



Plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” en su proceso de reapertura de servicios pos-pandemia

Autores

Diana Rocío Parra Pinilla ID 608337

Luis Fernando Martínez Arévalo ID 282572

Asesor

Carlos Eduardo Castañeda Jerez

CvLAC

Diana Rocío Parra Pinilla

[https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=000201727](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=000201727)

2

Luis Fernando Martínez Arévalo

[https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=000201708](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=000201708)

4

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede Principal

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Maestría en Gerencia Social

Abril de 2022

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

2

Plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” en su proceso de reapertura de servicios pos-pandemia

Diana Rocío Parra Pinilla ID 608337

Luis Fernando Martínez Arévalo ID 282572

Modalidad profundización

Línea de investigación: gerencia social

Sub-línea de investigación: análisis de dinámicas organizacionales y sociales contemporáneas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede Principal

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Maestría en Gerencia Social

Abril de 2022

Plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión de la Fundación “Sagrado Corazón de  
Jesús” en su proceso de reapertura de servicios pos-pandemia

Diana Rocío Parra Pinilla ID 608337

Luis Fernando Martínez Arévalo ID 282572

Tesis de Maestría presentada como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia Social

Asesor

Carlos Eduardo Castañeda Jerez

Mg. Prevención de Riesgos Laborales

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sede Principal

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Maestría en Gerencia Social

Abril de 2022

**Dedicatoria**

*A Dios, a la historia de vida de nuestras familias, a nuestros docentes y tutores y a Uniminuto, pues todos contribuyeron a motivar y mantener un esfuerzo de trabajo, para culminar una meta de formación como*

*Gerentes Sociales.*

### **Agradecimientos**

En primer término, damos gracias a nuestro señor Dios, quien nos ha bendecido el camino para llegar a esta meta. De igual manera queremos agradecer a la memoria del padre Rafael García Herreros Unda, por haber inspirado la obra de Uniminuto, pues gracias a su gestión social es posible que hoy estemos cumpliendo un objetivo de formación, como Magíster en Gerencia Social.

Damos gracias a nuestras familias quienes, con su historia de vida, han inspirado y motivado que hoy alcancemos un peldaño más en nuestro crecimiento profesional y social.

Como estudiantes, damos gracias al cuerpo docente que, a lo largo de nuestra permanencia en la Universidad, nos impartió su conocimiento y sabiduría. En la etapa final de nuestro proceso académico damos gracias a los tutores Magíster Carlos Eduardo Castañeda Jerez y Doctora Lina Rocío Medina Muñoz, por acompañar y orientar el desarrollo del trabajo de grado, de igual manera gratitud al Doctor José Manuel Rincón nuestro docente de investigación. En particular queremos manifestar gratitud y aprecio al Doctor Alonso Ortiz Serrano, quien siempre nos brindó su amistad y guía en los procesos de la universidad, como director de la Maestría en nuestros primeros semestres.

Un agradecimiento especial y fraterno a todos nuestros compañeros, pues compartir con ellos este espacio de vida lo hace inolvidable.

## Contenido

Lista de tablas .....	9
Lista de figuras .....	10
Lista de anexos.....	11
Resumen .....	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
CAPÍTULO I .....	16
1 Descripción del problema y pregunta de investigación.....	16
1.1 Identificación del problema .....	16
1.1.1 Antecedentes .....	16
1.1.2 Descripción del problema .....	19
1.1.3 Formulación del problema.....	23
1.2 Árbol de problemas.....	23
1.3 Modelo de análisis .....	25
CAPÍTULO II .....	28
2 Justificación.....	28
2.1 Pertinencia de la investigación para la Gerencia Social.....	28
2.2 Pertinencia de la investigación para la organización donde ésta se realiza .....	30
2.3 Pertinencia de la investigación para el problema que se desea estudiar.....	30
2.4 Pertinencia de la investigación frente a los objetivos de desarrollo sostenible.....	31
CAPÍTULO III .....	32
3 Objetivos .....	32
3.1 Objetivo general.....	32
3.2 Objetivos específicos .....	32
CAPÍTULO IV.....	33
4 Diseño metodológico .....	33
4.1 Tipo de investigación .....	33
4.2 Enfoque de investigación .....	33
4.3 Método de acercarse al objeto de estudio.....	33

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO  
CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

