

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LIDER:**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL INTERNO COMO BASE PARA LA  
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN SANTA MARÍA DE LOS  
ROBLES**

**PRESENTADO POR:**

**HERNAN DARIO MOLINA DIAZ**

**Tutor:**

**JAIME ALEXANDER VILLAMIL JIMENEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C**

**2015**

## TABLA DE CONTENIDO

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1</b>  | <b>Resumen Ejecutivo.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2</b>  | <b>Diagnóstico del área práctica .....</b>                                    | <b>6</b>  |
| <b>3</b>  | <b>Planteamiento del Problema .....</b>                                       | <b>10</b> |
| <b>4</b>  | <b>Antecedentes .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>5</b>  | <b>Justificación .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>6</b>  | <b>Objetivos .....</b>  | <b>17</b> |
| 6.1       | Objetivo General.....   | 17        |
| 6.2       | Objetivos Específicos .....   | 17        |
| 6.3       | Metas .....   | 17        |
| 6.4       | Indicadores .....   | 17        |
| <b>7</b>  | <b>Marco Teórico .....</b>  | <b>18</b> |
| <b>8</b>  | <b>Marco Conceptual.....</b>  | <b>20</b> |
| 8.1       | Análisis Estratégico ¿Dónde estamos?.....                                     | 20        |
| 8.2       | Formulación Estratégica ¿Dónde queremos llegar? y ¿Cómo lo vamos a lograr? .. | 20        |
| <b>9</b>  | <b>Metodología .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>10</b> | <b>Desarrollo de actividades.....</b>   | <b>24</b> |
| 10.1      | Diagnóstico Interno .....   | 24        |
| 10.1.1    | Recursos.....   | 24        |
| 10.1.2    | Capacidades y competencias.....   | 26        |

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| 10.1.3      | Procesos .....  | 28        |
| 10.1.4      | Debilidades .....   | 34        |
| 10.1.5      | Fortalezas .....  | 51        |
| <b>10.2</b> | <b>Formalización y constitución legal de la Fundación .....</b>                             | <b>54</b> |
| 10.2.1      | De los trámites, documentación y solicitud.....   | 55        |
| 10.2.2      | Del Acta de Constitución .....  | 57        |
| 10.2.3      | De los Estatutos de la Fundación.....   | 57        |
| <b>11</b>   | <b>Conclusiones .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>12</b>   | <b>Recomendaciones .....</b>  | <b>60</b> |
| <b>13</b>   | <b>Bibliografía .....</b>   | <b>63</b> |
| <b>14</b>   | <b>Anexos .....</b>   | <b>66</b> |
| 14.1        | <b>Anexo 1. Misión, Visión y Valores rectores de la Fundación Santa María de los Robles</b> | <b>66</b> |
| 14.2        | <b>Anexo 2. Guiones de entrevista semiestructurada .....</b>                                | <b>67</b> |
| 14.3        | <b>Anexo 3. Focus Group.....</b>  | <b>70</b> |
| 14.4        | <b>Anexo 4. Cronograma.....</b>   | <b>72</b> |
| 14.5        | <b>Anexo 5. Estatutos de conformación.....</b>  | <b>73</b> |
| 14.6        | <b>Anexo 6. Acta de Constitución .....</b>  | <b>88</b> |
| 14.7        | <b>Anexo 7. Certificado de recibido .....</b>   | <b>92</b> |
| 14.8        | <b>Anexo 8. Matriz de calificación .....</b>  | <b>93</b> |
| 14.9        | <b>Anexo 9. Carta Aval Director.....</b>  | <b>95</b> |

## 1 Resumen Ejecutivo

La Fundación Santa María de los Robles es una iniciativa de la comunidad religiosa de las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús desde el año 2003 la cual no esta constituida legalmente como una persona jurídica independiente y autónoma. Ha sido liderada por la Hermana Patricia Ibargüen y diferentes profesionales idóneos en trabajo social. Presta servicios en cuatro áreas de atención: salud física, salud psicológica, educación y talleres productivos. Dirigida a población vulnerable de la localidad de Ciudad Bolívar, específicamente del Barrio Caracolí.

Ante la necesidad de enfrentar la incertidumbre de un entorno cambiante y el riesgo de sostenibilidad y supervivencia en el largo plazo debido a la falta coordinación, priorización e integración de la Fundación se planteo la necesidad de iniciar un proceso de planeación estratégica que permitiera a la Fundación tener un plan de trabajo con un horizonte de largo plazo. Según Bryson (2010) la planeación estratégica es una practica cada vez más común en las organizaciones sin ánimo de lucro, la evidencia demuestra que esta funciona mejorando notablemente los resultados de las organizaciones. De esta manera surgió la pregunta-problema ¿Cómo realizar el diagnóstico organizacional interno como base para la planeación estratégica de la Fundación Santa María de los Robles durante el período de practica social de la carrera de Administración de Empresas?.

Durante el desarrollo de la práctica social se estableció como objetivo general el diagnóstico organizacional interno de la Fundación como base para la planeación estratégica. Se desarrollo un análisis a profundidad de los recursos físicos de la Fundación. También, se detallaron las principales competencias y capacidades del equipo de trabajo que conforma la labor de la Fundación. Se identificaron los procesos organizacionales y el costo que cada uno de estos



representa para la organización. Finalmente, se identificaron las principales debilidades y fortalezas y se describieron de manera precisa y argumentada todas sus causas, consecuencias e implicaciones en la organización. Para alcanzar cada objetivo, se diligenció un diagrama de GANTT (Cronograma de actividades), esta herramienta, permitió una planificación ordenada de las tareas y actividades necesarias para la realización de este proyecto, su progreso y las personas involucradas en el proceso. Como herramientas de recolección de información se usó entrevistas semi-estructuradas, observación y focus group.

A partir del diagnóstico realizado se concluye que la Fundación debe formalizarse tanto organizacionalmente como legalmente. Además, la organización está en una fase precaria de consolidación organizacional debido a que los procesos no han sido identificados, documentados y analizados, no existe descripción de cargos ni manual de funciones. El manejo de la comunicación y de la información es ineficiente y sería una limitación mayor a medida que la organización crezca. Los objetivos y principios organizacionales no son compartidos con todo el equipo de trabajo y no existe inducción a los cargos actuales con el fin de poder engranar cada integrante de la fundación.

Finalmente, se concluye necesario continuar con el desarrollo del proceso de planeación estratégica realizando el análisis externo de la organización para poder establecer estrategias claras y planes de acción para la consecución de objetivos estratégicos de largo y mediano plazo alineados con la misión y la visión definida por la fundación.

## 2 Diagnóstico del área práctica

El Hogar de Apoyo Santa María de los Robles es una iniciativa de las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús que tiene sus comienzos en el año 2003. Bajo el liderazgo de la hermana Patricia Iburgüen se consolidó en una iniciativa permanente de atención a población vulnerable en la localidad de Ciudad Bolívar específicamente en el Barrio Caracolí. Su campo prioritario de actuación es la atención a población en estado de discapacidad y desplazamiento por la violencia. A través de su ardua labor ha ido expandiendo su influencia en la población afectada, debido a las necesidades latentes que se presentan en el sector. El Hogar ofrece además: orientación profesional a familias, enseñanza en oficios de panadería, talleres de alfabetización y capacitación informática para la resocialización e integración laboral (Iburgüen, 2015).

El Hogar terapéutico Santa María de los Robles tiene como objetivo ser reconocida en el 2018 como Fundación con calidad profesional y humana (Martinez Zamudio, 2014). La labor que desempeña presenta grandes retos para lograr atender la mayor cantidad de población vulnerable del sector con estándares de calidad óptimos que impacten en la transformación social de las familias de Ciudad Bolívar. Se realizará un diagnóstico mediante un análisis DOFA para lograr identificar los aspectos preponderantes en la consecución del objetivo principal del Hogar y establecer estrategias integradas con la planeación estratégica

Tabla 1: Análisis Interno y Externo del Hogar

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capital humano con vocación de servicio.</li> <li>2. Contacto directo con la comunidad afectada.</li> <li>3. Domicilio propio donde pueden realizar la prestación del servicio.</li> <li>4. Capital humano calificado para la realización de la tarea.</li> <li>5. Alianza estratégica con las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.</li> <li>6. Capacidad para adaptarse a las necesidades de la comunidad y el entorno.</li> <li>7. Liderazgo positivo en función de la comunidad y del servicio.</li> <li>8. Convenio con Universidades acreditadas como la Escuela Colombiana de Rehabilitación, Uniminuto y Pontificia Universidad Javeriana.</li> <li>9. Entendimiento profundo de la problemática social que presenta la comunidad objetivo del Hogar Santa María de los Robles.</li> <li>10. Objetivos organizacionales alineados con los objetivos personales de las personas que prestan su servicio en la comunidad.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja frecuencia en la prestación de los servicios de fonoaudiología, fisioterapia y pedagogía teniendo limitando el avance en los pacientes.</li> <li>2. Espacio insuficiente para responder ante las necesidades de la comunidad.</li> <li>3. Adecuaciones inapropiadas para la prestación de un servicio de alta calidad.</li> <li>4. Limitaciones de acceso a personas con discapacidades importantes.</li> <li>5. Accesibilidad del personal a el hogar terapéutico por medio de transporte publico.</li> <li>6. Carencia de un sistema de evaluación de rendimiento sobre los pacientes para medir su avance y determinar el impacto real del Hogar Santa María de los Robles en la comunidad.</li> <li>7. Alimentación del personal en el Hogar Santa María de los Robles.</li> <li>8. Medios efectivos de divulgación e información con la comunidad de los servicios que presta el Hogar.</li> <li>9. Falta de capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías de la información.</li> <li>10. Manejo precario de la información organizacional y disponibilidad de esta para la toma de decisiones estratégicas.</li> <li>11. No hay vinculación laboral formalmente constituida entre el Hogar y el personal.</li> <li>12. Alta dependencia económica del Hogar con PROACIS y el ayuntamiento de Pamplona.</li> <li>13. Falta de diversificación de las fuentes de financiación.</li> <li>14. Identidad corporativa y campañas de recordación.</li> <li>15. Nula independencia legal de las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús</li> <li>16. Dificultad para acceder a programas gubernamentales de apoyo, subsidio y financiación.</li> <li>17. Dificultad para acceder a financiación del sector privado</li> <li>18. No existen mediciones del clima organizacional</li> <li>19. Inventario de competencias del personal.</li> <li>20. Descripciones y manuales de cargo.</li> <li>21. Falta de documentación de los procesos organizacionales.</li> <li>22. No se cuenta con un sistema de evaluación de rendimiento ni con indicadores de gestión que permita la evaluación de resultados en función con los objetivos y la planeación estratégica.</li> <li>23. Poco manejo de nuevas tecnologías.</li> <li>24. Baja inversión en equipos de tecnología y de TIC</li> <li>25. Carencia de conectividad a internet</li> </ol> |
| OPORTUNIDADES  |  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captación de dineros y recursos del sector privado.</li> <li>2. Beneficios tributarios otorgados por el gobierno a el sector privado para incentivar las donaciones y la responsabilidad social empresarial.</li> <li>3. Alianzas con otras fundaciones públicas o privadas, que permitan el fortalecimiento de nuevas iniciativas y que impacten favorablemente a la comunidad, además que se generen conocimientos compartidos.</li> <li>4. Creciente tendencia de Responsabilidad Social en Colombia y en el mundo.</li> <li>5. Políticas gubernamentales de inclusión y reconciliación social para la solución del conflicto y el desarrollo del pos-conflicto.</li> <li>6. Fortalecimiento de redes y Net-working social a nivel local, nacional e internacional.</li> <li>7. Reconocimiento legal del Hogar Santa María de los Robles como Fundación para fortalecer su gestión social y de impacto a la comunidad.</li> <li>8. Alianzas con instituciones de educación en el sector.</li> </ol> | <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terminación de los acuerdos de cooperación y financiación de las entidades PROACIS y de el ayuntamiento de PAMPLONA.</li> <li>2. Crecimiento de la población vulnerable en la zona.</li> <li>3. Reglamentación que dificulte la libre atención a los beneficiaros del programa.</li> <li>4. Situaciones de violencia en el sector en el que se encuentra localizado.</li> </ol>  |  |

Tabla 2: Estrategias Cruzadas

| MARCO ESTRATÉGICO |  |   |
|-------------------|--|---|
|                   | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
| OPORTUNIDADES     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar alianzas con Universidades y entidades educativas para obtener apoyo académico y laboral por medio de practicantes y voluntariados en la fundación.</li> <li>2. Implementar talleres de liderazgo y capacitación en el personal de la fundación.</li> <li>3. Implementar una estrategia de comunicación efectiva entre los integrantes de la fundación con el objetivo de aumentar la participación, la integración, coordinación y fortalecimiento de los lazos entre el personal de la fundación.</li> <li>4. Captar dineros públicos destinados a la inclusión y reconciliación social.</li> <li>5. Diseñar y gestionar una base de datos para fortalecer el Net-Working de la fundación y fortalecer alianzas y lazos con organizaciones, fundaciones, proyectos y programas a nivel nacional e internacional.</li> <li>6. Establecer un plan de mercadeo con enfoque social que de a conocer la organización integrando los diferentes enfoques de la mezcla de mercadeo y la planeación estratégica.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalizar legalmente el Hogar Santa María de los Robles en una fundación entidad sin ánimo de lucro, de carácter permanente, independiente, autónoma y de utilidad común.</li> <li>2. Ampliar el tiempo de atención a los pacientes para lograr un mayor impacto en la evolución de sus diagnósticos.</li> <li>3. Establecimiento de un sistema de evaluación de la población atendida para medir la evolución de los pacientes.</li> <li>4. Impulsar el blog del Hogar como medio de comunicación y divulgación de la fundación con la comunidad.</li> <li>5. Desarrollar nuevas estrategias de promoción entre la comunidad.</li> <li>6. Implementación de campañas educativas y evangelizadoras a la comunidad atendida por medio de valores y principios fundamentales de la sociedad.</li> <li>7. Implementación de TIC para la sistematización de la información en tiempo real y apoyar el proceso de decisión estratégico.</li> <li>8. Realizar sesiones de retroalimentación entre el personal para promover el mejoramiento continuo, la creatividad y el emprendimiento.</li> <li>9. Realizar la descripción de cargos y los manuales de la organización</li> <li>10. Implementar un inventario de competencias en el personal.</li> <li>11. Realizar el levantamiento de los procesos con la debida documentación y diagnóstico.</li> <li>12. Implementar servicio de internet en la fundación.</li> <li>13. Diseñar la Planeación Estratégica de la organización</li> </ol> |
| AMENAZAS          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliación de acuerdos de colaboración y financiación con Proacis y el ayuntamiento de Pamplona.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar protocolos de seguridad entre el personal del hogar</li> <li>2. Buscar nuevas fuentes de financiación en el sector privado y público.</li> <li>3. Creación de una pagina de internet como plataforma promocional de la labor que desempeña el hogar Santa María de los Robles con el fin de fortalecer las alianzas actuales y atraer nuevos acuerdos que financien la labor social de las hermanas esclavas del sacratísimo corazón de Jesús.</li> <li>4. Implementar un Community Management de la fundación.</li> <li>5. Rediseñar la distribución de planta con el fin de optimizar la prestación del servicio y el flujo de personal a través del Hogar.</li> </ol>  |

Con base en la observación realizada en la tabla 1 y el riguroso seguimiento de las actividades en la Fundación Hogar Santa María de los Robles se evidenció carencias fundamentales para la consolidación de la organización. La Fundación se encuentra en un estado de informalidad legal, administrativa, estratégica y operativa. Su fortalecimiento permitirá aumentar su campo de acción en la localidad Ciudad Bolívar con mayor calidad de servicio e impacto social. La principal necesidad es la planeación estratégica a mediano y largo plazo que permitirá llevar a la Fundación a ser una organización consolidada de talla mundial y de gran impacto social.

A continuación se describe las funciones y responsabilidades del área práctica que contribuirán al fortalecimiento organizacional y estratégico de la Fundación, que permita la implementación de acciones con enfoque más claro.

1. Constitución legal de la Fundación Hogar Santa María de los Robles.
2. Diagnóstico interno de la organización como base para la planeación estratégica de la Fundación Hogar Santa María de los Robles.

### **3 Planteamiento del Problema**

La visión de la Fundación para el 2018 exige de una organización formalizada en todos los aspectos posibles: estratégica, legal, operativa y administrativa. Esto con el fin de lograr atender a la población objetivo con altos estándares de calidad y de cobertura. Esta entidad se ha venido gestionando con un enfoque tradicional. Sin embargo, las entidades sin ánimo de lucro, en este caso una Fundación, deben ser gestionadas con un enfoque, estilo y herramientas diferentes debido a sus características únicas de entorno y objeto (Mazuela LLanos, 2001). La principal diferencia con las organizaciones tradicionales esta fundamentado en que el beneficio económico no es el factor primordial, por el contrario existen otras variables que se deben tener en cuenta como el beneficio social (Navajo, 2009). Basados en la necesidad que tiene la empresa de consolidarse como una organización sólida y a la luz de las condiciones coyunturales en las que las entidades sin ánimo de lucro deben gestionar sus actividades se pone de manifiesto la necesidad de elaborar la planeación estratégica de la organización.

Las implicaciones directas de la planeación estratégica se traducen en retos administrativos, legales y operativos. La Fundación Hogar Santa María de los Robles presenta deficiencias en el manejo de la información, en la articulación de las actividades individuales de cada uno de sus colaboradores con los objetivos organizacionales, en la integración de los procesos, en la carencia de programas de reconocimiento y mercadeo estratégico. De igual forma, carece de un sistema de aprendizaje organizacional que garantice la sostenibilidad de las competencias clave en el largo plazo. En este orden de ideas se concluye que la organización carece de planeación estratégica.

¿Cómo realizar el diagnóstico organizacional interno como base para la planeación estratégica de la Fundación Santa María de los Robles durante el período de practica social de la carrera de Administración de Empresas?

## 4 Antecedentes

En el ámbito de la administración ha sido motivo de debate los nuevos retos que tienen las organizaciones sin ánimo de lucro. La profesionalización<sup>1</sup> de este tipo de organizaciones ha quedado rezagada en comparación con las organizaciones con fines de lucro que se rigen por las leyes del mercado y la alta competitividad. El enfoque tradicional de las organizaciones sin fines de lucro se basa en la colaboración y voluntariado de diferentes actores de la sociedad en función de una comunidad sin tener un fin claro ni determinado. Este tipo de organizaciones presentan riesgos de sostenibilidad en el largo plazo debido a la falta de una gestión más estructurada tanto operativa como administrativamente. La planeación estratégica es una herramienta que va a permitir superar los retos de eficiencia y eficacia permitiendo sostenibilidad en el largo plazo a las organizaciones sin ánimo de lucro.

Según Bryson (2010) la planeación estratégica es una practica cada vez más común en las organizaciones gubernamentales y en organizaciones sin ánimo de lucro, la evidencia demuestra que esta funciona mejorando notablemente los resultados de las organizaciones. La experiencia demuestra según (Bryson, 2010) que ha tenido resultados exitosos en:

- Agencias publicas, departamentos administrativos o divisiones de grandes organizaciones.
- En propósitos de gobierno general como ciudad, estado o país.
- Organizaciones sin ánimo de lucro que prestan servicios fundamentales en población
- Organizaciones con propósitos internacionales de Networking como alianzas y colaboraciones masivas.

---

<sup>1</sup> Termino que hace referencia al nivel de especialización y capacitación de las personas que a su vez se traduce en mayores competencias operativas y técnicas en una empresa.



- Comunidades enteras urbanas o metropolitanas.

De igual manera, (Bryson, 2010) plantea como principales beneficios de la planeación estratégica en este tipo de organizaciones a:

- Promoción de pensamiento, aprendizaje y actuar estratégico.
- Mejoramiento del proceso de decisión.
- Intensifica la eficiencia, responsabilidad y flexibilidad organizacional.
- Mejora la eficacia de sistemas externos de colaboración.
- Legitimidad organizacional.
- Beneficios directos para la población involucrada.

La planeación estratégica como principal herramienta de cambio en las organizaciones sin ánimo de lucro que tienen como principal objetivo la sostenibilidad en el largo plazo de manera competitiva y eficaz. Además, garantizando la participación de los diferentes actores como es: la población afectada, sector privado, voluntariado, empleados, prestadores del servicio, autoridades competentes, gobierno local, universidades y academia.

La oficina de desastres y emergencias del primer ministro de Turquía demostró cómo la planeación estratégica legitima una organización y la consolida con sostenibilidad a largo plazo (Caymaz, Volkan Akyon, & Erenel, 2013). La planeación estratégica para las entidades gubernamentales de Turquía a partir del 2003 se impuso como una obligación del Estado con carácter de ley. Como consecuencia de está, la entidad de desastres y emergencias debió diseñar la planeación estratégica de esta con un horizonte de largo plazo, la cual responde a las preguntas: ¿Dónde esta la organización?, ¿A dónde quieren llegar?, ¿Cómo alcanzarlo? y ¿Cómo medir el rendimiento para llegar a esto?. Como parte del proceso de planeación estratégica se dio

la oportunidad para realizar profundos cambios con el fin de mejorar la gestión organizacional a nivel directivo.

