 Teoría de la oferta y la demanda

Esta teoría cuenta con un enfoque directo al trabajo, toda vez que en ella se describe, las actividades desarrolladas por consumidores y productores en el mercado, referente al precio y lo que se vende. Para ActiBva (2008) “El precio debe establecerse en función de la solicitud por los consumidores y la cantidad provista por los productores, lo cual dará un punto de equilibrio en el que el cliente obtendrá el producto de acuerdo al precio” (p.17). Lo anterior en relación a lo establecido por la empresa.

2.5 Marco legal

El siguiente normograma muestra la normatividad colombiana más relevante, relacionada con el estudio de investigación.

Tabla 2

Marco legal

Norma	Año	Fundamento
Constitución Política de Colombia. Art. 13	1991	” El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.”
Ley 115. Art. 1.	1994	“De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social”
Ley 361	1997	“Por la cual se establecen mecanismos de integración social de las personas con limitación y se dictan otras disposiciones”.
Ley 762	2002	Por medio de la cual se aprueba la “Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad”, suscrita en la ciudad de Guatemala, Guatemala, el siete (7) de junio de mil novecientos noventa y nueve (1999). Esta Convención fue ratificada por Colombia el 12 de abril de 2003.
Ley 1346	2009	Por medio de la cual se aprueba la Convención de las Personas con Discapacidad, adoptada por la Organización de las Naciones Unidas el 13 de Diciembre de 2006.
Ley Estatutaria 1618	2013	“Por la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los Derechos de las Personas con discapacidad”.

Nota. Elaboración propia con base en las diferentes referencias contenidas en cada una de la norma/ley/decreto de la tabla.

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación tuvo un diseño de carácter descriptivo, dado que caracteriza la situación actual de la población en condición de discapacidad cognitiva (síndrome de Down y trastorno del espectro autista) en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, así como las condiciones de oferta y demanda de servicios orientados a su inclusión social; según lo propone (Arias, 2012) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p.7).

Así mismo cuenta con un enfoque cuantitativo, mediante el cual, según (Van Dalen & Meyer, 2011) se conocen las distintas anécdotas y demás situaciones que ocurran en el medio donde se realizó la tarea de campo. Con este enfoque además de recolectar datos, se obtuvieron resultados arrojados por las variables escogidas para el desarrollo del estudio.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por niños y adolescentes entre 0 y 17 años diagnosticados con discapacidad cognitiva, específicamente síndrome de Down y trastorno del espectro autista, residentes en el municipio de Ocaña, Norte de Santander; este rango de edad

se estableció con base en lo definido en el Código de la Infancia y la Adolescencia — Ley 1098 de 2006, el cual reconoce como niños y adolescentes a las personas menores de 18 años (Congreso de la República de Colombia, 2006).

Para la recolección de la información se consideraron como unidad de análisis los padres o cuidadores, debido a su papel fundamental en el acompañamiento y acceso a los servicios requeridos por la población objetivo.

Con base en los registros estadísticos relacionados con la prevalencia de discapacidad del sistema nervioso, categoría dentro de la cual se incluyen condiciones asociadas a la discapacidad cognitiva, reportados en el Cuadro 45 del (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2020), se estimó una población objetivo aproximada de 165 personas, correspondiente a niños y adolescentes con discapacidad cognitiva en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Esta clasificación permitió identificar la población relacionada con discapacidad cognitiva dentro del registro estadístico disponible. Se establece como población objetivo aproximada:

N = 165 personas

3.2.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se emplea la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = Población dada en el estudio = 165

Z = Indicador de Confianza = 1,96

p = Proporción de aceptación = 50% = 0.5

q = Proporción de rechazo = 50% = 0.5

E = Error poblacional dispuesto a asumir 8% = 0.08

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 165 \times 0.5 \times 0.5}{(0.08)^2 \times (165 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

El cálculo arrojado como resultado, da un tamaño de muestra de:

$$n = 78,838 = 79 \text{ participantes}$$

La muestra estuvo conformada por 79 padres o cuidadores de los niños y adolescentes que hacen parte de la población objetivo, seleccionados debido a que estos constituyen los principales responsables del cuidado, acceso a servicios terapéuticos y toma de decisiones relacionadas con el bienestar de los menores.

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia con criterio intencional, seleccionando a los participantes que se encontraron disponibles y cumplieron con las características requeridas para el estudio. Este tipo de muestreo es adecuado para estudios descriptivos y de factibilidad, ya que permite obtener información relevante del contexto real para la toma de decisiones, sin pretender generalizar los resultados a toda la población (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014)

3.3 Diseño de instrumentos de recolección de la información y técnicas de análisis de datos

La encuesta, es la técnica con la cual se buscó información que conllevara a obtener resultados en la investigación. Para (García, 2020), una encuesta es una investigación dirigida a los individuos de una muestra determinada, con el propósito de obtener información relevante para un estudio determinado (ver apéndice A). Esta técnica buscó encontrar una mejor representación estadística en la recopilación de opiniones. En ella se tuvo como instrumento el cuestionario, por su facilidad y entendimiento en su manejo.

3.4 Procesamiento y análisis de la información

En la investigación se contó con un procesamiento y análisis de la información de manera cuantitativa y cualitativa, mostrando de esta manera una mayor claridad, elevando la confianza de los encargados de la revisión del proyecto y de los interesados en el mismo.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Estudio de mercado

El presente estudio de mercado tiene como objetivo analizar la demanda potencial, identificar las necesidades de la población objetivo y evaluar la viabilidad comercial para la creación de una fundación orientada a la inclusión social de niños y adolescentes con síndrome de Down y trastorno del espectro autista en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.

La población objeto de estudio estuvo conformada por padres o cuidadores de niños y adolescentes con discapacidad cognitiva, específicamente con diagnóstico de síndrome de Down y trastorno del espectro autista, en edades comprendidas entre 0 y 17 años, residentes en el municipio de Ocaña. Para efectos del estudio, se estimó una población de 165 personas, con base en registros relacionados con la prevalencia de discapacidad del sistema nervioso, reportados en él (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2020). De igual forma, la muestra se determinó en 79 encuestados, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad a la población y la ausencia de un marco muestral completo.

De otra parte, la técnica utilizada fue la encuesta estructurada, aplicada a padres o cuidadores de la población objetivo. El instrumento incluyó preguntas cerradas y de escala tipo Likert, orientadas a identificar características sociodemográficas, acceso a servicios, percepción de inclusión social, necesidades y disposición de uso de servicios especializados.

4.1.1 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos permiten caracterizar la población objeto de estudio y analizar las condiciones del entorno en relación con la prestación de servicios especializados. En cuanto a las características sociodemográficas, se identificó que el 48% de los encuestados se encuentra en un rango de edad entre 25 y 40 años,

Tabla 3

Edad del encuestado

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 25 años	12	15%
25–40 años	38	48%
41–60 años	21	27%
Mayor de 60 años	8	10%
Total	79	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El análisis de la distribución etaria de los encuestados evidencia una mayor concentración en el rango de 25 a 40 años, el cual representa el 48% de la muestra. Este grupo corresponde a población en edad productiva, lo que sugiere que la percepción frente al proyecto está influenciada principalmente por personas con responsabilidades laborales y, en muchos casos, familiares, lo cual es relevante considerando que pueden ser potenciales acudientes o tomadores de decisiones frente a servicios de atención para personas con discapacidad cognitiva.

Por su parte, los rangos de 41 a 60 años (27%) y menores de 25 años (15%) también presentan una participación significativa, indicando una diversidad generacional en la muestra. En contraste, la población mayor de 60 años representa solo el 10%, lo que podría evidenciar una menor participación de adultos mayores en este tipo de estudios. En conjunto, estos resultados permiten inferir que existe un interés transversal por la temática, aunque con mayor énfasis en la población adulta joven, lo cual puede orientar las estrategias de comunicación y vinculación del proyecto.

Tabla 4

Nivel educativo

Nivel educativo	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	16	20%
Secundaria	43	55%
Técnico/Tecnológico	10	13%
Universitario	8	10%
Posgrado	2	2%
Total	79	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El nivel educativo de los encuestados muestra una alta concentración en la educación secundaria, que representa el 55% de la muestra, seguido por la educación primaria con un 20%. Esto indica que la mayoría de la población participante posee niveles de formación básica, lo cual es un aspecto relevante para el proyecto, ya que sugiere la necesidad de diseñar estrategias

de comunicación claras, accesibles y pedagógicas que faciliten la comprensión de los servicios ofrecidos por la fundación.

Por otra parte, los niveles de formación técnica/tecnológica (13%), universitaria (10%) y de posgrado (2%) presentan una menor participación, evidenciando una limitada presencia de población con educación superior. Sin embargo, estos grupos pueden desempeñar un papel clave en el apoyo, gestión o articulación institucional del proyecto. En conjunto, los resultados reflejan un contexto donde predomina la educación básica, lo que refuerza la importancia de un enfoque inclusivo tanto en la prestación del servicio como en los procesos de sensibilización comunitaria.

Tabla 5

Estrato socioeconómico

Estrato	Frecuencia	Porcentaje
Estrato 1	29	37%
Estrato 2	20	25%
Estrato 3	18	23%
Estrato 4 o más	12	15%
Total	79	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El análisis de la distribución por estrato socioeconómico evidencia una mayor concentración en los niveles más bajos, destacándose el estrato 1 con un 37%, seguido del estrato 2 con un 25%. En conjunto, estos dos grupos representan el 62% de la muestra, lo que indica que la mayoría de los encuestados pertenece a población con limitaciones económicas. Este resultado

es especialmente relevante para el proyecto, ya que confirma la necesidad de ofrecer servicios con enfoque social, accesibles económicamente y, en lo posible, apoyados por subsidios o financiación externa.

Por su parte, los estratos 3 (23%) y 4 o más (15%) presentan una participación menor, aunque significativa, lo que sugiere la existencia de una población con mayor capacidad de pago que podría contribuir a la sostenibilidad del proyecto mediante esquemas de tarifas diferenciales. En este sentido, los resultados permiten plantear estrategias de inclusión financiera que combinen accesibilidad para los estratos bajos con mecanismos de apoyo cruzado, fortaleciendo así la viabilidad social y económica de la fundación.

Tabla 6

Edad del beneficiario

Edad	Frecuencia	Porcentaje
0–5 años	24	30%
6–12 años	36	45%
13–17 años	19	25%
Total	79	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El análisis de la distribución por rangos de edad evidencia una mayor concentración en el grupo de 6 a 12 años, que representa el 45% de la muestra, seguido por los niños de 0 a 5 años con un 30%. Estos resultados indican que la población objetivo del proyecto se encuentra

principalmente en etapas tempranas del desarrollo, lo cual es fundamental, ya que en estas edades las intervenciones terapéuticas y educativas suelen tener un mayor impacto en el desarrollo cognitivo, social y comunicativo.

Por otro lado, el grupo de 13 a 17 años representa el 25%, mostrando una participación menor pero igualmente significativa. Esto sugiere la necesidad de diseñar programas diferenciados que respondan a las características y requerimientos de cada etapa del desarrollo. En conjunto, los resultados permiten orientar la oferta de servicios hacia la atención prioritaria de la infancia, sin descuidar la inclusión de estrategias específicas para adolescentes, garantizando así una intervención integral y continua.

Tabla 7

Diagnóstico principal

Diagnóstico	Frecuencia	Porcentaje
Trastorno del espectro autista	47	60%
Síndrome de Down	32	40%
Total	79	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El análisis de los diagnósticos evidencia una mayor prevalencia del trastorno del espectro autista, que representa el 60% de la muestra, frente al 40% correspondiente al síndrome de Down. Esta distribución sugiere que la demanda principal de los servicios de la fundación estará orientada hacia la atención de personas con autismo, lo cual implica la necesidad de priorizar

estrategias terapéuticas especializadas, recursos técnicos y talento humano capacitado en este tipo de condición.

No obstante, la proporción significativa de personas con síndrome de Down resalta la importancia de mantener un enfoque inclusivo que contemple ambas condiciones. En este sentido, el proyecto deberá diseñar programas diferenciados pero complementarios, que respondan a las particularidades de cada diagnóstico, garantizando una atención integral y adecuada a las necesidades de la población beneficiaria.

Tabla 8

Nivel de dependencia del beneficiario

Nivel de dependencia	Frecuencia	Porcentaje
Alto (requiere apoyo constante)	36	46%
Medio (requiere apoyo parcial)	31	39%
Bajo (mayor autonomía)	12	15%
Total	79	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El análisis del nivel de dependencia muestra una mayor concentración en el nivel alto, con un 46% de los encuestados que requieren apoyo constante, seguido del nivel medio con un 39%. En conjunto, estos dos grupos representan el 85% de la muestra, lo que indica que la mayoría de la población beneficiaria presenta necesidades significativas de acompañamiento en sus actividades diarias. Este resultado es fundamental para el proyecto, ya que evidencia la

necesidad de contar con un equipo interdisciplinario altamente capacitado y con una oferta de servicios intensiva y especializada.

Por su parte, el 15% de los encuestados presenta un nivel de dependencia bajo, lo que sugiere que existe una proporción de usuarios con mayor autonomía que podrían beneficiarse de programas orientados al fortalecimiento de habilidades sociales, inclusión educativa y preparación para la vida independiente. En conjunto, estos resultados permiten estructurar un modelo de atención diferencial, ajustado a los distintos niveles de dependencia, garantizando una intervención integral y pertinente.

Tabla 9

Acceso a servicios especializados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	33	42%
No	46	58%
Total	79	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El análisis del acceso a servicios especializados evidencia que el 58% de los encuestados no cuenta con este tipo de atención, mientras que solo el 42% manifiesta tener acceso. Esta situación pone de manifiesto una brecha significativa en la cobertura de servicios para la población con discapacidad cognitiva, lo cual refuerza la necesidad del proyecto, al existir una demanda insatisfecha en el contexto estudiado.

Por otro lado, aunque un 42% sí accede a servicios especializados, esta proporción no es suficiente para garantizar una atención integral en la población objetivo. Estos resultados permiten concluir que existe una oportunidad clara para la implementación de la fundación, orientada a ampliar la cobertura, mejorar el acceso y ofrecer servicios adecuados a las necesidades de esta población, contribuyendo así a la inclusión social y al mejoramiento de su calidad de vida.

Tabla 10

Razones de no acceso

Razón	Frecuencia	Porcentaje
Costos elevados	18	40%
Falta de instituciones	14	30%
Ubicación lejana	9	20%
Desconocimiento	5	10%
Total	46	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El análisis de las razones de no acceso a servicios especializados evidencia que el principal obstáculo corresponde a los costos elevados, con un 40%, lo que indica que las limitaciones económicas son el factor más determinante para la exclusión de la población en este tipo de atención. Le sigue la falta de instituciones con un 30%, lo cual refleja una insuficiente oferta de servicios en el contexto local, y la ubicación lejana con un 20%, evidenciando barreras geográficas que dificultan el acceso oportuno a la atención requerida.

Por su parte, el desconocimiento representa un 10%, lo que sugiere una menor, pero relevante, brecha informativa en la población. En conjunto, estos resultados permiten identificar que las principales limitaciones son de carácter económico y estructural, lo que refuerza la pertinencia del proyecto al plantear una solución accesible, cercana y con enfoque social. Asimismo, orientan la necesidad de implementar estrategias de divulgación y articulación institucional que faciliten el acceso efectivo a los servicios ofrecidos por la fundación.

Tabla 11

Servicios actualmente recibidos

Tipo de servicio	Frecuencia	Porcentaje
Terapia ocupacional	28	35%
Fisioterapia	22	28%
Fonoaudiología	31	39%
Psicología	33	42%
Educación especial	26	33%
Actividades recreativas	19	24%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El análisis de los servicios actualmente recibidos evidencia que la atención se concentra principalmente en psicología (42%) y fonoaudiología (39%), seguidos por terapia ocupacional (35%) y educación especial (33%). Estos resultados indican que existe una mayor demanda por servicios orientados al desarrollo cognitivo, emocional y comunicativo, los cuales son fundamentales en la intervención de personas con discapacidad cognitiva. Asimismo, la

presencia de fisioterapia (28%) refleja la necesidad de complementar la atención con procesos de rehabilitación física en algunos casos.

Por otro lado, las actividades recreativas presentan el menor porcentaje (24%), lo que sugiere una menor oferta o acceso a espacios de integración social y esparcimiento. Este aspecto resulta relevante para el proyecto, ya que pone en evidencia la necesidad de fortalecer programas que promuevan la inclusión social y el desarrollo integral de los usuarios. En conjunto, los resultados permiten orientar la estructuración de una oferta de servicios interdisciplinaria, priorizando las áreas más demandadas sin descuidar aquellas que contribuyen al bienestar y la calidad de vida de la población beneficiaria.

Tabla 12

Capacidad de pago

Valor mensual	Frecuencia	Porcentaje
No paga	20	25%
Menos de \$100.000	24	30%
\$100.000 – \$300.000	28	35%
Más de \$300.000	7	10%
Total	79	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

El análisis de la capacidad de pago evidencia que la mayoría de los encuestados presenta limitaciones económicas, destacándose que un 25% no tiene capacidad de pago y un 30% puede aportar menos de \$100.000 mensuales. En conjunto, estos grupos representan el 55% de la

muestra, lo que indica que más de la mitad de la población objetivo requiere servicios altamente subsidiados o con tarifas diferenciales, en coherencia con el enfoque social del proyecto.

Por otro lado, el 35% de los encuestados manifiesta una capacidad de pago entre \$100.000 y \$300.000, mientras que un 10% puede aportar más de \$300.000. Estos resultados sugieren la posibilidad de implementar un esquema de financiación mixto, basado en tarifas escalonadas que permitan el acceso de la población más vulnerable, al tiempo que se fortalece la sostenibilidad del proyecto mediante aportes de usuarios con mayor capacidad económica. En conjunto, la información respalda la viabilidad de un modelo inclusivo y solidario.

Tabla 13

Percepción de inclusión social

Servicio evaluado	1	2	3	4	5	Promedio
Participación en actividades escolares o comunitarias	18	16	21	15	9	2,76
La sociedad acepta a las personas con discapacidad cognitiva.	14	17	24	16	8	2,84
Existen barreras que limitan la inclusión social	6	11	18	24	20	3,52
Total encuestados						79

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

En relación con la percepción de inclusión social, se evidenció que la participación en actividades escolares o comunitarias presenta un promedio de 2,76, lo cual indica un nivel moderado-bajo de integración social. Asimismo, la percepción sobre la aceptación social hacia las personas con discapacidad cognitiva obtuvo un promedio de 2,84, evidenciando que aún existen limitaciones en la integración social. Por otra parte, la variable relacionada con la

existencia de barreras que limitan la inclusión social obtuvo un promedio de 3,52, lo que demuestra que los encuestados perciben la presencia significativa de obstáculos sociales que afectan la participación activa de esta población en la comunidad.

Tabla 14

Valoración de los servicios requeridos

Servicio evaluado	1	2	3	4	5	Promedio
Servicios de rehabilitación integral	1	2	7	27	42	4,36
Apoyo psicológico para familias	2	3	6	28	40	4,28
Inclusión educativa	1	3	9	27	39	4,27
Actividades recreativas	2	4	10	29	34	4,13
Total encuestados					79	

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

En relación con la demanda y expectativa del servicio, se evidenció una alta valoración hacia los servicios que podría ofrecer la fundación. Los servicios de rehabilitación integral obtuvieron el promedio más alto (4,36), seguidos del apoyo psicológico para familias (4,28) y la inclusión educativa (4,27), mientras que las actividades recreativas alcanzaron un promedio de 4,13. Estos resultados evidencian la necesidad de implementar un modelo de atención integral que incluya servicios terapéuticos, educativos y recreativos orientados al desarrollo social y funcional de la población con discapacidad cognitiva.

Tabla 15*Disposición de vinculación*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	57	72%
Tal vez	16	20%
No	6	8%
Total	79	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

Finalmente, el 72% de los encuestados manifestó que estaría dispuesto a vincular a su hijo(a) a una fundación especializada en el municipio, el 20% indicó que tal vez lo haría y solo el 8% respondió negativamente, lo que demuestra una alta aceptación del proyecto.