7

4.4	Diseño .....	34
4.5	Praxeología.....	35
4.5.1	Ver.....	35
4.5.2	Juzgar .....	36
4.5.3	Actuar.....	36
4.5.4	Devolución creativa.....	37
CAPÍTULO V.....		38
5	Estado del arte .....	38
5.1	Evolución del problema en el tiempo .....	38
5.2	Elementos teóricos utilizados para explicar el problema .....	41
5.3	Ideas, proyectos, estrategias, sugerencias y recomendaciones dadas en torno al problema .....	44
CAPÍTULO VI.....		47
6	Elaboración de instrumentos de recolección de información .....	47
6.1	Aspectos metodológicos .....	47
6.1.1	Población objeto del estudio .....	47
6.1.2	Método de identificación.....	48
6.1.3	Matriz de categorías de análisis.....	48
6.1.4	Descripción de los instrumentos de recolección de información.....	52
6.1.5	Mapa de actores .....	52
6.2	Validación de los instrumentos de recolección de información.....	52
6.2.1	Evaluación de la validez aparente.....	52
6.2.2	Evaluación de la fiabilidad del instrumento.....	53
6.2.3	Elaboración de la versión definitiva del instrumento .....	53
CAPÍTULO VII.....		54
7	Trabajo de campo .....	54
7.1	Actividades realizadas por el investigador para la aplicación del instrumento de recolección de información.....	54
7.2	Cantidad de instrumentos de recolección de información aplicados .....	54
7.3	Descripción de los métodos utilizados para el análisis de la información de trabajo de campo ...	55
7.4	Principales hallazgos frente al problema analizado.....	55
CAPÍTULO VIII.....		65

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO  
CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

8

8	Marco referencial.....	65
8.1	Marco legal .....	65
8.2	Marco teórico.....	67
CAPÍTULO IX .....		72
9	Resultados finales .....	72
9.1	Perfil y caracterización de la organización.....	73
9.1.1	Antecedentes de la organización.....	73
9.1.2	Objeto de la organización .....	73
9.1.3	Portafolio de servicios.....	74
9.2	Selección de la herramienta de Gerencia Social.....	74
9.2.1	Planeación estratégica .....	74
	9.2.1.1 Diagnóstico.....	75
	9.2.1.2 Formulación de la Estrategia a partir del análisis DOFA.....	75
	9.2.1.3 Planteamiento de planes de acción .....	78
	9.2.1.4 Formulación de objetivos (árbol de objetivos) y construcción de indicadores ..	81
9.3	Desarrollo y resultados de la herramienta .....	82
9.3.1	Aspectos a mejorar o fortalecer .....	82
9.3.2	Estrategias de fortalecimiento.....	82
9.3.3	Escenario de aplicación.....	83
9.3.4	Alcance esperado de la aplicación .....	83
9.3.5	Indicadores/Métricas de seguimiento y control .....	84
9.3.6	Cronograma y presupuesto.....	85
CAPÍTULO X .....		86
10	Conclusiones y recomendaciones.....	86
10.1	Conclusiones .....	86
10.2	Recomendaciones.....	87
Referencias.....		88
Anexos.....		98



**Lista de tablas**

Tabla 1. Cargo y nombre .....	47
Tabla 2. Categorías y subcategorías.....	49
Tabla 3. Operacionalización de Categoría Indicadores de Gestión .....	49
Tabla 4. Operacionalización de Categoría Estructura Organizacional .....	50
Tabla 5. Operacionalización de Categoría Riesgo Empresarial .....	51
Tabla 6. Código de los entrevistados .....	56
Tabla 7. Sistematización Información Categoría Indicadores de Gestión .....	56
Tabla 8. Sistematización Información Categoría Estructura Organizacional .....	60
Tabla 9. Sistematización Información Categoría Riesgo Empresarial .....	61
Tabla 10. Matriz DOFA .....	76
Tabla 11. Estrategias de direccionamiento estratégico.....	77
Tabla 12. Cuadro de Mando Integral .....	80
Tabla 13. Plan de implementación.....	83
Tabla 14. Seguimiento y control .....	84
Tabla 15. Cronograma y presupuesto .....	85

**Lista de figuras**

Figura 1. Panorama de los micronegocios en 2020 .....	17
Figura 2. ¿Qué áreas de su organización están siendo afectadas por la pandemia mundial del coronavirus?.....	18
Figura 3. Árbol de problemas.....	24
Figura 4. Procedimiento metodológico según Martínez Carrazo .....	34
Figura 5. Árbol de objetivos .....	81