Por otro lado, Hwang & Powel (2009) concluyeron que las organizaciones sin ánimo de lucro que desarrollan prácticas de planeación estratégica logran mayores niveles de sostenibilidad en el largo plazo. Hwang & Powel (2009) tomando una muestra representativa de 501 organizaciones de caridad logró demostrar que la planeación estratégica tenía una repercusión positiva sobre la racionalización y profesionalización de las organizaciones sin ánimo de lucro. Por lo tanto, la planeación estratégica es uno de los componentes fundamentales de la profesionalización de las organizaciones y de su sistema de administración y gestión.

Buchanan (2012) afirma que la planeación estratégica en las organizaciones sin ánimo de lucro ha tenido limitaciones por que el enfoque estratégico ha sido influenciado por el sector privado. Plantea que debería ser reconocida la planeación estratégica en las organizaciones sin ánimo de lucro como una herramienta que guía la organización para brindar sostenibilidad en el largo plazo y no como un herramienta de competitividad o rentabilidad. Las organizaciones sin ánimo de lucro se enfatizan en el impacto social y no en el beneficio económico. La efectividad de la planeación estratégica tiene como puntos críticos la facilidad de cohesionar con el entorno y la capacidad para responder al cambio (Buchanan, 2012). Evaluando el sistema de bibliotecas en Escocia (Buchanan, 2012) logró determinar la manera como este tipo de entidades sin ánimo de lucro planteaban la planeación estratégica como herramientas fundamentales. Determinó como atributos específicos para obtener planes exitosos los siguientes factores: visión, misión, logros, objetivos y planes de acción. Cada factor debía cumplir características específicas como especificidad, inspiración, propósito, medible entre otros. De esta manera, la planeación

estratégica se consideraba exitosa para mantener la organización sin ánimo de lucro en el largo plazo y garantizar crecimiento en el tiempo.

Ya se ilustra un amplio espectro de la aplicación de la planeación estratégica en organizaciones sin fines de lucro y la manera como se abordó teóricamente. Ahora, una vista de la fundación desde su conformación y como se fue configurando la estructura administrativa nos permite entender los antecedentes del problema y la oportunidad existente de aplicar los conceptos de planeación estratégica. La Figura 1 a continuación ilustra una línea de tiempo desde conformación de una idea hasta la consolidación de un proyecto como el que existe hoy.

| Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús   |  | Hmna Patricia Ibagüen y Voluntariados externos   |  |   | Profesionales mediante contrato Prestación de Servicios   |  |  |      |      |      |
|---|--|--|--|---|---|--|--|------|------|------|
| 2003  | 2004   | 2005   | 2006   | 2009  | Practicas Universitarias PUJ y Uniminuto  |  |  | 2013 | 2014 | 2015 |
| <p>Hermandades de la comunidad de las Esclavas recorren algunos barrios de la localidad. Se intento iniciar una acción concreta en el barrio Potosi con la asociación de unos sacerdotes Somascos pero nunca se consolidó</p> | <p>Continúa la búsqueda de cuál sería el apoyo parotal de las Hermanas. Se realizan visitas a familias del barrio Caracolí. Se encuentran muchas personas con discapacidades</p> | <p>Llega la hermana Patricia Ibagüen. Fundación Social por Bogotá presta el comedor. Se realizan talleres sobre discapacidad y reflexión sobre formación humana. Se inicia trabajo en red con la Fundación Hogar Fervor.</p> | <p>La junta directiva de la Asociación de Antiguas Alumnas del colegio de las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús paga el arriendo de una casa y allí se inicia atención en terapia física gracias a la generosidad de Diana Ruiz quien presto el servicio voluntariamente</p> | <p>Se compra la casa actual con un donativo de personas que en Dublín leen el boletín sobre Sta. Rafaela María que reparte la Hermana María Alonso con artículos sobre obras que las Esclavas atienden en lugares Vulnerables</p> | <p>Se cuenta con fuentes de financiación externa por parte de Proacis y el ayuntamiento de Pamplona. Estos recursos son los que garantizan prestar el apoyo y contar con los profesionales pagos para prestar un servicio de calidad.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;">    </div> |  |  |      |      |      |

Figura 1: Línea de tiempo Fundacional

El hogar se ha ido desarrollando sin planeación, implementando acciones administrativas como medidas reactivas al entorno. Ha carecido de una conformación administrativa sólida pensada en una proyección clara y concreta. Gracias a la práctica profesional de Administración de empresas de la Universidad Javeriana del año 2014 se consolidó la misión y visión entendiendo a la organización como una Fundación independiente y externa de la comunidad religiosa de las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús. Para una mayor ampliación sobre la misión, visión y valores organizacionales véase el anexo 1

## 5 Justificación

Las organizaciones tienen la necesidad de enfrentar la incertidumbre mediante identificación de las oportunidades y amenazas del entorno (Francés, 2006). Sin embargo, es necesario la articulación de todas las piezas que la conforman para responder ante los intereses de los diferentes actores y lograr el cumplimiento de objetivos de largo plazo (Análisis y desarrollo social. Consultores, 2003). Las organizaciones sin ánimo de lucro enfrentan el reto de responder ante entornos cambiantes y crecientes demandas de la población afectada.

La supervivencia y sostenibilidad de la Fundación Hogar Santa María de los Robles en el largo plazo se pone en riesgo al no existir integración y coordinación. Se deben priorizar los diferentes recursos y capacidades en función de una meta clara y definida para lograr una intervención más eficaz. De igual manera, el cambiante entorno obliga a la fundación a enfrentar amenazas y perder oportunidades por no estar preparada. Es necesario consolidar la Fundación en una entidad fortalecida que tiene objetivos y metas claras, medibles y alcanzables. Estos objetivos deben responder ante los intereses de los actores implicados. Con el fin de dar respuesta a estas necesidades, se debe realizar un proceso de Planeación Estratégica que tiene como beneficios el aumento de la eficiencia y eficacia organizacional, la optimización de los recursos disponibles, el mejoramiento de la prestación del servicio a los usuarios beneficiados y el mejoramiento de la calidad de vida para los empleados de la fundación.

Este trabajo cobra importancia para la administración de empresas en la aplicación de conceptos teóricos aprendidos a través de la carrera en un escenario de aplicación real con sentido social.

## **6 Objetivos**

### **6.1 Objetivo General**

1. Realizar el diagnóstico organizacional interno de la Fundación Santa María de los Robles como base para la planeación estratégica de la Fundación.

### **6.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar los recursos tangibles disponibles de la Fundación Santa María de los Robles.
2. Identificar las capacidades y competencias de la Fundación Santa María de los Robles.
3. Identificar los procesos organizacionales de la Fundación
4. Determinar las debilidades de la Fundación Santa María de los Robles como organización
5. Determinar las fortalezas de la Fundación Santa María de los Robles como organización.
6. Adelantar los trámites para formalizar legalmente la Fundación Santa María de los Robles

### **6.3 Metas**

1. Realización de un diagnóstico organizacional que analice las variables internas.
2. Formalización legal de la Fundación Hogar Santa María de los Robles.

### **6.4 Indicadores**

1. Debilidades del diagnóstico interno identificado frente a las debilidades caracterizadas.
2. Fortalezas del diagnóstico interno identificado frente a las fortalezas caracterizadas.

## 7 Marco Teórico

La planeación es una actividad cotidiana del ser humano. Desde tiempos inmemorables garantizar la supervivencia ha determinado la elección de alternativas, optimización de los recursos escasos, manejo del tiempo y enfrentar contingencias. Todas estas actividades han llevado al ser humano a planificar. No solo en el ámbito personal, sino también en el ámbito profesional donde las organizaciones deben responder ante un entorno cada vez mas cambiante y de recursos limitados. La planificación es una actividad fundamental que ha permitido responder ante las necesidades de la sociedad.

La planificación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos (López Cabarcos & Redondo López, 2002). O más bien el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de lograrlos (Fantova Azcoaga, 2005). Según el Banco Interamericano de Desarrollo como se citó en López Trujillo & Correa Espinosa (2007):

“...Planificación significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar la situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de la acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos, que realizados de maneras sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planeación...” (p.22)

Por otro lado, se entiende por estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permita lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). El concepto de estrategia debe tener cuatro factores

básicos: primero, debe tener objetivos claros, consistentes y de largo plazo. Segundo, debe tener un profundo entendimiento del entorno. Tercero, una evaluación objetiva de los recursos y finalmente una implementación efectiva (Grant, 2010).

Ahora podemos entender el concepto de planeación estratégica y su naturaleza. Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en una organización, acerca de su estado actual y el camino que debe recorrer en el futuro. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno (Análisis y desarrollo social. Consultores, 2003). La Figura 2 sintetiza los elementos principales que una planeación estratégica debe tener según (Navajo, 2009).

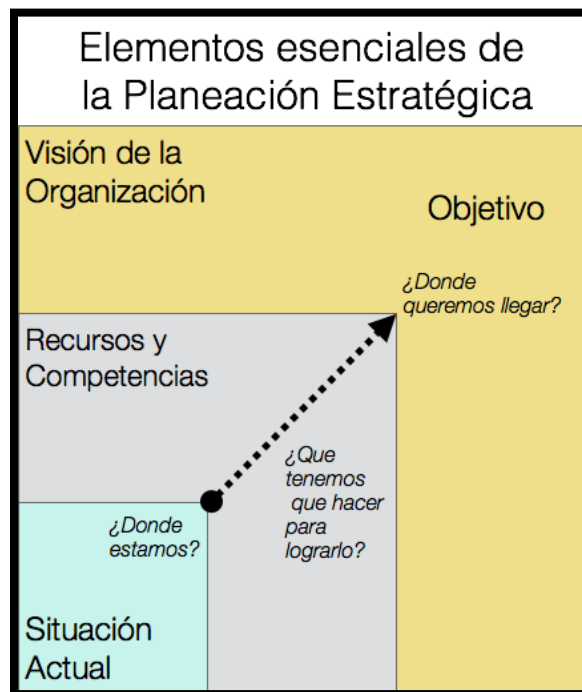


Figura 2: Elementos esenciales de la Planeación Estratégica

## **8 Marco Conceptual**

### **8.1 Análisis Estratégico ¿Dónde estamos?**

Para responder a esta pregunta es necesario realizar un análisis de la compañía. Esta fase de la planeación estratégica contempla el análisis interno y externo de la organización (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) e identificar los grupos de interés y su poder de decisión e influencia sobre la organización.

“El análisis interno de la organización tiene como objetivo identificar fortalezas y debilidades” (Faulkner & Campbell, 2006, p. 241). Se debe realizar sobre los recursos y las capacidades. Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone la organización para llevar a cabo sus acciones (Grant, 2010). Estos pueden ser tangibles (dinero, equipos, planta, carros, tecnología) o intangibles (patentes, marca, cultura, reputación). Las capacidades o competencias hace referencia a las actividades y procesos por los que una organización estructura sus recursos y conocimientos de forma eficaz (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

“El análisis externo tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas” (Faulkner & Campbell, 2006, p. 241). Se debe analizar las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas (PEST) e identificar las tendencias del entorno (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). Finalmente, se identifican y describen los actores implicados en función de sus intereses y su poder de influencia y decisión.

### **8.2 Formulación Estratégica ¿Dónde queremos llegar? y ¿Cómo lo vamos a lograr?**

Esta fase del proceso de planeación estratégica comprende el diseño de la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de implementación (Análisis y desarrollo social. Consultores, 2003). En esta fase el compromiso de la Dirección de la organización juega un papel



fundamental debido al liderazgo que debe ejercer a través de toda la estructura organizacional para impulsar la participación de todos los grupos de interés (Drucker, 1990).

La misión de la organización es el pilar de la estrategia. Drucker (1990) afirma “La organización sin fines de lucro existe para generar un cambio en los individuos y la sociedad. El primer punto por tratar es qué misiones tienen éxito, cuáles fracasan y cómo se define una misión, por cuanto la prueba definitiva no es la belleza retórica de su enunciación, sino la acción correcta” (p.3). Permite a la organización tener claridad dotando un marco de referencia para los procesos de toma de decisiones describiendo el concepto de la organización, la naturaleza de los servicios que presta, a quién se presta esos servicios y los valores bajo los cuales pretende funcionar (Análisis y desarrollo social. Consultores, 2003).

Por otro lado, la visión es la declaración de lo que se cree debe ser el futuro de la organización y todos los actores implicados en esta. Debe ser consistente con los valores y con la misión, alcanzable e inspiradora (Análisis y desarrollo social. Consultores, 2003). Debe ser breve, fácil de entender y recordar para que permita su comunicación a través de toda la organización. Según (Navajo, 2009) la visión de la organización debe ser atractiva a todos los intereses y expectativas de los grupos de interés como son los directivos, empleados y beneficiarios. (Francés, 2006) lo define como “el gran objetivo hacia el cual dirigir los esfuerzos” (p.45).

Una vez se tiene claro la misión, la visión y un análisis profundo de la situación actual se desarrollan los objetivos de la organización. Estos se entienden como los resultados preestablecidos que se pretenden alcanzar por acción propia (Zerilli, 1992). “Son resultados específicos en un tiempo determinado por medio del cual se puede medir el avance de la organización” (Publicaciones Vertice, 2008, p. 33) . Forman una jerarquía donde los más amplios se subdividen en otros mas específicos. Este concepto según (Navajo, 2009) se conoce

como la pirámide de los objetivos donde el cumplimiento de los objetivos generales depende del cumplimiento de los objetivos más específicos. Se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Ser acordes con los valores
- Conseguir la misión como identidad
- Estar enfocados en lo que necesitan los usuarios
- Tienen en cuenta los agentes externos que tienen influencia sobre la organización
- Buscan afrontar las amenazas
- Buscan explotar las oportunidades
- Tienen en cuenta nuestras debilidades y oportunidades

Según (Navajo, 2009), “los objetivos estratégicos de la organización deben cumplir con el criterio SMART” (p.112). En la Tabla 3 se describen las características Smart.

Tabla 1:

**Los objetivos deben ser SMART**

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Específicos (Specific)    | Que se va a hacer exactamente  |
| Medibles (Measurables)    | Cual será el resultado esperado, expresado en términos cuantitativos y cualitativos    |
| Alcanzables (Achievable)  | ¿Son los objetivos realistas dado los recursos disponibles, tiempo, capacidades, etc.? |
| Relevantes (Relevant)     | Los objetivos abordan temas claves y presentan soluciones                              |
| Programados (Time-Phased) | Que tiempo llevara lograr los objetivos  |

*Fuente: Navajo (2009)*

Finalmente, se proponen las estrategias y planes de implementación para lograr los objetivos teniendo en cuenta las debilidades, las fortalezas, las amenazas, las oportunidades, la misión, la visión y los valores de la organización. Esta fase debe ser clara y debe estar enfocada en aspectos y acciones puntuales que permita a la organización cumplir con su visión.

## 9 Metodología

Para alcanzar cada objetivo, se diligenció un diagrama de GANTT (Cronograma de actividades), esta herramienta, permitió una planificación ordenada de las tareas y actividades necesarias para la realización de este proyecto, su progreso y las personas involucradas en el proceso ( Vea Anexo 4). Respecto a la información empleada, como fuente primaria se contemplaran datos suministrados por parte del personal administrativo, personal operativo y beneficiarios mediante entrevistas y observación personal; como fuentes secundarias, se utilizaran diversos tipos de documentos de contenidos fiables y verificables así como de autores acreditados, material electrónico, publicaciones periódicas, artículos científicos, informes, tesis, enciclopedias, libros, que permitan conocer y seleccionar información necesaria para desarrollar cada uno de los objetivos.

Como herramienta de recolección de información primaria se realizaron entrevistas semi-estructuradas a la directora de la Fundación y a las profesionales que trabajan en la Fundación, para ver la herramienta de recolección de información véase anexo 6. Adicionalmente, se realizó un Focus Group con todo el personal de la Fundación, para ver la herramienta de recolección de información véase anexo 7.

## 10 Desarrollo de actividades

### 10.1 Diagnóstico Interno

#### 10.1.1 Recursos

La Fundación Santa María de los Robles desempeña su labor en cuatro campos de acción: Educación, Salud física, Salud Psicología y Talleres Productivos. Los cuales se han ido desarrollando de acuerdo a las necesidades que se van identificando en la población del barrio Caracolí de la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá. La Figura 3 ilustra de manera explícita la distribución de cada uno de los campos de acción.

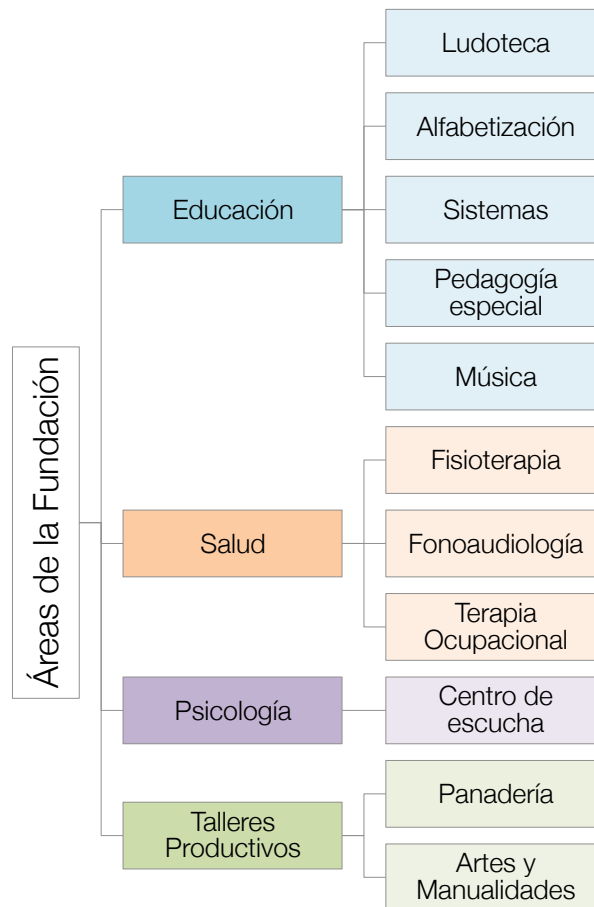


Figura 3: Áreas de trabajo en la Fundación. Autor del proyecto

Los recursos tangibles disponibles en la fundación se pueden clasificar según las áreas de trabajo como se puede ver en la Tabla 4. Estos son indispensables para brindar los servicios mencionados a la población vulnerable.

Tabla 2:

**Recursos Físicos**

| <b>Educación</b>                   | <b>Salud</b>    | <b>Psicología</b> | <b>Talleres Productivos</b> |
|------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------|
| 7 Computadores                     | Camilla         | NA                | Horno                       |
| Biblioteca de textos estudiantiles | Gym             |                   | Cocina Equipada             |
| Papelería                          | Pelotas         |                   | Mesa                        |
| Útiles escolares                   | Colchonetas     |                   | Utensiliosde panadería      |
| Grabadora                          | Caminador       |                   | Inventario Insumos          |
| Impresora y fotocopiadora          | Muletas         |                   |                             |
| Archivador                         | Silla de ruedas |                   |                             |
|                                    | Bandejas        |                   |                             |
|                                    | Pesas           |                   |                             |
|                                    | Tensometros     |                   |                             |
|                                    | Banda elástica  |                   |                             |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

Adicionalmente, como activos fijos la fundación cuenta con un área construida de 72 metros cuadrados en donde desarrolla sus actividades. En esta se encuentra con un baño, una cocina, un área para fisioterapia, un salón de sistemas y un salón abierto. Esta casa es usada 5 de los 7 días de la semana con un aprovechamiento del 70%. De igual manera, cuenta con un bus escolar pequeño a su disposición para el desarrollo y las necesidades de las actividades llevadas a cabo por la Fundación. Este vehículo tiene placas particulares el cual tiene pico y placa los días pares, es decir que no todos los días de la semana puede subir a Caracolí, si sube el día de pico y placa es muy restringido el tiempo que dispone para desarrollar actividades por eso se considera un aprovechamiento del 70%. Como se puede observar en la Tabla 5.

Tabla 3:

### Activos Fijos

| Item         | Titular                   | Uso actual | Antigüedad |
|--------------|---------------------------|------------|------------|
| Construcción | Propiedad de las Exclavas | 70%        | 5 años     |
| Vehículo     | Propiedad de las Exclavas | 70%        | 2 años     |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

#### 10.1.2 Capacidades y competencias

Las capacidades o competencias son los recursos intangibles con los que cuenta la organización para poder desarrollar su labor (Grant, 2010). Son la base y el pilar de toda iniciativa social para generar cambios profundos e impactos relevantes en la sociedad. El hogar Santa María de los Robles ha venido desarrollando a través del tiempo ciertas competencias fundamentales que le han permitido dejar huella en la población atendida de manera positiva. La participación de la comunidad de las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús y la de profesionales en diferentes campos han liderado la gestión del hogar desarrollando competencias como: profunda vocación de servicio a la comunidad, conocimiento detallado de la problemática social en la localidad de Ciudad Bolívar y liderazgo comunitario.