Tabla 16*Valor dispuesto a pagar*

Valor	Frecuencia	Porcentaje
\$50.000 – \$100.000	26	33%
\$100.000 – \$200.000	28	35%
\$200.000 – \$300.000	18	23%
Más de \$300.000	7	9%
Total	79	100%

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

En relación con el valor dispuesto a pagar por los servicios ofrecidos por la fundación, se evidenció que la mayor proporción de los encuestados, correspondiente al 35%, manifestó estar dispuesta a pagar entre \$100.000 y \$200.000 mensuales. Asimismo, el 33% indicó que podría asumir un pago entre \$50.000 y \$100.000, mientras que el 23% estaría dispuesto a pagar entre \$200.000 y \$300.000. Finalmente, solo el 9% manifestó que podría pagar valores superiores a \$300.000 mensuales.

Estos resultados evidencian que la mayoría de las familias se ubican en rangos de pago moderados, lo cual permite establecer tarifas accesibles que faciliten el acceso a los servicios y contribuyan a la sostenibilidad financiera del proyecto.

Tabla 17

Factor más importante para elegir la fundación

Factor	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del servicio	30	38%
Profesionales especializados	18	23%
Precio	14	18%
Ubicación	10	13%
Convenios con EPS	7	8%
Total	79	100%

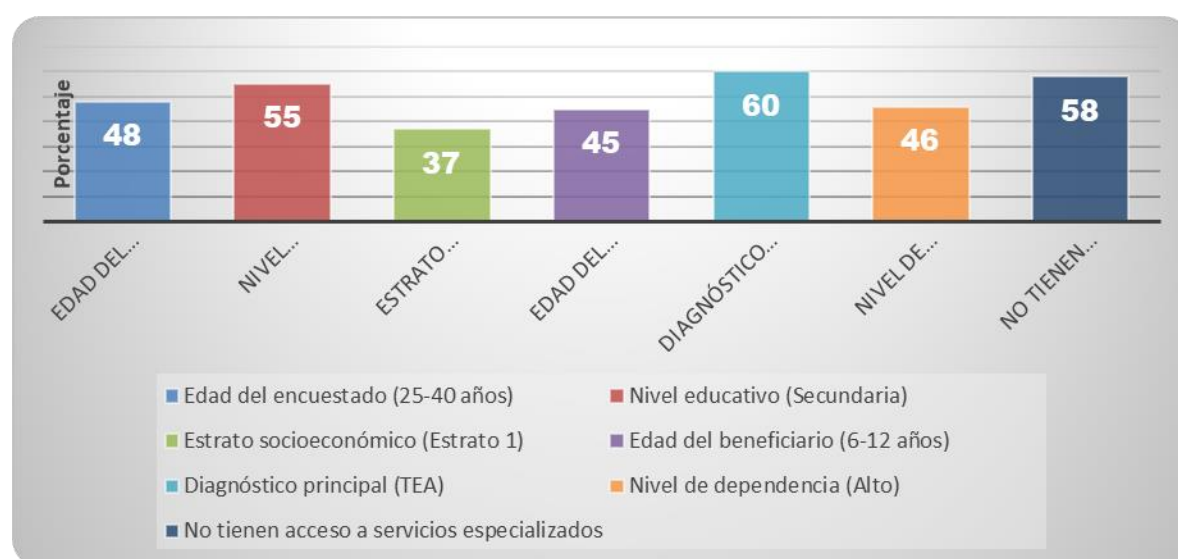
Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

En relación con el factor más importante para elegir la fundación, se evidenció que el 38% de los encuestados considera que la calidad del servicio es el aspecto más relevante al

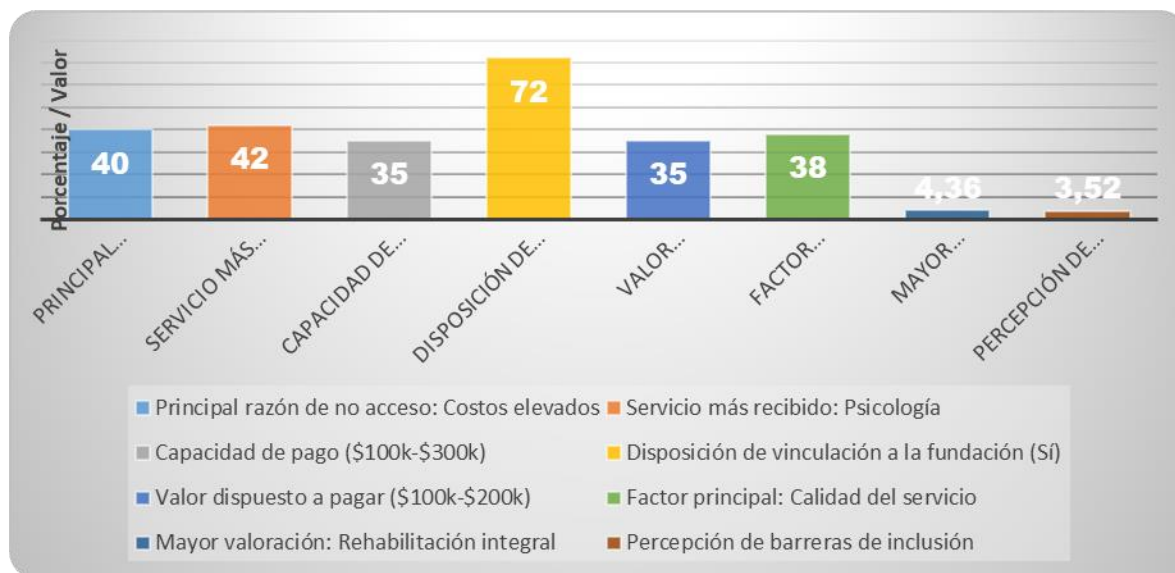
momento de seleccionar una institución. Asimismo, el 23% manifestó que la presencia de profesionales especializados constituye un factor determinante, seguido del 18% que prioriza el precio del servicio. Por otra parte, el 13% indicó que la ubicación es un elemento importante, mientras que el 8% destacó la importancia de contar con convenios con EPS.

Figura 1

Información general de los encuestados



La información general de los encuestados evidenció que la mayor parte de los encuestados corresponde a personas entre 25 y 40 años, con nivel educativo de secundaria y pertenecientes principalmente al estrato socioeconómico 1. Asimismo, se identificó que los beneficiarios se encuentran mayoritariamente entre los 6 y 12 años de edad, predominando el diagnóstico de trastorno del espectro autista (TEA). De igual manera, un porcentaje significativo presenta un nivel de dependencia alto y dificultades de acceso a servicios especializados. Estos resultados reflejan la necesidad de fortalecer la oferta de atención integral dirigida a población con discapacidad cognitiva en el municipio de Ocaña.

Figura 2*Indicadores de viabilidad*

Los indicadores de viabilidad evidenciaron que los altos costos económicos representan una de las principales razones de no acceso a servicios especializados, aunque existe una alta disposición de vinculación a la fundación, alcanzando un 72% de aceptación. Asimismo, se identificó que las familias presentan capacidad y disposición de pago entre \$100.000 y \$300.000, considerando la calidad del servicio como el factor más importante al momento de elegir una institución. De igual manera, la rehabilitación integral obtuvo la mayor valoración entre los servicios requeridos, reflejando la necesidad de fortalecer la atención interdisciplinaria para la población con discapacidad cognitiva en el municipio de Ocaña.

4.1.2 Análisis de la demanda

El análisis de la demanda permitió estimar el número de usuarios potenciales que podrían requerir los servicios ofrecidos por la fundación en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Para ello, se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a padres o cuidadores de la población objetivo.

Los resultados evidenciaron que el 72% de los encuestados manifestó disposición para vincular a sus hijos a una fundación especializada, lo cual refleja una alta aceptación del proyecto y una necesidad latente en la población objeto de estudio (ver Tabla 15). Lo anterior coincide con lo planteado por (Kotler & Keller, 2016), quienes señalan que la identificación de la intención o disposición de uso permite estimar el comportamiento futuro de los consumidores frente a un servicio.

Considerando una población estimada de 165 personas con discapacidad cognitiva, calculada a partir de registros poblacionales y estimaciones basadas en estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020) y proyecciones territoriales, se determinó la demanda potencial mediante la siguiente operación:

Cálculo de la demanda potencial

$\text{Demanda potencial} = \text{Población objetivo} \times \text{Porcentaje de aceptación}$

$\text{Demanda potencial} = 165 \times 72\%$

$$\text{Demanda potencial} = 165 \times 0,72$$

$$\text{Demanda potencial} = 118,8 \approx 119 \text{ usuarios potenciales}$$

Posteriormente, al analizar la capacidad económica de la población encuestada, se determinó una aproximación del 60%, considerando los resultados obtenidos en la encuesta, en los cuales una proporción significativa de los participantes manifestó disposición de pago dentro del rango entre \$100.000 y \$300.000, valores considerados económicamente viables para el acceso al servicio. Este porcentaje permitió ajustar la demanda potencial para obtener la demanda real estimada, teniendo en cuenta aquellos usuarios que presentan tanto interés en el servicio como capacidad económica para su acceso, según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los padres o cuidadores de la población objeto de estudio (ver Tabla 16) Capacidad de pago del servicio. Se ajustó la demanda potencial para obtener la demanda real estimada, mediante la siguiente operación:

Cálculo de la demanda real

$$\text{Demanda real} = \text{Demanda potencial} \times \text{Capacidad de pago}$$

$$\text{Demanda real} = 119 \times 60\%$$

$$\text{Demanda real} = 119 \times 0,60$$

Demanda real = 71,4 $\approx$ 71 usuarios efectivos

Finalmente, con base en la demanda real estimada, se estableció la capacidad inicial del proyecto, considerando atender el 70% de los usuarios efectivos, con el propósito de garantizar una implementación gradual del servicio acorde con los recursos disponibles durante la fase inicial.

Cálculo de la capacidad inicial

Capacidad inicial = Demanda real $\times$ Porcentaje de cobertura inicial

Capacidad inicial = 71 $\times$ 70%

Capacidad inicial = 71 $\times$ 0,70

Capacidad inicial = 49,7 $\approx$ 50 usuarios

Esta capacidad inicial permitió establecer un crecimiento progresivo del servicio, facilitando la ampliación gradual de la cobertura y el cumplimiento de las condiciones necesarias para alcanzar el punto de equilibrio del proyecto.

Tabla 18*Estimación de la demanda del servicio y capacidad inicial del proyecto*

Concepto	Valor
Población estimada	165 personas
Porcentaje de aceptación	72%
Demanda potencial	119 usuarios
Capacidad de pago	60%
Demanda real estimada	71 usuarios
Porcentaje de cobertura inicial	70%
Capacidad inicial del proyecto	50 usuarios

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada a la población objetivo.

Con el fin de organizar y sintetizar los resultados obtenidos en el análisis de la demanda, se elaboró la Tabla 18 Estimación de la demanda del servicio y capacidad inicial del proyecto, en la cual se integran los principales elementos que permiten determinar la demanda potencial y la demanda real del servicio.

Con el propósito de proyectar el crecimiento del servicio, se realizó la estimación de la demanda a cinco años, tomando como base la capacidad inicial del proyecto de 50 usuarios, equivalente al 70% de la demanda real estimada. La proyección se efectuó considerando un incremento progresivo anual de 13 usuarios, con el objetivo de alcanzar el punto de equilibrio estimado en 102 usuarios, permitiendo así garantizar la sostenibilidad operativa y financiera del proyecto.

$$\text{Incremento anual} = (\text{Punto de equilibrio} - \text{Capacidad inicial}) \div \text{Número de años}$$

$$\text{Incremento anual} = (102 - 50) \div 4$$

$$\text{Incremento anual} = 52 \div 4$$

$$\text{Incremento anual} = 13 \text{ usuarios por año}$$

Tabla 19

Estimación de la demanda del servicio y capacidad inicial del proyecto

Año	Capacidad inicial por año (usuarios)	Incremento anual (usuarios)	Capacidad operativa (usuarios)
Año 1	50	—	50
Año 2	50	+13	63
Año 3	63	+13	76
Año 4	76	+13	89
Año 5	89	+13	102

Nota. Elaboración propia con base en la demanda real estimada de 71 usuarios y la capacidad inicial del proyecto equivalente a 50 usuarios, proyectando un incremento anual de 13 usuarios hasta alcanzar el punto de equilibrio estimado en 102 usuarios en el quinto año.

La proyección evidencia un crecimiento gradual en la cobertura del servicio, permitiendo ampliar la atención de usuarios hasta alcanzar el punto de equilibrio en el quinto año, lo cual contribuye a la estabilidad financiera y continuidad del proyecto.

4.1.3 Análisis de la oferta

El análisis de la oferta permitió identificar las instituciones públicas y privadas existentes en el municipio de Ocaña que brindan servicios relacionados con la atención a población con discapacidad cognitiva. Este análisis es fundamental en los estudios de mercado, debido a que permite identificar el nivel de cobertura existente y las oportunidades de mejora en la prestación de servicios (Sapag & Sapag, 2014).

En el municipio de Ocaña se identifican diversas instituciones que prestan servicios en áreas relacionadas con atención médica, terapéutica y psicosocial. Sin embargo, en muchos casos estos servicios se ofrecen de manera parcial y no integral, lo cual limita el acceso continuo a procesos terapéuticos y de inclusión social, especialmente en población infantil con necesidades especiales (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Tabla 20

Instituciones que ofrecen servicios relacionados con discapacidad en Ocaña

Institución	Tipo	Servicios ofrecidos	Tipo de atención
Hospital Emiro Quintero Cañizares	Pública	Atención médica general, pediatría y servicios básicos en salud	Parcial
Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) Centro Zonal Ocaña	Pública	Atención psicosocial y programas de protección infantil	Parcial
IPS Progresando en Salud S.A.S.	Privada	Servicios de psicología y terapias	Fragmentada
IPS Equipo Código Azul Ocaña	Privada	Servicios de rehabilitación y atención domiciliaria	Parcial
Instituciones educativas oficiales	Pública	Inclusión educativa básica	Limitada

Fuente: Elaboración propia con base en (Alcaldía Municipal de Ocaña, 2023) y (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

El análisis evidencia que, aunque en el municipio de Ocaña existen instituciones públicas y privadas que brindan atención en salud, educación y apoyo social, la mayoría ofrece servicios de manera parcial y no cuenta con programas integrales especializados en discapacidad cognitiva.

Esta situación genera una brecha significativa entre la oferta existente y la demanda identificada, lo cual representa una oportunidad para la creación de una fundación que brinde atención integral continúa dirigida a esta población (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

4.1.4 Comparación entre la demanda estimada y la capacidad del proyecto

Con base en los resultados obtenidos en los análisis de demanda y oferta, se identificó una diferencia significativa entre el número de usuarios que requieren servicios especializados y la capacidad inicial estimada del proyecto.

La demanda real estimada corresponde a 71 usuarios, mientras que la capacidad inicial proyectada para la fundación corresponde a 50 usuarios mensuales, lo cual evidencia que el número de beneficiarios potenciales supera la capacidad inicial de atención. Este comportamiento evidencia la necesidad de implementar estrategias de ampliación progresiva del servicio, permitiendo atender un mayor número de usuarios en el mediano plazo (Sapag & Sapag, 2014)

Tabla 21*Comparación entre demanda estimada y capacidad del proyecto*

Concepto	Número de usuarios
Demanda real estimada	71 usuarios
Capacidad inicial del proyecto	50 usuarios
Diferencia identificada	21 usuarios

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del estudio de mercado.

Los resultados obtenidos permiten establecer que existe una diferencia entre la demanda real estimada y la capacidad inicial del proyecto, lo cual evidencia la necesidad de ampliar progresivamente la cobertura del servicio en el mediano plazo. Esta situación demuestra la pertinencia de la creación de la fundación, debido a que la oferta existente en el municipio resulta limitada frente a la cantidad de usuarios que requieren atención especializada.

Asimismo, los resultados permiten concluir que el estudio de mercado aporta información fundamental para la toma de decisiones relacionadas con la planificación del tamaño del proyecto y la proyección futura del número de usuarios atendidos, fortaleciendo la viabilidad técnica y social del proyecto.

4.1.5 Características de la fundación

4.1.5.1 Nombre de la fundación

El nombre de la fundación fue seleccionado teniendo en cuenta su relación directa con la población beneficiaria y el propósito social del proyecto. La denominación Fundación Horizonte Azul para la Inclusión representa simbólicamente la esperanza, el crecimiento y las oportunidades de desarrollo integral para niños y adolescentes con discapacidad cognitiva.

El término “Horizonte” simboliza la proyección hacia nuevas oportunidades y metas futuras, reflejando la visión institucional de promover procesos de inclusión social, desarrollo personal y bienestar integral en la población atendida.

Por su parte, el término “Azul” fue seleccionado debido a su reconocimiento internacional como color representativo de la concienciación sobre el trastorno del espectro autista (TEA), el cual forma parte de la población objetivo del proyecto. A nivel mundial, el color azul ha sido utilizado en campañas de sensibilización sobre el autismo, especialmente en el Día Mundial de Concienciación sobre el Autismo, celebrado cada 2 de abril, con el fin de promover la comprensión, inclusión y apoyo a las personas con esta condición (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2007).

Asimismo, el color azul se asocia con valores como la confianza, la tranquilidad y la seguridad emocional, aspectos fundamentales en los procesos de atención terapéutica y acompañamiento a personas con discapacidad cognitiva (Autism Speaks, 2020).

Aunque en el municipio de Ocaña existe una institución denominada IPS Equipo Código Azul, el uso del término “Azul” en el presente proyecto responde a un significado simbólico

relacionado con la inclusión social y la concienciación sobre el trastorno del espectro autista, diferenciándose en su naturaleza organizacional, propósito social y tipo de servicios ofrecidos, los cuales se enfocan en la atención integral terapéutica, educativa y social.

4.1.5.2 Logo institucional

El logo institucional de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión fue diseñado como un elemento representativo de la identidad organizacional, reflejando el compromiso social con la inclusión y el desarrollo integral de niños y adolescentes con discapacidad cognitiva.

El diseño incorpora figuras humanas que simbolizan el acompañamiento de profesionales y familias en los procesos terapéuticos, así como un horizonte con rayos de luz que representa esperanza, crecimiento y nuevas oportunidades para la población beneficiaria.

El uso del color azul, predominante en el logo, se fundamenta en su reconocimiento internacional como símbolo de concienciación sobre el trastorno del espectro autista (TEA), promovido en campañas mundiales de sensibilización como el Día Mundial de Concienciación sobre el Autismo (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2007); (Autism Speaks, 2020).

Figura 3*Logotipo*

Adicionalmente, el diseño circular del logo simboliza la unidad, la protección y la inclusión social, representando el compromiso institucional de brindar atención integral en un entorno seguro y organizado. De acuerdo con estudios sobre identidad visual organizacional, las formas circulares se relacionan con conceptos de continuidad, integración y comunidad, lo cual fortalece el sentido de pertenencia institucional (Wheeler, 2018).

Las formas curvas en color verde representan crecimiento, bienestar y desarrollo progresivo, mientras que las figuras humanas reflejan la importancia del acompañamiento familiar y profesional en los procesos de inclusión social. Estos elementos fortalecen la identidad visual de la fundación y permiten transmitir confianza, compromiso social y responsabilidad institucional hacia la población beneficiaria (Cherry, 2019).

4.1.5.3 Slogan institucional

Un horizonte de oportunidades para todos.

El slogan “Un horizonte de oportunidades para todos” representa la filosofía institucional de la fundación, reflejando su compromiso con la inclusión social y el desarrollo integral de niños y adolescentes con discapacidad cognitiva. La expresión “horizonte de oportunidades” simboliza el crecimiento, el aprendizaje y la posibilidad de acceder a servicios terapéuticos y educativos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población beneficiaria.

Por su parte, la frase “para todos” enfatiza el principio de igualdad y equidad social, promoviendo la inclusión sin discriminación y el acceso equitativo a los servicios ofrecidos por la fundación. Este enfoque se encuentra alineado con los principios de inclusión y participación social establecidos en la promoción de los derechos de las personas con discapacidad (Organización de las Naciones Unidas, 2016).