**Lista de anexos**

Anexo 1. Formato inicial de validación de entrevista semiestructurada.....	98
Anexo 2. Observaciones de la experta Evelyn Sarmiento.....	100
Anexo 3. Observaciones de la experta Luz Janneth Mora .....	103
Anexo 4. Formato ajustado de entrevista semiestructurada .....	108
Anexo 5. Validación formato entrevista semiestructurada por experta Evelyn Sarmiento .....	110
Anexo 6. Validación formato entrevista semiestructurada por experta Luz Janneth Mora.....	112
Anexo 7. Formato de consentimiento informado .....	114
Anexo 8. Guion de entrevista a administrador .....	115
Anexo 9. Categorización de entrevista a administrador.....	119
Anexo 10. Guion de entrevista a contador .....	122
Anexo 11. Categorización de entrevista a contador.....	127
Anexo 12. Guion de entrevista a socio - fundador .....	129
Anexo 13. Categorización de entrevista a socio - fundador .....	134
Anexo 14. Guion de entrevista a médico.....	136
Anexo 15. Categorización de entrevista a médico.....	139
Anexo 16. Guion de entrevista a auxiliar de enfermería .....	141
Anexo 17. Categorización de entrevista a auxiliar de enfermería .....	146
Anexo 18. Guion de entrevista a fundadora – directora de la Fundación.....	147
Anexo 19. Categorización de entrevista a fundadora – directora de la Fundación.....	158
Anexo 20. Guion de entrevista a voluntaria de apoyo .....	162
Anexo 21. Categorización de entrevista a voluntaria de apoyo .....	165
Anexo 22. Guion de entrevista a apoyo operativo .....	166
Anexo 23. Categorización de entrevista a apoyo operativo .....	171
Anexo 24. Guion de entrevista a auxiliar de enfermería .....	173
Anexo 25. Categorización de entrevista a auxiliar de enfermería .....	177
Anexo 26. Guion de entrevista a voluntario de apoyo .....	178
Anexo 27. Categorización de entrevista a voluntario de apoyo .....	182

### **Resumen**

La presente investigación se orienta a fortalecer la reapertura de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, ubicada en Zipaquirá - Cundinamarca, mediante un plan estratégico, partiendo de la aplicación del instrumento de recolección de información y un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), que permita mitigar los riesgos que pudiesen afectar la sostenibilidad futura de la Entidad Sin Ánimo de Lucro - ESAL. Por consiguiente, el análisis retrospectivo de la funcionalidad y toma de decisiones desde sus inicios hasta llegar al momento de la suspensión de servicios, se hace indispensable para identificar las categorías y variables que incidieron en el curso de la actividad misional de la Fundación.

*Palabras clave:* plan estratégico, riesgo empresarial, estructura organizacional, ESAL.

**Abstract**

This research is aimed at strengthening the reopening of the Fundación Sagrado Corazón de Jesús, located in Zipaquirá – Cundinamarca, through a strategic plan, based on the application of the information collection instrument and a SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) which allows mitigating the risks that could affect the future sustainability of the nonprofit organization. Consequently, the retrospective analysis of the functionality and decision-making from its inception to the moment of suspension of services, is essential to identify the categories and variables that influenced the course of the mission of the foundation.

*Keywords:* strategic plan, business risk, organizational structure, nonprofit organization.

### **Introducción**

La Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, con 20 años de trayectoria, suspendió sus actividades durante el periodo de pandemia por COVID-19, en este tiempo su flujo de recursos económicos se disminuyó sustancialmente, situación que la llevó al cierre de servicios. Lo anterior, hizo evidente que la organización carecía de una estrategia gerencial que pudiese haber mitigado el impacto de la pandemia, y de alguna manera le hubiese permitido mantenerse en operación.

La directora de la Fundación quiere volver a reanudar la prestación de sus servicios misionales, en tal sentido, el presente trabajo de investigación pretende contribuir a generar unas capacidades gerenciales y administrativas a la organización, que le permitan asegurar la sostenibilidad económica para continuar en su gestión social y en concordancia crecer en la prestación de los servicios.

Esta investigación fija como objetivo general formular un plan estratégico para mitigar los riesgos de sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” que, desde la perspectiva de la Gerencia Social, le permita nuevamente ofertar y mantener la atención de la población vulnerable objeto de su actividad misional, lo cual se lleva a cabo con el desarrollo de tres objetivos específicos definidos así:

- Identificar los problemas que ponen en riesgo la sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, por medio del diseño y aplicación de entrevistas semiestructuradas.
- Analizar los factores determinantes que causaron la falta de sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, mediante la metodología DOFA.
- Diseñar una propuesta de planificación estratégica que asegure la sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, atendiendo a los principios de la Gerencia Social.

Para lograr lo planteado se parte del sustento teórico que nos brindan Mintzberg y Quinn (1993), quienes definen la planeación estratégica como una formulación de cursos de acción

anticipatorios, para una adecuada toma de decisiones en una organización. Vinculado a esto se aplican entrevistas semiestructuradas que facilitan la comprensión e identificación de los aspectos más relevantes de la problemática de la entidad vista desde varios actores.