Primero, la experiencia de la comunidad de las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús en el ámbito social y sus extensas redes de trabajo a nivel mundial han permitido desarrollar en la Fundación un gran liderazgo en las comunidades vulnerables. El conjunto de experiencias basado en los valores de amor y respeto de la comunidad de las Esclavas a llevado a movilizar en el transcurso de los años a cientos de personas víctimas de la violencia y de marginalidad social y económica. Es una comunidad respetada y reconocida por su gran labor evangelizadora la cual potencializa el liderazgo comunitario en esta zona.

Segundo, el equipo de profesionales que integran el grupo de trabajo de la Fundación tienen una profunda vocación de servicio que es apoyada por el liderazgo social y comunitario de las

Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús. Adicionalmente, los profesionales cuentan con experiencia en trabajo social a comunidades vulnerables algunos con más de 10 años en este sector. Se tiene la participación en el equipo de trabajo de madres comunitarias del sector en los talleres productivos de panadería y en el área de servicios generales. Esta participación permite una mayor acogida por parte de la comunidad hacia la Fundación. Finalmente, la experiencia y el acompañamiento de profesionales nos permite un conocimiento profundo de la situación y la problemática actual que viven estas comunidades. De igual manera, se tiene entendimiento completo de las necesidades que presentan y una mayor oportunidad para actuar sobre la población.

Finalmente, se cuenta con gran calidad profesional para la prestación de los diferentes servicios de la comunidad. La Tabla 6 a continuación presta una lista detallada de los integrantes del equipo de trabajo.

Tabla 4:

#### **Competencias Equipo de Trabajo**

| <b>Nombre</b>                   | <b>Descripción</b>                               |
|---------------------------------|--|
| Adriana Paola Rojas Avilés      | Docente de Educación Especial                    |
| Alba Nidia Atehortúa Higinio    | Servicios Generales                              |
| Alejandra María Falla Sánchez   | Docente de Educación Especial                    |
| Cristina Pricila Millán Ortiz   | Docente de Alfabetización, Ludoteca y Sistemas   |
| Hernán Darío Molina Díaz        | Administrador de Empresas / Ingeniero Industrial |
| Laura Ximena Celis Quintero     | Fonoaudióloga                                    |
| Leady Mariana Rodríguez Vargas  | Trabajadora Social                               |
| Lidsa Mariel Vargas Chávarro    | Fisioterapeuta                                   |
| María Carla Sanabria Echandía   | Comunicadora Social                              |
| María Jaidive Camelo De Riviera | Coordinadora Mujer y Género                      |
| María Nelly López García        | Coordinadora Panadería                           |
| Patricia Ibargüen Cervantes     | Exclava Directora                                |
| Pedro Jesús Muñoz Sánchez       | Conductor  |
| Daniel Machecha                 | Contador   |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

### 10.1.3 Procesos

Los procesos de la organización se clasifican según su naturaleza en tres grupos: Procesos de apoyo estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo. Primero, los procesos estratégicos son los encargados de la parte directiva de la organización. Segundo, los procesos misionales son la razón de ser de la Fundación y están directamente en contacto con la población atendida. Tercero, los procesos de apoyo son transversales a los demás procesos de la organización y tienen un carácter fundamental para poder realizar de manera eficiente y eficaz los procesos misionales. La Figura 4 ilustra el mapa de los grupos de procesos y su clasificación se explican a continuación.

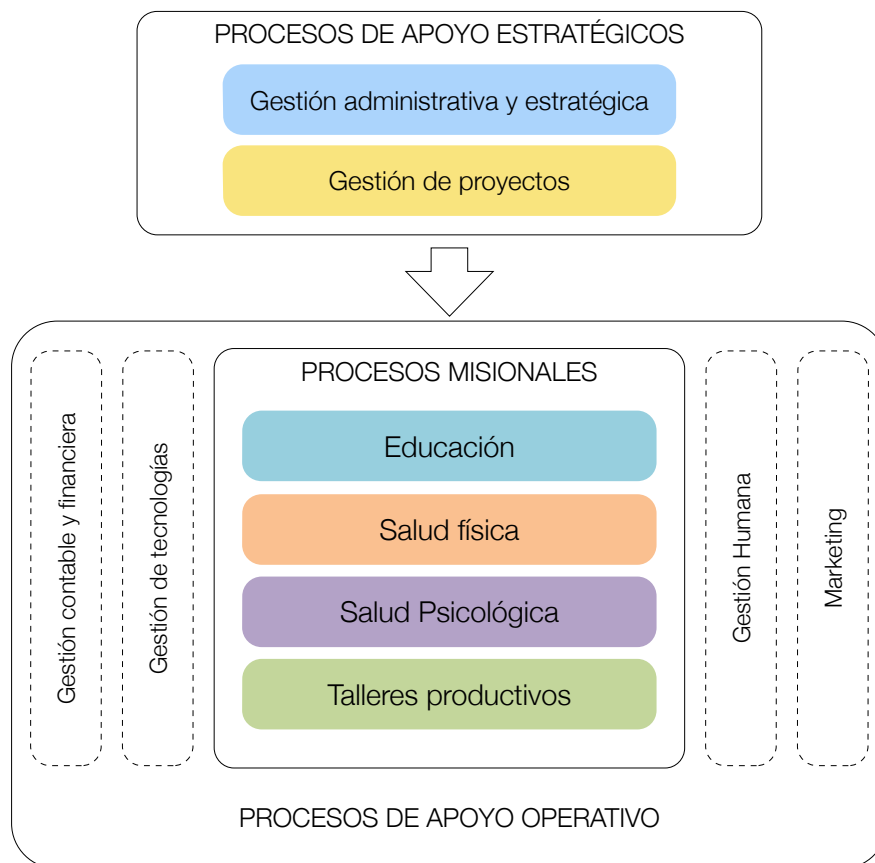


Figura 4: Mapa de procesos



### 10.1.3.1 Gestión Administrativa y estratégica:

Encargado de desarrollar la planeación estratégica de la Fundación, liderar la coordinación y cohesión de toda la organización en función de un objetivo común, basados en los principios organizacionales. Adicionalmente, debe hacer evaluaciones periódicas en función de los objetivos para determinar el rumbo de la Fundación y garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

### 10.1.3.2 Gestión de Proyectos

Tiene como principal función la administración de los proyectos cuya financiación es externa. Debe desarrollar los informes de gestión financiera, narrativa y vivencial de los proyectos. Adicionalmente, debe recopilar la información de la gestión en la Fundación y realizar las evaluaciones de rendimiento de cada proyecto. Finalmente, debe velar por la continuidad de los proyectos financiados externamente y su continua gestión. La Tabla 7 discrimina los gastos de este proceso.

Tabla 5:

#### Costo Proceso de Gestión de Proyectos

| <b>Concepto</b>    | <b>Costo</b> | <b>Descripción</b> |
|--------------------|--------------|--------------------|
| Coordinadora       | \$ 725.000   | Carla Sanabria     |
| Trabajadora Social | \$ 528.000   | Mariana Rodríguez  |
| Total              | \$1.253.000  |                    |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

### 10.1.3.3 Gestión contable y financiera

Encargada de manejar la información financiera y presentar informes periódicos a la Junta Directiva. Además, llevar la contabilidad bajo las normas legales Colombianas y los estándares internacionales. La Tabla 8 discrimina los gastos de este proceso.

Tabla 6:

#### **Costo Proceso de Gestión Contable y Financiera**

| <b>Concepto</b> | <b>Costo</b> | <b>Descripción</b> |
|-----------------|--------------|--------------------|
| Contador        | \$ 440.000   | Daniel Maecha      |
| Total           | \$ 440.000   |                    |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

#### **10.1.3.4 Gestión Humana y Bienestar**

Este proceso es el encargado de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y administrar el personal de la Fundación. Debe velar por la creación de una cultura organizacional fuerte basada en los principios y los valores establecidos. También, debe mantener la motivación y el sentido de pertenencia dentro del equipo de trabajo generando espacios de participación y colaboración entre los integrantes. La Tabla 9 discrimina los gastos de este proceso.

Tabla 7:

#### **Costo de Proceso Gestión Humana y Bienestar**

| <b>Concepto</b>      | <b>Costo</b> | <b>Descripción</b> |
|----------------------|--------------|--------------------|
| Aseo                 | \$ 240.000   | Alba Atehortúa     |
| Gastos Hogar         | \$ 726.685   | 2014               |
| Trasporte y Gasolina | \$ 659.227   | 2014               |
| Conductor            | \$1.300.000  | Subsidiado         |
| Total                | \$2.925.912  |                    |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

#### **10.1.3.5 Gestión de Tecnologías de la Información**

Actualmente este proceso no lo han desarrollado y no presenta gastos.

#### **10.1.3.6 Marketing**

Este proceso es el encargado de la creación de una identidad corporativa y de su promoción y divulgación. Esto con el fin de lograr mayor acogida y reconocimiento por parte de la comunidad

y por el fortalecimiento de la imagen para la búsqueda de diversas fuentes de financiación y alianzas estratégicas. Actualmente este proceso es muy pobre en cuanto desarrollo de actividades concretas y presupuesto.

### 10.1.3.7 Educación

Encargado de la inscripción de los participantes, el desarrollo de los contenidos académicos, la prestación de las clases, evaluación del rendimiento y el seguimiento de sus participantes a través de los programas establecidos. La Tabla 10 discrimina los gastos de este proceso

Tabla 8:

#### Costos de Proceso Educación

| <b>Concepto</b>    | <b>Costo</b>       | <b>Descripción</b> |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| Alfabetización     | \$ 264.000         | Pricila Millán     |
| Ludoteca           | \$ 264.000         | Pricila Millán     |
| Sistemas           | \$ 528.000         | Pricila Millán     |
| Pedagogía Especial | \$ 528.000         | Alejandra Falla    |
| <b>Total</b>       | <b>\$1.584.000</b> |                    |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

### 10.1.3.8 Salud física

encargado de la inscripción de los pacientes, el diseño de los programas de desarrollo, la prestación del servicio (fisioterapia, fonoaudiología, terapia ocupacional), la evaluación del rendimiento, la presentación de informes de gestión y el seguimiento de los pacientes a través del proceso de rehabilitación y recuperación. La Tabla 11 discrimina los gastos de este proceso

Tabla 9:

### Costos de Proceso Salud Física

| <b>Concepto</b>     | <b>Costo</b> | <b>Descripción</b> |
|---------------------|--------------|--------------------|
| Fisioterapia        | \$ 528.000   | Lidsa Vargas       |
| Terapia Ocupacional | \$ 528.000   | Adriana Rojas      |
| Fonoaudiología      | \$ 528.000   | Laura Celis        |
| Total               | \$ 1.584.000 |                    |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

#### 10.1.3.9 Salud psicológica

Encargada de desarrollar los centros de escucha, permitir entender las problemáticas presentadas y la eventual búsqueda de soluciones a estos. Desarrollar informes de asistencia. La

Tabla 12 discrimina los gastos de este proceso

Tabla 10:

### Costos de Proceso Salud Psicológica

| <b>Concepto</b>   | <b>Costo</b> | <b>Descripción</b> |
|-------------------|--------------|--------------------|
| Centro de escucha | \$ 264.000   | Jaidive Camelo     |
| Total             | \$ 264.000   |                    |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

#### 10.1.3.10 Talleres Productivos

Encargado de convocar a los participantes, preparar las condiciones para el desarrollo de los talleres, administrar los recursos dispuestos para esto y realizar informes de costos y presupuesto de cada taller. La Tabla 13 discrimina los gastos de este proceso

Tabla 11:

### Costos Proceso Talleres Productivos

| Concepto            | Costo      | Descripción    |
|---------------------|------------|----------------|
| Taller Panadería    | \$ 360.000 | Nelly López    |
| Insumos             | \$ 111.591 | 2014           |
| Taller Manualidades | \$ 264.000 | Jaidive Camelo |
| Materiales          | \$ 50.000  | Estimado       |
| Total               | \$ 785.591 |                |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

A continuación la Tabla 14 expone el costo de cada proceso de la compañía mensualmente y en la Figura 5 se expone en orden descendente los procesos según el costo que este representa.

Tabla 12:

### Costos Generales

| Área                          | Costo       | Tipo        |
|-------------------------------|-------------|-------------|
| Gestion Humana                | \$2.925.912 | Apoyo       |
| Salud Física                  | \$1.584.000 | Misional    |
| Educación                     | \$1.584.000 | Misional    |
| Gestión de proyectos          | \$1.253.000 | Estratégico |
| Talleres productivos          | \$ 785.591  | Misional    |
| Gestion Financiera y Contable | \$ 440.000  | Apoyo       |
| Salud Psicológica             | \$ 264.000  | Misional    |
| Total                         | \$8.836.503 |             |

*Fuente: Hogar Santa María de los Robles*

La gestión de la organización es ineficiente debido a que dedica mayor cantidad de recursos en procesos de apoyo (52% del total de los recursos mensuales) en lugar de usarlos en procesos misionales (48% de los recursos mensuales).

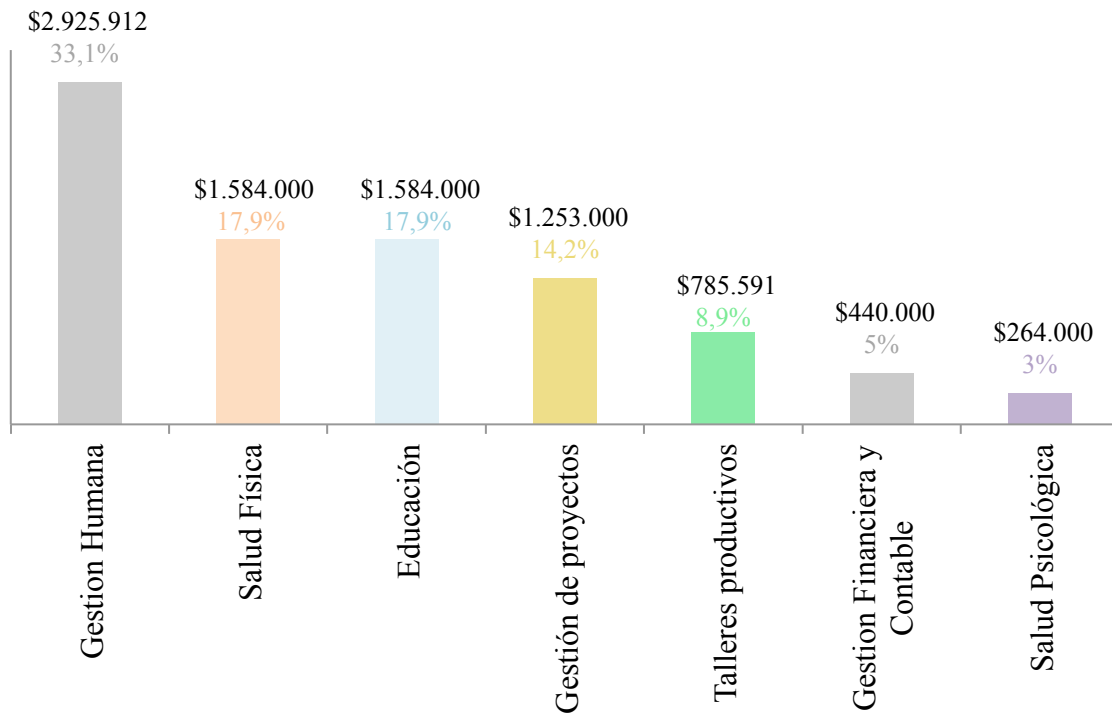


Figura 5: Costos por proceso

#### 10.1.4 Debilidades

##### 10.1.4.1 Baja frecuencia en la prestación de los servicios limitando el avance de los pacientes

Los talleres de Educación tienen una frecuencia de un día a la semana. Ludoteca y alfabetización se dictan los martes mientras que pedagogía especial se dicta los sábados. De igual manera, fisioterapia, salud ocupacional y fonoaudiología se dictan los sábados. En la figura 6 puede ver la distribución semanal de las sesiones y talleres de la fundación. Cada sesión de salud física tiene una intensidad horaria de 30 minutos por paciente. Es decir, que cada paciente está recibiendo media hora a la semana en su programa de recuperación. Esta intensidad horaria y frecuencia semanal del servicio prestado es insuficiente para que se pueda desarrollar una

mejoría representativa en el diagnóstico del paciente (Celis Quintero & Vargas Chávarro, 2015).. Adicionalmente, la prestación del servicio no siempre cumple los 30 minutos programados por paciente. Es habitual que en los cambios de pacientes se necesite organizar elementos de trabajo, llenar historias clínicas, acomodar al paciente en el lugar de trabajo y entre otras actividades que consumen minutos del tiempo destinado a cada paciente. Si se quiere un avance significativo en los pacientes es necesario mínimo 3 sesiones a la semana cada sesión de una hora (Celis Quintero & Vargas Chávarro, 2015). De igual manera los talleres de educación tienen una frecuencia semanal insuficiente para generar avances cognitivos y académicos en los estudiantes participantes (Millán Ortiz, 2015). En la Figura 6 y 7 se puede ver la intensidad horaria de los servicios de salud.

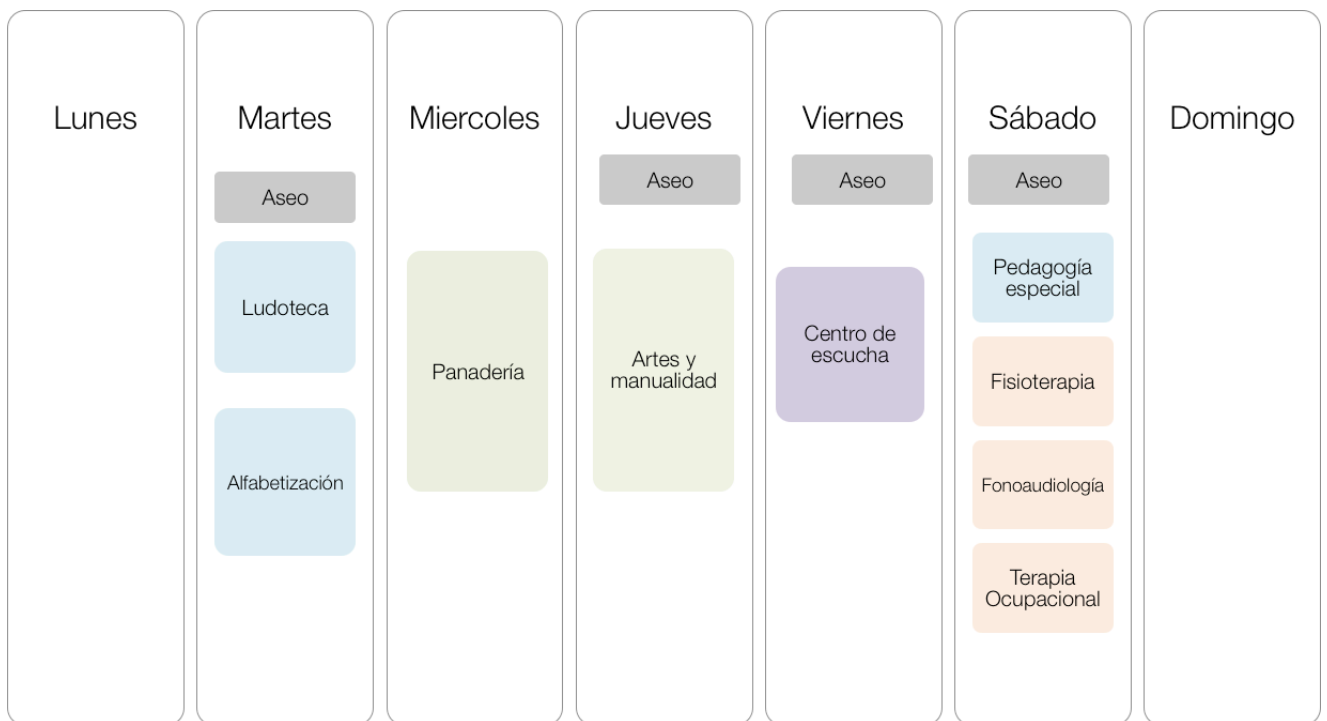
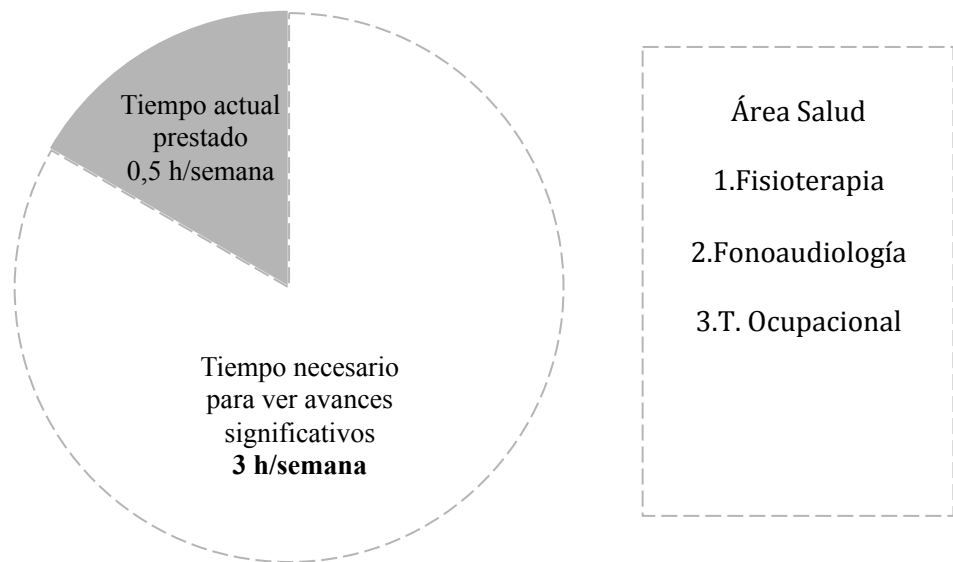


Figura 6: Distribución semanal de talleres y sesiones



*Figura 7:* Intensidad horaria ideal vs real en los servicios del área de salud.