4.1.5.4 Servicios a ofertar de la fundación

La definición de los servicios a ofertar se fundamentó en los resultados obtenidos en el estudio de mercado, así como en el análisis técnico relacionado con los recursos humanos, físicos y tecnológicos necesarios para la atención de la población objetivo. Según (Sapag & Sapag, 2014), en los estudios de factibilidad la oferta de servicios debe establecerse con base en las necesidades identificadas en la demanda y en la capacidad operativa del proyecto, garantizando la viabilidad técnica y funcional de los servicios propuestos.

Asimismo, la selección de los servicios terapéuticos y educativos se sustentó en las necesidades propias de la población con discapacidad cognitiva, particularmente en niños y adolescentes con síndrome de Down y trastorno del espectro autista, quienes requieren procesos de atención integral que favorezcan su desarrollo cognitivo, comunicativo y social (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020); (Organización Mundial de la Salud, OMS, 2021).

La Fundación Horizonte Azul para la Inclusión ofrecerá servicios integrales orientados a la atención terapéutica, educativa y social de niños y adolescentes con discapacidad cognitiva, específicamente con diagnóstico de síndrome de Down y trastorno del espectro autista. Estos servicios estarán dirigidos al fortalecimiento de habilidades cognitivas, comunicativas, funcionales y sociales, contribuyendo al desarrollo integral de los usuarios y al mejoramiento de su calidad de vida.

Los principales servicios que ofertará la fundación serán los siguientes:

Tabla 22

Servicios a ofertar por la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión

Tipo de servicio	Servicio	Descripción	Objetivo del servicio
Servicios terapéuticos	Atención psicológica	Evaluación y acompañamiento emocional y conductual dirigido a los usuarios.	Fortalecer habilidades sociales, emocionales y de adaptación al entorno familiar y educativo.
Servicios terapéuticos	Terapia ocupacional	Intervención orientada al desarrollo de habilidades funcionales, sensoriales y motrices.	Favorecer la autonomía personal y la independencia en actividades de la vida diaria.
Servicios terapéuticos	Fonoaudiología	Atención especializada en lenguaje y	Mejorar la comunicación,

		comunicación verbal y no verbal.	interacción social y habilidades lingüísticas.
Servicios educativos y complementarios	Actividades educativas grupales	Desarrollo de actividades pedagógicas adaptadas a las necesidades de los usuarios.	Fortalecer habilidades cognitivas, sociales y de aprendizaje.
Servicios educativos y complementarios	Actividades lúdicas y recreativas	Implementación de dinámicas recreativas y juegos didácticos.	Estimular la creatividad, socialización y desarrollo emocional.
Servicios de apoyo familiar	Orientación a padres o cuidadores	Acompañamiento y asesoría a familias en el manejo de los usuarios.	Brindar herramientas que faciliten la atención y el apoyo en el entorno familiar.

Nota. Elaboración propia con base en los servicios definidos para la atención integral de la población con discapacidad cognitiva.

Estos servicios serán desarrollados en espacios adecuados y con el apoyo de profesionales especializados, permitiendo garantizar una atención integral que contribuya al fortalecimiento del proceso de inclusión social de la población beneficiaria.

4.1.6 Análisis DOFA

El análisis DOFA permitió identificar los factores internos y externos que influyeron en la creación y funcionamiento del proyecto, facilitando la formulación de estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales y a la adecuada toma de decisiones. Este análisis constituyó una herramienta fundamental en la planificación estratégica, ya que permitió evaluar las condiciones internas del proyecto y las características del entorno en el cual se desarrollaría (Koontz & Weihrich, 2002).

A partir de los resultados obtenidos en el estudio de mercado, se identificó una demanda real estimada de 71 usuarios, la cual superó la capacidad inicial proyectada del servicio (50 usuarios mensuales), lo que evidenció la necesidad de implementar estrategias que permitieran ampliar progresivamente la cobertura del servicio y fortalecer la sostenibilidad del proyecto.

Tabla 23

Análisis DOFA del proyecto

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1. Existencia de una demanda real estimada de 71 usuarios interesados en el servicio. F2. Enfoque social del proyecto orientado a población vulnerable. F3. Atención integral especializada en discapacidad cognitiva. F4. Disponibilidad inicial de personal profesional especializado.	D1. Capacidad inicial limitada para atender únicamente 50 usuarios. D2. Dependencia inicial de fuentes externas de financiación. D3. Recursos financieros limitados en la fase inicial del proyecto. D4. Reconocimiento institucional bajo en la etapa inicial.
Lista de Oportunidades (O) O1. Posibilidad de establecer convenios con entidades de salud (EPS e IPS). O2. Programas gubernamentales dirigidos a población con discapacidad. O3. Apoyo institucional para proyectos sociales y comunitarios. O4. Crecimiento de políticas públicas de inclusión social.	FO (Maxi-Maxi) Estrategias para utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades. 1. Establecer convenios con EPS e IPS para ampliar la cobertura del servicio. (F1, F3, O1) 2. Participar en programas gubernamentales dirigidos a población con discapacidad. (F2, O2, O4) 3. Fortalecer alianzas institucionales con entidades educativas y sociales. (F2, F4, O3)	DO (Mini-Maxi) Estrategias para minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades. 1. Diversificar las fuentes de financiación mediante donaciones y proyectos sociales. (D2, D3, O2, O3) 2. Gestionar apoyo gubernamental para fortalecer la sostenibilidad del proyecto. (D2, D4, O2, O4) 3. Implementar estrategias de posicionamiento institucional y divulgación de servicios. (D4, O1, O3)
Lista de Amenazas (A) A1. Baja capacidad económica de algunas familias beneficiarias. A2. Cambios en políticas públicas o financiación gubernamental.	FA (Maxi-Mini) Estrategias para utilizar las fortalezas y reducir las amenazas. 1. Optimizar el uso de los recursos existentes para mejorar la eficiencia	DA (Mini-Mini) Estrategias para minimizar tanto las debilidades como las amenazas. 1. Reducir costos operativos mediante controles financieros y uso eficiente de

A3. Incremento de costos operativos en el sector salud.	operativa. (F4, A3) 2. Fortalecer la calidad del servicio mediante capacitación continua del personal. (F3, F4, A4) 3. Diseñar planes de atención accesibles acordes a la capacidad económica de las familias. (F2, A1)	recursos. (D2, D3, A3) 2. Buscar fuentes externas de apoyo a través de convenios con entidades privadas y organizaciones sociales. (D2, D4, A2) 3. Fortalecer el reconocimiento institucional mediante actividades comunitarias y jornadas informativas. (D4, A4)
--	---	---

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del estudio de mercado y análisis del entorno institucional.

Los resultados obtenidos del análisis DOFA evidenciaron que el proyecto contó con fortalezas significativas, especialmente relacionadas con la existencia de una demanda real identificada y un enfoque social orientado a la atención de población vulnerable. Asimismo, se identificaron oportunidades asociadas a la posibilidad de establecer convenios con entidades públicas y privadas, lo cual favorecería el fortalecimiento financiero, técnico y operativo del proyecto.

No obstante, también se identificaron debilidades relacionadas con la capacidad inicial limitada del servicio y la dependencia de fuentes externas de financiación, aspectos que requieren la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la sostenibilidad institucional. De igual manera, las amenazas identificadas evidenciaron la necesidad de establecer mecanismos de control financiero y planificación estratégica que permitieran enfrentar posibles cambios en el entorno institucional y económico.

En este sentido, el análisis DOFA constituyó una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas, ya que permitió identificar factores internos y externos que influyen en el desarrollo organizacional y facilitaron la formulación de estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales (Koontz Weihrich & Cannice, 2012); (David, 2013).

Estrategias derivadas del análisis DOFA:

FO (F+O)

Establecer convenios con EPS e IPS.

Participar en programas gubernamentales.

Fortalecer alianzas institucionales.

DO (D+O)

Diversificar fuentes de financiación.

Gestionar apoyo gubernamental.

Implementar estrategias de posicionamiento.

FA (F+A)

Optimizar el uso de recursos existentes.

Fortalecer la calidad del servicio.

Diseñar planes accesibles.

DA (D+A)

Reducir costos operativos.

Buscar fuentes externas.

Fortalecer reconocimiento institucional.

Tabla 24

Plan estratégico derivado del análisis DOFA

Tipo de estrategia	Estrategia	Acción concreta	Responsable	Tiempo estimado
FO	Establecer convenios con EPS e IPS	Gestionar reuniones y presentar portafolio de servicios a entidades de salud.	Director administrativo	Corto plazo
FO	Participar en programas gubernamentales	Postular el proyecto a convocatorias dirigidas a población con discapacidad.	Director administrativo	Corto plazo
FO	Fortalecer alianzas institucionales	Establecer acuerdos de cooperación con instituciones educativas y sociales.	Director administrativo	Mediano plazo
DO	Diversificar fuentes de financiación	Gestionar donaciones, proyectos sociales y apoyo institucional.	Director administrativo	Mediano plazo
DO	Gestionar apoyo gubernamental	Solicitar inclusión del proyecto en programas municipales y departamentales.	Director administrativo	Mediano plazo
DO	Implementar estrategias de posicionamiento	Realizar campañas informativas sobre los servicios ofrecidos.	Auxiliar administrativo	Corto plazo

FA	Optimizar el uso de recursos existentes	Organizar horarios y recursos para mejorar la eficiencia operativa.	Director administrativo	Corto plazo
FA	Fortalecer la calidad del servicio	Capacitar continuamente al personal profesional.	Psicólogo / Terapeutas	Mediano plazo
FA	Diseñar planes accesibles	Establecer tarifas acordes a la capacidad económica de los usuarios.	Director administrativo	Mediano plazo
DA	Reducir costos operativos	Implementar controles financieros y uso eficiente de recursos.	Director administrativo	Corto plazo
DA	Buscar fuentes externas	Gestionar convenios con entidades privadas y organizaciones sociales.	Director administrativo	Mediano plazo
DA	Fortalecer reconocimiento institucional	Realizar actividades comunitarias y jornadas informativas.	Auxiliar administrativo	Mediano plazo

Nota. Elaboración propia con base en las estrategias derivadas del análisis DOFA del proyecto.

4.1.7 Determinación del precio del servicio

La determinación del precio del servicio se realizó teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercado, especialmente la información relacionada con la capacidad económica de los padres o cuidadores de la población objetivo. Durante la aplicación de la encuesta, se identificaron diferentes rangos de pago mensual, evidenciándose que un porcentaje significativo de los encuestados manifestó disposición a pagar valores comprendidos entre \$100.000 y \$300.000, lo cual permitió establecer un precio accesible acorde con las condiciones socioeconómicas de la población.

Asimismo, el precio del servicio se definió considerando los costos operativos estimados en el estudio financiero y la necesidad de garantizar la sostenibilidad económica del proyecto. En este sentido, se estableció un valor mensual de \$150.000 por usuario el primer año, el cual se

ubicó dentro del rango de aceptación identificado en la encuesta y permitió equilibrar la accesibilidad del servicio con la viabilidad financiera del proyecto. De acuerdo con (Sapag & Sapag, 2014), la fijación de precios en proyectos de servicios debe basarse en la capacidad de pago del mercado objetivo y en los costos asociados a la prestación del servicio.

Basado en esta información se proyectó un incremento anual promedio del 5% en las tarifas de los servicios y fuentes complementarias de financiación, considerando factores como inflación, ajuste operativo y ampliación del portafolio institucional (Gitman & Zutter, 2016).

Fórmula aplicada:

Ingresos mensuales= Usuarios $\times$ tarifa mensual

Ingresos anuales= Ingresos mensuales $\times$ 12 meses

Con incremento tarifario del 5% anual:

Tabla 25

Tarifa mensual por servicio prestado a cada usuario proyectado a cinco años

Año	Tarifa mensual por usuario
1	\$150.000
2	\$157.500
3	\$165.375
4	\$173.644
5	\$182.326

Nota. Elaboración propia con base en el estudio de mercado y la disponibilidad de pago de los usuarios incrementando el 5% anual (2026).

La tarifa mensual por usuario fue proyectada con base en el análisis de la demanda realizada en el estudio de mercado, considerando la capacidad de pago identificada en la población objetivo y un incremento anual del 5% asociado al ajuste operativo y fortalecimiento progresivo de los servicios ofrecidos por la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión.

4.1.8 Canales de comercialización del servicio

Los canales de comercialización del servicio se definieron con el propósito de facilitar el acceso de la población objetivo a los servicios ofrecidos por la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión. Para ello, se establecieron mecanismos de contacto institucional, comunitario y digital que permitieron acercar la oferta de servicios terapéuticos a padres, cuidadores y entidades vinculadas con la atención de población con discapacidad cognitiva.

Según Kotler y Keller (2016), los canales de comercialización permiten conectar eficazmente a las organizaciones con sus usuarios potenciales, facilitando la promoción, distribución y acceso a los servicios.

Entre los principales canales de comercialización utilizados se identificaron:

Tabla 26*Canales de comercialización del servicio*

Canal de comercialización	Descripción	Objetivo
Contacto directo institucional	Promoción del servicio en instituciones educativas, fundaciones y centros de atención a población con discapacidad	Captar usuarios potenciales directamente en espacios de atención prioritaria
Convenios con EPS e IPS	Alianzas estratégicas con entidades de salud para la remisión de usuarios	Fortalecer la cobertura y establecer un canal formal de ingreso de beneficiarios
Redes sociales y medios digitales	Difusión en plataformas digitales institucionales sobre servicios, costos y beneficios	Ampliar el alcance informativo y facilitar el contacto virtual
Atención directa en la fundación	Orientación presencial a padres o cuidadores interesados	Brindar información personalizada y facilitar procesos de inscripción

Nota. Elaboración propia con base en el estudio de mercado.

Estos canales permiten establecer mecanismos efectivos de comunicación con la población objetivo y facilitar el acceso a los servicios ofrecidos por la fundación (Kotler & Keller, 2016).

4.1.9 Estrategias de publicidad y promoción

Las estrategias de publicidad y promoción del servicio se establecieron con el propósito de dar a conocer los servicios ofrecidos por la fundación y fortalecer su posicionamiento institucional en el municipio de Ocaña.

Para ello, se implementaron diferentes estrategias orientadas a la difusión de información y sensibilización de la comunidad, entre las cuales se destacaron:

Elaboración y distribución de material informativo, como volantes y cartillas institucionales, en los que se presentó el portafolio de servicios y el valor mensual de \$150.000 por usuario.

Publicación de contenido informativo en redes sociales institucionales, promoviendo los servicios terapéuticos ofrecidos.

Realización de jornadas informativas y campañas de sensibilización en instituciones educativas y espacios comunitarios.

Participación en actividades comunitarias orientadas a la promoción de la inclusión social y el reconocimiento institucional.

Estas estrategias permitieron fortalecer la visibilidad del proyecto y facilitar la captación de usuarios potenciales y posicionar la fundación en la comunidad como una alternativa de atención accesible y especializada (Kotler & Keller, 2016).

4.2 Estudio Técnico

El estudio técnico tiene como objetivo determinar los recursos físicos, tecnológicos y humanos necesarios para la puesta en marcha de la fundación orientada a la inclusión social de niños y adolescentes con síndrome de Down y trastorno del espectro autista en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Asimismo, permite establecer la localización adecuada, la capacidad instalada y la distribución física de las instalaciones requeridas para el funcionamiento eficiente del proyecto (Rosales J. , 2015); (López Martínez & Gómez, 2020).

Este estudio permite identificar los requerimientos técnicos indispensables para garantizar la prestación de servicios terapéuticos y administrativos acordes con las necesidades de la población beneficiaria.

4.2.1 Localización del proyecto

Macrolocalización

La fundación se localizará en el municipio de **Ocaña, Norte de Santander**, el cual constituye uno de los principales centros poblacionales del departamento, con una población

aproximada de 134.317 habitantes, según proyecciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – (DANE, 2023).

La selección del municipio responde a la necesidad identificada de fortalecer la oferta de servicios especializados dirigidos a la población con discapacidad cognitiva, especialmente en edades tempranas, lo cual es fundamental para mejorar los procesos de inclusión social y educativa (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Microlocalización

La ubicación específica del proyecto se propone dentro del área urbana del municipio de Ocaña, en un sector de fácil acceso vehicular y peatonal, cercano a instituciones educativas y centros de salud.

Los factores considerados para la selección del sitio incluyen:

Accesibilidad vial

Disponibilidad de servicios públicos

Seguridad del entorno

Cercanía a instituciones educativas

Disponibilidad de transporte público

Estos criterios son fundamentales en proyectos de servicios sociales, debido a que facilitan el acceso oportuno a los usuarios y garantizan la continuidad de la atención (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Los factores estimados en la localización del proyecto, se consideran como criterios fundamentales en proyectos de servicios sociales, debido a que facilitan el acceso oportuno a los usuarios y garantizan la continuidad en la prestación del servicio. Según (Baca Urbina, 2016), la localización del proyecto debe seleccionarse considerando aspectos técnicos, económicos y sociales que permitan optimizar los recursos y facilitar el acceso de los usuarios al servicio.

4.2.2 *Tamaño del proyecto*

El tamaño del proyecto se determinó con base en los resultados obtenidos en el estudio de mercado, el cual permitió identificar una demanda real estimada de 71 usuarios potenciales, correspondiente a niños y adolescentes con discapacidad cognitiva en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Con base en esta información, se estableció una capacidad inicial de atención de 50 usuarios mensuales, valor que se obtuvo al proyectar una cobertura inicial equivalente al 70% de la demanda real estimada, considerando los recursos físicos, humanos y financieros disponibles durante la fase inicial del proyecto. El cálculo realizado fue el siguiente:

Capacidad inicial del proyecto

Capacidad inicial = Demanda real estimada $\times$ Cobertura inicial proyectada

Capacidad inicial = 71 $\times$ 70%

$$\text{Capacidad inicial} = 71 \times 0,70$$

$$\text{Capacidad inicial} = 49,7 \approx 50 \text{ usuarios mensuales}$$

Esta capacidad permitió garantizar una atención personalizada y adecuada, acorde con los requerimientos terapéuticos de la población beneficiaria y con la capacidad operativa disponible durante el inicio de funcionamiento de la fundación.

Asimismo, se proyectó una ampliación progresiva del servicio en función del crecimiento de la demanda y la disponibilidad de recursos, permitiendo incrementar la cobertura institucional en el mediano plazo hasta alcanzar el punto de equilibrio estimado en 102 usuarios. Según (Sapag & Sapag, 2014), el tamaño del proyecto debe establecerse teniendo en cuenta la demanda estimada y los recursos disponibles, con el fin de garantizar la eficiencia operativa y la sostenibilidad del servicio.

Tabla 27

Distribución estimada de usuarios por servicio

Tipo de servicio	Usuarios estimados
Terapia ocupacional	15
Fonoaudiología	12
Psicología	13
Actividades recreativas	10
Total	50

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta aplicada.

La distribución responde a las necesidades terapéuticas identificadas en programas de intervención temprana en discapacidad cognitiva (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

4.2.3 Distribución física de la planta

La infraestructura de la fundación se diseñará conforme a lineamientos básicos para centros de atención terapéutica infantil, garantizando espacios seguros y funcionales que favorezcan el desarrollo de actividades clínicas y administrativas. Según el (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020), los centros de atención terapéutica deben contar con espacios diferenciados que permitan la atención individual y grupal.

Tabla 28

Distribución física de la fundación

Área	Descripción	Cantidad
Recepción	Atención y registro de usuarios	1
Oficina administrativa	Gestión administrativa	1
Consultorio psicológico	Atención individual	1
Sala de terapia ocupacional	Rehabilitación funcional	1
Sala de fonoaudiología	Terapia del lenguaje	1
Aula múltiple	Actividades grupales	1
Área recreativa	Actividades lúdicas	1
Servicios sanitarios	Uso general	2
Bodega	Almacenamiento	1

Nota: Elaboración propia con base en los resultados del estudio técnico.

4.2.4 Recursos técnicos requeridos

Los recursos técnicos corresponden a los equipos y materiales necesarios para la prestación de los servicios terapéuticos y administrativos. Según (López Martínez & Gómez, 2020), el estudio técnico permite identificar los elementos físicos requeridos para la adecuada prestación de los servicios.