En ese mismo contexto se aplica la herramienta DOFA, que lleva a la confección de un plan estratégico donde se fijan unas acciones a llevar a cabo, para asegurar el buen desempeño de la Fundación objeto de estudio.

En conclusión, la mitigación de los riesgos que afectan la sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, se puede alcanzar a través de la implementación de un plan estratégico, pues este permite instituir una ruta de orientación para el quehacer organizacional, y a su vez traza el camino que debe asumir para alcanzar las metas fijadas. En este sentido, es una herramienta primordial para la adecuada toma de decisiones, ofrecer nuevamente los servicios y mantener estable la atención de la población vulnerable objeto de su actividad misional.

En síntesis, las organizaciones que tienen como esencia misional una tarea de asistencia o beneficio social, reconocidas también como entidades sin ánimo de lucro ESAL, así el fin de su objeto social no sea la creación de utilidades, deben mantener un direccionamiento gerencial y estratégico que les posibilite sostener sus actividades en términos económicos, operativos y funcionales, logrando anticipar y afrontar los riesgos propios de sus realidades internas y externas.

## CAPÍTULO I

### 1 Descripción del problema y pregunta de investigación

#### 1.1 Identificación del problema

##### 1.1.1 Antecedentes

La falta de indicadores de gestión, una inadecuada estructura organizacional, un deficiente manejo de la información contable y financiera, el desconocimiento conceptual de las herramientas de la gerencia y la administración, y el desconocimiento del entorno de su actividad, son algunas de las variables que los emprendedores no tienen en cuenta, o no determinan en la concepción misma de los proyectos o en el propio desarrollo de sus emprendimientos, ya sean de carácter económico o filantrópico.

Los emprendedores sociales, identificados como aquellos actores que se comprometen en una misión de llevar bienestar, amparo y desarrollo a comunidades o individuos que carecen de protección y se encuentran en estado de vulnerabilidad, inician sus actividades con un carácter no lucrativo, donde sólo aspiran a mitigar las carencias de una población objeto de su actividad, mirando de soslayo las herramientas que brindan las teorías administrativas para gestionar de manera eficiente la sostenibilidad y sustentabilidad de sus misiones.

La Gerencia Social como marco teórico referente de los emprendimientos orientados a superar necesidades de la vida social, no se puede alejar como lo menciona Ortiz (2013) de los principios de la gerencia para asegurar la obtención de los objetivos, mediante una estrategia que coadyuve a lograr altos estándares de desempeño.

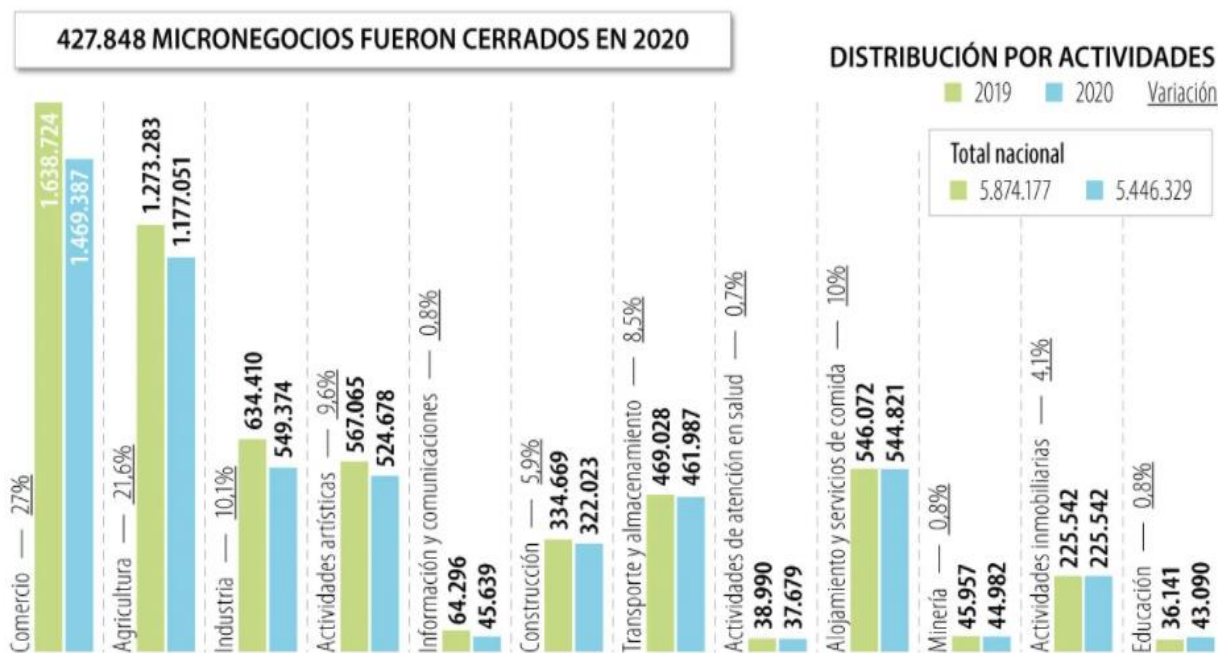
La emergencia sanitaria resultante de la pandemia por COVID-19 ha causado la crisis más desfavorable para la economía colombiana, conllevando una fuerte caída en muchos de los indicadores de los distintos sectores, entre otros, incremento del desempleo y el cierre de numerosas empresas,