#### **10.1.4.2 Carencia de un sistema de evaluación de rendimiento sobre los pacientes para medir su avance e impacto de los servicios prestados**

La Fundación maneja un indicador de asistencia de los pacientes por medio del cual miden el progreso de estos. Sin embargo, no es suficiente esta herramienta de medida para evaluar el progreso en los diagnósticos de las personas (Celis Quintero & Vargas Chávarro, 2015). Por lo tanto, no se puede determinar claramente si se está logrando el objetivo organizacional (mejorar la calidad de vida de las personas) o en su defecto conocer en qué medida se está progresando.

#### **10.1.4.3 Falta de interés y constancia de la comunidad:**

Los participantes de los diferentes talleres presentan inconstancia teniendo como consecuencia un bajo progreso en sus capacidades. Adicionalmente, esta situación dificulta la



evaluación del avance debido a que ausencias prolongadas obligan a iniciar de nuevo el trabajo adelantado. Con el grupo de profesionales se llegó a la conclusión de que esta situación es debido a que las personas no tienen un reconocimiento serio sobre la gestión realizada en la fundación. Es decir, que las personas perciben a la fundación como una institución pequeña que por ser de carácter solidario no tiene incentivos para la responsabilidad que conlleva tener una disciplina y asistencia regular.

#### **10.1.4.4 Espacio insuficiente y adecuaciones inapropiadas:**

Como se puede observar en la figura 6 la distribución de las sesiones está concentrada el día sábado. Este día hay 4 actividades que se desarrollan de manera simultánea de 8:00am a 2:00pm las cuales son: fisioterapia, fonoaudiología, educación especial y terapia ocupacional. Esta situación hace que la prestación del servicio disminuya su calidad en función de la privacidad y concentración de la terapia para cada caso. Los pacientes se desconcentran con las interrupciones constantes de los demás pacientes y con la generación de ruido externo a cada sesión particular provenientes de los otros talleres. Esta situación es más crítica en los casos de los pacientes con deficiencias cognitivas y de atención dispersa. Por otro lado, existe un déficit en las adecuaciones del lugar la cual dificulta el acceso a personas con discapacidades importantes como silla de ruedas. Las fotos a continuación dejan ver como alrededor del lugar de la prestación del servicio existen distractores.



Figura 8: Foto 7 de Marzo 2015



Figura 9: Foto 7 de Marzo 2015



Figura 11: Foto 21 de Febrero 2015



Figura 10: Foto 21 de Febrero 2015



Figura 13: Foto 2007



Figura 12: Foto entrada sótano

#### 10.1.4.5 Transporte público y acceso del personal hasta el Hogar Santa María de los Robles

De las catorce personas descritas en la tabla 5 tan solo cuatro de ellos llegan sin necesidad de acompañamiento por medio de transporte público hasta el hogar en Caracolí, esta cifra representa el 28% del personal. Las otras personas llegan por medio de la camioneta de la Fundación. Sin embargo, la camioneta tiene pico y placa cada día intermedio lo cual es una debilidad para el transporte entre semana. Este factor es parte de la razón de por que se concentra la mayor cantidad de talleres el día sábado, en el cual no hay pico y placa. Las dificultades del transporte y

el acceso de parte del resto del equipo es debido a los problemas de violencia e inseguridad y a la falta de un transporte público directo teniendo la necesidad de hacer transbordos y caminar zonas de alto riesgo. Debido a esta situación las actividades que se desarrollen en el Hogar pueden verse limitadas y afectadas de parte de la asistencia de los profesionales.

Adicionalmente, el transporte los días sábados tiene alto tráfico por lo que hace más difícil el acceso hasta el lugar e impredecible los tiempos de trayecto. Esta dificultad deriva otros problemas en la seguridad de las profesionales. La dinámica del transporte es la siguiente: la hermana sale de la calle 170 en la mañana a una hora determinada, la cual puede verse modificada debido a circunstancias normales. Luego las profesionales son recogidas a través de la avenida Boyacá en los puentes de la calle 80, calle 68, calle 24, calle 13 y calle 1 de mayo. Los horarios de recogida habituales son modificados constantemente por rangos de 20 a 30 minutos. Dependiendo el tráfico y circunstancias varias. En conclusión, las profesionales deben esperar debajo de los puentes de la avenida Boyacá con la calle respectiva por períodos de hasta 30 minutos exponiendo su seguridad ya que estos sitios son considerados de alto riesgo.

#### **10.1.4.6 Alimentación del personal en el Hogar Santa María de los Robles:**

Para que el organismo goce de buen estado de salud debemos aportarle un mínimo de nutrientes necesarios para llevar a cabo las principales funciones metabólicas y fisiológicas logrando de esta manera un óptimo desempeño en las actividades diarias del ser humano (Soriano del Castillo, 2006). Actualmente, las profesionales que asisten los días sábados llegan a las 8:00 am y reciben un refrigerio como lo describe la Tabla 15 y no vuelven a tener ingesta de alimentos hasta el final de la jornada.

Tabla 13:

**Valor energético del refrigerio que consume una persona**

| <b>Item</b>      | <b>Cantidad</b> | <b>Calorias por unidad [kcal]</b> | <b>Calorias totales [kcal]</b> |
|------------------|-----------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Café en leche    | 1               | 160                               | 160                            |
| Galletas de soda | 2               | 44                                | 88                             |
| Pastel           | 1               | 394                               | 394                            |
| Mermelada        | 1               | 50                                | 50                             |
| <b>Total</b>     |                 |                                   | <b>692</b>                     |

*Fuente: Soriano del Castillo (2006)*

El consumo energético en el refrigerio equivale a 692 kcal por persona. Teniendo en cuenta que las profesionales están realizando su trabajo durante 6 horas seguidas se contempla según sus características un gasto calórico de 1050 kcal (Soriano del Castillo, 2006). De acuerdo al análisis desarrollado podemos afirmar que las trabajadoras están presentando un déficit en su alimentación de 358 kcal lo que representa una necesidad de incrementar su ingesta para obtener un óptimo desempeño en sus labores cotidianas. Adicionalmente, esta situación se corroboró con observación personal en la cual se evidenció el testimonio de las profesionales, las cuales empezaron a tener hambre pasadas tres horas y media después del refrigerio, es decir a partir de las 11:30am. Esto conllevó a que las profesionales empezaran a presentar cuadros de ansiedad manifestados en el cambio de ritmo de la ejecución de las labores que estaban desarrollando, algunas de ellas expresaban prisa por terminar lo antes posible. Cuando la persona está en este estado pierde concentración en la actividad que está desarrollando y genera espacios para cometer errores, reproceso, omisiones y cierra la puerta al mejoramiento y la continua actitud de reflexión y retroalimentación. Finalmente, esto se ve reflejado en la calidad del servicio prestado por la profesional a los pacientes y la población vulnerable.

#### 10.1.4.7 Carencia de estrategias de marketing

El hogar Santa María de los Robles ha sido una dependencia de la comunidad religiosa de las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús. Esta condición no permitió al hogar crear su propia identidad organizacional, pues no eran claras las fronteras entre una organización y otra. Esta situación se puede explicar debido al tamaño reducido del hogar y a la falta de formalización legal que las distinguiera una de la otra en el marco jurídico. Como consecuencia nunca se desarrollaron competencias de marketing propias de la Fundación que le dieran identidad, recordación, estrategias de marketing de largo plazo ni estrategias de marketing de corto plazo. No obstante, se han desarrollado estrategias que tienen que ver con el área de marketing en el corto plazo: creación de logo, volantes informativos, publicaciones en blog virtual y campañas de publicidad voz a voz. Sin embargo, no ha existido una intención estratégica para plantear objetivos de mercadeo a nivel directivo.

Es importante tener en cuenta que un logo es el conjunto símbolos, formas, colores y letras que se asocian a una organización y refleja la identidad corporativa de esta. (Pride & Ferrel, 2013). Este debe estar presente en todas las actividades que se realizan de modo que sea el atributo mas reconocible de la organización (Rodríguez, 2005). En Fundación el logo no esta presente en todas las actividades que se realizan de modo que la población atendida no tiene



Figura 14: Logo actual de la Fundación

contacto con este. Los logotipos deben ser fáciles de recordar, relevantes, únicos, simples, originales, consistentes con la organización (Rodríguez, 2005). Se puede observar en la Figura 14 los atributos descritos anteriormente.

El logo actual es demasiado complejo, le falta simplicidad debido a que tienen demasiadas palabras y el lector no sabría con que asociarlo o podría llevarlo a confusiones. En la parte superior esta el nombre de las esclavas y en la parte inferior esta el nombre de la fundación. En este caso las únicas palabras que le permiten entender al lector cual es la labor de la organización son las palabras “hogar de apoyo”. El resto de palabras hacen difícil la recordación del nombre debido a su extensión. Adicionalmente, la imagen de la virgen de fondo en marca de agua no es clara y hace que el lector se cargue de detalles y haga más difícil la recordación.

Por otro lado, las campañas de divulgación que se han desarrollado no han sido efectivas teniendo en cuenta la baja asistencia que se presento en algunos de los talleres en el período de febrero-abril de 2015. En este caso es evidente la desarticulación de las acciones que conciernen a mercadeo con un objetivo general de la organización.

#### **10.1.4.8 Manejo deficiente de la información**

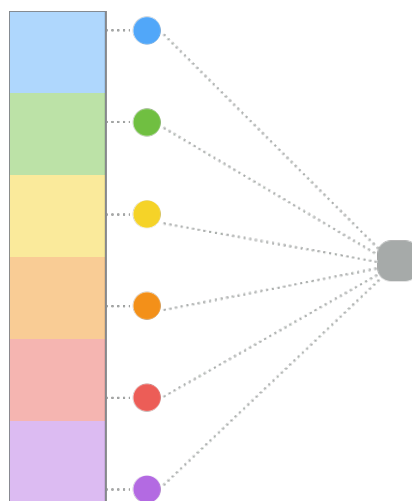
La Fundación actualmente maneja la información de manera física en planillas debidamente archivadas en el Hogar. Por otra parte, existe información grafica que esta siendo guardada en uno de los computadores de propiedad del Hogar, sin embargo este material fotográfico es tomado en diferentes ocasiones por personas diferentes y corre el riesgo de refundirse en los dispositivos que son usados. Adicionalmente, los profesionales deben presentar información sobre su gestión a la persona encargada de Gestión de proyectos. Esta información es enviada por correo electrónico teniendo en cuenta que no hay conexión a internet en el Hogar. Por lo tanto, toda la información que este en formato físico debe ser escaneado, guardado como imagen

y enviado desde un lugar externo. Esto tiene las siguientes repercusiones: dificultad de almacenamiento, dificultad de clasificación y consulta, dificultad para la elaboración de los informes debido a la falta de estandarización del proceso de recopilación de información. Esta forma de manejar la información está funcionando y ha sido eficaz, sin embargo no es eficiente lo que implica mayor trabajo y esfuerzo de parte del personal para la consecución de los informes.

El problema descrito anteriormente se le atribuyen dos causas: falta de uso de tecnologías de la información y falta de capacitación en el uso de estas. Existen muchas herramientas que permiten el manejo de información de manera eficiente, simultánea y en tiempo real. Los equipos necesarios para poner en práctica este tipo de tecnologías están en el hogar y están siendo subutilizados. También falta capacitación del personal para el manejo de estas tecnologías de información. Los profesionales están dispuestos a aprender nuevas cosas, no obstante hay escepticismo a que la aplicación de un nuevo método en el manejo de la información aumente su carga laboral. Sumado a esto, no todos los profesionales tienen la facilidad de aprender a usar nuevas tecnologías ni software especializado.

Finalmente, la información que maneja la Fundación no está compartida por todos los miembros del equipo con el fin de crear grupos interdisciplinarios que participen y enriquezcan la gestión y el servicio a la comunidad. La información fluye unidimensional en dirección de la gestora de los proyectos. La realidad es interpretada por cada integrante del equipo de trabajo. Esta hace referencia a la población vulnerable y las variables externas con las que interactúa la Fundación. La forma como se interpreta esta realidad influye en la información que cada integrante puede recopilar debido a que cada persona lo hace en función de su condición personal e individual. Luego esta información es enviada a la Gestora de proyectos la cual es la

encargada de consolidar y sintetizar toda la información recopilada. En este modelo no existen canales formales de comunicación entre los integrantes del equipo. De modo que una profesional en un área no tiene la información recopilada por otra profesional en otra área aunque sea el mismo paciente en ambos talleres. Adicionalmente, se presenta una gran cantidad de trabajo para la Gestora de proyectos al momento de clasificar y almacenar la información debido a que los integrantes del equipo solo comparten la función de recopilar más no la de clasificar y almacenar en simultaneo. La Figura 15 ilustra el modelo descrito.

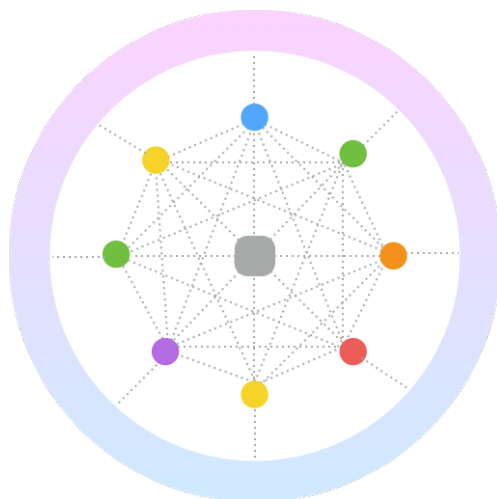


*Figura 15:* Modelo de flujo de información actual. Autor del proyecto

La organización necesita un modelo de información participativo en tiempo real. De modo que la información es clasificada y seleccionada en el momento del almacenamiento.

Adicionalmente, debe ser consultable por todos los integrantes del equipo con el fin de que se potencialice la prestación del servicio y el proceso de toma de decisiones tanto operativo como estratégico. La figura 16 describe el modelo ideal.





*Figura 16:* Modelo de flujo de información ideal. Autor del proyecto

#### **10.1.4.9 Estandarización y formalización de los procesos organizacionales**

El conocimiento adquirido a través de los años por la Fundación es la principal fuente de innovación y crecimiento. Este aprendizaje organizacional garantiza la sostenibilidad en el tiempo y el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios. Las organizaciones necesitan de algún modo perdurar este conocimiento y estas competencias adquiridas para que sean transmitidas a través de los años y puedan servir de insumo para futuras acciones. El aprendizaje organizacional debe trascender sobre las personas y perdurar en las organizaciones, no debe perderse con la salida de algún integrante del equipo de trabajo. Por el contrario, la rotación de personal en el largo plazo debe servir para nutrir este aprendizaje colectivo. Es fundamental para las empresas y/o organizaciones diseñar y utilizar herramientas para lograr este objetivo. La estandarización y documentación de los procesos, las descripciones de cargo y los sistemas de evaluación y planeación son algunas de estas herramientas. Sin embargo, el nivel de formalización de la Fundación es bajo debido a que sus procesos no están inventariados ni documentados, no existen descripciones de cargo y no existe un sistema de evaluación del

rendimiento gestionado en función de objetivos temporales de ejecución. Con el ingreso de nuevo personal a la Fundación llegan nuevos puntos de vista y perspectivas diferentes para encontrar soluciones para la comunidad. Pero la experiencia aprendida por las antiguas colaboradoras de la Fundación puede haberse perdido por que no se logro consolidar su gestión en herramientas concretas que le permitieran a los nuevos integrantes tener esos conocimientos producto de la experiencia de las otras. De modo que ellas deben iniciar con la base de sus conocimientos propios y no desde la base de los conocimientos colectivos logrados como organización.

#### **10.1.4.10 Vinculación laboral del personal**

Contrato de trabajo es aquél por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Según el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo (CST) para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales: la actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; la subordinación jurídica, es decir, la facultad del empleador de dar órdenes o instrucciones al trabajador sobre el modo, tiempo y cantidad de trabajo y la obligación para éste de acatarlas, y es el ejercicio de esta subordinación el que permite al empleador usar el denominado “*ius variandi*” o derecho a variar las condiciones de la labor lo que debe plasmarse en el contrato de trabajo; el pago de una remuneración o retribución por el servicio prestado como salario.

La Constitución Política de Colombia en el artículo 53 consagra el principio de prevalencia de la realidad sobre las formalidades establecidas por los sujetos de la relación laboral. De acuerdo con este principio se desplazan a un segundo plano las formas o apariencias a través de las cuales

las partes hayan pretendido regular su relación de trabajo para dar preponderancia a las reales circunstancias fácticas que rodean la prestación de los servicios por parte del trabajador, haciendo que sean tales circunstancias las que produzcan efectos jurídicos dentro de la relación de trabajo. En este orden de ideas, un trabajador logra demostrar la relación laboral con el empleador en el campo de los hechos sin importar la formalidad a la que estén sujetas las partes si logra demostrar la configuración de los tres elementos constitutivos de una relación laboral establecidos en la ley. Según la Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia en la sentencia proferida el 1 de diciembre de 1981

*“...la existencia de una relación de trabajo depende, en consecuencia no de lo que las partes hubieren pactado, sino de la situación real en que el trabajador se encuentre colocado. De donde resulta erróneo pretender juzgar la naturaleza de una relación de acuerdo con lo que las partes hubieren pactado, a que, si las estipulaciones consignadas en el contrato no corresponden a la realidad, carecerán de todo valor...”*

Actualmente, las profesionales del Hogar Santa María de los Robles están vinculadas mediante un contrato de Prestación de Servicios. El contrato de prestación de servicios es de carácter civil y no laboral, por lo tanto no está sujeto a la legislación de trabajo y no es considerado un contrato con vínculo laboral al no haber relación directa entre empleador y trabajador. Por ello el contratante no tiene la obligación de pagar prestaciones sociales. Adicionalmente, la ley obliga a que todo trabajador independiente este afiliado al sistema general de seguridad social en pensión y salud, por lo que será obligación del independiente hacer los aportes y afiliaciones por su cuenta y acreditar tal afiliación ante la entidad contratante, así como acreditar su registro en el RUT como trabajador independiente en la actividad para la que fue contratado.

Sin embargo, la Corte Constitucional en la sentencia C-665 de 1998 profiere que:

*“ ...si la realidad demuestra que quien ejerce una profesión liberal o desarrolla un contrato aparentemente civil o comercial, lo hace bajo el sometimiento de una subordinación o dependencia con respecto a la persona natural o jurídica hacia la cual se presta el servicio, se configura la existencia de una evidente relación laboral...”*

A manera de conclusión, es una debilidad de la fundación el hecho de que exista la delgada línea de la subordinación entre el contrato de trabajo y el contrato por prestación de servicios.

Actualmente, las profesionales presentan su cotización a seguridad social por medio de sus trabajos respectivos como asalariados que son externos a la Fundación. Se debe tener en cuenta que el artículo 3 de la ley 797 de 2003 modificadorio del artículo 15 de la ley 100 de 1993 establece que serán afiliados al Sistema General de Pensiones en forma obligatoria:

*“...Todas aquellas personas vinculadas mediante contrato de trabajo o como servidores públicos. Así mismo, las personas naturales que presten directamente servicios al Estado o a las entidades o empresas del sector privado, bajo la modalidad de contratos de prestación de servicios, o cualquier otra modalidad de servicios que adopten, los trabajadores independientes y los grupos de población que por sus características o condiciones socioeconómicas sean elegidos para ser beneficiarios de subsidios a través del Fondo de Solidaridad Pensional, de acuerdo con las disponibilidades presupuestales...”*

Adicionalmente y para efectos de las profesionales de la Fundación Hogar Santa María de los Robles el párrafo 1 del artículo 18 de la Ley 100 de 1993 modificado por el artículo 5 de la Ley 797 de 2003 dispone :

*“...Aquellos casos en los cuales el afiliado perciba salario de dos o más empleadores, o ingresos como trabajador independiente o por prestación de servicios como contratista, en un mismo período de tiempo, las cotizaciones correspondientes serán efectuadas en forma proporcional al salario, o ingreso devengado de cada uno de ellos, y estas se acumularán para todos los efectos de esta ley sin exceder el tope legal...”*

De igual manera y para efectos del caso será necesario que las cotizaciones al sistema de salud se hagan sobre la misma base. El párrafo del artículo 65 del Decreto 806 de 1998 señala que:

*“...cuando el afiliado perciba salario o pensión de dos o más empleadores u ostente simultáneamente la calidad de asalariado e independiente, las cotizaciones correspondientes serán efectuadas en forma proporcional al salario, ingreso o pensión devengada de cada uno de ellos...”*

Finalmente, el artículo 29 del decreto 1406 de 1999 establece que:

*“...los trabajadores que tengan un vínculo laboral o legal y reglamentario y que, además de su salario, perciban ingresos como trabajadores independientes, deberán autoliquidar y pagar el valor de sus respectivos aportes al Sistema General de Seguridad Social en Salud — SGSSS en lo relacionado con dichos ingresos...”*

Por otro lado, el decreto 723 del 15 de abril de 2013, que reglamenta parcialmente la ley 1562 de 2012, que modificó el sistema de riesgos laborales establece que entre los sujetos de aplicación de la presente ley están

*“...Los trabajadores dependientes nacionales o extranjeros, vinculados mediante contrato de trabajo escrito o verbal y los servidores públicos; las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones publicas o privadas, tales como contratos civiles, comerciales o administrativos, con una*

*duración superior a un mes y con precisión de las situaciones de tiempo, modo y lugar en que se realiza dicha prestación...”*

El párrafo primero del artículo 4 del decreto 723 de 2013 establece que:

*“...el trabajador dependiente que simultáneamente suscriba uno o más contratos de prestación de servicios civiles, comerciales o administrativos, entre otros, en calidad de contratista, debe seleccionar la misma Administradora de Riesgos Laborales en la que se encuentre afiliado como trabajador dependiente.*

Entendiéndose todo contrato formal aquel que conste por escrito.