Tabla 29

Equipos y mobiliario requeridos

Recurso	Cantidad	Valor estimado
Escritorios	4	\$2.400.000
Sillas ergonómicas	8	\$1.600.000
Computadores	3	\$6.000.000
Impresora	1	\$800.000
Archivadores	2	\$1.200.000
Camillas terapéuticas	2	\$3.000.000
Juegos didácticos	1 lote	\$4.000.000
Material pedagógico	1 lote	\$3.600.000
Equipos de estimulación	1 lote	\$11.000.000
Total estimado	—	\$33.600.000

Nota: Elaboración propia con base en los resultados del estudio técnico.

Los equipos terapéuticos permiten desarrollar actividades de estimulación cognitiva y sensorial en población con trastornos del espectro autista y síndrome de Down (Organización Mundial de la Salud, OMS, 2021)

4.2.5 Recursos tecnológicos

El uso de herramientas tecnológicas facilita el registro y control de la información institucional. Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones — (MinTIC, 2022), el uso de sistemas digitales en organizaciones sociales permite mejorar la gestión administrativa y el seguimiento de usuarios.

Tabla 30

Recursos tecnológicos

Recurso	Uso
Software administrativo	Registro de usuarios
Software contable	Control financiero
Internet	Comunicación institucional
Base de datos digital	Seguimiento terapéutico

Nota: Elaboración propia con base en los resultados del estudio técnico.

4.2.6 Recurso humano requerido

El talento humano es fundamental para la prestación de servicios especializados en atención terapéutica. Según el Ministerio de Salud y Protección Social (2020), los centros de atención terapéutica deben contar con personal especializado en psicología, terapia ocupacional y fonoaudiología.

Tabla 31

Personal requerido

Cargo	Cantidad	Función
Director administrativo	1	Gestión general
Psicólogo	1	Evaluación y terapia
Terapeuta ocupacional	1	Rehabilitación funcional
Fonoaudiólogo	1	Terapia del lenguaje
Auxiliar administrativo	1	Apoyo operativo

Nota: Elaboración propia con base en los resultados del estudio técnico.

4.2.7 Proceso de prestación del servicio

El flujograma del proceso permitió representar de manera secuencial las etapas relacionadas con la prestación del servicio terapéutico en la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión. Este procedimiento facilitó la organización lógica de las actividades desarrolladas desde el registro del usuario hasta la evaluación de resultados, permitiendo garantizar una atención integral y continua a la población beneficiaria. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Figura 4

Flujograma del proceso de prestación del servicio



Nota. Elaborado con Chatgpt con base en el proceso de atención terapéutica definido para la fundación.

4.2.8 Capacidad instalada

La capacidad instalada corresponde al número máximo de usuarios que la fundación puede atender en un periodo determinado, considerando los recursos físicos, humanos y tecnológicos disponibles.

Para el presente proyecto, se estima una capacidad inicial de 50 usuarios mensuales, lo cual permite garantizar una atención personalizada y adecuada, considerando la intensidad terapéutica requerida por la población con discapacidad cognitiva. Según (Baca Urbina, 2016), la capacidad instalada debe definirse con base en los recursos disponibles y la demanda estimada, con el fin de garantizar la eficiencia en la prestación del servicio.

4.2.9 Requerimientos de servicios públicos

Para el funcionamiento adecuado del proyecto se requiere:

Energía eléctrica

Agua potable

Alcantarillado

Internet

Telefonía

Estos servicios son indispensables para el desarrollo de actividades terapéuticas y administrativas, conforme a lineamientos básicos para centros de atención terapéutica (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

4.3 Estudio Administrativo y Legal

El estudio administrativo y legal tuvo como finalidad definir la estructura organizacional, los procesos administrativos, las funciones del talento humano y los aspectos normativos requeridos para la creación y funcionamiento de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión, orientada a la atención de niños y adolescentes con síndrome de Down y trastorno del espectro autista en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Asimismo, este estudio permitió establecer lineamientos organizacionales relacionados con los objetivos institucionales, estrategias administrativas, procedimientos internos, reglamento institucional, políticas organizacionales, estructura funcional y requisitos legales necesarios para el adecuado funcionamiento de una entidad sin ánimo de lucro en Colombia.

Según (Koontz Weihrich & Cannice, 2012), la administración organizacional permite coordinar recursos humanos, técnicos y financieros con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales de manera eficiente. De igual forma, (Chiavenato, 2017) afirma que la estructura organizacional y la definición de funciones contribuyen al mejoramiento de la eficiencia administrativa y operativa.

El estudio administrativo se relacionó directamente con los resultados obtenidos en el estudio técnico y el análisis DOFA desarrollado previamente, permitiendo establecer estrategias orientadas al fortalecimiento institucional, la sostenibilidad financiera y la adecuada prestación de los servicios terapéuticos dirigidos a la población beneficiaria.

4.3.1 Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales permitieron orientar las actividades administrativas y operativas de la fundación, estableciendo lineamientos encaminados al cumplimiento de su misión institucional y al fortalecimiento de los procesos de inclusión social dirigidos a la población beneficiaria.

Tabla 32

Objetivos organizacionales Fundación Horizonte azul para la inclusión

Tipo de objetivo	Descripción
Objetivo general	Garantizar la prestación de servicios terapéuticos, educativos y de apoyo familiar dirigidos a niños y adolescentes con discapacidad cognitiva, promoviendo su desarrollo integral y favoreciendo los procesos de inclusión social en el municipio de Ocaña, Norte de Santander.
Objetivo específico 1	Brindar atención especializada mediante servicios de psicología, terapia ocupacional y fonoaudiología.
Objetivo específico 2	Promover el desarrollo de habilidades cognitivas, comunicativas, motoras y sociales en los usuarios beneficiarios.
Objetivo específico 3	Fortalecer el acompañamiento a padres y cuidadores mediante procesos de orientación y apoyo familiar.

Objetivo específico 4	Gestionar alianzas institucionales con entidades públicas y privadas que contribuyan al fortalecimiento financiero y operativo de la fundación.
Objetivo específico 5	Garantizar el cumplimiento de los procesos administrativos, financieros y legales necesarios para el funcionamiento institucional.
Objetivo específico 6	Implementar estrategias de sostenibilidad que permitan ampliar progresivamente la cobertura de atención de la fundación.

Nota. Elaboración propia con base en los objetivos organizacionales de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión.

4.3.2 Estrategias administrativas

Las estrategias administrativas fueron diseñadas con el propósito de fortalecer la sostenibilidad institucional, optimizar el uso de los recursos disponibles y garantizar la adecuada prestación de los servicios terapéuticos ofrecidos por la fundación.

Estas estrategias se formularon teniendo en cuenta los resultados del análisis DOFA realizado en el estudio de mercado ver (Tabla 24), el cual permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con el desarrollo del proyecto.

Entre las principales estrategias administrativas establecidas se encontraron las siguientes:

- Establecer convenios con EPS, IPS e instituciones educativas para fortalecer la cobertura y sostenibilidad del proyecto.
- Participar en programas gubernamentales y convocatorias orientadas a proyectos de inclusión social y discapacidad.
- Diversificar las fuentes de financiación mediante donaciones, convenios y proyectos sociales.
- Implementar estrategias de posicionamiento institucional mediante campañas informativas y participación comunitaria.
- Optimizar el uso de los recursos administrativos, financieros y operativos disponibles.
- Fortalecer la calidad del servicio mediante procesos de capacitación continua del personal profesional.
- Diseñar tarifas accesibles acordes con la capacidad económica de las familias beneficiarias.
- Implementar mecanismos de evaluación y seguimiento institucional.

En este sentido, el análisis DOFA constituyó una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas, debido a que permitió identificar factores internos y externos que influyen en el desarrollo organizacional y facilitaron la formulación de estrategias orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales (Koontz Weihrich & Cannice, 2012); (David, 2013).

4.3.3 Naturaleza jurídica de la organización

El proyecto se constituirá como una fundación sin ánimo de lucro, la cual se caracteriza por destinar sus recursos al cumplimiento de un objeto social de carácter educativo, terapéutico y social.

Según el Código Civil Colombiano, las fundaciones son personas jurídicas que se constituyen mediante la destinación de bienes a la realización de fines de interés general o social (Congreso de la República de Colombia, 2019). Asimismo, las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) deben registrarse ante la Cámara de Comercio correspondiente y cumplir con los requisitos establecidos en la legislación colombiana (Cámara de Comercio de Colombia, 2022).

La fundación tendrá como finalidad brindar atención integral a niños y adolescentes con síndrome de Down y trastorno del espectro autista, promoviendo procesos de inclusión social, educativa y familiar.

4.3.4 Manual de procedimientos

El manual de procedimientos permite establecer de manera organizada las actividades, responsabilidades y procesos relacionados con la prestación de los servicios terapéuticos y administrativos de la fundación.

Según Chiavenato (2017), los procedimientos administrativos facilitan la coordinación institucional y garantizan la estandarización de las actividades desarrolladas dentro de la organización.

Los principales procedimientos establecidos fueron los siguientes:

Registro y admisión de usuarios

Este procedimiento incluye el diligenciamiento de formatos de inscripción, recolección de información personal y programación de valoración inicial de los usuarios.

Evaluación diagnóstica

Consiste en la valoración interdisciplinaria realizada por el equipo profesional de psicología, terapia ocupacional y fonoaudiología, con el propósito de identificar las necesidades terapéuticas de cada usuario.

Diseño del plan terapéutico

A partir de los resultados de la valoración inicial, se define los objetivos de intervención y el tipo de atención requerida por cada beneficiario.

Prestación del servicio terapéutico

Incluye la programación y ejecución de terapias individuales y grupales orientadas al fortalecimiento de habilidades cognitivas, motoras, comunicativas y sociales.

Seguimiento y evaluación

Se realiza seguimiento periódico a los avances terapéuticos de los usuarios mediante informes de evolución y evaluación de resultados.

Gestión administrativa y documental

Comprende el manejo de historias clínicas, actualización de bases de datos, programación de citas, control financiero y archivo documental institucional.

El proceso de prestación del servicio es representado mediante un flujograma (ver Figura 4) que permite organizar de manera secuencial las actividades relacionadas con la atención de los usuarios.

Figura 5

Manual de procedimientos Fundación Horizonte azul para la inclusión



Nota. Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial ChatGPT con base en los procedimientos administrativos y terapéuticos definidos para la fundación (2026).

La Figura 5 representa de manera gráfica y estructurada las principales etapas del proceso de atención institucional, desde el registro y admisión de usuarios hasta la gestión administrativa y documental, permitiendo identificar responsables, documentos requeridos y resultados esperados en cada fase del proceso terapéutico. Asimismo, la figura fortalece la comprensión del funcionamiento operativo de la fundación y facilita la interpretación de los procedimientos institucionales establecidos para garantizar una atención organizada, eficiente y orientada al bienestar integral de los usuarios beneficiarios.

4.3.5 Reglamento interno

El reglamento interno permitió establecer normas y lineamientos orientados al adecuado funcionamiento institucional, la convivencia organizacional y la prestación adecuada de los servicios terapéuticos ofrecidos por la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión. Asimismo, este reglamento busca promover un ambiente basado en el respeto, la responsabilidad, la inclusión y la protección integral de los usuarios beneficiarios y del personal institucional.

Entre las principales disposiciones establecidas se encuentran las siguientes:

Cumplimiento de horarios de atención y actividades programadas.

Respeto hacia usuarios, cuidadores y personal institucional.

Uso adecuado de las instalaciones, equipos y materiales terapéuticos.

Cumplimiento de normas de bioseguridad y convivencia institucional.

Confidencialidad de la información personal y terapéutica de los usuarios.

Asistencia puntual a terapias y actividades programadas.

Prohibición de conductas que afecten la integridad física o emocional de los usuarios y trabajadores.

Promoción de un ambiente inclusivo y libre de discriminación.

Estas disposiciones contribuyen al fortalecimiento del ambiente organizacional y al adecuado desarrollo de los procesos institucionales, favoreciendo la calidad en la atención y el bienestar integral de la población beneficiaria. Según Chiavenato (2017), la implementación de normas internas y lineamientos organizacionales permite fortalecer la convivencia institucional, mejorar la coordinación de actividades y garantizar un funcionamiento eficiente dentro de las organizaciones.

4.3.6 Estructura organizacional

La estructura organizacional permitió definir los niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades requeridas para el funcionamiento de la fundación. Se propuso una estructura funcional orientada a facilitar la coordinación de actividades administrativas y terapéuticas.

La organización institucional estuvo conformada por los siguientes niveles:

Tabla 33*Estructura organizacional propuesta*

Nivel organizacional	Cargo
Nivel directivo	Director general
Nivel profesional	Psicólogo
Nivel profesional	Terapeuta ocupacional
Nivel profesional	Fonoaudiólogo
Nivel administrativo	Auxiliar administrativo

Nota: Elaboración propia con base en los resultados del estudio administrativo.

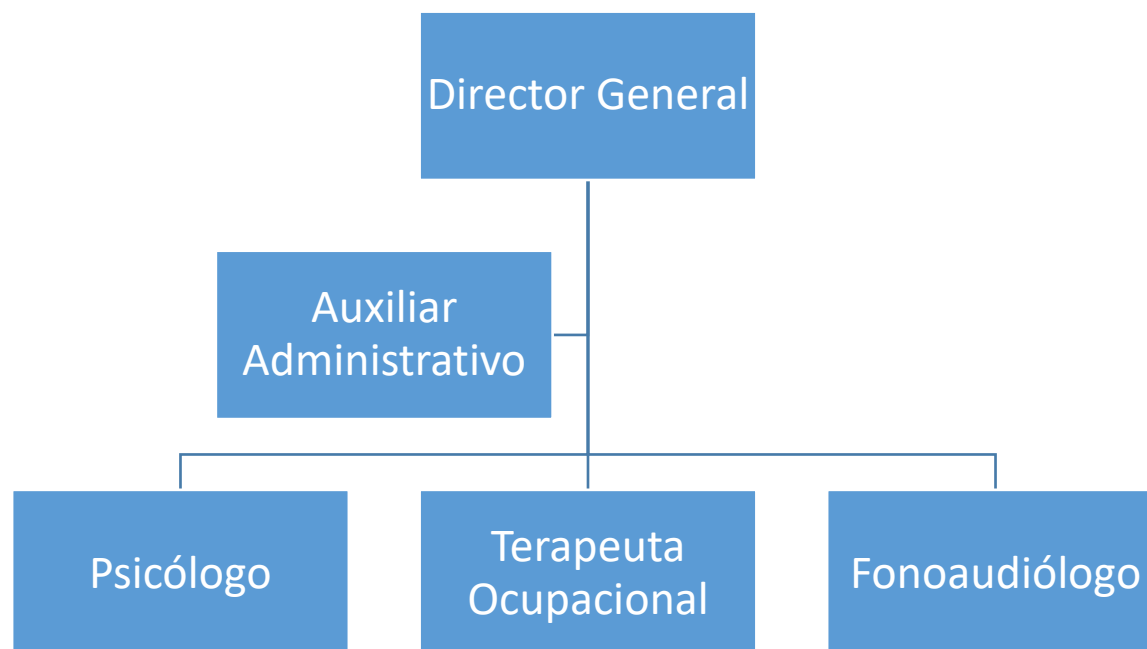
El modelo organizacional propuesto permitió establecer una distribución clara de funciones y facilitar la comunicación interna y el control de las actividades institucionales (Chiavenato, 2017).

4.3.7 Organigrama institucional

El organigrama representó gráficamente la estructura jerárquica de la fundación y las relaciones de autoridad existentes entre los diferentes cargos institucionales.

Figura 6

Organigrama de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión



Este modelo organizacional facilita la comunicación interna y el control de las actividades institucionales (Chiavenato, 2017).

4.3.8 Manual de funciones

El manual de funciones permitió definir las responsabilidades, perfil profesional y experiencia requerida para cada uno de los cargos establecidos dentro de la fundación.

Según Chiavenato (2017), la definición clara de funciones favorece la eficiencia organizacional y el desempeño laboral.

Tabla 34*Manual de funciones de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión*

Cargo	Funciones principales	Formación requerida	Experiencia mínima
Director general	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la fundación; gestionar recursos financieros, humanos y administrativos; establecer alianzas estratégicas; liderar procesos de planeación y evaluación institucional; representar legalmente la organización ante entidades públicas y privadas.	Profesional en Administración de Empresas, Trabajo Social, Psicología, Derecho o áreas afines. Deseable especialización en Gerencia Social o Gestión de Proyectos.	Mínimo 3 años en cargos directivos o de coordinación, preferiblemente en organizaciones sociales o del sector salud.
Psicólogo	Realizar evaluaciones psicológicas a los usuarios; diseñar e implementar planes de intervención individual y grupal; realizar seguimiento a procesos terapéuticos; orientar a familias; elaborar informes clínicos; participar en equipos interdisciplinarios.	Profesional en Psicología con tarjeta profesional vigente. Deseable formación en atención a población con discapacidad o necesidades especiales.	Mínimo 1 año en atención clínica o comunitaria, preferiblemente con población infantil o con discapacidad cognitiva.
Terapeuta ocupacional	Diseñar e implementar programas de rehabilitación funcional; desarrollar habilidades motoras, cognitivas y de autonomía en los usuarios; evaluar el desempeño ocupacional; orientar a cuidadores; participar en procesos interdisciplinarios.	Profesional en Terapia Ocupacional con tarjeta profesional. Deseable formación en integración sensorial o rehabilitación cognitiva.	Mínimo 1 año en atención a población con discapacidad o en procesos de rehabilitación.
Fonoaudiólogo	Evaluar habilidades comunicativas y del lenguaje; diseñar e implementar terapias de lenguaje; intervenir en dificultades de comunicación; realizar seguimiento a los avances; orientar a familias y cuidadores.	Profesional en Fonoaudiología con tarjeta profesional. Deseable formación en trastornos del lenguaje o comunicación alternativa.	Mínimo 1 año en atención terapéutica, preferiblemente con población infantil o con discapacidad.
Auxiliar administrativo	Gestionar documentación institucional; registrar y	Técnico o tecnólogo en áreas	Mínimo 6 meses en labores

actualizar información de usuarios; apoyar procesos contables y administrativos; atender al público; coordinar agendas y citas; apoyar actividades logísticas.	administrativas, contables o afines. Manejo básico de herramientas ofimáticas.	administrativas o de atención al cliente.
--	--	---

Nota: Elaboración propia con base en los resultados del estudio administrativo.

4.3.9 Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales establecen lineamientos para el funcionamiento interno de la fundación. Según Koontz y Weihrich (2002), las políticas administrativas permiten orientar la toma de decisiones institucionales.

Tabla 35

Políticas organizacionales

Política	Descripción
Política de inclusión	Garantizar la igualdad de oportunidades para todos los usuarios.
Política de calidad	Brindar servicios con estándares profesionales y éticos.
Política de confidencialidad	Proteger la información personal de los usuarios.
Política de responsabilidad social	Promover la inclusión social y el bienestar familiar.

Nota: Elaboración propia con base en el estudio administrativo y legal.

4.3.10 Misión institucional

La misión define la razón de ser de la organización:

“Brindar servicios integrales de atención terapéutica, educativa y social dirigidos a niños y adolescentes con síndrome de Down y trastorno del espectro autista en el municipio de Ocaña, promoviendo su desarrollo integral y la inclusión social en igualdad de condiciones”.

4.3.11 Visión institucional

La visión establece la proyección futura de la fundación:

“Ser para el año 2029, una fundación reconocida en el municipio de Ocaña por la prestación de servicios especializados en inclusión social y atención terapéutica a personas con discapacidad cognitiva, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias”.

4.3.12 Valores institucionales

Los valores organizacionales orientan el comportamiento institucional.

Tabla 36

Valores institucionales

Valor	Descripción
Respeto	Reconocer la dignidad y derechos de cada persona.
Inclusión	Promover la igualdad social.
Responsabilidad	Cumplir compromisos institucionales.

Solidaridad	Apoyar a las familias beneficiarias.
Compromiso	Brindar atención profesional y ética.

Nota: Elaboración propia con base en los valores representativos de la fundación.

4.3.13 Aspectos legales para la creación de la fundación

Los aspectos legales permitieron establecer los requisitos normativos necesarios para la constitución y funcionamiento de la fundación como entidad sin ánimo de lucro en Colombia.

El proyecto se constituyó como una fundación sin ánimo de lucro, caracterizada por destinar sus recursos al cumplimiento de un objeto social de carácter terapéutico, educativo y social. Según el Código Civil Colombiano, las fundaciones son personas jurídicas creadas para el desarrollo de fines de interés general o social.