principalmente pequeñas y medianas. Como lo informa el periódico económico Portafolio (2021) al dar a conocer que “en el primer semestre de 2020 esa tendencia se acentuó y en junio del mismo año 148.157 empresas desaparecieron” (párr. 6).

Igualmente, la pandemia afectó a los micronegocios que comprenden más del 60% del engranaje empresarial y productivo del país, pues como lo presenta Sánchez (2021) 427.848 micronegocios fueron cerrados por el impacto que dejó este fenómeno de salud pública.

Figura 1. Panorama de los micronegocios en 2020



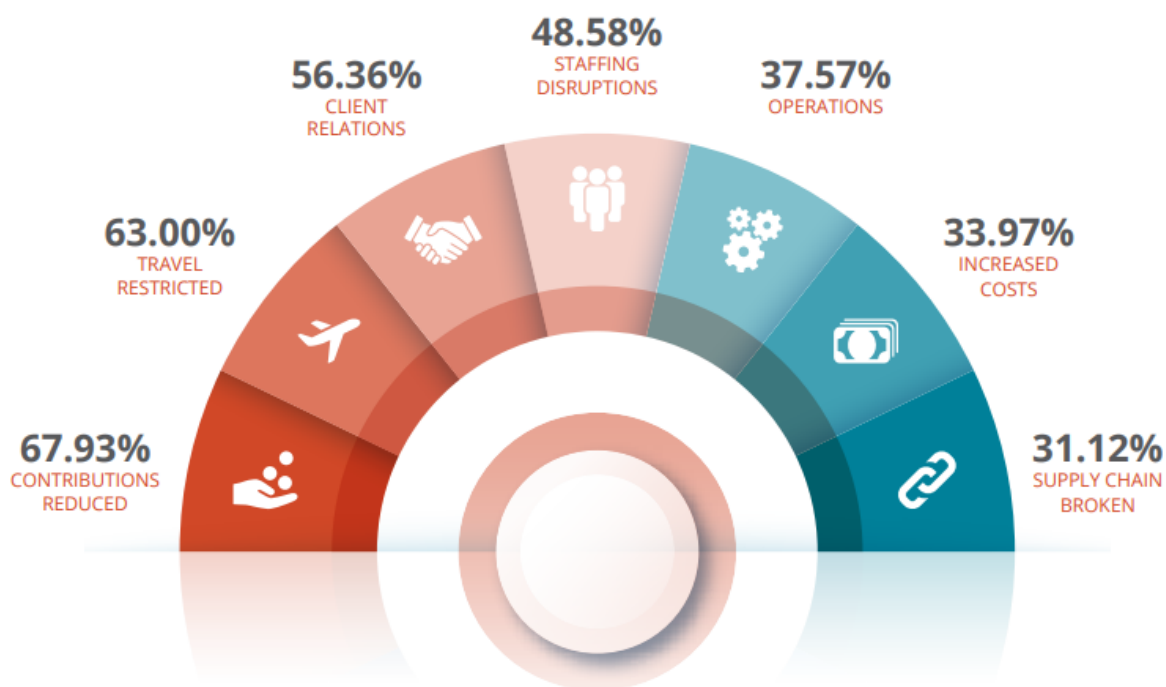
Fuente: Diario Económico La Republica a partir de datos obtenidos del DANE, Sánchez (2021).

Las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) que misionalmente han fijado su trabajo en el bien común, desarrollando numerosos programas, proyectos e iniciativas que han favorecido a la sociedad, beneficiando con la provisión de necesidades básicas de los menos favorecidos o excluidos de un sistema de protección social, no son ajenas a la crisis mencionada. Por lo tanto, la pandemia también les ha impactado de manera significativa, así lo evidencia una encuesta realizada a más de 500

organizaciones de 93 países a finales de marzo de 2020 por la Charities Aid Foundation of America (CAF America, 2020) según la cual:

El 67,93% de los encuestados ha visto una disminución en la financiación y ha informado de dificultades para la consecución de donantes, mientras que el 33,97% indicó un aumento en los costos operativos. Más de la mitad de estas ESAL no pueden cumplir con las expectativas de aquellos a quienes sirven debido a limitaciones de personal (48.58%) y desafíos del sistema (37,57%). Las restricciones a los viajes, un elemento operativo clave para muchas organizaciones, han afectado al 63 % de las operaciones de los encuestados (p. 5)

Figura 2. ¿Qué áreas de su organización están siendo afectadas por la pandemia mundial del coronavirus?