Finalmente, se concluye que el certificado del pago de seguridad social de las profesionales de el Hogar Santa María de los Robles debe ser revisado con el fin de cumplir los requisitos legales y cubrirse de riesgos económicos futuros a los que puede llegar a verse responsable.

#### **10.1.4.11 Personería Jurídica**

El hogar es una organización que es dependiente legalmente de la comunidad religiosa de las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús. Es decir, que no es una persona jurídica con capacidad de actuar en derecho propio. La contratación del personal y la responsabilidad jurídica recae sobre la comunidad religiosa y no sobre el Hogar como Fundación. Adicionalmente, tiene limitaciones para contratar, recibir recursos de terceros y del gobierno. Para poder acreditar la labor realizada y poder percibir más recursos tanto internacionales como nacionales es importante diferenciar jurídicamente a la Fundación de la Comunidad de las Esclavas.

#### **10.1.4.12 Sostenibilidad financiera**

La Fundación cuenta con fuentes de financiación externas las cuales conforman el 99,9% del total de sus ingresos. Existe un ingreso muy pequeño por cuenta de un ropero y de transporte en la ruta de la salud. Sin embargo, se necesita contar con una fuente de financiación propia para

brindar mayor estabilidad y certidumbre a nivel económico a los servicios prestados en la comunidad con el fin de tener una menor dependencia económica.

### **10.1.5 Fortalezas**

#### **10.1.5.1 Equipo de trabajo con gran vocación de Servicio**

El día 11 de abril se realizó un Focus Group con el personal de trabajo de la Fundación y se logro recopilar el testimonio de cada uno de los integrantes respecto a su labor prestada. Como uno de los principales hallazgos fue la gran vocación de servicio que cada una de las profesionales manifestó y la satisfacción personal que cada una tiene por la ayuda que están brindando en la comunidad. Esta característica del grupo presenta una fortaleza en el momento de alinear la misión, los valores y principios de la organización con el del equipo de trabajo. La misión principal de la Fundación es mejorar la calidad de vida de personas en estado de vulnerabilidad. Es decir, exige un compromiso mayor por parte de los profesionales que prestan sus servicios por que deben trascender sobre sus conocimientos profesionales las cualidades humanas, las cuales son necesarias para impactar realmente a una comunidad vulnerable. A manera de conclusión, la Fundación cuenta con un capital humano capacitado que puede ser alineado con la misión y los valores organizacionales.

#### **10.1.5.2 Capital Humano calificado con conocimiento de la problemática social para la realización de la tarea**

La Fundación cuenta con personal profesional en las diferentes áreas de trabajo mediante contrato de prestación de servicios garantizando la calidad de la labor prestada a nivel de capital humano. Adicionalmente, cuenta con personas de gran experiencia en trabajo social que conocen la problemática de la comunidad y tienen gran liderazgo. Esto le permite a la Fundación percibir

de manera precisa la realidad de las personas e implementar acciones que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Este entendimiento profundo que tienen las profesionales de las problemáticas de la comunidad ha generado acercamientos importantes con personas del sector que han podido superar dificultades y ahora forman parte activa del equipo de trabajo y apoyan a su misma comunidad dando ejemplo de vida y soporte a quienes más lo necesitan. La Figura 16 ilustra el taller descrito.



*Figura 17: Fotos taller de panadería dictado madre de la comunidad*

### **10.1.5.3 Fuentes de financiación extranjeras**

La fundación cuenta con apoyo financiero extranjero que actualmente conforman el 90% de los ingresos de la Fundación. Existen dos grandes organizaciones Españolas que apoyan la labor de la fundación desde hace algunos años y son: el Ayuntamiento de Pamplona y Proacis.

Por un lado, el ayuntamiento de Pamplona dona aproximadamente cuarenta millones de pesos anuales. La Tabla 16 muestra el presupuesto para el año 2015 presentado a Pamplona para el apoyo financiero actual.



Tabla 14:

### Apoyo Ayuntamiento Pamplona 2015

| Rubro                   | Número | Horas | Semanas | Meses | Valor Unidad | Costo Mes   | Total        |
|-------------------------|--------|-------|---------|-------|--------------|-------------|--------------|
| Coordinador de proyecto | 1      | 9     | 4       | 12    | \$ 20.139    | \$ 725.000  | \$ 8.700.000 |
| Terapia Ocupacional     | 1      | 6     | 4       | 12    | \$ 22.000    | \$ 528.000  | \$ 6.336.000 |
| Terapia Ocupacional     | 1      | 6     | 4       | 12    | \$ 22.000    | \$ 528.000  | \$ 6.336.000 |
| Terapia Física          | 1      | 6     | 4       | 12    | \$ 22.000    | \$ 528.000  | \$ 6.336.000 |
| Fonoaudiología          | 1      | 6     | 4       | 12    | \$ 22.000    | \$ 528.000  | \$ 6.336.000 |
| Educación Especial      | 1      | 6     | 4       | 12    | \$ 22.000    | \$ 528.000  | \$ 6.336.000 |
| Promotora Social        | 1      | 6     | 4       | 12    | \$ 22.000    | \$ 528.000  | \$ 6.336.000 |
| <b>Total</b>            |        |       |         |       | \$ 152.139   | \$3.893.000 | \$46.716.000 |

Por otro lado, Proacis dona aproximadamente treinta millones de pesos anuales. La Tabla 17 muestra el presupuesto para el año 2015 presentado a Proacis para el apoyo financiero actual.

Tabla 15:

### Apoyo Proacis 2015

| Rubro             | Número | Horas | Semanas | Meses | Valor Unidad | Costo Mes   | Total        |
|-------------------|--------|-------|---------|-------|--------------|-------------|--------------|
| Trabajador Social | 1      | 6     | 4       | 12    | \$ 22.000    | \$ 528.000  | \$ 6.336.000 |
| Asesoría Contable | 1      | 5     | 4       | 12    | \$ 22.000    | \$ 440.000  | \$ 5.280.000 |
| Música            | 1      | 3     | 4       | 12    | \$ 22.000    | \$ 264.000  | \$ 3.168.000 |
| Ludoteca          | 1      | 6     | 4       | 12    | \$ 22.000    | \$ 528.000  | \$ 6.336.000 |
| Lider comunitaria | 1      | 9     | 4       | 12    | \$ 10.000    | \$ 360.000  | \$ 4.320.000 |
| Aseo              | 1      | 5     | 4       | 12    | \$ 10.000    | \$ 200.000  | \$ 2.400.000 |
| Material Taller   | 1      | 1     | 1       | 8     | \$ 85.000    | \$ 85.000   | \$ 680.000   |
| Papelería         | 1      | 1     | 1       | 12    | \$ 100.000   | \$ 100.000  | \$ 1.200.000 |
| <b>Total</b>      |        |       |         |       | \$ 293.000   | \$2.505.000 | \$29.720.000 |

#### 10.1.5.4 Convenios con Universidades acreditadas y reconocidas

La Fundación cuenta con convenios con la Pontificia Universidad Javeriana, Escuela Colombiana de Rehabilitación y la Uniminuto. Actualmente, hay un convenio con la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la universidad Javeriana. Este es un importante aliado en la parte de formalización y fortalecimiento organizacional en la parte administrativa y estratégica y más aún en el momento de constitución que esta viviendo la Fundación.

#### **10.1.5.5 Alianza estratégica con las Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús**

El hogar tiene una profunda relación con la comunidad de las Esclavas, sus miembros fundadores son integrantes activas de esta comunidad. Esta relación permite tener acceso a una red internacional con presencia en diferentes países del mundo. Es para la Fundación una gran acreditación hacer parte del círculo de la comunidad de las Esclavas y de gran reconocimiento en la comunidad y en la sociedad nacional e internacional. La presencia de las hermanas en la organización brindara confianza a nuevos proyectos que puedan traer recursos para fortalecer la labor y atraer a nuevos integrantes al equipo que reconocen la labor y desean hacer parte de está.

#### **10.1.5.6 Capacidad de adaptación a las necesidades de la comunidad**

La Fundación ha demostrado tener la capacidad de adaptarse a las necesidades de la comunidad. A través de los años se han ido implementando nuevos talleres que responden ante las necesidades que se han percibido y ante las problemáticas más relevantes que padece la población. Actualmente, la fundación cuenta con diferentes campos de acción que se adecuan a los beneficiarios directos de estos talleres para mejorar su calidad de vida desde diferentes áreas de intervención.

### **10.2 Formalización y constitución legal de la Fundación**

Considerando que de conformidad con el Decreto Nacional 1396 del 26 de mayo de 1997, la Subdirección de Personas Jurídicas de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., remitió la competencia a la Arquidiócesis de Bogotá para ejercer la inspección, vigilancia y control de las entidades eclesiales que se encontraban bajo su competencia y reitera la competencia de conformidad con el artículo IV del concordato celebrado entre la Santa Sede y la República de Colombia aprobado por la ley 20 de 1974 determina:

*“El Estado reconoce verdadera y propia personería jurídica a la Iglesia Católica. Igualmente a las diócesis, comunidades religiosas y demás entidades eclesiásticas a las que la ley canónica otorga personería jurídica, representadas por su legítima autoridad. Gozarán de igual reconocimiento las entidades eclesiásticas que hayan recibido personería jurídica por un acto de la legítima autoridad, de conformidad con las leyes canónicas”.*

De acuerdo a los numerales anteriores la Arquidiócesis de Bogotá certifica la existencia y representación legal de las personas jurídicas eclesiásticas domiciliadas dentro de su jurisdicción.

Entendiéndose por personería jurídica eclesiástica, según el decreto 492 de 2013 del Cardenal Rubén Salazar Gómez Arzobispo de Bogotá y Primado de Colombia, como la cualidad jurídica que adquieren los entes eclesiales, constituida por la prescripción del derecho o por especial concesión de la autoridad competente, ordenados a un fin congruente con la misión de la Iglesia que trasciende el fin de los individuos, con miras a la realización de obras de piedad, apostolado o caridad, tanto espiritual como temporal, facultándolos así para que ejerzan derechos y contraigan obligaciones dentro del marco de la Ley y de sus estatutos. En la iglesia las personas jurídicas son corporaciones o fundaciones.

### **10.2.1 De los trámites, documentación y solicitud**

Para que la Arquidiócesis de Bogotá, reconozca personería jurídica a entidades eclesiales se deberá presentar la siguiente documentación:

- Solicitud del formulario suministrado por la Arquidiócesis de Bogotá en la carrera 7 # 10-20, el cual se diligenciará de acuerdo a las instrucciones contenidas en el mismo y será suscrito por el representante legal. El formulario tiene un costo de \$ 4.000.

- Acta o documento fundacional, o copia autenticada del mismo, en donde conste la voluntad expresa de constituir la entidad, la elección o designación de representante legal y demás dignatarios o miembros de los órganos de dirección y de fiscalización y la aprobación impartida a los estatutos. Esta documentación será suscrita por el Presidente y el Secretario de la correspondiente sesión, o por quienes participaron en la reunión, y sus firmas se harán reconocer ante notario para su debida autenticación.
- Estatutos aprobados por la Santa Sede o la Diócesis correspondiente o suscritos por el Presidente y el Secretario de la reunión en que fueron aprobados, o por quienes participen en la reunión, cuyas firmas se harán reconocer ante notario.
- El aval del Párroco y del Vicario Episcopal de la jurisdicción en la que se encuentre la sede.
- Fotocopia de los documentos de identificación de los miembros del Consejo Directivo, revisor fiscal y contador.
- Fotocopia de tarjeta profesional de el revisor fiscal y del contador

Una vez se tienen los documentos completos, se dirige a la oficina de personas jurídicas de la Arquidiócesis de Bogotá en la carrera 7 #10-20, en donde se radican los papeles para dar inicio al trámite de reconocimiento de personería jurídica de carácter eclesiástico. El trámite relacionado será resuelto por la Arquidiócesis dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a su presentación. Los decretos aprobados o negados serán notificados personalmente al representante legal de la entidad, para lo cual se le enviará por correo certificado una citación a la última dirección registrada en el expediente. La constancia de envío se anexará al expediente y se hará dentro de los cinco (5) días siguientes a la expedición del acto. Si no se puede hacer la notificación personal al cabo de cinco (5) días del envío de la citación, se fijará edicto en el lugar

público en la Arquidiócesis de Bogotá, por el término de diez (10) días, con inserción de la parte resolutive del acto administrativo. Finalmente, las fundaciones eclesiales que tengan reconocimiento de personería jurídica de la arquidiócesis de Bogotá, dentro de los cuatro (4) primeros meses de cada año deberán realizar la renovación de su registro, diligenciando para ello el respectivo formulario.

### **10.2.2 Del Acta de Constitución**

El acta de constitución deberá contener los siguientes aspectos:

- Lugar, fecha y hora de la asamblea de constitución
- Nombres, apellidos e identificación de quienes la constituyen
- Relación de los asuntos discutidos y aprobados en la reunión, entre los cuales deberá constar el referente a la voluntad manifiesta de constituir la entidad y el relativo al estudio de los estatutos
- Elección de representante legal, dignatarios y demás miembros de los órganos directivos y de fiscalización según los estatutos, con las excepciones a que haya lugar.
- Firmas de quienes la constituyen
- Firmas del presidente y del secretario de la reunión reconocidas ante notario

Se puede consultar el Anexo 6 para realizar una revisión detallada del acta elaborada.

### **10.2.3 De los Estatutos de la Fundación**

La fundación se registrará por los estatutos que los constituyentes hubieren dictado y contemplarán para su aprobación al menos los siguientes aspectos:

- Naturaleza jurídica eclesial

- Nombre y sigla (si la tuviere), precedido de la denominación jurídica respectiva
- Domicilio y sede en Bogotá
- Objetos y fines eclesiásticos específicos
- Forma de integración o designación del órgano de administración, dirección y fiscalización, sus funciones y la de los dignatarios.
- Funciones y responsabilidades del cargo que ostenta la representación legal y los demás dignatarios
- Procedimiento para cambio de domicilio
- Procedimiento para modificar los estatutos y reglamentos internos
- Disposiciones sobre la conformación del patrimonio, destino del mismo, organización y administración.
- Revisoría Fiscal y sus funciones
- Disposiciones sobre disolución y liquidación
- Disposiciones sobre la destinación del remanente de los bienes, una vez disuelta y liquidada la entidad, con destino a una institución eclesiástica de la jurisdicción de la Arquidiócesis de Bogotá.

Se puede consultar el Anexo 5 para realizar una revisión detallada de los estatutos elaborados.

## 11 Conclusiones

Basados en las observaciones, entrevistas y actividades realizadas al personal de la Fundación se puede concluir que la organización esta en una fase precaria de formalización organizacional. De igual manera, los procesos no han sido identificados, documentados y analizados , no existe descripción de cargos ni manual de funciones. El manejo de la comunicación y de la información es ineficiente y sería una limitación mayor a medida que la organización crezca. Los objetivos y principios organizacionales no son compartidos con todo el equipo de trabajo y no existe inducción a los cargos actuales con el fin de poder engranar cada integrante de la fundación. Adicionalmente, la Fundación no está constituida legalmente ante la autoridad competente.

Por otro lado, a partir de la actividad grupal de participación y mejoramiento en que participaron los integrantes de la fundación y las observaciones realizadas se concluyo que se cuenta con un gran equipo humano el cual tiene gran vocación de servicio y esta dispuesto a implementar programas de mejoramiento y de cambio con el fin de poder ampliar y fortalecer la atención a la población vulnerable. Adicionalmente, los integrantes cuentan con valiosa experiencia en trabajo social, trabajo con comunidades y tienen buenas relaciones tanto con la comunidad como entre el equipo de trabajo de la Fundación.

Finalmente, se concluye que la organización deben alinear el enfoque de trabajo con la misión consagrada por la Junta Directiva y la Asamblea General. Actualmente, el trabajo realizado no esta aportando de manera clara al objetivo general de la Fundación. No existen herramientas definidas para medir el impacto de la Fundación en la comunidad de tal modo que se pierde el enfoque de trabajo y se confunde con la cotidianidad operativa desviándose del norte estratégico. Como base para el fortalecimiento organizacional es prioritario realizar la constitución legal de

la Fundación y determinar la situación jurídica para permitir consolidar a la Fundación como una organización sostenible e influyente en la población atendida.

## **12 Recomendaciones**

- 1.** Realizar la formalización legal de la Fundación ante las autoridades competentes.
- 2.** Realizar el diagnóstico externo de oportunidades y amenazas de la Fundación basado en el análisis del entorno externo PEST, donde se analizan las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas y realizar un benchmarking de una fundación de características similares que halla enfrentado los retos actuales de la Fundación.
- 3.** Establecer objetivos organizacionales de carácter estratégicos de corto, mediano y largo plazo basado en el diagnóstico y alineados con la misión y la visión de la Fundación.
- 4.** Diseñar estrategias organizacionales enfocadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- 5.** Cambiar el enfoque de trabajo del área de salud física eliminando las sesiones de treinta minutos cada ocho días por sesiones grupales con los pacientes y su acudiente para capacitarlos y brindarles herramientas para que los pacientes puedan desarrollar terapias entre semana en compañía de su acudiente. Esto permitirá a los pacientes interesados en mejorar su calidad de vida en relación con su discapacidad. Adicionalmente, esta estrategia esta encaminada en la autosuficiencia de las familias para enfrentar la discapacidad de uno de sus integrantes. Las clases grupales estarán enfocadas en evaluar la evolución y brindar los programas semanales de fisioterapia teniendo en cuenta las posibilidades de cada familia. De igual manera, podrá servir como espacio de retroalimentación, integración, intercambio de experiencias y conformación de grupos de ayuda que sufren situaciones similares y que han enfrentado la vida de diferentes



maneras. Esta estrategia permitirá mejorar la calidad de vida no solo de los pacientes sino también de sus familias tanto en el ámbito físico como espiritual, social y emocional.

**6.** Se recomienda crear una herramienta para medir el mejoramiento de la calidad de vida de los participantes de cada taller. Esto permitirá tener un acercamiento mayor a la comunidad y un entendimiento profundo de sus necesidades y carencias a nivel global. El seguimiento de los participantes determina la efectividad de la gestión realizada y la capacidad de tomar decisiones y medidas acertadas a nivel estratégico.

**7.** Implementar un sistema de administración de la información en la nube que permita la comunicación multidimensional para la conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios y el manejo eficiente de la información para la toma de decisiones estratégicas.

**8.** Establecer políticas de trabajo con los integrantes de la fundación teniendo en cuenta las implicaciones laborales que se tienen al incurrir en subordinación laboral y en blindar a la fundación de la posibilidad de establecer una vinculación laboral con algún prestador de servicio.

**9.** Exigir las cotizaciones como labor independiente de salud, pensión y ARL a los prestadores de servicio en la fundación.

**10.** Realizar un emprendimiento social con el fin de brindar sostenibilidad económica por medio de una fuente de financiación propia que permita a la fundación tener estabilidad e independencia en el largo plazo.

**11.** Identificar, documentar y estandarizar los procesos organizacionales. De igual manera, realizar el levantamiento de las descripciones de cargo y diseñar los manuales de funciones. Además, diseñar un plan de inducción para que sea ejecutado en el momento que ingrese un nuevo integrante al equipo de trabajo a la fundación.

**12.** Crear una herramienta de evaluación de rendimiento y administración de indicadores de eficiencia y eficacia como base para el control y evaluación de la planeación estratégica de la Fundación.

**13.** Elaborar un protocolo de seguridad para los integrantes de la fundación para abordar situaciones de riesgo en el cumplimiento de sus labores.