Asimismo, las entidades sin ánimo de lucro deben registrarse ante la Cámara de Comercio correspondiente y cumplir con las disposiciones legales establecidas para este tipo de organizaciones en Colombia (Cámara de Comercio de Colombia, 2022).

Entre los principales requisitos legales establecidos para la creación de la fundación se encontraron los siguientes:

Tabla 37*Requisitos legales*

Requisito	Descripción
Acta de constitución	Documento que formaliza la creación de la fundación.
Estatutos	Normas internas que regulan su funcionamiento.
Registro ante Cámara de Comercio	Inscripción legal de la fundación.
Registro ante DIAN	Obtención del NIT.
Apertura de cuenta bancaria	Manejo financiero institucional.

Nota: Elaboración propia con base en los requisitos legales para entidades sin ánimo de lucro en Colombia

De igual manera, la fundación deberá cumplir con las disposiciones relacionadas con protección de datos personales, seguridad social, contratación laboral y normatividad aplicable a la atención de población con discapacidad.

4.3.14 Tipo de contratación del personal

El personal será contratado bajo modalidad legal vigente en Colombia. Según el Ministerio del Trabajo (2022), las modalidades de contratación incluyen:

Contrato laboral

Contrato por prestación de servicios

Contrato a término fijo

Tabla 38*Modalidad de contratación*

Cargo	Tipo de contrato
Director general	Contrato laboral
Psicólogo	Prestación de servicios
Terapeuta ocupacional	Prestación de servicios
Fonoaudiólogo	Prestación de servicios
Auxiliar administrativo	Contrato laboral

Nota: Elaboración propia con base en el estudio administrativo y legal.

4.3.15 Horario de funcionamiento

El horario de atención permite organizar las actividades institucionales.

Tabla 39*Horario institucional*

Día	Horario
Lunes a viernes	8:00 a.m. – 5:00 p.m.
Sábados	8:00 a.m. – 12:00 m.
Domingos	No hay atención

Nota: Elaboración propia con base en los resultados del estudio administrativo.

4.4 Estudio financiero

El presente estudio financiero se desarrolló bajo un enfoque social, dado que el proyecto corresponde a la creación de una fundación sin ánimo de lucro orientada a la atención de población con discapacidad cognitiva, específicamente personas con síndrome de Down y trastornos del espectro autista en el municipio de Ocaña.

En este sentido, el análisis no se centra en la maximización de utilidades, sino en la sostenibilidad financiera, garantizando la continuidad del servicio y el cumplimiento del objeto social.

4.4.1 Inversión inicial

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión comprende el conjunto de recursos financieros necesarios para garantizar el inicio de operaciones, incluyendo adecuación locativa, adquisición de equipos terapéuticos, mobiliario, tecnología, activos diferidos, capital de trabajo e imprevistos. Este análisis permite determinar el monto base necesario para el funcionamiento institucional durante la fase de implementación, constituyéndose en un componente esencial dentro de la evaluación financiera del proyecto (Baca Urbina, 2016).

La estructura de inversión fue diseñada considerando las necesidades técnicas, administrativas y operativas identificadas en el estudio técnico, asegurando condiciones

adecuadas para la prestación de servicios integrales dirigidos a población con discapacidad cognitiva.

Tabla 40

Inversión inicial del proyecto

Concepto	Valor
Adecuación del local	\$6.000.000
Equipos terapéuticos	\$21.600.000
Muebles y enseres	\$5.200.000
Equipos de oficina	\$6.800.000
Activos diferidos (licencias, registros, constitución legal)	\$6.400.000
Capital de trabajo inicial	\$22.000.000
Fondo para imprevistos operativos y administrativos	\$8.000.000
Total inversión inicial	\$76.000.000

Nota. Elaboración propia con base en requerimientos técnicos, administrativos y legales del proyecto (2026).

La estimación de la inversión inicial se realizó mediante el método de identificación directa de requerimientos operativos, considerando las necesidades de infraestructura, equipos, recursos administrativos y capital de trabajo necesarios para garantizar la puesta en marcha de la fundación durante su fase inicial de funcionamiento (Sapag & Sapag, 2014).

4.4.1.1 Balance general inicial. El balance general inicial permite identificar la situación financiera de apertura de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión, mostrando los activos, pasivos y patrimonio requeridos para el inicio de operaciones del proyecto.

Tabla 41

Balance general inicial de apertura

ACTIVO	Valor
Activo corriente	
Caja y Bancos (Capital de Trabajo + Fondo de Imprevistos)	\$30.000.000
Total activo corriente	\$30.000.000
Activo no corriente	
Adecuación del local	\$6.000.000
Equipos terapéuticos	\$21.600.000
Muebles y enseres	\$5.200.000
Equipos de oficina	\$6.800.000
Activos diferidos	\$6.400.000
Total activo no corriente	\$46.000.000
TOTAL ACTIVO	\$76.000.000
PASIVO Y PATRIMONIO	Valor
Pasivo	
Obligaciones Financieras	\$0.00
Cuentas por Pagar	\$0.00
Total pasivo	\$0.00
Patrimonio	
Aportes iniciales / capital social	\$76.000.000
Resultado del ejercicio inicial	\$0
Total patrimonio	\$76.000.000
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$76.000.000

Nota. Elaboración propia con base en la inversión inicial proyectada para la puesta en marcha de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión (2026).

En términos generales, la inversión inicial proyectada resulta coherente con la naturaleza social del proyecto y con la capacidad de operación estimada para una cobertura inicial del 70% de la demanda real identificada. Aunque representa un esfuerzo financiero considerable, su adecuada estructuración permite sentar bases sólidas para la sostenibilidad administrativa, financiera y social de la fundación (Gitman & Zutter, 2016).

4.4.2 Costos operativos

Los costos operativos del proyecto corresponden al conjunto de egresos necesarios para garantizar el funcionamiento continuo de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión, permitiendo la adecuada prestación de servicios terapéuticos, administrativos y de apoyo dirigidos a la población con discapacidad cognitiva. Estos costos incluyen principalmente el talento humano especializado, gastos administrativos, materiales terapéuticos, servicios públicos, mantenimiento institucional y actividades de promoción y funcionamiento general.

La estimación de los costos operativos se realizó mediante el método de identificación directa de necesidades institucionales, tomando como referencia los requerimientos establecidos en el estudio técnico y administrativo del proyecto. Este procedimiento permite proyectar de manera organizada los recursos financieros necesarios para asegurar la sostenibilidad de la fundación durante su etapa inicial de operación (Baca Urbina, 2016).

Asimismo, para la proyección financiera se consideró un incremento promedio anual del 5% en los costos operativos, asociado a variables como inflación, ajustes salariales, incremento

en la demanda de servicios y fortalecimiento progresivo de la capacidad institucional. Este criterio permite proyectar un comportamiento financiero más realista y coherente con las condiciones económicas del entorno (Gitman & Zutter, 2016).

Tabla 42

Costo mensual del talento humano

Cargo	Cantidad	Salario mensual	Total
Director general	1	\$2.500.000	\$2.500.000
Psicólogo	1	\$2.200.000	\$2.200.000
Terapeuta ocupacional	1	\$2.200.000	\$2.200.000
Fonoaudiólogo	1	\$2.200.000	\$2.200.000
Auxiliar administrativo	1	\$1.800.000	\$1.800.000
Total mensual	—	—	\$10.900.000

Nota. Elaboración propia con base en los requerimientos de personal definidos en el estudio administrativo del proyecto.

Los costos mensuales correspondientes al talento humano requerido para el funcionamiento de la fundación. Se observa que el mayor componente financiero se concentra en el personal profesional especializado, situación coherente con la naturaleza terapéutica y social del proyecto, dado que la calidad de los servicios depende principalmente de la intervención interdisciplinaria y el acompañamiento profesional permanente.

Además, la estructura organizacional propuesta busca garantizar una atención integral a los usuarios, permitiendo el desarrollo de procesos terapéuticos, administrativos y de orientación familiar acordes con las necesidades identificadas en el estudio de mercado.

Adicionalmente, se incluyen costos por concepto de arriendo, servicios públicos, materiales, transporte y publicidad, que suman \$4.400.000 mensuales.

Tabla 43

Costos administrativos mensuales

Concepto	Valor mensual
Arriendo del local	\$1.500.000
Servicios públicos	\$600.000
Internet y telefonía	\$200.000
Material terapéutico	\$800.000
Papelería y suministros	\$300.000
Transporte	\$400.000
Publicidad y difusión	\$400.000
Mantenimiento	\$200.000
Total mensual	\$4.400.000

Nota. Elaboración propia con base en estimaciones administrativas y operativas del proyecto.

Los costos administrativos mensuales necesarios para garantizar la operación continua de la fundación. Dentro de estos gastos se incluyen elementos indispensables para el desarrollo de las actividades institucionales, tales como arrendamiento, servicios públicos, materiales terapéuticos, mantenimiento y estrategias de difusión.

Estos costos permiten asegurar condiciones adecuadas para la atención de los usuarios y el correcto funcionamiento de los procesos administrativos y terapéuticos. Asimismo, los gastos relacionados con publicidad y promoción institucional resultan importantes para fortalecer el

posicionamiento de la fundación y ampliar progresivamente su cobertura en el municipio de Ocaña.

Tabla 44

Costos operativos proyectados a cinco años

Año	Costos talento humano	Costos administrativos	Costos totales
1	\$130.800.000	\$52.800.000	\$183.600.000
2	\$137.340.000	\$55.440.000	\$192.780.000
3	\$144.207.000	\$58.212.000	\$202.419.000
4	\$151.417.350	\$61.122.600	\$212.539.950
5	\$158.988.218	\$64.178.730	\$223.166.948

Nota. Elaboración propia con base en un incremento anual proyectado del 5%, asociado a inflación, ajustes salariales y crecimiento operativo institucional.

Los costos operativos proyectados presentan la proyección de los costos operativos durante un horizonte de cinco años, permitiendo analizar el comportamiento financiero esperado del proyecto en el mediano plazo. Los resultados evidencian un incremento gradual y técnicamente razonable de los costos, derivado principalmente del crecimiento institucional, actualización salarial y fortalecimiento de la capacidad operativa de la fundación.

De igual manera, se observa que los costos de talento humano representan el componente de mayor participación dentro de la estructura financiera, aspecto coherente con el enfoque social y terapéutico del proyecto. No obstante, el crecimiento proyectado de los costos mantiene una

relación proporcional frente al incremento estimado de los ingresos, lo cual contribuye a conservar condiciones de sostenibilidad financiera durante el periodo de evaluación.

En términos generales, la proyección de costos operativos permite evidenciar que la fundación requiere una adecuada planeación financiera y fortalecimiento continuo de sus fuentes de financiación, especialmente durante los primeros años de funcionamiento. Sin embargo, el comportamiento proyectado resulta coherente con la naturaleza social del proyecto y con las metas de crecimiento institucional planteadas para ampliar la cobertura y mejorar la calidad de atención ofrecida a la población beneficiaria.

4.4.3 Ingresos proyectados

Los ingresos proyectados de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión fueron estimados para un tiempo financiero de cinco años, considerando la capacidad instalada inicial, la demanda identificada en el estudio de mercado y las diferentes fuentes de financiación requeridas para garantizar la sostenibilidad institucional del proyecto.

La proyección financiera se estructuró bajo un modelo de ingresos mixtos, conformado por recursos provenientes de la prestación de servicios terapéuticos, convenios institucionales, subsidios gubernamentales, donaciones y programas de responsabilidad social empresarial. Esta estructura resulta coherente con la naturaleza social del proyecto, debido a que permite complementar los ingresos operacionales mediante fuentes externas de financiación (Sapag & Sapag, 2014).

Para la estimación se tomó como base una capacidad inicial de atención de 50 usuarios mensuales durante el primer año, con un crecimiento progresivo de 13 usuarios anualmente teniendo como referencia el análisis de la demanda ejecutado para el proyecto, asociado al posicionamiento institucional, fortalecimiento de alianzas estratégicas y aumento en la demanda de servicios especializados en el municipio de Ocaña.

Tabla 45

Ingresos mensuales por servicios en la fundación proyectados a cinco años

Año	Usuarios proyectados	Tarifa mensual por usuario	Ingresos mensuales proyectados
1	50	\$150.000	\$7.500.000
2	63	\$157.500	\$9.922.500
3	76	\$165.375	\$12.568.500
4	89	\$173.644	\$15.454.316
5	102	\$182.326	\$18.597.252

Nota. Elaboración propia con base en el análisis de la demanda y la determinación del precio del servicio proyectados para la fundación (2026).

Los ingresos mensuales proyectados fueron calculados multiplicando el número estimado de usuarios por la tarifa mensual establecida para cada año, considerando el crecimiento progresivo de la capacidad operativa de la fundación y un incremento anual del 5% en la tarifa del servicio, según los resultados del análisis de la demanda realizado en el estudio de mercado.

4.4.3.1 Ingresos por servicios. Los ingresos por prestación de servicios corresponden a los recursos obtenidos mediante la atención terapéutica y especializada brindada a los usuarios de la fundación. Para la estimación inicial se consideró una capacidad de atención de 50 usuarios mensuales, con un valor promedio mensual de \$150.000 por usuario, definido con base en el análisis de capacidad de pago realizado en el estudio de mercado.

La proyección contempla un crecimiento gradual del 8% anual en el número de usuarios atendidos y un incremento promedio del 5% anual en las tarifas de servicio, asociado al fortalecimiento institucional y crecimiento operativo del proyecto.

Tabla 46

Ingresos proyectados por prestación de servicios a cinco años

Año	Usuarios promedio estimados	Ingresos mensuales proyectados	Ingresos anuales por servicios
1	50	\$7.500.000	\$90.000.000
2	63	\$9.922.500	\$119.070.000
3	76	\$12.568.500	\$150.822.000
4	89	\$15.454.316	\$185.451.792
5	102	\$18.597.252	\$223.167.024

Nota. Elaboración propia con base en la capacidad operativa proyectada y crecimiento tarifario del 5% anual (2026).

Los ingresos proyectados por prestación de servicios evidencian un crecimiento progresivo de los ingresos proyectados por prestación de servicios durante los cinco años

evaluados, asociado al incremento de la capacidad operativa de la fundación y al ajuste anual del 5% en la tarifa mensual por usuario. En este sentido, los ingresos anuales por servicios pasarían de \$90.000.000 en el primer año a \$223.167.024 en el quinto año, reflejando un fortalecimiento gradual de la capacidad financiera del proyecto.

Asimismo, el incremento en el número de usuarios atendidos permite mejorar la sostenibilidad operativa de la fundación y ampliar progresivamente la cobertura de atención especializada para la población con discapacidad cognitiva en el municipio de Ocaña. Estos resultados mantienen coherencia con el análisis de la demanda y las proyecciones de crecimiento institucional planteadas en el estudio de mercado.

Tabla 47

Ingresos proyectados a cinco años

Año	Ingresos por servicios	Convenios y subsidios	Donaciones y RSE	Ingresos totales
1	\$90.000.000	\$62.400.000	\$24.000.000	\$176.400.000
2	\$119.070.000	\$65.520.000	\$25.200.000	\$209.790.000
3	\$150.822.000	\$68.796.000	\$26.460.000	\$246.078.000
4	\$185.451.792	\$72.235.800	\$27.783.000	\$285.470.592
5	\$223.167.024	\$75.847.590	\$29.172.150	\$328.186.764

Nota. Elaboración propia con base en proyecciones financieras del proyecto (2026).

Se evidencia un crecimiento progresivo de los ingresos totales proyectados durante los cinco años de evaluación financiera del proyecto, pasando de \$176.400.000 en el primer año a

\$328.186.764 en el quinto año. Este comportamiento se encuentra asociado al incremento gradual de la capacidad operativa de la fundación, el aumento en los ingresos por prestación de servicios y el fortalecimiento de fuentes externas de financiación como convenios, subsidios, donaciones y programas de responsabilidad social empresarial (RSE).

Asimismo, los resultados reflejan una mejora progresiva en la sostenibilidad financiera del proyecto, permitiendo fortalecer la capacidad institucional y ampliar la cobertura de atención dirigida a la población con discapacidad cognitiva en el municipio de Ocaña. De igual manera, la diversificación de las fuentes de ingreso reduce parcialmente la dependencia exclusiva de los servicios terapéuticos y favorece la estabilidad económica de la fundación a mediano y largo plazo.

4.4.4 Análisis de viabilidad

El análisis de viabilidad financiera de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión permitió evaluar la capacidad institucional del proyecto para sostener sus operaciones mediante los ingresos proyectados, el crecimiento gradual de usuarios atendidos y el fortalecimiento de fuentes complementarias de financiación. Para este análisis se consideraron los resultados obtenidos en el estudio de mercado, los costos operativos estimados y las proyecciones financieras planteadas para un horizonte de cinco años. Según Baca Urbina (2016), el análisis de viabilidad permite determinar la capacidad de un proyecto para mantener sostenibilidad financiera y operativa en el tiempo.

Los resultados evidencian que la fundación presenta una recuperación financiera progresiva, favorecida por el incremento anual de los ingresos operacionales y el fortalecimiento de convenios, subsidios, donaciones y programas de apoyo institucional. Asimismo, el crecimiento proyectado en cobertura y capacidad de atención permite mejorar gradualmente la relación entre ingresos y costos operativos.

Tabla 48

Comparación proyectada entre ingresos y costos operativos

Año	Ingresos totales	Costos operativos	Resultado operacional
1	\$176.400.000	\$183.600.000	-\$7.200.000
2	\$209.790.000	\$192.780.000	\$17.010.000
3	\$246.078.000	\$202.419.000	\$43.659.000
4	\$285.470.592	\$212.539.950	\$72.930.642
5	\$328.186.764	\$223.166.948	\$105.019.816

Nota. Elaboración propia con base en proyecciones financieras del proyecto (2026).

La comparación proyectada entre ingresos y costos operativos evidencia que durante el primer año el proyecto presenta un déficit operacional moderado asociado al proceso de implementación institucional y posicionamiento de la fundación. Sin embargo, a partir del segundo año se observan resultados operacionales positivos y un fortalecimiento financiero progresivo, debido al crecimiento sostenido de los ingresos proyectados.

De igual manera, el comportamiento financiero refleja una disminución gradual de la dependencia de recursos externos, ya que el incremento en la cobertura de usuarios y el

fortalecimiento de las estrategias de sostenibilidad permiten mejorar la capacidad institucional para cubrir los costos operativos del proyecto (Gitman & Zutter, 2016).

Tabla 49

Proyección financiera sin apoyo de fuentes externas

Año	Ingresos por servicios	Costos operativos	Resultado sin apoyo externo
1	\$90.000.000	\$183.600.000	-\$93.600.000
2	\$119.070.000	\$192.780.000	-\$73.710.000
3	\$150.822.000	\$202.419.000	-\$51.597.000
4	\$185.451.792	\$212.539.950	-\$27.088.158
5	\$223.167.024	\$223.166.948	\$76

Nota. Elaboración propia con base en ingresos operacionales y costos proyectados del proyecto (2026).

La proyección financiera sin apoyo de fuentes externas evidencia que los ingresos derivados exclusivamente de la prestación de servicios presentan una recuperación progresiva durante el horizonte de evaluación. Aunque durante los primeros años los ingresos operacionales no cubren totalmente los costos institucionales, el crecimiento de usuarios atendidos y el incremento gradual de tarifas permiten alcanzar equilibrio operativo hacia el quinto año del proyecto.

Este comportamiento guarda relación con el estudio de mercado, el cual identificó una demanda creciente de servicios especializados y una ampliación progresiva de la capacidad

operativa de la fundación. Asimismo, demuestra que el fortalecimiento institucional y el crecimiento de cobertura contribuyen a mejorar gradualmente la autosostenibilidad financiera del proyecto (Sapag & Sapag, 2014).

Tabla 50

Comparativo financiero con y sin apoyo externo

Año	Resultado con apoyo externo	Resultado sin apoyo externo	Diferencia
1	-\$7.200.000	-\$93.600.000	\$86.400.000
2	\$17.010.000	-\$73.710.000	\$90.720.000
3	\$43.659.000	-\$51.597.000	\$95.256.000
4	\$72.930.642	-\$27.088.158	\$100.018.800
5	\$105.019.816	\$76	\$105.019.740

Nota. Elaboración propia con base en proyecciones financieras del proyecto (2026).