Fuente: Resultados encuesta realizada por Charities Aid Foundation of America, CAF America (2020).

Esto indica que estas entidades están atravesando una coyuntura que, de no ser superada con nuevos servicios y líneas de acción gerencial estratégica, llevará a que sus fines filantrópicos se vean disminuidos en sus resultados sociales, además de ver en peligro su supervivencia como organizaciones.

Por ello se evidencia la necesidad de la incorporación de una herramienta como la planeación estratégica, que desde la Gerencia Social genere un curso de acción planificado partiendo de un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que, para entidades como la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, orienten y definan su gestión interna y de esta manera puedan desarrollar de manera óptima el impacto social pretendido en su misión institucional.

### **1.1.2 Descripción del problema**

Es sustancial para las empresas realizar una planeación estratégica desde la concepción misma del proyecto inicial, así como también hacer los ajustes y correctivos de su praxis diaria. Pues de lo anterior se correlaciona la disminución y mitigación de los riesgos propios de la gestión empresarial. Es trascendental mencionar que las ESAL no están alejadas de estos probables riesgos como son: el no poder dar cabal cumplimiento a la actividad misional propuesta, estructura operativa débil e insuficiente, modelo económico y financiero que no asegura la sostenibilidad, desconocimiento del entorno del sector donde se prestan los servicios sociales, entre otros. Por ello, se debe diseñar y seguir un plan estratégico organizacional que minimice las debilidades y amenazas y maximice las oportunidades y fortalezas.

Las organizaciones actuales desarrollan una gestión integral partiendo de un marco gerencial referente como es la planeación estratégica, herramienta que disminuye el riesgo encuadrado en un proceso de gestión de la organización, lo que conlleva un escenario de convicción y certidumbre. Al contrario, una ausencia de planeación estratégica en las ESAL genera resultados perjudiciales en las diversas actividades, ya sea en la estrategia de captación de recursos económicos (fundraising), en la

generación de redes y alianzas que otorguen sinergia a su quehacer misional, entre otros impactos. Lo anterior, indica una ausencia de estrategia organizacional que evidencia a esa organización como una entidad con afectación en sus posibilidades de sostenibilidad, ya sea desde el punto de vista financiero, social, organizacional, de personal y en últimas, de su accionar misional.

De otra parte, la ausencia de un plan estratégico correspondiente con las dinámicas del entorno, coloca a las ESAL en un ambiente donde se hace imposible identificar, analizar, medir, evaluar y corregir los riesgos y desviaciones que puedan perturbar el desempeño para asegurar el logro de los objetivos organizacionales.

En un universo de globalización es primordial que cualquier tipo de organización con ánimo de lucro, o sin él, se vea avocada a indiscutibles retos de orden económico, social y estratégico, de tal manera que toda organización debe prever y ocuparse de estas contingencias y estar encauzada permanentemente en lograr sostener y ampliar el bienestar de los grupos sociales objeto de su actividad.

Si bien las ESAL están sustraídas de los objetivos empresariales del lucro tradicional, como orientación a objetivos de rentabilidad, participación de mercado y acumulación de ganancias, esto no implica que se sustraigan a tener una estructura gerencial y administrativa, y ante todo a disponer de unas pautas de gestión y administración que han de estar insertas dentro de un plan estratégico que abarque las diferentes dimensiones de gestión organizacional. Además, uno de los azares de mayor peso son las organizaciones carentes de una planeación estratégica que brinde referencia para una toma de decisiones a nivel directivo.

Por lo anterior, y destacando que la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, ubicada en el municipio de Zipaquirá en la zona de Barandillas, sector la Mariela, vía a Tocancipá, es una ESAL con una trayectoria de 20 años trabajando por llevar bienestar a los adultos mayores en estado de abandono, y

que durante el impacto de la pandemia vio disminuida su sostenibilidad, hasta llevarla a la suspensión de sus servicios, es acertado realizar un estudio de los factores determinantes en su trayectoria de 20 años, para identificar las categorías y variables que constituyeron el ejercicio gerencial y directivo ante los escenarios vividos por la entidad y a su vez poder determinar un modelo de planeación, para retomar sus actividades con mayor grado de certeza en la toma de decisiones en todas sus dimensiones de gestión y así poder mitigar los riesgos.