### 13 Bibliografía

- Martinez Zamudio, E. L. (2014). *Una Fundación que en el 2015, contribuirá en el bienestar de una comunidad, afectada por la pobreza y la exclusión social (Tesis de Grado)*. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá.
- Ibargüen, P. (31 de Enero de 2015). *Inducción Práctica Social*. (H. D. Molina Diaz, Entrevistador) Bogotá, Distrito Capital, Colombia.
- Mazuela LLanos, A. (2001). *Diez herramientas de gestión organizacional. 1ª Parte*. Madrid: UNED.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Madrid, España: NARCEA Ediciones.
- Bryson, J. M. (2010). The Future of Public and Nonprofit Strategic Planning in the United States. *Public Administration Review* , 70, 255.
- Caymaz, E., Volkan Akyon, F., & Erenel, F. (2013). An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. *Social and Behavioral Sciences* , 99, 189-195.
- Hwang, H., & Powel, W. W. (2009). The Rationalization of Charity: The influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly* , 54, 268-298.
- Buchanan, S. (2012). Evaluating the strategic plans of public libraries: An inspection-based approach. *Library and Information Science Research* , 34, 125-130.
- Banco Interamericano de Desarrollo BID. (1985). *Proyectos de desarrollo: Planificación, Implementación y Control*. Mexico DF: Limusa.
- López Trujillo, M., & Correa Espinosa, J. I. (2007). *Planeación estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información*. Manizalez: Editorial Universidad de Caldas.

- López Cabarcos, M. A., & Redondo López, C. (2002). *Administración de empresas: Dirigir en la sociedad del conocimiento*. (J. Diez de Castro, Trad.) Madrid: Pirámide.
- Fantova Azcoaga, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social*. Madrid: Editorial CCS.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester, United Kindom: John Wiley & Sons Ltd.
- Análisis y desarrollo social. Consultores. (2003). *Guía de planificación estratégica en ONG de acción social*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social .
- Faulkner, D. O., & Campbell, A. (2006). *The Oxford Handbook of Strategy. A strategy overview and competitive strategy*. New York: Oxford University Press Inc.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the Non-Profit Organization*. New York: Harper Collins Publishers.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Juárez: Pearson Educación de México.
- Zerilli, A. (1992). *Fundamentos de Organización y Dirección general*. Madrid: Editorial Deusto.
- Publicaciones Vertice. (2008). *Retribución del Personal*. Malaga: Vertice.
- Celis Quintero, L. X., & Vargas Chávarro, L. M. (7 de Febrtero de 2015). Contextualización labor profesional en el Hogar Santa Maria de los Robles. (H. D. Diaz, Entrevistador) Bogotá.
- Millán Ortiz, C. P. (11 de Abril de 2015). Sesión de retroalimentación y mejoramiento de la gestión. (H. D. Molina Diaz, Entrevistador) Bogotá.

Soriano del Castillo, J. M. (2006). *Nutrición Básica Humana*. Valencia, España: Universidad de Valencia.

Pride, W., & Ferrel, C. (2013). *Foundations of Marketing* (Sexta Edición ed.). Mason, Ohio, United States: Cengage Learning.

Rodríguez, A. (2005). *Logo ¿Que?* Ciudad de MEXico: Siglo Veintiuno Editores.

Código Sustantivo del Trabajo. (2012). *Codigó sustantivo del trabajo* (30ª Edición ed.).

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2013). *Manual Entidades Sin Ánimo de lucro*. Dirección Jurídica Distrital. Bogotá: Secretaria General.

Camará de Comercio de Bogotá. (2014). *Guía de ESALES*. Bogotá: CCB.

## 14 Anexos

### 14.1 Anexo 1. Misión, Visión y Valores rectores de la Fundación Santa María de los

#### Robles

## Fundación Santa María de los Robles

### Misión

"Contribuir a que una comunidad en situación de discapacidad y sus familias, en Ciudad Bolívar, se beneficien con atención integral y orientación, que les permita lograr su inclusión social, el desarrollo de su productividad, independencia y autonomía para alcanzar una mejor calidad de vida; inspirados siempre en la dignidad que le pertenece al ser humano, por ser hijo de Dios"

### Visión

"Ser reconocida en el año 2018 como una Fundación con calidad profesional y humana, que privilegia a personas con discapacidad, a través de la prestación de servicios de apoyo, así como el fortalecimiento de habilidades a sus cuidadores y familias, garantizando su formación, su acceso a una vida productiva igualitaria, favoreciendo así la construcción de su proyecto de autorrealización"

### Valores de las Esclavas

El carisma que nos dejó la Fundadora fue "la reparación al Corazón de Jesús en la dimensión del culto a la Eucaristía que debe conducir al trabajo pastoral en el cuidado integral de la vida en toda su expresión humana: física, mental, espiritual, reconociendo en ella "el rostro de Dios creador, redentor, animador, para acoger la irrupción de Dios en la vida y secundar sus proyectos, con audacia, creatividad, entrega auténtica. La misión de las Hna, que motivan las diferentes obras y/o trabajos que el Instituto emprende y las envía es la de orientar, acoger, sanar, proteger a las personas que se nos encomiendan, con un trabajo de calidad, cuya meta es la excelencia, el "magis" en el proceso que se lleva a cabo y en los programas que se emprenden.

### Valores rectores

Respeto a la dignidad irrenunciable de la persona humana, viendo en ella su sello de "imagen y semejanza de Dios". El servicio que se ofrece, los programas que se desarrollen, las actividades que se realicen, no discriminarán ni por opción religiosa, ni por raza, ni por elección política, profesando la fe católica. Por lo tanto quienes asisten a programas o actividades del Hogar deben respetar la identidad del mismo en este caso. Quienes atiendan los programas en el campo educativo, o de salud, han de ser profesionales reconocidos por su saber, metodología, capacidad de admiración hacia cada persona que atienden o que se acerca al Hogar. Todos los miembros del equipo de trabajo: directivo, administrativo, de bienestar, han de distinguirse por su responsabilidad, cumplimiento de sus compromisos, capacidad de acogida, amabilidad, buen trato

## 14.2 Anexo 2. Guiones de entrevista semiestructurada

sábado, 31 de enero de 2015

### Entrevistador

Hernán Darío Molina Díaz

### Entrevistado

Directora de la Fundación Patricia Iburgüen y Coordinadora de proyectos Carla Sanabria

### Lugar

Fundación Santa María de los Robles

### Material necesario:

Documentos practica social, trabajo practica social anterior, protocolo de seguridad anterior

## Estructura guión de entrevista

### Sección 1: Contexto fundación

- 1.1 Historia de la Fundación
- 1.2 Población atendida
- 1.2 Problemática local
- 1.3 Proyección organizacional

### Sección 2: Área de trabajo practica social

- 2.1 Trabajo desarrollado practica social semestre 2014-III
- 2.2 Objetivos practica social
- 2.3 Reglas del juego

### Sección 3: Lugar de trabajo

- 3.1 Conocimiento de las instalaciones de la Fundación
- 3.2 Conocimiento de cada integrante de la fundación
- 3.3 Conocimiento de los beneficiarios de la Fundación
- 3.4 Socialización protocolo de seguridad

sábado, 7 de febrero de 2015

### Observador

Hernán Darío Molina Díaz

### Lugar

Fundación Santa María de los Robles

### Material necesario:

Camara, grabadora

## Estructura observación

### Sección 1: Contexto fundación

- 1.1 Áreas de la Fundación y espacios de trabajo
- 1.2 Recursos físicos de la Fundación

### Sección 2: Equipo de trabajo

- 2.1 Planillas de trabajo de los profesionales
- 2.2 Archivo de información
- 2.3 Presentación del personal
- 2.4 Capacidad de trabajo en equipo

### Sección 3: Entorno

- 3.1 Vías de acceso
- 3.2 Transporte
- 3.3 CAI de la policía
- 3.4 Barrio

sábado, 14 de febrero de 2015

### Entrevistador

Hernán Darío Molina Díaz

### Entrevistado:

Laura Celis y Pricila Millan

### Lugar

Fundación Santa María de los Robles

### Material necesario:

Lápiz y papel

## Estructura guión de Entrevista

### Sección 1: Información Personal

- 1.1 Profesión
- 1.2 Experiencia

### Sección 2: Campo de acción

- 2.1 Funciones
- 2.2 Informes que debe realizar
- 2.3 Ambiente laboral
- 2.4 Relación con superiores

### Sección 3: Diagnóstico

- 3.1 Debilidades identificadas en su campo de acción
- 3.2 Dificultades presentadas en el pasado y forma de en que se solucionaron
- 3.3 Fortalezas
- 3.4 Como se ha sentido trabajando en la Fundación

jueves, 19 de febrero de 2015

### Entrevistador

Hernán Darío Molina Díaz

### Entrevistado:

Directora de la Fundación Patricia Iburgüen

### Lugar

Fundación Santa María de los Robles

### Material necesario:

Lápiz y papel

## Estructura guión de Entrevista

### Sección 1: Estatutos de constitución

- 1.1 Revisar aspectos específicos de los estatutos
- 1.2 Identificar miembros que conformarán la Junta Directiva de la Fundación

### Sección 2: Tramites legales

- 2.1 Exponer tramites necesarios para realizar la formalización
- 2.2 Planear tiempos necesarios para realizar la formalización

### Sección 3: Práctica social PUJ

- 3.1 Contenido trabajo práctica
- 3.2 Cronograma de trabajo Practica Social

jueves, 5 de marzo de 2015

### Participantes en la Reunión:

Hernán Darío Molina Díaz  
Directora de la Fundación Patricia Iburgüen  
Directora Provincial María Clemencia Carrizosa  
Economía Provincial Beatriz Herrera

### Lugar

Fundación Santa María de los Robles

### Material necesario:

Lápiz y papel, grabadora

## Estructura guión de Reunión

### Sección 1: Ventajas de la Formalización Legal

- 1.1 Aspectos positivos de la conformación de la personería jurídica
- 1.2 Motivaciones y argumentos de la formalización como parte de un proceso de planeación estratégica

### Sección 2: Trámites legales

- 2.1 Exponer trámites necesarios para realizar la formalización
- 2.2 Planear tiempos necesarios para realizar la formalización

### Sección 3: DOFA

- 3.1 Comentarios respectivos referentes a las debilidades
- 3.2 Comentarios respectivos referentes a las fortalezas
- 3.3 Comentarios respectivos referentes a las oportunidades
- 3.4 Comentarios respectivos referentes a las amenazas

jueves, 12 de marzo de 2015

### Entrevistador:

Hernán Darío Molina Díaz

### Entrevistado:

Directora de la Fundación Patricia Iburgüen

### Lugar

Fundación Santa María de los Robles

### Material necesario:

Lápiz y papel, grabadora, documento de práctica social

## Estructura guión de Entrevista

### Sección 1: Equipo de trabajo

- 1.1 Equipo de trabajo
- 1.2 Hojas de vida
- 1.3 Competencias
- 1.4 Salarios
- 1.4 Falencias

### Sección 2: Áreas de trabajo

- 2.1 Procesos presentes

viernes, 20 de marzo de 2015

### Entrevistador:

Hernán Darío Molina Díaz

### Entrevistado:

Directora de la Fundación Patricia Iburgüen

### Lugar

Fundación Santa María de los Robles

### Material necesario:

Lápiz y papel, grabadora, documento de práctica social

## Estructura guión de Entrevista

### Sección 1: Junta Directiva

- 1.1 Perfil de los Miembros
- 1.2 Temas a tratar en la reunión con la Junta Directiva
- 1.3 Información y material necesario para la reunión con la Junta Directiva

### Sección 2: Procesos

- 2.1 Procesos presentes
- 2.2 Recursos necesarios y recursos disponibles
- 2.3 Costo de los procesos
- 2.4 Función organizacional de cada proceso
- 2.5 Falencias en los procesos

viernes, 27 de marzo de 2015

### Entrevistador:

Hernán Darío Molina Díaz

### Entrevistado:

Directora de la Fundación Patricia Iburgüen

### Lugar

Fundación Santa María de los Robles

### Material necesario:

Lápiz y papel, grabadora, documento de práctica social

## Estructura guión de Entrevista

### Sección 1: Procesos

- 1.1 Costos
  - 1.2 Eficiencia y relevancia
- ### Sección 2: Reunión Junta Directiva
- 2.1 Revisión de contenidos del material para reunión junta directiva
  - 2.2 Fecha de reunión y metodología

### Sección 3: Debilidades

- 3.1 Baja frecuencia en la prestación de los servicios de salud y educación
- 3.2 Espacio insuficiente para responder ante las necesidades de la comunidad
- 3.3 Adecuaciones inapropiadas para la prestación de servicios de alta calidad
- 3.4 Limitaciones de acceso a personas con discapacidad importantes
- 3.5 Accesibilidad del personal a el hogar terapeutico por medio de transporte público
- 3.6 Alimentación del personal en el hogar terapéutico



viernes, 17 de abril de 2015

Entrevistador:

Hernán Dario Molina Diaz

Entrevistado:

Directora de la Fundación Patricia Iburgüen

Lugar

Fundación Santa María de los Robles

Material necesario:

Lápiz y papel, grabadora, documento de practica social

## Estructura guión de Entrevista

### Sección 1: Fortalezas

- 1.1 Capital humano con vocación de servicio
- 1.2 Contacto directo con la comunidad afectada
- 1.3 Domicilio propio donde pueden realizar las actividades
- 1.4 Capacidad para adaptarse a las necesidades de la comunidad y el entorno
- 1.5 Liderazgo positivo en función de la comunidad y del servicio
- 1.6 Convenio con universidades acreditadas
- 1.7 Alianza estratégica con la comunidad de las esclavas
- 1.8 Entendimiento profundo de la problemática social
- 1.9 Objetivos organizacionales alineados con los objetivos individuales de las personas

jueves, 9 de abril de 2015

Entrevistador:

Hernán Dario Molina Diaz

Entrevistado:

Directora de la Fundación Patricia Iburgüen

Lugar

Fundación Santa María de los Robles

Material necesario:

Lápiz y papel, grabadora, documento de practica social

## Estructura guión de Entrevista

### Sección 1: Reunión Junta Directiva

1.1 Equipo de trabajo

1.2 Metodología desarrollada

1.3 Información relevante próxima reunión

### Sección 2: Reunión Junta Directiva

2.1 Revisión de contenidos del material para reunión junta directiva

2.2 Fecha de reunión y metodología

### Sección 3: Debilidades

3.1 Medios efectivos de divulgación e información con la comunidad de los servicios que presta el hogar

3.2 Identidad corporativa y campañas de recordación

3.3 Falta de capacitación del personal en el uso de nuevas tecnologías de la información

3.4 Manejo precario de la información organizacional y disponibilidad de esta para la toma de decisiones estratégica

3.5 Descripción de manuales de cargo

3.6 Documentación y estandarización de los procesos organizacionales

jueves, 30 de abril de 2015

Entrevistador:

Hernán Dario Molina Diaz

Entrevistado:

Directora de la Fundación Patricia Iburgüen

Lugar

Fundación Santa María de los Robles

Material necesario:

Lápiz y papel, grabadora, documento de practica social

## Estructura guión de Entrevista

### Sección 1: PEST

1.1 Entorno Político

1.2 Entorno Económico

1.3 Entorno Social

1.4 Entorno Tecnológico

1.5 Entorno Legal

1.6 Entorno Ambiental

### Sección 2: Amenazas

2.1 Identificación de amenazas según PEST

### Sección 3: Oportunidades

3.1 Identificación de Oportunidades según PEST

jueves, 23 de abril de 2015

Participantes Reunión:

Hernán Dario Molina Diaz

Carla Sanabria

María Victoria Duarte

Beatriz Suarez

Johana Salazar

María Cristina Piedrahita

Claudia Piedrahita

Patricia Iburgüen

Lugar

Fundación Santa María de los Robles

Material necesario:

Lápiz y papel, grabadora, documento de practica social

## Estructura guión de Reunión

### Sección 1: Miembros Junta Directiva

1.1 Presentación Personal

1.2 Expectativas

### Sección 2: Contexto

2.1 Situación actual Fundación

2.2 Debilidades

2.3 Retos y oportunidades

2.4 Priorización de aspectos a manejar

### Sección 3: Planeación Estratégica

3.1 Objetivos organizacionales

3.2 Estrategias

3.3 Proyección

## 14.3 Anexo 3. Focus Group

**sábado, 11 de abril de 2015**

### Coordinador Actividad:

Carla Sanabria

### Participantes:

Miembros del personal del equipo de trabajo de la Fundación

### Lugar

Fundación Santa María de los Robles

### Material necesario:

Lápiz y papel, grabadora, documento de practica social, pinturas, grabadora, papel

### Objetivos:

Integración y fortalecimiento de lazos de confianza y camaradería entre los integrantes del equipo de trabajo con el fin de identificar debilidades y falencias y buscar soluciones conjuntamente

---

## Estructura guión de Entrevista

### Sección 1: Integración

1.1 Refrigerio desayuno

1.2 Pintar un árbol cada uno que lo represente como persona

1.3 Cada persona escoge un árbol y describe a la persona que lo dibujo basada en el gráfico

1.4 En parejas cada persona expone su árbol a un integrante del equipo

1.5 En mesa redonda, cada integrante dice un sueño y un miedo personal

### Sección 2: Sensibilización

2.1 Cada persona escribe una carta en la que responde a tres preguntas:

- Que falencias o cosas por mejorar a detectado en la fundación
- Como mejorarlas
- Como se ha sentido trabajando en la fundación

### Sección 3: Socialización

3.1 De manera participativa cada persona expone las debilidades y falencias que identifico y se buscan soluciones participativas a el problema



## INTEGRACIÓN



## SENSIBILIZACIÓN



## SOCIALIZACIÓN

Figura 18: Focus Group

# 14.4 Anexo 4. Cronograma

**PROYECTO LÍDER** DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL INTERNO COMO BASE PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
**ALUMNO** HERNAN DARÍO MOLINA DIAZ  
**Objetivo general** REALIZAR EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL INTERNO COMO BASE PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**COMPAÑÍA** FUNDACIÓN SANTA MARÍA DE LOS ROBLES  
**AREA DE PRACTICA** ADMINISTRACIÓN

| Objetivo específico 1   | Actividad  | Responsable |  | SEMANAS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|---|--|-------------|--|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|--|
|   |  |             |  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |   |   |  |
| IDENTIFICAR RECURSOS, CAPACIDADES Y PROCESOS ORGANIZACIONALES | Elaboración herramienta de recolección de análisis | P           |  | ■       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Entrevista   | P           |  | ■       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Observación  | P           |  |         | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Codificar y sintetizar datos                       | P           |  |         |   | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Elaborar informe                                   | P           |  |         |   |   | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| Retroalimentación de la Fundación                             | P  |             |  |         |   |   | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | R  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| Sintetizar  | P  |             |  |         |   |   |   | ■ |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | R  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| Documentar  | P  |             |  |         |   |   |   |   | ■ |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | R  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| IDENTIFICAR DEBILIDADES Y FORTALEZAS                          | Elaboración herramienta de recolección de análisis | P           |  |         |   |   |   |   | ■ |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Entrevista   | P           |  |         |   |   |   |   |   |   | ■ |   |    |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Observación  | P           |  |         |   |   |   |   |   |   |   | ■ |    |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Codificar y sintetizar datos                       | P           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Elaborar informe                                   | P           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| Retroalimentación de la Fundación                             | P  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  |    |   |   |  |
|   | R  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| Sintetizar  | P  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  |   |   |  |
|   | R  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| Documentar  | P  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ■ |   |  |
|   | R  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| FORMALIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN                                  | Elaboración herramienta de recolección de análisis | P           |  |         |   |   |   |   |   | ■ |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Entrevista   | P           |  |         |   |   |   |   |   |   |   | ■ |    |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Elaborar Estatutos                                 | P           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  |    |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Elaborar Acta                                      | P           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  |    |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
|   | Visitar Arquidiócesis de Bogotá                    | P           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  |   |   |  |
|   |  | R           |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| Visitar Dian  | P  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  |   |   |  |
|   | R  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| Radicar papeles Alcaldía Mayor                                | P  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ■ |   |  |
|   | R  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |
| Archivar Documentos   | P  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   | ■ |  |
|   | R  |             |  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |  |

## 14.5 Anexo 5. Estatutos de conformación

### ESTATUTOS FUNDACIÓN SANTA MARÍA DE LOS ROBLES

#### CAPÍTULO PRIMERO

##### NOMBRE, NATURALEZA, DOMICILIO Y DURACIÓN

**ARTÍCULO 1.- Nombre.-** La persona jurídica que se constituye, se denomina **FUNDACIÓN SANTA MARIA DE LOS ROBLES** que en adelante y para todos los casos se denominara, la **FUNDACIÓN**, y podrá utilizar la sigla **FSMR**.

**ARTÍCULO 2.- Naturaleza.- LA FUNDACIÓN SANTA MARIA DE LOS ROBLES**, es una persona jurídica de derecho eclesiástico, de las reguladas, en lo pertinente, por el código de derecho canónico y demás normas concordantes. Se constituye como una entidad sin ánimo de lucro, de carácter permanente, religioso, independiente, autónomo y de utilidad común.

**ARTÍCULO 3.- Domicilio.-** El domicilio principal de **LA FUNDACIÓN SANTA MARIA DE LOS ROBLES**, es en la Calle 175 # 20A-26 en la ciudad de Bogotá, República de Colombia; pero podrá, por determinación del Consejo Directivo, establecer sedes o capítulos y realizar actividades en otras ciudades y/o municipios del país y del exterior. Podrá la FUNDACIÓN cambiar su domicilio cuando las circunstancias así lo requieran, informando a las autoridades competentes de su nuevo domicilio y sede.