El comparativo financiero con y sin apoyo externo evidencia la importancia estratégica de las fuentes complementarias de financiación dentro de la sostenibilidad institucional del proyecto. Los resultados muestran que convenios institucionales, subsidios, donaciones y programas de responsabilidad social empresarial contribuyen significativamente al fortalecimiento financiero de la fundación, especialmente durante las primeras etapas de funcionamiento.

En términos generales, la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión presenta viabilidad financiera y sostenibilidad institucional progresiva, debido al crecimiento proyectado de los ingresos, la ampliación gradual de cobertura y el fortalecimiento de alianzas estratégicas y

fuentes externas de financiación. Asimismo, el comportamiento financiero proyectado resulta coherente con el enfoque social del proyecto y con las necesidades identificadas en la población beneficiaria del municipio de Ocaña, Norte de Santander (Gitman & Zutter, 2016).

4.4.5 Estrategia de sostenibilidad

La estrategia de sostenibilidad de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión fue diseñada con el propósito de garantizar la continuidad institucional, fortalecer la estabilidad financiera y ampliar progresivamente la cobertura de atención dirigida a niños y adolescentes con discapacidad cognitiva en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Para ello, se contemplaron mecanismos orientados a la diversificación de ingresos, fortalecimiento administrativo y consolidación de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.

Asimismo, la sostenibilidad del proyecto se fundamenta en el crecimiento gradual de la capacidad operativa de la fundación, el incremento progresivo de usuarios atendidos y el fortalecimiento de los ingresos derivados de la prestación de servicios terapéuticos. De igual manera, se proyecta un incremento anual en tarifas y una ampliación progresiva de convenios institucionales, subsidios y programas de responsabilidad social empresarial, permitiendo mejorar la estabilidad financiera del proyecto durante el horizonte de evaluación planteado (Gitman & Zutter, 2016).

Tabla 51*Estrategias de sostenibilidad institucional*

Estrategia	Descripción	Impacto esperado
Convenios institucionales	Gestión de alianzas con EPS, IPS y entidades públicas	Fortalecimiento financiero y ampliación de cobertura
Donaciones y RSE	Vinculación de empresas y programas de responsabilidad social empresarial	Complemento de ingresos y apoyo institucional
Incremento progresivo de usuarios	Ampliación gradual de la capacidad operativa	Mayor cobertura y fortalecimiento de ingresos
Ajuste anual de tarifas	Incremento del 5% anual en el valor de los servicios	Mejora progresiva de sostenibilidad financiera
Estrategias de posicionamiento	Difusión institucional y promoción comunitaria	Mayor reconocimiento y captación de usuarios
Gestión administrativa y financiera	Control de costos y optimización de recursos	Uso eficiente de recursos institucionales

Nota. Elaboración propia con base en estrategias financieras y administrativas del proyecto (2026).

Las estrategias planteadas evidencian que la sostenibilidad institucional del proyecto no depende exclusivamente de los ingresos operacionales derivados de la prestación de servicios, sino también de la articulación con fuentes complementarias de financiación y del fortalecimiento progresivo de la capacidad operativa de la fundación. Este comportamiento

resulta coherente con el enfoque social del proyecto y con las condiciones económicas identificadas en parte de la población beneficiaria durante el estudio de mercado.

Asimismo, el crecimiento proyectado en ingresos y cobertura institucional permite evidenciar una recuperación financiera gradual y una disminución progresiva de la dependencia de recursos externos durante los cinco años evaluados. En este sentido, la fundación proyecta consolidar progresivamente su estabilidad institucional mediante el fortalecimiento administrativo, financiero y comunitario.

Tabla 52

Distribución estimada de ingresos por fuentes externas de financiación -Año 1

Fuente de financiación	Valor mensual estimado	Valor anual estimado
Convenios institucionales (EPS e IPS)	\$2.800.000	\$33.600.000
Subsidios gubernamentales	\$2.400.000	\$28.800.000
Donaciones	\$1.200.000	\$14.400.000
Programas de RSE	\$800.000	\$9.600.000
Total fuentes externas	\$7.200.000	\$86.400.000

Nota. Elaboración propia con base en proyección financiera y estrategias de sostenibilidad institucional del proyecto (2026).

La distribución estimada de ingresos por fuentes externas de financiación para el primer año evidencia la importancia de los convenios institucionales, subsidios gubernamentales, donaciones y programas de responsabilidad social empresarial dentro de la sostenibilidad financiera de la fundación. Estas fuentes complementarias permiten fortalecer la capacidad

operativa institucional y cubrir parcialmente los costos operativos durante la etapa inicial de funcionamiento.

Asimismo, este escenario financiero representa una estrategia preventiva frente a posibles limitaciones relacionadas con el crecimiento proyectado de usuarios o dificultades en la aplicación del incremento anual de tarifas. En este sentido, las fuentes externas de financiación constituyen un mecanismo de respaldo orientado a garantizar continuidad institucional y estabilidad financiera del proyecto.

Tabla 53

Distribución estimada de ingresos por fuentes externas de financiación proyectado a cinco años

Año	Convenios institucionales (EPS e IPS)	Subsidios gubernamentales	Donaciones	Programas de RSE	Total fuentes externas
1	\$33.600.000	\$28.800.000	\$14.400.000	\$9.600.000	\$86.400.000
2	\$35.280.000	\$30.240.000	\$15.120.000	\$10.080.000	\$90.720.000
3	\$37.044.000	\$31.752.000	\$15.876.000	\$10.584.000	\$95.256.000
4	\$38.896.200	\$33.339.600	\$16.669.800	\$11.113.200	\$100.018.800
5	\$40.841.010	\$35.006.580	\$17.503.290	\$11.668.860	\$105.019.740

Nota. Elaboración propia con base en proyecciones financieras, crecimiento institucional estimado y estrategias de sostenibilidad financiera del proyecto (2026).

La proyección de ingresos por fuentes externas de financiación a cinco años evidencia un crecimiento gradual de los recursos complementarios destinados al fortalecimiento institucional de la fundación. Este comportamiento permite reducir progresivamente los riesgos financieros

asociados a variaciones en la demanda del servicio o posibles limitaciones en el incremento proyectado de usuarios atendidos.

De igual manera, las proyecciones reflejan que la sostenibilidad del proyecto no depende exclusivamente de los ingresos operacionales, sino también de la capacidad institucional para gestionar alianzas estratégicas y fortalecer relaciones con entidades públicas, privadas y programas de apoyo social. Esto resulta coherente con el enfoque social del proyecto y con las estrategias planteadas para garantizar estabilidad financiera y continuidad en la prestación de los servicios especializados (Gitman & Zutter, 2016).

Tabla 54

Proyección de fortalecimiento institucional a cinco años

Año	Usuarios proyectados	Ingresos por servicios	Resultado operacional
1	50	\$90.000.000	-\$7.200.000
2	63	\$119.070.000	\$17.010.000
3	76	\$150.822.000	\$43.659.000
4	89	\$185.451.792	\$72.930.642
5	102	\$223.167.024	\$105.019.816

Nota. Elaboración propia con base en proyecciones financieras y crecimiento operativo del proyecto (2026).

La proyección de fortalecimiento institucional evidencia un crecimiento progresivo en la capacidad de atención y en los ingresos operacionales de la fundación, permitiendo mejorar gradualmente la sostenibilidad financiera del proyecto. De igual manera, los resultados muestran

que el fortalecimiento institucional y la ampliación de cobertura contribuyen significativamente a la estabilidad económica y operativa de la organización.

En términos generales, la estrategia de sostenibilidad permite concluir que la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión presenta condiciones favorables para mantener continuidad institucional y ampliar progresivamente sus servicios, siempre que se mantenga una adecuada gestión administrativa, fortalecimiento de alianzas estratégicas y articulación con fuentes externas de financiación (Baca Urbina, 2016).

4.4.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar la cantidad mínima de usuarios que la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión debe atender para cubrir la totalidad de sus costos operativos, sin generar pérdidas ni utilidades. Este indicador resulta fundamental para evaluar la sostenibilidad financiera del proyecto y establecer metas de cobertura acordes con la capacidad operativa y financiera institucional (Baca Urbina, 2016).

Para el cálculo del punto de equilibrio se tomaron como referencia los costos operativos mensuales proyectados para el primer año de funcionamiento y el valor promedio mensual del servicio por usuario, establecido en \$150.000 de acuerdo con el análisis de la demanda realizado en el estudio de mercado.

La fórmula aplicada fue la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos operativos mensuales}}{\text{Valor promedio mensual por usuario}}$$

Aplicando los valores proyectados:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{15.300.000}{150.000} = 102 \text{ usuarios}$$

Tabla 55

Proyección del punto de equilibrio

Concepto	Valor
Costos operativos mensuales	\$15.300.000
Valor promedio mensual por usuario	\$150.000
Usuarios requeridos para equilibrio	102 usuarios

Nota. Elaboración propia con base en costos operativos e ingresos proyectados del proyecto (2026).

La proyección del punto de equilibrio evidencia que la fundación requiere atender aproximadamente 102 usuarios mensuales para cubrir totalmente sus costos operativos únicamente mediante ingresos derivados de la prestación de servicios. Sin embargo, el análisis de la demanda permitió identificar una capacidad inicial de atención de 50 usuarios, con crecimiento progresivo hasta alcanzar 102 usuarios proyectados para el quinto año de funcionamiento institucional.

Asimismo, el crecimiento gradual de usuarios atendidos y el incremento anual proyectado en tarifas permiten reducir progresivamente la brecha financiera existente durante los primeros años del proyecto. De igual manera, las estrategias de sostenibilidad planteadas mediante convenios institucionales, subsidios, donaciones y programas de responsabilidad social empresarial fortalecen la estabilidad financiera y contribuyen al cumplimiento del punto de equilibrio institucional.

En este sentido, el análisis evidencia que la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión presenta una recuperación financiera progresiva y una mejora gradual en su capacidad de autosostenibilidad operativa, manteniendo coherencia con las proyecciones de crecimiento institucional y las necesidades identificadas en el estudio de mercado (Gitman & Zutter, 2016).

4.4.7 Proyección financiera

La proyección financiera de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión permitió analizar el comportamiento esperado de los ingresos, costos operativos y resultados financieros durante un horizonte de evaluación de cinco años. Para su elaboración se consideraron los resultados del estudio de mercado, la capacidad instalada inicial, el crecimiento proyectado de usuarios, el incremento anual en tarifas y la participación de fuentes externas de financiación.

Asimismo, la proyección financiera se estructuró teniendo en cuenta una capacidad inicial de atención de 50 usuarios mensuales, con incremento progresivo hasta alcanzar 102 usuarios en el quinto año de funcionamiento. De igual manera, se contempló un incremento

anual del 5% en las tarifas de los servicios y en algunas fuentes complementarias de financiación, permitiendo fortalecer progresivamente la sostenibilidad institucional del proyecto (Gitman & Zutter, 2016).

Tabla 56

Proyección financiera consolidada y acumulada a cinco años

Año	Ingresos totales	Costos operativos	Resultado operacional	Flujo acumulado
Inversión inicial	\$0	\$76.000.000	-\$76.000.000	-\$76.000.000
1	\$176.400.000	\$183.600.000	-\$7.200.000	-\$83.200.000
2	\$209.790.000	\$192.780.000	\$17.010.000	-\$66.190.000
3	\$246.078.000	\$202.419.000	\$43.659.000	-\$22.531.000
4	\$285.470.592	\$212.539.950	\$72.930.642	\$50.399.642
5	\$328.186.764	\$223.166.948	\$105.019.816	\$155.419.458

Nota. Elaboración propia con base en proyecciones financieras, crecimiento operativo y estrategias de sostenibilidad del proyecto (2026).

La proyección financiera consolidada y acumulada a cinco años evidencia que durante el primer año el proyecto presenta un déficit operacional moderado, asociado principalmente a la inversión inicial requerida y al proceso de posicionamiento institucional de la fundación. Sin embargo, a partir del segundo año se observa una recuperación progresiva de la estabilidad financiera, favorecida por el crecimiento gradual de usuarios atendidos, el incremento en los ingresos por prestación de servicios y el fortalecimiento de las fuentes externas de financiación.

Asimismo, el flujo acumulado refleja una recuperación financiera sostenida, alcanzando valores positivos a partir del cuarto año de funcionamiento. Este comportamiento evidencia que el crecimiento institucional proyectado permite reducir progresivamente la dependencia financiera inicial y fortalecer la capacidad operativa de la fundación.

De igual manera, los resultados financieros muestran que el incremento progresivo en cobertura y capacidad de atención contribuye significativamente al fortalecimiento de la sostenibilidad institucional y a la mejora de los resultados operacionales durante el horizonte de evaluación planteado.

Tabla 57

Comparación proyectada entre ingresos y costos operativos

Año	Ingresos totales	Costos operativos	Resultado operacional
1	\$176.400.000	\$183.600.000	-\$7.200.000
2	\$209.790.000	\$192.780.000	\$17.010.000
3	\$246.078.000	\$202.419.000	\$43.659.000
4	\$285.470.592	\$212.539.950	\$72.930.642
5	\$328.186.764	\$223.166.948	\$105.019.816

Nota. Elaboración propia con base en proyecciones financieras del proyecto (2026).

La comparación proyectada entre ingresos y costos operativos permite evidenciar que los ingresos de la fundación presentan un crecimiento superior al incremento de los costos operativos durante los cinco años evaluados. Esto favorece una mejora progresiva en los resultados financieros y fortalece la sostenibilidad económica institucional.

Asimismo, los resultados reflejan que el proyecto logra alcanzar superávit operacional a partir del segundo año, evidenciando una recuperación financiera más favorable frente a las proyecciones iniciales planteadas antes del ajuste en capacidad operativa y crecimiento de usuarios.

Tabla 58

Proyección financiera sin apoyo de fuentes externas

Año	Ingresos por servicios	Costos operativos	Resultado sin apoyo externo
1	\$90.000.000	\$183.600.000	-\$93.600.000
2	\$119.070.000	\$192.780.000	-\$73.710.000
3	\$150.822.000	\$202.419.000	-\$51.597.000
4	\$185.451.792	\$212.539.950	-\$27.088.158
5	\$223.167.024	\$223.166.948	\$76

Nota. Elaboración propia con base en ingresos operacionales y costos proyectados del proyecto (2026).

La proyección financiera sin apoyo de fuentes externas evidencia que la fundación requiere durante los primeros años el respaldo de convenios institucionales, subsidios, donaciones y programas de responsabilidad social empresarial para fortalecer su sostenibilidad financiera. No obstante, el crecimiento progresivo en usuarios atendidos y el ajuste gradual de tarifas permiten reducir significativamente la brecha operativa hasta alcanzar equilibrio financiero en el quinto año únicamente mediante ingresos por prestación de servicios.

En términos generales, la proyección financiera permite concluir que la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión presenta viabilidad financiera y sostenibilidad institucional progresiva, debido al fortalecimiento gradual de los ingresos operacionales, crecimiento de

cobertura y consolidación de estrategias de sostenibilidad financiera. Este comportamiento resulta coherente con el enfoque social del proyecto y con las necesidades identificadas en la población beneficiaria del municipio de Ocaña Norte de Santander (Baca Urbina, 2016)

4.4.8 Estado de resultados proyectado

El estado de resultados permite identificar el comportamiento financiero de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión, determinando los ingresos, costos y resultados operacionales proyectados durante el horizonte de evaluación del proyecto. Este estado financiero facilita analizar la sostenibilidad institucional y la capacidad de generación de excedentes operacionales de la fundación.

Tabla 59

Estado de resultados proyectado a cinco años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos operacionales	\$176.400.000	\$209.790.000	\$246.078.000	\$285.470.592	\$328.186.764
(-) Costos operativos	\$183.600.000	\$192.780.000	\$202.419.000	\$212.539.950	\$223.166.948
Utilidad operacional	-\$7.200.000	\$17.010.000	\$43.659.000	\$72.930.642	\$105.019.816
(-) Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	-\$7.200.000	\$17.010.000	\$43.659.000	\$72.930.642	\$105.019.816
Impuesto de renta*	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Resultado neto del ejercicio	-\$7.200.000	\$17.010.000	\$43.659.000	\$72.930.642	\$105.019.816

Nota. Elaboración propia con base en las proyecciones financieras del proyecto (2026).

El estado de resultados proyectado evidencia que durante el primer año la fundación presenta un déficit operacional moderado asociado al proceso de implementación institucional y recuperación de la inversión inicial. Sin embargo, a partir del segundo año se observan resultados positivos y un fortalecimiento progresivo de la sostenibilidad financiera, favorecido por el crecimiento de usuarios atendidos, el incremento de ingresos operacionales y el fortalecimiento de fuentes externas de financiación.

4.5 Evaluación económica del proyecto

La evaluación económica del proyecto tiene como objetivo analizar la viabilidad financiera y sostenibilidad institucional de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión, orientada a la atención e inclusión social de niños y adolescentes con síndrome de Down y trastorno del espectro autista en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Para ello, se consideran los resultados obtenidos en el estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero, integrando variables relacionadas con inversión inicial, ingresos proyectados, costos operativos y fuentes externas de financiación.

Asimismo, la evaluación económica contempla el cálculo de indicadores financieros como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio-Costo (B/C), los cuales permiten analizar el comportamiento financiero, recuperación de la inversión y sostenibilidad del proyecto durante el horizonte de evaluación planteado. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones respecto a la ejecución y permanencia institucional del proyecto (Baca Urbina, 2016); (Sapag & Sapag, 2014).

De igual manera, debido al enfoque social de la fundación, la evaluación económica no se orienta exclusivamente a la generación de rentabilidad financiera, sino también a la capacidad institucional para garantizar continuidad en la prestación de servicios especializados dirigidos a población con discapacidad cognitiva del municipio de Ocaña.

4.5.1 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado permite analizar el comportamiento estimado de las entradas y salidas de efectivo de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión durante el horizonte de evaluación financiera del proyecto. Este indicador facilita evaluar la capacidad institucional para cubrir los costos operativos, recuperar la inversión inicial y garantizar sostenibilidad financiera progresiva en el mediano plazo (Baca Urbina, 2016).

Para la elaboración del flujo de caja se consideraron los ingresos proyectados por prestación de servicios, el crecimiento progresivo de usuarios atendidos, el incremento anual del 5% en tarifas y las fuentes externas de financiación correspondientes a convenios institucionales, subsidios, donaciones y programas de responsabilidad social empresarial. Asimismo, se tuvieron en cuenta los costos operativos y la inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la fundación.

La proyección del flujo de caja mantiene coherencia con el estudio de mercado y el análisis de demanda realizados previamente, los cuales permitieron establecer una capacidad

inicial de atención de 50 usuarios y un crecimiento progresivo hasta alcanzar 102 usuarios proyectados en el quinto año de funcionamiento institucional.

Tabla 60

Flujo de caja proyectado a cinco años

Año	Entradas de efectivo	Salidas de efectivo	Flujo neto
0	\$0	\$76.000.000	-\$76.000.000
1	\$176.400.000	\$183.600.000	-\$7.200.000
2	\$209.790.000	\$192.780.000	\$17.010.000
3	\$246.078.000	\$202.419.000	\$43.659.000
4	\$285.470.592	\$212.539.950	\$72.930.642
5	\$328.186.764	\$223.166.948	\$105.019.816

Nota. Elaboración propia con base en proyecciones financieras, crecimiento operativo y estrategias de sostenibilidad del proyecto (2026).

El flujo de caja proyectado evidencia que durante el primer año el proyecto presenta un déficit financiero moderado, asociado principalmente a la inversión inicial requerida y al proceso de consolidación institucional de la fundación. Sin embargo, a partir del segundo año se observan flujos netos positivos, favorecidos por el incremento gradual de usuarios atendidos, el crecimiento de los ingresos operacionales y el fortalecimiento de las fuentes externas de financiación.

Asimismo, los resultados reflejan una recuperación progresiva de la estabilidad financiera institucional, permitiendo mejorar la capacidad operativa y fortalecer la sostenibilidad económica del proyecto durante el horizonte de evaluación planteado. De igual manera, el comportamiento del flujo de caja evidencia que el crecimiento proyectado de cobertura y el

fortalecimiento administrativo contribuyen significativamente a la consolidación financiera de la fundación.