De manera informal, en enero del año 2000 Ruth Jackeline Martínez Ordoñez, con un capital inicial de un millón de pesos, producto de las prestaciones económicas recibidas de un trabajo como cuidadora de un adulto mayor, inició en el municipio de Zipaquirá, en una casa arrendada, su misión de llevar protección a personas en estado de abandono, e inicialmente recogió a tres adultos mayores habitantes de calle. Para octubre del mismo año, formalizó su actividad creando la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”.

En los meses iniciales obtuvo recursos acudiendo al comercio de la ciudad en búsqueda de donaciones en especie o en dinero. Cabe destacar que en determinado momento el Club Rotario de Zipaquirá conoció la obra social de la Fundación y prestó apoyo, convirtiéndose en un aliado que empezó a construir redes de apoyo para cubrir las necesidades de la entidad. Sin embargo, el voz a voz fue el principal medio para promover los servicios que prestaban y así mismo fueron llegando personas en estado de abandono a beneficiarse de la misión social.

A los tres años de iniciar la Fundación, en el año 2003, un benefactor, donó 100 millones de pesos que se invirtieron en la compra de una casa en la parte rural de Zipaquirá, sector de Barandillas, allí alojaron a doce personas, entre adultos abandonados y discapacitados. Hacia el año 2006, por restricciones de espacio para dar capacidad y recibir más beneficiarios, decidieron vender la casa y adquirir un predio cercano, también rural de 3.200 metros cuadrados, por valor de 40 millones de pesos,

donde se construyó una casa con suficiente espacio para los propósitos de crecimiento en el servicio. Este terreno actualmente es patrimonio de la ESAL y tiene un valor comercial estimado en 2.500 millones de pesos, el cual se constituye como el único activo de la Fundación.

La Fundación inicialmente acogía a personas que no podían dar aporte alguno por sus condiciones de abandono, pero fue orientándose, dadas las necesidades de financiar sus gastos, a recibir personas que pudieran, de acuerdo con sus posibilidades, hacer un aporte para suplir los costos de la operación. En algún momento ejecutó tres contratos con la alcaldía del municipio de Zipaquirá, quien subsidiaba el albergue y cuidado de personas en estado de abandono, pero igualmente estos ingresos no eran suficientes.

A la fecha de la presente investigación, la Fundación suspendió sus servicios, dado que la pandemia la fue aislando de sus benefactores y en consecuencia el dinero y las ayudas en especie fueron paulatinamente disminuyendo y le fue imposible seguir asumiendo los costos administrativos estimados en 9 millones de pesos mensuales, más los gastos propios de la atención de los diez beneficiarios que tenía antes del cierre, gastos estimados en 1.800.000 pesos mensuales por paciente. A partir de esta crisis la directora tomó la decisión de entregarlos a otro hogar en el municipio de Cajicá.

Al realizar una entrevista inicial con la directora de la Fundación objeto de este estudio, se evidencia que esta entidad nunca ha tenido una planeación en términos gerenciales y carece de una estrategia, igualmente su directora manifiesta que nunca ha recibido una capacitación que le desarrolle competencias administrativas y directivas. Ella es auxiliar de enfermería y en sus propias palabras manifiesta “la Fundación la he podido llevar por dos décadas inspirada sólo por la fe en la misión de llevar cuidado y amor a los necesitados”.

La directora manifiesta que ante la experiencia vivida por la Fundación, su deseo es reactivarla y seguir prestando sus servicios misionales, ya bajo otras condiciones como son crearle una actividad

paralela que provea un flujo de recursos económicos de manera permanente, para ello ha determinado vender el predio de la entidad, estimando que ingresarían unos 2.500 millones de pesos, de los cuales piensa reservar la mitad de lo obtenido por esta venta, para adquirir un terreno en una zona de clima cálido, ya sea en el departamento de Cundinamarca o en el Tolima, para hacer la nueva infraestructura de la Fundación y con los recursos restantes empezar un proyecto comercial para obtener un flujo de recursos y darle sostenibilidad a la Fundación en esta nueva etapa.

### **1.1.3 Formulación del problema**

La Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” al verse obligada a suspender sus servicios, durante la pandemia, por insuficiencia de recursos económicos que afectaron su sostenibilidad, dejó en evidencia la falta de planificación de sus actividades, de tal manera que la entidad no tiene una herramienta desde la gerencia social que le posibilite identificar, valorar y gestionar los riesgos y contingencias. Lo anterior, lleva a plantear la pregunta rectora de esta investigación: ¿Qué herramienta de la Gerencia Social se puede implementar para mitigar los riesgos de sostenibilidad financiera de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” que le permita nuevamente ofertar y mantener la atención de la población vulnerable objeto de su actividad misional?