**ARTÍCULO 4.- Duración.- LA FUNDACIÓN SANTA MARIA DE LOS ROBLES**, tendrá una duración indefinida, pero podrá disolverse anticipadamente por las causas que contemplan la ley y los presentes estatutos.

#### CAPÍTULO SEGUNDO

##### OBJETO SOCIAL Y DESARROLLO

**ARTÍCULO 5.- Fines.-** La FUNDACIÓN, persigue fines pastorales y de servicio en busca del mejoramiento de las condiciones de calidad de vida de la población más vulnerable.

**ARTÍCULO 6.- Objeto.-** La FUNDACIÓN tendrá como objeto la atención a población vulnerable mediante la realización de programas y proyectos enmarcados en los principios y valores evangélicos encaminados al desarrollo integral, físico, intelectual, cultural, recreativo y de servicio social a la comunidad.

Los objetivos específicos de la FUNDACIÓN serán:

- a) Ejercer una dimensión pastoral y evangelizadora en sus actividades, por medio de la cual la misión reparadora y la acción apostólica contribuyan a la construcción de una mejor sociedad y País.

- b) Promover los principios y valores evangélicos que fomentan la unidad familiar, su estructura y preservación.
- c) Participar en el mejoramiento del país, a partir de la transformación espiritual, moral y social de individuos, familias y comunidades.
- d) Crear y dirigir programas para la promoción integral a personas en situación de vulnerabilidad.
- e) Realizar programas de capacitación vocacional en diferentes áreas de interés que favorezcan el desarrollo de competencias que puedan contribuir mejoramiento de la calidad de vida de las familias.
- f) Realizar actividades y proyectos en el ámbito cultural y recreativo, como parte del desarrollo integral de la comunidad.

La FUNDACIÓN podrá para el cumplimiento de sus fines

- g) Organizar las condiciones para desarrollar sus propias actividades, celebrar contratos o convenios y asociarse con otras entidades sin ánimo de lucro, de carácter nacional o internacional.
- h) Realizar, patrocinar, organizar, sistematizar toda clase de eventos, en el país o en el exterior, que contribuyan al cumplimiento del presente objeto social.
- i) Apoyar, patrocinar y/o facilitar la ejecución de ideas presentadas por personas o grupos, cuyos propósitos y objetivos concuerden con los de LA FUNDACIÓN.
- j) Diseñar y desarrollar mecanismos de financiación y co-financiación, inversiones a nivel nacional, internacional, necesarios para el financiamiento y sostenimiento de la FUNDACIÓN , sus actividades y proyectos, utilizando en ambos casos los sistemas de cooperación, administración delegada de recursos, o cualquier otro medio.
- k) Efectuar todas las otras actividades y operaciones económicas, relacionadas desde o directamente con el objeto social, para el desarrollo del mismo, el bienestar de los asociados y la adquisición de bienes, muebles e inmuebles de la FUNDACIÓN.
- l) Realizar, directa o indirectamente, por cuenta propia o ajena, sola o mediante consorcios, uniones temporales o alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil o entidades del sector privado, nacionales o extranjeras, todas aquellas actividades encaminadas a: proyectar, ejecutar, administrar, coordinar, controlar o evaluar planes, programas o proyectos, orientados a buscar el bienestar de los asociados y el de los particulares, para tales efectos podrá asociarse, fusionarse, participar en uniones temporales, consorcios

y elaborar convenios con otras personas naturales o jurídicas que desarrollen el mismo o similar objeto.

- m) Aceptar donaciones, herencias y legados provenientes de personas naturales o jurídicas de derecho público o privado, cumpliendo a cabalidad lo estipulado por las leyes colombianas y destinarlos exclusivamente para alcanzar los fines de la FUNDACIÓN.
- n) Diseñar, promover y/o respaldar programas de acción social, humanitaria y protección del medio ambiente.
- o) Adquirir, usar, vender, traspasar, hipotecar, y/o alquilar propiedades que considere necesario para llevar a cabo su obra.

### **CAPÍTULO TERCERO**

#### **ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION**

**ARTÍCULO 7.- Órganos de Administración.-** LA FUNDACIÓN tendrá los siguientes órganos de dirección, gobierno y control:

- Consejo Directivo
- Directora
- Revisor Fiscal

#### **CONSEJO DIRECTIVO**

**ARTÍCULO 8.- Consejo Directivo.-** Esta es la máxima autoridad deliberante y decisoria. Estará conformada por los tres miembros:

- Superiora Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.
- Ecónoma Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.
- Secretaria Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.

**ARTÍCULO 9.- Funciones.-** Son funciones del Consejo Directivo

- a) Aprobar su propio reglamento.
- b) Ejercer la suprema dirección de LA FUNDACIÓN y velar por el cumplimiento de su objeto social, interpretar los estatutos, fijar la orientación y políticas generales de sus actividades.
- c) Reformar los estatutos de acuerdo con las previsiones de estos estatutos con una mayoría de votos que represente la mitad más uno de los votos asistentes.

- d) Aprobar los planes y programas a desarrollar por LA FUNDACIÓN, propuestos para el cumplimiento de su objeto social por el Representante Legal.
- e) Elegir y remover libremente al Revisor Fiscal y a su suplente, por un período de dos (2) años.
- f) Elegir y remover libremente al Representante Legal y a su suplente, por un período de dos (2) años.
- g) Estudiar, aprobar o improbar, con carácter definitivo, los estados financieros e informes de gestión presentados a su consideración por la Representante Legal.
- h) Expedir los reglamentos y las disposiciones estatutarias necesarias para el buen funcionamiento de LA FUNDACIÓN, en los términos de éstos estatutos.
- i) Decretar la disolución y liquidación de LA FUNDACIÓN, aplicando la mayoría de votos que represente la mitad más uno de los votos asistentes.
- j) Elegir el liquidador o los liquidadores y señalar la entidad o entidades que hayan de recibir el remanente que resulte al hacerse la liquidación.
- k) Señalar, si lo estima conveniente, los aportes extraordinarios que deben hacer los asociados y establecer las sanciones diferentes de las previstas en estos estatutos, sin que las mismas impliquen reforma estatutaria.
- l) Ordenar las acciones administrativas y judiciales que correspondan contra los directivos, los administradores y el fiscal y reconocer, estimular y premiar las acciones de los administradores dignas de reconocimiento.
- m) Las demás que le correspondan por naturaleza, como máximo órgano de La FUNDACIÓN y que no hayan sido asignadas por los estatutos a otro órgano.
- n) Autorizar al representante legal para comprar, vender o gravar bienes y para celebrar contratos cuyo valor exceda de cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
- o) Delegar en el Representante Legal o en cualquier otro funcionario las funciones que estime conveniente.
- p) Ejercer la función administrativa de la FUNDACIÓN



- q) Aprobar antes de finalizar el mes de enero de cada vigencia el presupuesto de gastos e inversiones de la FUNDACIÓN, para ejercer el control respectivo y la toma de decisiones.
- r) Conformar los Comités de Trabajo que sean necesarios para lograr el objeto de la FUNDACIÓN, compuesto por personas que se identifiquen con la FUNDACIÓN.
- s) Reglamentar las dependencias, establecimientos y seccionales que considere necesarias para la buena marcha de la FUNDACIÓN.
- t) Dictar las decisiones y resoluciones, dándolas a conocer a los integrantes de la FUNDACIÓN mediante circulares u otro medio de información.
- u) Crear los organismos que sean necesarios para el adecuado funcionamiento de la FUNDACIÓN.
- v) Aprobar los informes financieros y de cuentas presentados por el contador.
- w) Examinar cuando considere necesario los archivos, estados financieros, libros contables y actas de la FUNDACIÓN.
- x) Crear y nombrar comités de trabajo y de asesoría que sean relevantes para el funcionamiento de la FUNDACIÓN
  
- y) Las demás que le correspondan de acuerdo a estos estatutos.

**ARTÍCULO 10.- Reuniones.-** El Consejo Directivo se reunirá ordinariamente una vez al año, a más tardar último día del mes de marzo y extraordinariamente cuando sea convocada por el representante legal o su suplente. Las reuniones ordinarias tendrán como finalidad estudiar las cuentas, el balance general de fin de ejercicio, acordar todas las orientaciones y medidas necesarias para el cumplimiento del objeto social y determinar las directrices generales acordes con la situación económica y financiera de la FUNDACIÓN. Las reuniones extraordinarias se efectuarán cuando lo requieran las necesidades imprevistas o urgentes.

**PARÁGRAFO.- Reuniones No Presenciales.-** El Consejo Directivo podrá realizar las reuniones ordinarias y extraordinarias, de manera no presencial, siempre que se encuentre participando la totalidad de los asociados. Tales reuniones pueden desarrollarse con comunicaciones simultáneas y sucesivas, es decir un medio que los reúna a todos a la vez, como el correo electrónico, la tele-conferencia, o mediante comunicaciones escritas dirigidas al Representante Legal en las cuales se manifieste la intención del voto sobre un aspecto concreto, siempre que no pase más de un mes, desde el recibo de la primera comunicación y la última.

**ARTÍCULO 11.- Convocatorias.-** Las convocatorias para reuniones ordinarias y extraordinarias, serán realizadas por el Representante Legal o en su ausencia por el suplente. Todas las convocatorias se realizarán por escrito, o por correo electrónico, o por aviso en cartelera, o por el medio más expedito que considere quien efectúe las convocatorias. Para las reuniones ordinarias, la convocatoria se realizará con una antelación de mínimo quince (15) días hábiles, mientras que para las reuniones extraordinarias, se realizará con mínimo cinco (5) días calendario de antelación, en ambos casos, para el cómputo del término no se tendrá en cuenta ni el día en que se convoca ni el día de la reunión. En la convocatoria para reuniones extraordinarias se especificarán los asuntos sobre los que se deliberará y decidirá. En las reuniones ordinarias, el Consejo Directivo podrá ocuparse de temas no indicados en la convocatoria, a propuesta de cualquiera de los integrantes. El Consejo Directivo se reunirá válidamente cualquier día y en cualquier lugar sin previa convocatoria, cuando se hallare presente la totalidad de los asociados.

**ARTÍCULO 12.- Quórum.-** Habrá Quórum para deliberar y decidir tanto en las reuniones ordinarias como en las extraordinarias si están presentes y/o representados la mayoría absoluta de los miembros que conforman el Consejo de Fundadores.

**ARTÍCULO 13.- Mayorías.-** Reunido el Consejo Directivo en la forma señalada en los presentes estatutos y adoptadas las decisiones con el número de votos previsto en estos estatutos y la ley, obligarán a todos los integrantes aún a los ausentes o disidentes, siempre que tengan carácter general y que se ajusten a las leyes y a los estatutos.

**PARÁGRAFO.-** El miembro que tenga derecho a voto podrá concurrir mediante representación otorgada a otro miembro que pueda deliberar y decidir.

**ARTÍCULO 14.- Límites a la representación.-** No se podrá en ningún caso representar a más de tres (3) asociados en una misma reunión.

**ARTÍCULO 15.- Libro de actas.-** De las reuniones, resoluciones, acuerdos, deliberaciones y en general los actos del Consejo de Directivo, se dejara constancia escrita en un libro de actas de vigencia anual y cada una de tales actas será firmada por el Presidente y Secretario asignado.

## **DIRECTORA**

**ARTÍCULO 16.- Directora.- Elección.-** Es elegida por la Superiora Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús después de escuchar al Consejo Directivo, para períodos de dos (2) años. Pudiendo ser reelegida por varios períodos. Actuará como representante legal de la Fundación. En sus faltas absolutas, temporales o accidentales su suplente lo reemplazará con las mismas facultades y limitaciones.

La Directora continuará al frente de sus funciones hasta tanto se produzca nueva designación y entrega del cargo.

**ARTÍCULO 17.- Funciones.-** Son funciones de la Directora:

- a) Actuar como Representante legal de la FUNDACIÓN.
- b) Representar Judicialmente y Extrajudicialmente a la FUNDACIÓN.
- c) Velar por los intereses de la FUNDACIÓN debiendo firmar las actas, contratos, convenios, correspondencia especial, memorias y todos los documentos emanados de la FUNDACIÓN; sin dicha firma tales actos no tendrán validez.
- d) Establecer acción jurídica a quienes malversen, destruyan o dañen los fondos o bienes de la FUNDACIÓN.
- e) Convocar y presidir con los límites que señalan los presentes estatutos, todas reuniones del Consejo Directivo y actos sociales de la FUNDACIÓN.
- f) Aprobar los actos y contratos que comprometan a la FUNDACIÓN y a los que señalen los estatutos, reglamentos, acuerdos del Consejo Directivo, resoluciones o demás documentos.
- g) Ordenar los gastos y firmar los pagos, dentro de sus limitaciones.
- h) Presentar al Consejo Directivo informe escrito sobre la marcha de la FUNDACIÓN y en las reuniones extraordinarias explicaciones sobre los motivos de la convocatoria.
- i) Hacer cumplir la Ley, los estatutos, los reglamentos internos, los acuerdos del Consejo Directivo, las resoluciones y los principios de la FUNDACIÓN.
- j) Designar los empleados y colaboradores que sean necesarios para el buen funcionamiento de la FUNDACIÓN, previa creación del correspondiente cargo.
- k) Colocar a consideración y aprobación del Consejo Directivo los planes, programas y proyectos de la FUNDACIÓN.
- l) Verificar el cumplimiento de los procesos determinados por el Consejo Directivo en la formulación y presentación de los proyectos.
- m) Velará que los proyectos se presenten de manera oportuna y con adecuada calidad.
- n) Celebrar los actos y los contratos para el desarrollo del objeto social de la FUNDACIÓN.

- o) Ejecutar los actos y los contratos tendientes al cumplimiento necesario del objeto social.
- a) Elaborar antes de finalizar el mes de enero de cada vigencia el presupuesto de gastos e inversiones de la FUNDACIÓN, para ejercer el control respectivo y la toma de decisiones.
- p) Presentar el informe de gestión anual sobre ejecución realizada por la administración durante la vigencia.
- q) Acordar con el Revisor fiscal, el sistema contable interno de la FUNDACIÓN.
- r) Las demás que correspondan a la naturaleza de su cargo.

**PARÁGRAFO: Directora Suplente:** En caso de ausencia temporal o definitiva de la Directora, sus funciones serán desarrolladas por un Suplente que tendrá las mismas funciones y será nombrada por la Superiora Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús y ostentará el cargo de representante legal suplente.

#### **REVISOR FISCAL**

**ARTÍCULO 18.- Elección.-** LA FUNDACIÓN tendrá un Revisor Fiscal, que sea Contador Público Titulado, tendrá voz pero no voto y no podrá ser integrante de la FUNDACIÓN en ninguna de sus modalidades. Será nombrado por el Consejo Directivo, para períodos de dos (2) años. Pudiendo ser reelegida por varios períodos.

**ARTÍCULO 19.- Funciones.-** Son funciones del Revisor Fiscal:

- a) Velar porque se lleven actualizadas la contabilidad, la ejecución presupuestal y las actas.
- b) Velar por que el Consejo Directivo, los Comités de Trabajo y los integrantes se ajusten en todos sus actos a las normas legales, estatutarias, reglamentarias y a los principios de esta FUNDACIÓN.
- c) Revisar las actas del Consejo Directivo, los libros de contabilidad y registros, la correspondencia, los archivos y documentos de la FUNDACIÓN.
- d) Informar al Consejo Directivo sobre la gestión administrativa de la FUNDACIÓN.
- e) Asistir a las reuniones del Consejo Directivo cuando se trate de asuntos económicos.

- f) Dar cuenta oportuna al órgano o funcionario competente de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la FUNDACIÓN y en el desarrollo de sus operaciones.
- g) Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia, además de rendir los informes que le sean solicitados.
- h) Inspeccionar permanentemente los bienes de la FUNDACIÓN y procurar que se tomen medidas de conservación y seguridad oportunamente.
- i) Las demás que le fijen las normas legales, estatutarias, reglamentarias o el Consejo Directivo mediante acuerdos.

## **CAPITULO CUARTO**

### **PATRIMONIO**

**ARTÍCULO 20.- Patrimonio.-** El patrimonio de la FUNDACIÓN está constituido por la totalidad de los bienes muebles e inmuebles, tangibles e intangibles, títulos valores adquiridos o que se adquieran, archivos, acreencias, contratos, de los cuales se llevará un inventario debidamente valorizado.

**PARÁGRAFO.-** La FUNDACIÓN obtendrá sus fondos de las cuotas que aporten los fundadores y otras personas en dinero en las cuentas corrientes y/o de ahorros creadas para tal fin, y con los demás bienes que a cualquier título adquiera. Sin embargo, el fondo inicial está conformado por la suma de un millón de pesos (\$1.000.000) que a título de donación fue aportado por el **INSTITUTO DE RELIGIOSAS ESCLAVAS DEL SACRATÍSIMO CORAZÓN DE JESÚS.**

**ARTÍCULO 21.- Origen de los Fondos.-** Los Fondos de la FUNDACIÓN provienen de:

- a) Los aportes ordinarios y extraordinarios hechos por los integrantes de la FUNDACIÓN.
- b) El producto de contratos o convenios que para la prestación de servicios celebre la FUNDACIÓN.
- c) El valor de las donaciones, subsidios, aportes, contribuciones y similares, que por parte de personas naturales o jurídicas privadas, regionales, nacionales internacionales o extranjeras se hagan a la FUNDACIÓN.
- d) Las utilidades y rentas obtenidas de sus propios bienes.
- e) En general todos los ingresos que a su nombre se puedan obtener lícitamente.

**ARTÍCULO 22.- Destino del Patrimonio.-** Los bienes y fondos de la FUNDACIÓN son indivisibles; ni los fundadores, ni persona alguna derivan de la FUNDACIÓN ventajas especiales, ni recibirán suma alguna por concepto de utilidades o reparto de excedentes. Las personas naturales o jurídicas que donen bienes a la FUNDACIÓN no tendrán dentro de ella preeminencia alguna por el solo hecho de la donación. Ninguna parte de las utilidades de la FUNDACIÓN, ni las valoraciones, provechos, rentas o beneficios que se obtengan ingresarán en ningún momento al patrimonio de los integrantes de la FUNDACIÓN, ni aún por razón de liquidación; las utilidades serán aplicables, a los fines de la FUNDACIÓN y en caso de liquidación se observará lo previsto por las leyes y los estatutos.

**ARTÍCULO 23.- Del Presupuesto.-** El presupuesto de gastos de funcionamiento e inversión de la FUNDACIÓN será presentado por el Representante Legal, para la revisión y aprobación del Consejo Directivo de cada año, el cual deberá ser enviado con la convocatoria y será ejecutado durante los doce (12) meses siguientes.

**ARTÍCULO 24.- Aportes de la FUNDACIÓN.-** El aporte mensual de sostenimiento de la FUNDACIÓN será fijado por el Consejo Directivo, según lo dispuesto en estos estatutos.

**ARTÍCULO 25.- Cuotas Extraordinarias.-** Las cuotas extraordinarias podrán acordarse una sola vez en el ejercicio fiscal y con el exclusivo fin de atender una ineludible e imprevista necesidad o realizar una provechosa inversión de beneficio común, dentro de los objetivos de la FUNDACIÓN. El valor de las cuotas extraordinarias estará acorde a la necesidad.

**ARTÍCULO 26.- De la Conservación y Manejo de los Bienes y Fondos:** La guarda, conservación, incremento y manejo de los bienes y fondos de la FUNDACIÓN están bajo la exclusiva responsabilidad del Consejo Directivo y para garantizarla se presentarán las finanzas y se tomarán los seguros para las cuantías que cubran los posibles riesgos. Las primas correspondientes serán pagadas por la FUNDACIÓN.

Los fondos de la FUNDACIÓN se mantendrán a través de cuentas bancarias, cuentas de ahorro, títulos de captación, CDT, cédulas de capitalización nacional o extranjera abiertas a su nombre; las erogaciones se firmarán por el Representante Legal.

## **CAPÍTULO QUINTO**

### **CONTROLES Y INFORMACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA**

**ARTÍCULO 27.- Libro de actas.-** La FUNDACIÓN cuenta con un libro donde se llevará las actas del Consejo Directivo. Las actas tendrán una numeración consecutiva, indicando a qué autoridad de la FUNDACIÓN corresponde cada una de esas actas.

**ARTÍCULO 28.- Actas.-** De cada sesión se levantará un acta que se transcribirá por orden cronológico en el Libro de Actas registrado para tal efecto, la cual será firmada por el Presidente y el Secretario de la respectiva sesión. Tales actas deberán contener, por lo menos, su número de orden, la fecha y hora de iniciación de la sesión, el lugar, su carácter de ordinaria o extraordinaria, la forma como se hizo la convocatoria (indicando quién convoca, cuándo convoca y cómo convoca), el nombre de los asistentes, el de los integrantes que representan y su clase, la condición en que lo hacen y el número de votos de que disponen, la elección de Presidente de la sesión, el nombre de quién fue designado como Secretario, los temas tratados, las decisiones tomadas, con indicación de los votos a favor y en contra o en blanco, la relación sucinta de los informes rendidos, las constancias dejadas por los asistentes con sus nombres, la constancia de la aprobación por la propia autoridad de la FUNDACIÓN en la respectiva sesión o la designación de una comisión entre los asistentes para tal efecto, en su caso, y la hora de clausura.