En términos generales, el flujo de caja proyectado permite concluir que la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión presenta sostenibilidad financiera progresiva y capacidad institucional para mantener continuidad en la prestación de servicios especializados dirigidos a niños y adolescentes con discapacidad cognitiva en el municipio de Ocaña, Norte de Santander (Gitman & Zutter, 2016)

4.5.2 Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto (VPN) es un indicador financiero que permite determinar la viabilidad económica de un proyecto mediante la actualización de los flujos de caja futuros al valor presente, considerando una tasa de descuento específica. Este indicador facilita establecer si los ingresos proyectados permiten recuperar la inversión inicial y generar sostenibilidad financiera durante el horizonte de evaluación planteado (Baca Urbina, 2016).

Para el cálculo del VPN de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión se utilizaron los flujos netos proyectados a cinco años, contruidos con base en los ingresos por prestación de servicios, el crecimiento progresivo de usuarios atendidos, las fuentes externas de financiación y los costos operativos estimados para el funcionamiento institucional. Asimismo, se tomó como referencia una tasa de descuento del 10%, debido a que representa una tasa moderada de

oportunidad y riesgo acorde con proyectos sociales y organizaciones sin ánimo de lucro que dependen parcialmente de convenios y apoyo institucional (Gitman & Zutter, 2016).

Tabla 61

Cálculo del Valor Presente Neto VPN

Año	Flujo neto anual	Flujo descontado
0	-\$76.000.000	-\$76.000.000
1	-\$7.200.000	-\$6.545.455
2	\$17.010.000	\$14.057.851
3	\$43.659.000	\$32.802.404
4	\$72.930.642	\$49.814.334
5	\$105.019.816	\$65.217.889

Nota. Elaboración propia con base en flujos de caja proyectados y tasa de descuento del 10% (2026).

Es importante señalar que la inversión inicial del proyecto corresponde al flujo negativo del año 0, por lo cual no requiere actualización financiera adicional dentro del cálculo del VPN, debido a que ocurre en el momento inicial de la evaluación financiera ($t=0$). En este sentido, el valor de la inversión inicial se incorpora directamente al cálculo del indicador como salida inicial de efectivo del proyecto (Baca Urbina, 2016).

$$VPN = \sum \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

Donde:

- F_t = Flujo neto en el periodo t
- r = Tasa de descuento (10%)
- t = Número de periodos proyectados

Aplicando los valores proyectados:

$$VPN = \frac{-76.000.000}{(1 + 0.10)^0} + \frac{-7.200.000}{(1 + 0.10)^1} + \frac{-17.010.000}{(1 + 0.10)^2} + \frac{-43.659.000}{(1 + 0.10)^3} + \frac{-72.930.642}{(1 + 0.10)^4} + \frac{105.019.816}{(1 + 0.10)^5}$$

Resultado obtenido:

$$VPN = \$79.347.023$$

El cálculo del Valor Presente Neto evidencia que el proyecto presenta un VPN positivo durante el horizonte de evaluación de cinco años, indicando que los flujos de caja proyectados permiten recuperar la inversión inicial y generar valor financiero para la fundación. Este resultado refleja una mejora significativa frente a las proyecciones iniciales, debido al crecimiento proyectado en la capacidad operativa, incremento de usuarios atendidos y fortalecimiento de los ingresos operacionales y fuentes externas de financiación.

Asimismo, los resultados obtenidos evidencian una recuperación financiera progresiva y fortalecimiento gradual de la sostenibilidad institucional del proyecto. De igual manera, el comportamiento positivo del VPN demuestra que la fundación presenta capacidad para sostener sus operaciones y consolidar estabilidad financiera en el mediano plazo.

En términos generales, el Valor Presente Neto permite concluir que la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión presenta viabilidad financiera y capacidad institucional para mantener continuidad en la prestación de servicios especializados dirigidos a niños y adolescentes con discapacidad cognitiva en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Este

comportamiento resulta coherente con las proyecciones de crecimiento planteadas en el estudio de mercado y en el análisis financiero del proyecto (Sapag & Sapag, 2014).

4.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador financiero utilizado para determinar la rentabilidad estimada de un proyecto de inversión, representando la tasa de descuento que hace que el Valor Presente Neto (VPN) sea igual a cero. Este indicador permite evaluar la capacidad del proyecto para recuperar la inversión inicial y generar rentabilidad durante el horizonte de evaluación financiera (Sapag & Sapag, 2014).

Para el cálculo de la TIR de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión se utilizaron los flujos de caja proyectados a cinco años, contruidos con base en el crecimiento progresivo de usuarios atendidos, el incremento anual de tarifas, las fuentes externas de financiación y los costos operativos estimados para el funcionamiento institucional.

Tabla 62

Flujo de caja utilizado para el cálculo de la TIR

Año	Flujo neto anual
0	-\$76.000.000
1	-\$7.200.000
2	\$17.010.000
3	\$43.659.000
4	\$72.930.642
5	\$105.019.816

Nota. Elaboración propia con base en flujo de caja proyectado del proyecto (2026).

La TIR corresponde a la tasa que hace que el Valor Presente Neto (VPN) sea igual a cero:

$$VPN = 0$$

Aplicando la siguiente formula:

$$0 = \frac{-76.000.000}{(1+r)^0} + \frac{-7.200.000}{(1+r)^1} + \frac{-17.010.000}{(1+r)^2} + \frac{-43.659.000}{(1+r)^3} + \frac{-72.930.642}{(1+r)^4} + \frac{105.019.816}{(1+r)^5}$$

Para estimar la TIR se utilizó el método de interpolación financiera, tomando dos tasas de descuento con resultados de VPN de signo contrario.

Paso 1: VPN con tasa del 30%

$$VPN \approx + 11.512.000$$

Paso 2: VPN con tasa del 40%

$$VPN \approx -5.843.000$$

Aplicando la fórmula de interpolación:

$$TIR = r_1 + \left(\frac{VPN_1}{VPN_1 - VPN_2} \right) \times (r_2 - r_1)$$

Reemplazamos los valores:

$$TIR = 30 + \left(\frac{11.512.000}{11.512.000 - (-5.843.000)} \right) \times (40 - 30)$$

$$TIR = 30 + \left(\frac{11.512.000}{17.355.000} \right) \times 10$$

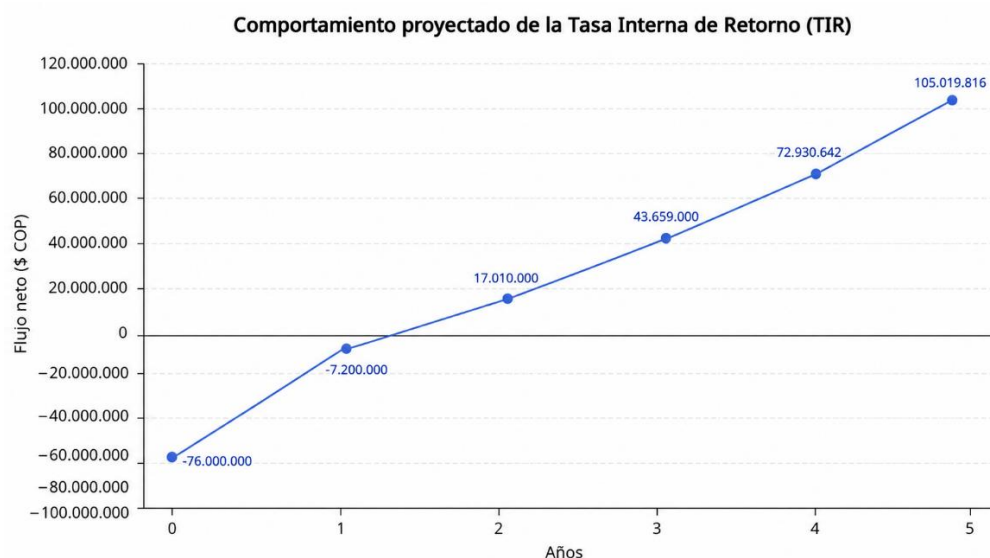
$$TIR = 30 + (0,663 \times 10)$$

$$TIR = 36,63\%$$

$$TIR \approx 37\%$$

Figura 7

Comportamiento proyectado de la Tasa Interna de Retorno (TIR)



La Figura del *comportamiento proyectado de la Tasa Interna de Retorno*, evidencia el comportamiento financiero proyectado del proyecto durante el horizonte de evaluación de cinco años, mostrando una recuperación progresiva de los flujos netos y una mejora gradual en la rentabilidad institucional. Asimismo, la gráfica refleja que, a partir del segundo año, la fundación presenta resultados operacionales positivos, favoreciendo la recuperación de la inversión inicial y el fortalecimiento de la sostenibilidad financiera.

De igual manera, el comportamiento ascendente de los flujos de caja evidencia coherencia con el crecimiento proyectado de usuarios atendidos, el incremento de ingresos operacionales y el fortalecimiento de las estrategias de sostenibilidad financiera implementadas dentro del proyecto. En este sentido, la gráfica permite visualizar el impacto positivo generado por la consolidación progresiva de la capacidad operativa y financiera de la fundación.

4.5.4 Relación Beneficio-Costo (B/C)

La Relación Beneficio – Costo (B/C) es un indicador financiero utilizado para comparar el valor presente de los beneficios proyectados frente al valor presente de los costos e inversiones requeridas para la ejecución del proyecto. Este indicador permite determinar el nivel de rentabilidad y sostenibilidad económica esperado durante el horizonte de evaluación financiera (Baca Urbina, 2016).

Para el cálculo de la Relación Beneficio – Costo de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión se tomaron como referencia los ingresos totales proyectados, los costos operativos y la inversión inicial establecidos en el flujo de caja proyectado a cinco años. Asimismo, se utilizó una tasa de descuento del 10%, coherente con el análisis financiero desarrollado para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN).

La fórmula aplicada fue la siguiente:

$$B/C = \frac{\text{Valor presente de los beneficios}}{\text{Valor presente de los costos}}$$

Para el desarrollo del cálculo se actualizaron al valor presente los ingresos proyectados y los costos totales del proyecto.

Tabla 63*Cálculo de beneficios y costos actualizados*

Año	Beneficios proyectados	Beneficios actualizados	Costos proyectados	Costos actualizados
0	\$0	\$0	\$76.000.000	\$76.000.000
1	\$176.400.000	\$160.363.636	\$183.600.000	\$166.909.091
2	\$209.790.000	\$173.380.165	\$192.780.000	\$159.322.314
3	\$246.078.000	\$184.882.795	\$202.419.000	\$152.080.391
4	\$285.470.592	\$194.971.657	\$212.539.950	\$145.133.850
5	\$328.186.764	\$203.775.763	\$223.166.948	\$138.462.629
	Total beneficios actualizados	\$917.374.016	Total costos actualizados	\$837.908.275

Nota. Elaboración propia con base en proyecciones financieras y tasa de descuento del 10%

(2026).

Aplicando la fórmula:

$$B/C = \frac{917.374.016}{837.908.275}$$

$$B/C \approx 1,09$$

El resultado obtenido indica que por cada peso invertido en el proyecto se espera recuperar aproximadamente \$1,09, evidenciando que los beneficios proyectados superan los costos estimados durante el horizonte de evaluación financiera.

Asimismo, la Relación Beneficio – Costo positiva refleja una mejora significativa frente a las proyecciones financieras iniciales del proyecto, debido al incremento progresivo de usuarios atendidos, fortalecimiento de los ingresos operacionales y consolidación de fuentes

externas de financiación. Este comportamiento guarda coherencia con el crecimiento institucional proyectado y con los resultados obtenidos en el análisis de demanda y sostenibilidad financiera.

En términos generales, el indicador B/C permite concluir que la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión presenta viabilidad económica y capacidad de recuperación financiera progresiva, manteniendo sostenibilidad institucional durante los cinco años evaluados. Además, el comportamiento financiero proyectado fortalece la capacidad del proyecto para garantizar continuidad en la prestación de servicios especializados dirigidos a población con discapacidad cognitiva en el municipio de Ocaña, Norte de Santander (Sapag & Sapag, 2014).

4.5.5 Análisis de viabilidad económica

El análisis de viabilidad económica permitió evaluar la capacidad de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión para mantener sostenibilidad financiera y operativa durante el horizonte de evaluación de cinco años, considerando los resultados obtenidos en el flujo de caja proyectado, el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio – Costo (B/C). Estos indicadores facilitaron determinar la capacidad del proyecto para recuperar la inversión inicial y garantizar continuidad institucional en el mediano plazo (Baca Urbina, 2016).

Los resultados obtenidos evidencian una mejora significativa en el comportamiento financiero del proyecto, debido al crecimiento progresivo de usuarios atendidos, el incremento

gradual de los ingresos operacionales y el fortalecimiento de las fuentes externas de financiación. Asimismo, las proyecciones financieras muestran que la fundación presenta recuperación progresiva de la inversión y fortalecimiento gradual de la sostenibilidad económica institucional.

Tabla 64

Indicadores de viabilidad económica

Indicador financiero	Resultado obtenido	Interpretación
Valor Presente Neto (VPN)	\$79.346.023	El proyecto genera valor financiero positivo
Tasa Interna de Retorno (TIR)	37%	La rentabilidad supera la tasa de descuento del 10%
Relación Beneficio – Costo (B/C)	1,09	Los beneficios superan los costos proyectados
Punto de equilibrio	102 usuarios	Cobertura necesaria para equilibrio operativo
Recuperación financiera	Año 4	Recuperación progresiva de la inversión inicial

Nota. Elaboración propia con base en resultados de evaluación económica del proyecto (2026).

Los indicadores de viabilidad económica evidencia que el proyecto presenta resultados financieros favorables durante el horizonte de evaluación planteado. El Valor Presente Neto positivo indica que los flujos de caja proyectados permiten recuperar la inversión inicial y generar valor financiero para la fundación. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno del 37% supera ampliamente la tasa de descuento utilizada en el análisis financiero, evidenciando rentabilidad y fortalecimiento progresivo de la sostenibilidad institucional.

De igual manera, la Relación Beneficio – Costo superior a uno demuestra que los beneficios proyectados exceden los costos estimados del proyecto, favoreciendo la viabilidad

económica de la fundación. Este comportamiento guarda coherencia con el crecimiento proyectado de usuarios atendidos, el incremento progresivo de ingresos por prestación de servicios y el fortalecimiento de estrategias de sostenibilidad financiera implementadas dentro del proyecto.

En términos generales, el análisis de viabilidad económica permite concluir que la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión presenta condiciones favorables para su implementación y sostenibilidad financiera en el mediano plazo. Además, los resultados obtenidos evidencian coherencia entre el estudio de mercado, las proyecciones operativas y el análisis financiero desarrollado para el proyecto, fortaleciendo la viabilidad institucional y social de la propuesta (Gitman & Zutter, 2016).

4.6 Estudio social y ambiental

El estudio social y ambiental del proyecto permitió identificar los principales efectos derivados de la creación y funcionamiento de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Este análisis contempla tanto los beneficios sociales esperados para la población beneficiaria como los posibles impactos ambientales asociados al desarrollo de las actividades institucionales.

Desde el componente social, el proyecto busca fortalecer los procesos de inclusión social y mejorar el acceso a servicios terapéuticos especializados para niños y adolescentes con síndrome de Down y trastorno del espectro autista, favoreciendo además el acompañamiento

integral a sus familias y cuidadores. Asimismo, las proyecciones operativas y financieras planteadas para los cinco años de evaluación evidencian un crecimiento progresivo en cobertura institucional, pasando de una capacidad inicial de 50 usuarios hasta alcanzar 102 usuarios proyectados en el quinto año, fortaleciendo de esta manera el impacto comunitario y social del proyecto.

Por otra parte, desde el componente ambiental, el proyecto presenta un impacto ambiental bajo, debido a que sus actividades corresponden principalmente a la prestación de servicios terapéuticos, administrativos y de acompañamiento social. No obstante, se identifican impactos relacionados con el consumo de energía eléctrica, uso de agua potable, generación de residuos sólidos y utilización de materiales terapéuticos y administrativos, los cuales pueden ser mitigados mediante estrategias de sostenibilidad institucional y buenas prácticas ambientales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022).

4.6.1 Estudio social

El estudio social del proyecto permitió identificar los principales beneficios y aportes comunitarios derivados de la creación de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. La propuesta surge como respuesta a las necesidades evidenciadas en el estudio de mercado, donde se identificaron limitaciones en el acceso a servicios especializados, barreras económicas y una oferta institucional insuficiente para atender de manera integral a niños y adolescentes con discapacidad cognitiva.

Asimismo, el proyecto busca fortalecer los procesos de inclusión social, acceso a atención terapéutica especializada y acompañamiento familiar, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población beneficiaria. De igual manera, la fundación pretende generar espacios de participación comunitaria, orientación psicosocial y desarrollo integral, favoreciendo la inclusión educativa, recreativa y social de las personas con trastorno del espectro autista y síndrome de Down (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

El crecimiento progresivo proyectado en la capacidad operativa de la fundación permite fortalecer el impacto social esperado del proyecto, debido a que se proyecta ampliar gradualmente la cobertura de atención y el número de beneficiarios atendidos durante los cinco años evaluados. Este comportamiento guarda coherencia con las proyecciones financieras y estrategias de sostenibilidad institucional planteadas dentro del proyecto.

Tabla 65

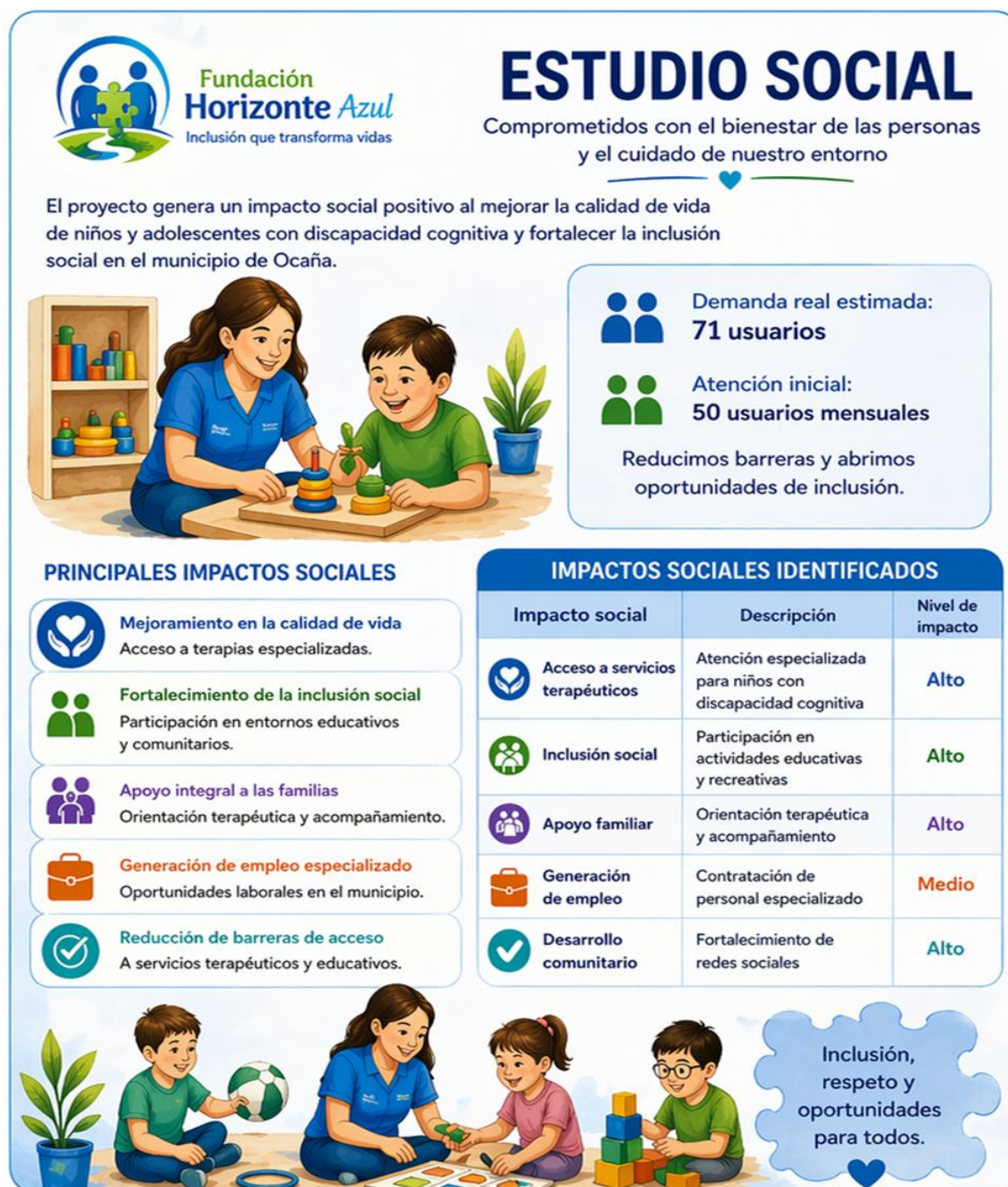
Impactos sociales identificados

Impacto social	Descripción	Nivel de impacto
Acceso a servicios terapéuticos	Atención especializada para niños con discapacidad cognitiva	Alto
Inclusión social	Participación en actividades educativas, recreativas y comunitarias	Alto
Apoyo familiar	Orientación terapéutica y acompañamiento a cuidadores	Alto
Generación de empleo	Vinculación de personal profesional especializado	Medio
Desarrollo comunitario	Fortalecimiento de procesos de inclusión y participación social	Alto

Nota. Elaboración propia con base en el estudio social del proyecto (2026).

Figura 8

Estudio social del proyecto



Nota. Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial ChatGPT con base en el análisis social, estudio de mercado y proyección institucional del proyecto (2026).

La Figura 8 representa gráficamente los principales impactos sociales identificados en el proyecto, destacando aspectos relacionados con inclusión social, acceso a servicios terapéuticos, apoyo familiar y fortalecimiento comunitario. Asimismo, la imagen evidencia la relación entre la demanda estimada de usuarios y la capacidad progresiva de atención proyectada para la fundación, reflejando la necesidad social identificada en el municipio de Ocaña.

De igual manera, la figura facilita la comprensión visual de los beneficios sociales proyectados y del crecimiento progresivo del impacto institucional durante los cinco años evaluados. En términos generales, el estudio social permite concluir que la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión representa una alternativa orientada a mejorar las condiciones de atención, inclusión y bienestar de la población beneficiaria, fortaleciendo el desarrollo inclusivo y comunitario del municipio (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020).

4.6.2 Estudio ambiental

El estudio ambiental permitió identificar los principales impactos asociados al funcionamiento de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión en el municipio de Ocaña, Norte de Santander. Debido a que las actividades desarrolladas corresponden principalmente a la prestación de servicios terapéuticos y administrativos, el proyecto presenta un impacto ambiental bajo en comparación con actividades industriales o productivas de gran escala.

No obstante, durante el funcionamiento institucional se identifican impactos relacionados con el consumo de energía eléctrica, uso de agua potable, utilización de materiales terapéuticos y generación de residuos sólidos derivados de las actividades administrativas y de atención especializada. En este sentido, el proyecto contempla la implementación de prácticas orientadas al uso responsable de los recursos, reducción del consumo innecesario y fortalecimiento de una cultura institucional enfocada en la sostenibilidad ambiental (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2021).

Asimismo, el crecimiento progresivo proyectado en la capacidad operativa de la fundación evidencia la necesidad de fortalecer estrategias de manejo ambiental y sostenibilidad institucional, especialmente ante el incremento gradual de usuarios atendidos y ampliación de las actividades terapéuticas durante los cinco años evaluados.

Tabla 66

Impactos ambientales y medidas de manejo

Impacto ambiental	Descripción	Medida de manejo
Consumo de energía eléctrica	Uso de equipos tecnológicos y luminarias	Uso eficiente de energía y ahorro energético
Consumo de agua	Uso de servicios sanitarios y actividades de limpieza	Promoción del uso responsable del agua
Generación de residuos sólidos	Papel, empaques y materiales terapéuticos	Separación y disposición adecuada de residuos
Uso de papelería y suministros	Actividades administrativas y terapéuticas	Implementación de herramientas digitales
Consumo de materiales terapéuticos	Utilización de recursos en procesos de atención	Optimización y reutilización de materiales

Nota. Elaboración propia con base en el estudio ambiental del proyecto (2026).

Figura 9

Estudio ambiental del proyecto



Nota. Elaboración propia con apoyo de inteligencia artificial ChatGPT con base en el análisis ambiental y estrategias de sostenibilidad institucional del proyecto (2026).

La Figura 9 representa de manera visual los principales impactos ambientales asociados al funcionamiento de la fundación y las medidas de mitigación propuestas para promover el uso responsable de los recursos naturales. Asimismo, la imagen evidencia el compromiso institucional con la sostenibilidad ambiental, fortalecimiento de buenas prácticas y manejo adecuado de residuos derivados de las actividades terapéuticas y administrativas.

De igual manera, la figura facilita la comprensión de las estrategias de sostenibilidad planteadas para el crecimiento progresivo de la fundación y fortalece la presentación técnica del proyecto. En términos generales, el estudio ambiental permite concluir que el proyecto presenta viabilidad ambiental, debido a que sus impactos son de baja magnitud y pueden ser controlados mediante acciones preventivas y prácticas institucionales sostenibles orientadas al bienestar comunitario y cuidado del entorno (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022).

Capítulo 5. Conclusiones

El estudio de mercado permitió identificar una necesidad significativa de servicios especializados dirigidos a niños y adolescentes con discapacidad cognitiva, especialmente personas con trastorno del espectro autista y síndrome de Down, evidenciando una oferta limitada de atención integral en el municipio de Ocaña. Los resultados obtenidos demostraron la existencia de una demanda potencial y una alta disposición de vinculación por parte de las familias, lo cual respalda la pertinencia social y comunitaria de la creación de la Fundación Horizonte Azul para la Inclusión.

El estudio técnico permitió determinar la localización, capacidad instalada, recursos físicos, tecnológicos y talento humano requeridos para el funcionamiento de la fundación. Asimismo, se estableció una estructura organizacional, administrativa y operativa orientada a garantizar una adecuada prestación de los servicios terapéuticos y el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados para el proyecto.

Desde el componente administrativo y legal, se definieron lineamientos organizacionales, funciones del personal, manual de procedimientos, reglamento interno y requisitos normativos necesarios para la constitución y funcionamiento de la fundación como entidad sin ánimo de lucro. Estos elementos fortalecen la organización institucional y favorecen el adecuado desarrollo de los procesos administrativos, financieros y terapéuticos.

El estudio financiero permitió evidenciar un crecimiento progresivo de los ingresos operacionales y fortalecimiento gradual de la sostenibilidad institucional del proyecto, debido al incremento proyectado en usuarios atendidos, el ajuste progresivo de tarifas y la consolidación de fuentes externas de financiación. Asimismo, las proyecciones financieras reflejan una recuperación gradual de la inversión inicial y una mejora significativa en los resultados operacionales durante los cinco años evaluados.

Capítulo 6. Recomendaciones

Fortalecer las estrategias de difusión institucional y sensibilización comunitaria para dar a conocer los servicios ofrecidos por la fundación, promoviendo procesos de inclusión social y facilitando el acceso de la población objetivo a programas terapéuticos especializados en el municipio de Ocaña.

Gestionar de manera permanente alianzas estratégicas y convenios con entidades públicas, privadas, EPS, IPS, instituciones educativas y organizaciones sociales, con el propósito de fortalecer la sostenibilidad financiera, ampliar la cobertura institucional y garantizar continuidad en la prestación de los servicios especializados.

Planificar progresivamente la ampliación de la capacidad operativa de la fundación, considerando el crecimiento proyectado de usuarios identificado en el estudio de mercado y manteniendo estándares adecuados de calidad en la atención terapéutica y administrativa.

Implementar estrategias de sostenibilidad financiera orientadas a fortalecer tanto los ingresos operacionales como las fuentes externas de financiación mediante convocatorias, programas sociales, donaciones, subsidios y proyectos de responsabilidad social empresarial.

Promover procesos permanentes de capacitación y actualización profesional del talento humano, con el fin de fortalecer las competencias técnicas y garantizar una atención integral, especializada y humanizada dirigida a la población beneficiaria.

Fortalecer los programas de acompañamiento y orientación dirigidos a padres y cuidadores, favoreciendo la participación familiar dentro de los procesos terapéuticos y contribuyendo al bienestar integral de los usuarios y sus familias.

Mantener prácticas institucionales responsables con el medio ambiente mediante el uso eficiente de energía y agua, manejo adecuado de residuos sólidos y fortalecimiento de estrategias de sostenibilidad ambiental acordes con el crecimiento progresivo de la fundación.

Referencias

- Alamilla, M. (2015). *Economía Unam*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>
- Alcaldía Municipal de Ocaña. (2023). *Plan de desarrollo municipal de Ocaña*.
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (5th ed.)*. American Psychiatric Publishing.
- Arias, F. G. (2012). *Introducción a la metodología científica*. Episteme.
- Atkin, D. (2008). *El secreto de las Marcas*. . Ediciones Robinbook.
- Autism Speaks. (2020). *Light It Up Blue: World Autism Awareness Day*. Obtenido de <https://www.autismspeaks.org/world-autism-awareness-day>
- Baca Urbina, 2. (2016). *Evaluación de proyectos (7.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Banco de la República. (2023). *Indicadores económicos y financieros en Colombia*.
- Cámara de Comercio de Colombia. (2022). *Guía para la creación de entidades sin ánimo de lucro en Colombia*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co>
- Camargo, A. (2018). Breve reseña histórica de la inclusión en Colombia. *Revista Internacional de Apoyo a la Inclusión, Logopedia, Sociedad y Multiculturalidad*, 7.
- Castro, P. (2012). *Herramientas básicas para el trabajo con la familia*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Cherry, K. (2019). *Psicología del color: Cómo influye el color en el estado de ánimo y el comportamiento*. Obtenido de Verywell Mind: <https://www.verywellmind.com/color-psychology-2795824>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos (10.a ed.)*. McGraw-Hill.

- Clifton, R. (2009). *Brands and Branding*. John Wiley & Son.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *La inclusión social en América Latina y el Caribe: Revisión de políticas y perspectivas*. Naciones Unidas.
- Congreso de la República de Colombia. (8 de Noviembre de 2006). *Ley 1098 de 2006. Código de la Infancia y la Adolescencia*. Obtenido de <https://www.icbf.gov.co>
- Congreso de la República de Colombia. (2019). *Código Civil Colombiano*. Colombia.
- DANE. (28 de Mayo de 2020). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/discapacidad>.
- DANE. (2023). *Proyecciones de población municipal por área, 2018-2035*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14.a ed.)*. Pearson Educación.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (28 de Mayo de 2020). *Población con discapacidad por municipio, departamento de Norte de Santander-Ocaña (cuadro 45) [Archivo Excel]*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co>
- Fundación Fe. (2023). *Discapacidad cognitiva*. Obtenido de <https://fundacionfe.org/#:~:text=La%20Fundaci%C3%B3n%20Fe%20es%20una,discapacidad%20cognitiva%20y%20sus%20familias>.
- García. (2020). *¿Qué es una encuesta?* Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf>
- Gitman & Zutter, L. C. (2016). *Principios de administración financiera (14.a ed.)*. Pearson.

- Hamdan, A., & Al-Fraihat, D. (2020). The impact of social inclusion on the mental health of individuals with intellectual disabilities: A systematic review. *PLoS One*, 15.
- Hernández Sampieri, Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Imaz, C. (2015). *El concepto de identidad frente a imagen de marca*. Madrid: Universidad Pontifica ICAI ICADE Comillas.
- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). (2023). *Servicios de atención integral a la infancia*.
- Koaj. (2023). *Número de clientes en la tienda sucursal Aguachica*. Aguachica: Koaj.
- Koontz & Weihrich, H. H. (2002). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Koontz Weihrich & Cannice, H. H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14. a ed.). McGraw-Hill.
- Kotler & Keller, P. K. (2016). *Dirección de marketing* (15.a ed) . Pearson Educación.
- Ley General de Educación. (1994). *Ley 115* . Bogotá: Congreso de Colombia.
- López Martínez & Gómez, J. R. (2020). *Estudio técnico en proyectos sociales*. Editorial Académica Española.
- Martín, D., González, M., Navarro, Y., & Lantigua, L. (31 de agosto de 2017). *Teorías que promueven la inclusión educativa*. Obtenido de Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos:

<https://www.redalyc.org/journal/4780/478055150007/html/#:~:text=El%20origen%20de%20la%20idea,de%20aprendizaje%2C%20al%20tiempo%20que>
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). *Guía para la gestión ambiental institucional*. Gobierno de Colombia.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Política nacional para la gestión ambiental urbana*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Lineamientos para la atención integral en salud de personas con discapacidad en Colombia*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Lineamientos técnicos para la atención integral en salud*. Gobierno de Colombia.
- MinTIC. (2022). *Transformación digital en organizaciones sociales*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo. (1994). *Colombia: al filo de la oportunidad*. Bogotá: Presidencia de la República.
- Moor, L. (2007). *The Rise of the Brands*. Berg.
- Next U. (7 de julio de 2022). *Slogan*. Obtenido de <https://www.nextu.com/blog/slogan-como-crear-rc22/>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2007). *Día mundial de concienciación sobre el autismo*. Obtenido de <https://www.un.org/es/observances/autism-day>
- Organización de las Naciones Unidas. (7 de julio de 2016). *Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Obtenido de <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>
- Organización de las Naciones Unidas. (2016). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Obtenido de <https://www.un.org/development/desa/disabilities-es>

Organización Mundial de la Salud, OMS. (2021). *Informe mundial sobre la discapacidad*.

Obtenido de <https://www.who.int>

Orjuela, S. (2012). *Guía del estudio de mercados para la elaboración de proyectos*. Chile:

Universidad de Chile.

Pérez, J., & Merino, M. (25 de junio de 2017). *Moda - Qué es, definición y concepto*. Obtenido

de <https://definicion.de/moda/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2021). *Objetivos de desarrollo*

sostenible y sostenibilidad ambiental. Naciones Unidas.

Quintero, M. (2023). *Valores empresariales que influyen en los resultados de negocio*. Obtenido

de [https://www.bizneo.com/blog/valores-de-una-](https://www.bizneo.com/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20corporativos%20son%20la,la%20imagen%20de%20cualquier%20marca.)

[empresa/#:~:text=Los%20valores%20corporativos%20son%20la,la%20imagen%20de%20](https://www.bizneo.com/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20corporativos%20son%20la,la%20imagen%20de%20cualquier%20marca.)

[0cualquier%20marca.](https://www.bizneo.com/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20corporativos%20son%20la,la%20imagen%20de%20cualquier%20marca.)

Ramírez, W. (2017). La inclusión: una historia de exclusión en el proceso. *Cuadernos de*

Lingüística Hispánica, 211-230.

Rosales, J. (2015). *Estudio técnico en proyectos productivos*. Editorial Académica.

Rosales, J. (2015). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones.

Sapag & Sapag, C. N. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Servicio Legal. (14 de marzo de 2023). *Leyes que protegen la propiedad intelectual en*

Colombia. Obtenido de [https://serviciolegal.com.co/leyes-que-protegen-la-propiedad-](https://serviciolegal.com.co/leyes-que-protegen-la-propiedad-intelectual-en-colombia/#:~:text=Ley%20de%20Derechos%20de%20Autor%20(Ley%202023%20de%201982)%3A)

[intelectual-en-](https://serviciolegal.com.co/leyes-que-protegen-la-propiedad-intelectual-en-colombia/#:~:text=Ley%20de%20Derechos%20de%20Autor%20(Ley%202023%20de%201982)%3A)

[colombia/#:~:text=Ley%20de%20Derechos%20de%20Autor%20\(Ley%202023%20de%20](https://serviciolegal.com.co/leyes-que-protegen-la-propiedad-intelectual-en-colombia/#:~:text=Ley%20de%20Derechos%20de%20Autor%20(Ley%202023%20de%201982)%3A)

[1982\)%3A](https://serviciolegal.com.co/leyes-que-protegen-la-propiedad-intelectual-en-colombia/#:~:text=Ley%20de%20Derechos%20de%20Autor%20(Ley%202023%20de%201982)%3A)

Superintendencia de Industria y Comercio. (14 de diciembre de 2016). *Economía colombiana*.

Obtenido de <https://www.sic.gov.co/noticias/la-economia-colombiana-ha-sido-impactada-gracias-al-uso-intensivo-de-las-marcas#:~:text=APP%20de%20PQRFS-,La%20econom%C3%ADa%20colombiana%20ha%20sido%20impactada%20gracias%20al%20uso%20intensivo,agregado%20por%20persona%20a>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). *¿Qué es una marca*). Obtenido de

<https://www.sic.gov.co/node/77>

Van Dalen, D. B., & Meyer, W. (2011). *Manual de técnica de la investigación educacional*.

Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion.descriptiva.php>

Wheeler, A. (2018). *Diseño de identidad de marca: Una guía esencial para todo el equipo de branding*. (5th ed) Wiley.

Apéndice A. Encuesta

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS PLAN DE ESTUDIOS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
	Formato de encuesta dirigida a padres o cuidadores.
	Modelo de estudio de factibilidad para la creación de una fundación que promueva la inclusión social de la población con síndrome de Down y autismo en Ocaña.

ENCUESTA

Sección A. Datos sociodemográficos

Edad del encuestado:

- ☐ Menor de 25 años
- ☐ 25–40 años
- ☐ 41–60 años
- ☐ Mayor de 60 años

Nivel educativo:

- ☐ Primaria
- ☐ Secundaria
- ☐ Técnico/Tecnológico
- ☐ Universitario
- ☐ Posgrado

Estrato socioeconómico:

- ☐ 1
- ☐ 2

☐ 3

☐ 4 o más

Barrio o sector donde reside: _____

Sección B. Información del beneficiario

Edad de la persona con discapacidad:

☐ 0–5 años

☐ 6–12 años

☐ 13–17 años

Diagnóstico principal:

☐ Síndrome de Down

☐ Trastorno del espectro autista (TEA)

Nivel de dependencia:

☐ Alto (requiere apoyo constante)

☐ Medio (requiere apoyo parcial)

☐ Bajo (mayor autonomía)

Sección C. Acceso a servicios

¿Actualmente recibe atención en alguna institución o fundación?

☐ Sí

☐ No

Si la respuesta es NO, indique la razón principal:

- ☐ Costos elevados
- ☐ Falta de instituciones
- ☐ Ubicación lejana
- ☐ Desconocimiento
- ☐ Otro: _____

Tipo de servicios recibidos (puede marcar varios):

- ☐ Terapia ocupacional
- ☐ Fisioterapia
- ☐ Fonoaudiología
- ☐ Psicología
- ☐ Educación especial
- ☐ Actividades recreativas

¿Cuánto paga mensualmente por estos servicios?

- ☐ No paga
- ☐ Menos de \$100.000
- ☐ \$100.000 – \$300.000
- ☐ \$300.000 – \$500.000
- ☐ Más de \$500.000

Sección D. Percepción de inclusión social

(Escala: 1 = Nunca, 5 = Siempre)

Mi hijo(a) participa en actividades escolares o comunitarias.

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

La sociedad acepta a las personas con discapacidad cognitiva.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Existen barreras que limitan la inclusión social.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Sección E. Demanda y expectativa del servicio

(Escala: 1 = Nada importante, 5 = Muy importante)

Servicios de rehabilitación integral

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Apoyo psicológico para familias

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Inclusión educativa

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Actividades recreativas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Sección F. Viabilidad del proyecto

¿Estaría dispuesto(a) a vincular a su hijo(a) en una fundación especializada en Ocaña?

☐ Sí

☐ No

☐ Tal vez

¿Qué valor estaría dispuesto a pagar mensualmente?

☐ \$50.000 – \$100.000

☐ \$100.000 – \$200.000

☐ \$200.000 – \$300.000

☐ Más de \$300.000

¿Qué factor sería más importante para elegir la fundación?

☐ Calidad del servicio

☐ Precio

☐ Ubicación

☐ Profesionales especializados

☐ Convenios con EPS

Gracias por su colaboración.