**ARTÍCULO 29.- Libros de Contabilidad y Estados Financieros.-** La FUNDACIÓN diligenciará oportunamente su contabilidad en los libros oficiales y auxiliares pertinentes, aplicando técnica y principios de aceptación general en Colombia, a efecto de presentar oportunamente estados financieros intermedios al Consejo Directivo. También se presentará al Consejo Directivo, dentro de los tres meses siguientes a la finalización de cada año calendario, estados financieros de propósito general.

## CAPÍTULO SEXTO

### DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

**ARTÍCULO 30.- Casuales.-** La FUNDACIÓN se podría disolver por decisión del Consejo Directivo, teniendo en cuenta las siguientes causales:

- a) Cuando el Consejo Directivo lo decida
- b) Imposibilidad para cumplir los objetivos para los cuales fue creada.
- c) Cambio por mandato de la Ley de los fundamentos de la FUNDACIÓN.
- d) Por el cese de actividades de la FUNDACIÓN, por un período mayor a dos años.
- e) Por extinción del patrimonio destinado para su manutención.
- f) Por decisión de la autoridad competente.

**ARTÍCULO 31.- Liquidador.-** En caso de disolución, el Consejo Directivo designará la persona o personas que actuarán como liquidador o liquidadores para finiquitar las operaciones de la FUNDACIÓN. Mientras no se haga, acepte e inscriba la designación de liquidador, actuará como tal el Representante Legal inscrito.

**PARÁGRAFO:** Los liquidadores no podrán ejercer sus cargos mientras no hayan obtenido su inscripción ante la autoridad correspondiente.

**ARTÍCULO 32.- Liquidación.-** El liquidador o quien haga sus veces tendrá las facultades de representación, administración y disposición necesarias para concluir las operaciones en curso. Teniendo en cuenta las limitaciones establecidas por el Consejo Directivo. En consecuencia, las que superen tales límites, deberán ser autorizadas, al igual que la provisión de cargos absolutamente indispensables para adelantar la liquidación. El liquidador dará cumplimiento a las normas especiales vigentes sobre sesiones de los órganos de dirección y sobre la liquidación de personas jurídicas sin ánimo de lucro, publicará tres (3) avisos en un periódico de amplia circulación nacional, dejando entre uno y otro un plazo de quince (15) días, en los cuales informará el proceso de liquidación, invitando a los acreedores a hacer valer sus derechos, elaborará el inventario y avalúo de bienes y derechos cuya titularidad corresponda a LA FUNDACIÓN, procederá a la cancelación del pasivo de la entidad teniendo en cuenta las normas sobre prelación de créditos.

**ARTÍCULO 33.- Remanente.-**En caso de disolución, el remanente como los bienes muebles e inmuebles, los documentos y material informativo, los valores y títulos, los implementos de trabajo y todo lo perteneciente a la Fundación, una vez atendido el pasivo externo de la entidad, serán destinados al Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón identificado con NIT 860008953-0 el cual es una entidad sin ánimo de lucro de origen canónico, eclesiástica y con personería jurídica reconocida y establecida canónicamente en la Arquidiócesis de Bogotá.

## **CAPÍTULO SÉPTIMO**

### **SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

**ARTÍCULO 34.- Controversias.-** Todas las diferencias surgidas entre los miembros, sus directivos y/o representantes legales, así como entre éstos y la FUNDACIÓN, serán resueltas en primera instancia, a través de una conciliación extrajudicial en derecho. Si fracasare la conciliación por cualquier circunstancia, se integrará un Tribunal de Arbitramento, que decidirá en derecho y funcionará en la Arquidiócesis de Bogotá, aplicando sus reglas de procedimiento.

## **CAPÍTULO OCTAVO**

### **MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS**

**ARTÍCULO 35.- Modificación de estatutos.-** Cualquier modificación, enmienda o cambio de los artículos de los Estatutos tendrá que ser aprobada dentro de una sesión del Consejo Directivo que sea convocada para ese propósito. Sólo pueden ser reformados con el voto favorable de una mayoría de votos que represente la mitad más uno de los votos asistentes, cuidando que



esas reformas no se opongan a la Palabra de Dios, la carta política y las leyes colombianas. En caso de no establecerse el quórum deberá cerrarse la sesión y realizarse nueva convocatoria dentro de los siguientes treinta (30) días.

**ARTÍCULO 36.- Del procedimiento para las propuestas de reforma.-** La propuesta deberá presentarse por escrito ante el Consejo Directivo de la FUNDACIÓN indicando el texto de los artículos a modificar y la propuesta, la exposición de motivos de la propuesta y su pertinencia y necesidad. El Consejo Directivo analizará la propuesta de reforma, su viabilidad, la necesidad y conveniencia, de lo cual hará el respectivo informe, apoyándola o negándola. En caso de ser aprobada la propuesta de reforma estatutaria, se enviará la reforma a la Arquidiócesis de Bogotá. Si se negase, se comunicará por escrito al proponente y se archivará la propuesta.

**ARTÍCULO 37.- De la interpretación.-** Para la interpretación del presente Estatuto, se tendrá en cuenta los siguientes elementos:

1. El carisma de la congregación y sus constituciones.
2. Lo normado en la Constitución Política.
3. Las leyes que reglamenten el particular, la jurisprudencia nacional y la doctrina.

## **CAPÍTULO NOVENO**

### **DISPOCISIONES FINALES**

**ARTÍCULO 38.-** Podrá ser amigo y colaborador de la FUNDACIÓN, cualquier otra persona que no siendo miembro del INSTITUTO DE RELIGIOSAS ESCLAVAS DEL SACRATÍSIMO CORAZÓN DE JESÚS, a juicio del Consejo Directivo, reúna los requisitos que para tal caso determine el mismo Consejo.

**ARTÍCULO 39.- Voluntarios.-** El INSTITUTO DE RELIGIOSAS ESCLAVAS DEL SACRATÍSIMO CORAZÓN DE JESÚS, contará también con voluntarios(as), que son aquellas personas que colaborarán en los diferentes grupos de trabajo, de acuerdo con los programas que establezca el Consejo Directivo relacionados con el objeto social de la FUNDACIÓN. Podrá recibirse como tales, aquellas personas presentadas al Consejo Directivo y que reúnan los requisitos previamente establecidos.

**ARTÍCULO 40.-** Serán aplicables a la presente Entidad sin ánimo de lucro, todas las disposiciones legales vigentes que le sean complementarias y compatibles que suplan los vacíos que pudiesen tener.

**ARTÍCULO 41.- Aceptación y Constitución.-** En señal de entendimiento, aprobación y adhesión a los términos de los anteriores estatutos y aceptación de las designaciones a nosotros conferidas hemos firmado el acta que hace parte de estos estatutos en Bogotá, a los \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

**FIRMA FUNDADORES**

- Superiora Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

No. de identificación \_\_\_\_\_

- Ecónoma Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

No. de identificación \_\_\_\_\_

- Secretaria Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

No. de identificación \_\_\_\_\_

**FIRMA DE PRESIDENTE Y SECRETARIO**

➤ Presidente ad-hoc

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

No. de identificación \_\_\_\_\_

➤ Secretario ad-hoc

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

No. de identificación \_\_\_\_\_

## 14.6 Anexo 6. Acta de Constitución

**ACTA DE CONSTITUCIÓN DE ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO  
FUNDACIÓN SANTA MÁRIA DE LOS ROBLES**

**Acta No 001 de Constitución**

En la ciudad de Bogotá, el día \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ se reunieron las personas relacionadas a continuación interesadas en constituir una entidad sin ánimo de lucro del tipo Fundación.

**Superiora Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_

**Ecónoma Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_

**Secretaria Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_

**Acto seguido se procedió a constituir el siguiente orden del día:**

1. Designación de Presidente y Secretario para la reunión
2. Voluntad de constituir la Entidad Sin Ánimo de Lucro
3. Aprobación de los estatutos
4. Nombramientos de Órganos Directivos y de Fiscalización
5. Aportes Sociales
6. Aprobación del acta

## DESARROLLO DEL ACTA

### 1. Designación de Presidente y Secretario Ad-hoc para la reunión:

Se designo como Presidente Ad-hoc a \_\_\_\_\_, identificado con la C.C. \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_, y como Secretario Ad-hoc a \_\_\_\_\_ identificado con la C.C. \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_. Se deja constancia de que las anteriores personas manifestaron la aceptación a sus respectivos cargos.

### 2. Manifestación de Voluntad de constituir una entidad sin ánimo de lucro

Los fundadores antes mencionados manifestaron por unanimidad su voluntad de constituir en la fecha, la Entidad Sin Ánimo de Lucro denominada: FUNDACIÓN SANTA MÁRIA DE LOS ROBLES.

### 3. Aprobación de los Estatutos

El presidente de la reunión hace énfasis en que para la constitución de la FUNDACIÓN SANTA MÁRIA DE LOS ROBLE, se han observado todas las disposiciones legales vigentes y se han conformado los estatutos según lo indicado en las normas especiales que la regulan.

Una vez elaborados y analizados los estatutos de la entidad sin ánimo de lucro que se constituye, los constituyentes y/o fundadores dieron su APROBACIÓN por unanimidad indicando que se adjuntan a la presente acta y forman parte integral de la misma.

### 4. Nombramiento de Órganos de Directivos y de Fiscalización

De conformidad con lo previsto en los estatutos que rigen a la entidad, se aprobó por unanimidad la designación de las siguientes personas para integrar sus órganos de administración y fiscalización:

#### a) Consejo Directivo: Conformado por los miembros fundadoras

1. Superiora Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.

Nombre \_\_\_\_\_

No. de identificación \_\_\_\_\_

2. Ecónoma Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.

Nombre \_\_\_\_\_  
No. de identificación \_\_\_\_\_

3. Secretaria Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.

Nombre \_\_\_\_\_  
No. de identificación \_\_\_\_\_

**b) Directora (Representante legal)**

Nombre: \_\_\_\_\_  
Documento de Identificación: \_\_\_\_\_  
Quien manifiesta su aceptación del cargo

**c) Representante legal Suplente**

Nombre: \_\_\_\_\_  
Documento de Identificación: \_\_\_\_\_  
Quien manifiesta su aceptación del cargo

**d) Revisor Fiscal**

Nombre: \_\_\_\_\_  
Documento de Identificación: \_\_\_\_\_  
Quien manifiesta su aceptación del cargo

Todos los designados, estando presentes han manifestado complacidamente su aceptación a los cargos y han expresado su compromiso y entrega para el ejercicio de sus funciones

**5. Aportes Sociales**

Los fundadores han manifestado, que para dar un inicio responsable y serio a la entidad sin ánimo de lucro que se constituye FUNDACIÓN SANTA MÁRIA DE LOS ROBLES han decidido iniciar con un aporte que cubra la suma total de COP 1.000.000 del cual cada socio aporta (1/3) del capital total.

La suma total de COP 1.000.000 (Un millón de pesos) se constituye en el patrimonio de FUNDACIÓN SANTA MÁRIA DE LOS ROBLES.

## 6. Lectura y aprobación del acta

Sometida a consideración de los constituyentes, la presente acta fue leída y aprobada por unanimidad y en constancia de todo lo anterior se firma por el presidente y secretario de la reunión.

➤ **PRESIDENTE AD-HOC**

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_  
No. de identificación \_\_\_\_\_

➤ **SECRETARIO AD-HOC**

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_  
No. de identificación \_\_\_\_\_

➤ **Superiora Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.**

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_  
No. de identificación \_\_\_\_\_

➤ **Ecónoma Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.**

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_  
No. de identificación \_\_\_\_\_

➤ **Secretaria Provincial del Instituto de Religiosas Esclavas del Sacratísimo Corazón de Jesús.**

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre \_\_\_\_\_  
No. de identificación \_\_\_\_\_

## 14.7 Anexo 7. Certificado de recibido

*Bogotá 14 de Mayo de 2015*


Yo, PATRICIA IBARGÜEN, estoy al tanto de la entrega final del proyecto líder "Diagnostico Organizacional Interno como base para la planeación Estratégica " el cual esta siendo elaborado por HERNAN DARIO MOLINA DIAZ en el marco de su Práctica Social en la Fundación Santa María de los Robles.

*Firma del Estudiante:* Hernan Dario Molina Diaz

*Firma del Jefe:* Patricia Ibarguen



## 14.8 Anexo 8. Matriz de calificación

|  <b>PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA</b><br><b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS</b><br><b>PROGRAMA DE PRACTICAS UNIVERSITARIAS - PRACTICA SOCIAL</b><br><b>MATRIZ DE ANALISIS DE RENDIMIENTO Y COMPETENCIAS ELABORADA POR EL JEFE INMEDIATO</b> |   |
|---|---|
| Nombre de la institución  | Fundación Santa María de los Robles                   |
| Área de trabajo   | Dirección Estratégica                                 |
| Nombre completo del estudiante  | Hernán Darío Molina Díaz                              |
| Jefe o responsable de práctica  | Patricia Ibarbura                                     |
| Cargo del jefe o responsable de práctica  | Directora General                                     |
| MATRIZ DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA SOCIAL   |   |
| Para cada criterio por favor indique la casilla que identifique el desempeño del estudiante en una escala de 0 a 100%   |   |
| ASPECTO   | ESCALA DE 0 A 100%<br>CORRESPONDIENTE DE<br>0% - 100% |
| <b>1. ACTITUD PERSONAL HACIA EL TRABAJO</b>   | 100%  |
| 1.1 Asumió las responsabilidades asignadas con entusiasmo y compromiso  | 100%  |
| 1.2 Mostró actitud positiva y disposición hacia el trabajo  | 100%  |
| 1.3 Tiene gran responsabilidad ante las tareas asignadas, tomándolas como desafíos  | 100%  |
| 1.4 Se mantuvo por encima de problemas personales   | 100%  |
| <b>2. RELACIONES CON LA ENTIDAD</b>   |   |
| 2.1 Identificó la Misión y principios de la Entidad   | 100%  |
| 2.2 Se involucró en la entidad en el ejercicio del trabajo propuesto  | 100%  |
| 2.3 Estableció los canales de comunicación e intercambio necesarios para realizar su trabajo  | 100%  |
| 2.4 Mantuvo buenas relaciones con sus interlocutores  | 100%  |
| 2.5 Influyó en la generación de una dinámica de trabajo al interior de la entidad   | 100%  |
| <b>3. RELACIONES CON LA COMUNIDAD</b>   |   |
| 3.1 Se relacionó con la comunidad beneficiaria del trabajo realizado  | 100%  |
| 3.2 Motivó a la comunidad y logró despertar interés   | 100%  |
| 3.3 Formuló y orientó actividades concretas de trabajo en procura de los objetivos propuestos   | 100%  |
| 3.4 Logró comprometer a la comunidad en procura de tales objetivos  | 100%  |
| <b>4. EL ALCANCE (EXPECTATIVAS) DEL TRABAJO REALIZADO</b>   |   |
| 4.1 Se cumplió el trabajo en la CALIDAD esperada  | 100%  |
| 4.2 Se cumplió con los OBJETIVOS y METAS planeados para la fecha  | 100%  |
| 4.3 Se cumplió con la OPORTUNIDAD (Puntualidad) esperada  | 100%  |
| 4.4 Se hizo un aporte real al DESARROLLO CONCEPTUAL y preparación del trabajo   | 100%  |
| 4.5 Hay un VALOR AGREGADO que dejó el (la) estudiante   | 100%  |
| <b>5. EL IMPACTO DEL TRABAJO REALIZADO</b>  |   |
| 5.1 Se logró el MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN de la entidad  | 100%  |
| 5.2 El trabajo realizado se socializó exitosamente a la entidad   | 100%  |
| 5.3 Se contribuye a mejorar los OBJETIVOS Y ORIENTACIONES del trabajo propuesto   | 100%  |

MATRIZ DE ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DEL ESTUDIANTE EN PRACTICA SOCIAL

COMPETENCIAS PERSONALES

Para cada definición por favor indique con una X EN LA CASILLA CORRESPONDIENTE la periodicidad con la que observa que el estudiante pone en práctica dicha competencia. Si en el desarrollo de la Práctica Social y dadas las condiciones de la organización no se han presentado situaciones donde el estudiante haya podido demostrar dicha competencia por favor deje la casilla en blanco.

| DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS   | SIEMPRE | CASI SIEMPRE | A VECES | NUMCA | NO APLICA |
|--|---------|--------------|---------|-------|-----------|
| 1. Tiene disposición para trabajar por objetivos ajenos  | X       |              |         |       |           |
| 2. Tiene un trato amable y cordial con los demás   | X       |              |         |       |           |
| 3. Tiene facilidad para trabajar en colaboración con otros   | X       |              |         |       |           |
| 4. Reconoce y valora la opinión de otros   | X       |              |         |       |           |
| 5. Busca información suficiente para cumplir con los objetivos trazados  | X       |              |         |       |           |
| 6. Cuestiona y busca diferentes alternativas para lograr resultados  | X       |              |         |       |           |
| 7. Tiene facilidad para resolver retos de manera innovadora  | X       |              |         |       |           |
| 8. Logra hacerse entender por los demás  | X       |              |         |       |           |
| 9. Tiene claridad y fluidez en su expresión oral   | X       |              |         |       |           |
| 10. Se anticipa a situaciones futuras  | X       |              |         |       |           |
| 11. Desarrolla acciones considerando otras alternativas  | X       |              |         |       |           |
| 12. Tiene en cuenta los efectos que sus acciones tienen a largo plazo  | X       |              |         |       |           |
| 13. Identifica oportunidades de mejora para la entidad   | X       |              |         |       |           |
| 14. Lidera y orienta proactivamente en todas las tareas en las que se involucre  | X       |              |         |       |           |
| 15. Se pone al frente de su equipo de trabajo, obteniendo los resultados esperados.                                      | X       |              |         |       |           |
| 16. Tiene seguridad en sí mismo  | X       |              |         |       |           |
| 17. Toma decisiones con criterio propio  | X       |              |         |       |           |
| 18. Reconoce y valora sus capacidades y competencias   | X       |              |         |       |           |
| 19. Mantiene posturas claras en situaciones de controversia  |         |              |         |       |           |
| 20. Maneja situaciones de tensión  |         |              |         |       |           |
| 21. Conserva su capacidad de análisis en una situación de crisis   |         |              |         |       |           |
| 22. Sabe argumentar y defender sus ideas frente a terceros   | X       |              |         |       |           |
| 23. Fomenta alianzas para lograr consensos   | X       |              |         |       |           |
| 24. Tiene la capacidad para acomodarse en situaciones y contextos sociales diferentes                                    | X       |              |         |       |           |
| 25. Organiza de manera clara sus ideas y sabe plasmarlas por escrito   | X       |              |         |       |           |
| 26. Reconoce y se le facilita identificar los aspectos más relevantes de una situación o problema                        | X       |              |         |       |           |
| 27. Tiene capacidad para resolver un problema articulando diversos enfoques, conceptos, y explicaciones administrativas. | X       |              |         |       |           |

COMENTARIOS ADICIONALES SOBRE LA CALIDAD DEL TRABAJO DEL ESTUDIANTE. RECOMENDACIONES

La calidad del trabajo fue excelente por su compromiso responsable, su claridad en el objetivo de la práctica, su interrelación con el grupo del personal a las que se asignó la práctica.  
Con la institución aprendo el trabajo de Herndu.

*Patricia Ibarra*  
 FIRMA DEL JEFE O RESPONSABLE DE PRACTICA  
 FECHA: mayo 13 de 2015

*Hermano Dario Molina*  
 FIRMA DEL ESTUDIANTE

## 14.9 Anexo 9. Carta Aval Director

Bogotá, 21 de mayo de 2015

Señores:  
**Departamento de Administración de Empresas.**  
**Pontificia Universidad Javeriana.**  
Ciudad.

*Ref. Aprobación entrega final del Proyecto líder*

Cordial saludo

Por medio de la presente, como director(a) del Proyecto líder del estudiante **Molina Díaz Hernán Darío** identificado(a) con la cedula de ciudadanía **1016029194** de Bogotá, titulado **FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FUNDACIÓN HOGAR SANTA MARÍA DE LOS ROBLES.** y realizado en la fundación **PROGRAMA VIDAS MOVILES-Hogar Terapéutico Santa María de los Robles** certifico:

|  |   |
|--|---|
| 1. Conozco el trabajo elaborado y enviado por el estudiante. <sup>1</sup>              | X |
| 2. Conozco parcialmente el trabajo elaborado y enviado por el estudiante. <sup>2</sup> |   |
| Justifique su respuesta:   |   |
| 3. No conozco el trabajo enviado por el estudiante. <sup>3</sup>                       |   |
| Justifique su respuesta:   |   |

Atentamente,

FIRMA TUTOR

Nombre: Jaime Alexander Villamil Jiménez  
Documento N°: 80.168.154

<sup>1</sup> Si el docente escoge la opción uno, está aceptando que conoce el contenido del documento y de donde proviene la información presentada en este.

<sup>2</sup> Si el docente escoge la opción dos, está aceptando que desconoce una parte del trabajo. De esta manera se solicita que mencione los puntos desconocidos y los motivos por los cuales no se conocen.

<sup>3</sup> Si el docente escoge la opción 3, está aceptando que desconoce la información y el contenido del documento. De esta manera se solicita que mencione los motivos por los cuales no se conocen el trabajo.