### **1.2 Árbol de problemas**

Para identificar el problema eje de esta investigación, se emplea la metodología propuesta por Martínez y Fernández (s.f.) la cual consiste en organizar la información recolectada, con el fin de hacer una secuencia de causa efecto conducente a determinar la comprensión estructural del problema. Partiendo de dicha metodología y con base en la investigación documental inicial abordada en el estado del arte, se observa que el problema central es la debilidad en el direccionamiento estratégico que tiene la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” para ser sostenible en el tiempo, llevándola a suspender

temporalmente sus servicios. Las causas, que inicialmente se han identificado mediante un ejercicio inductivo, son:

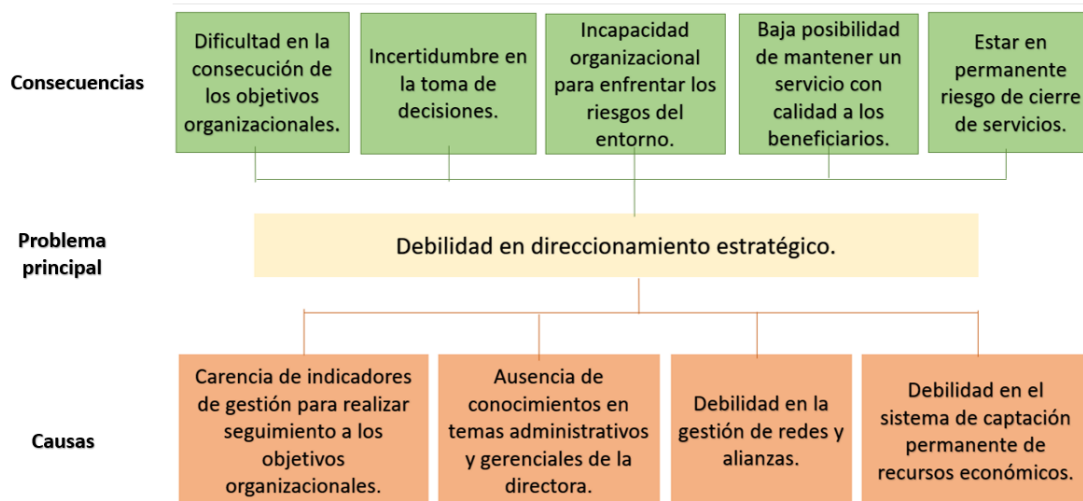
- Carencia de indicadores de gestión para realizar seguimiento a los objetivos organizacionales.
- Ausencia de conocimientos en temas administrativos y gerenciales de la directora.
- Debilidad en la gestión de redes y alianzas.
- Debilidad en el sistema de captación permanente de recursos económicos.

Las consecuencias que se derivan de las causas mencionadas son:

- Dificultad en consecución de objetivos organizacionales.
- Incertidumbre en la toma de decisiones.
- Incapacidad organizacional para enfrentar los riesgos del entorno.
- Baja posibilidad de mantener un servicio con calidad de los beneficiarios.
- Estar en permanente riesgo de cierre de servicios.

En la siguiente gráfica se aprecia su estructura:

*Figura 3. Árbol de problemas*



Fuente: Elaboración propia.



### **1.3 Modelo de análisis**

Se comprende por un modelo de análisis de acuerdo con los planteamientos de Quivy y Campenhoudt (2005):

La prolongación natural de la problemática articulando en una forma operable las señales y las pistas que finalmente se considerarán para dirigir el trabajo de observación y de análisis. El modelo se compone de conceptos e hipótesis que se articulan de modo directo para formar en conjunto un marco de análisis coherente (p. 144)

De esta manera se conforma mediante la pregunta inicial, los supuestos y las categorías, un marco de análisis conducente para el desarrollo de la investigación. Por ello, teniendo en cuenta la pregunta inicial de esta investigación, la hipótesis rectora que se plantea es la siguiente: La implementación de un plan estratégico por parte de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” mitigará los riesgos de sostenibilidad, permitiendo nuevamente ofertar y mantener la atención de la población vulnerable objeto de su actividad misional.

Como se estableció siguiendo la técnica del árbol de problemas, la presente investigación busca responder a las causas, como a las consecuencias que llevaron a la suspensión de servicios de la Fundación, y en ese orden a formular un plan estratégico como la herramienta de la Gerencia Social que contribuye a facilitar la gestión directiva o gerencial que le otorgue sostenibilidad.

Además, se han definido como categorías transversales de esta propuesta de investigación las siguientes:

- **Indicadores de gestión:** como lo manifiesta la Cámara de Comercio de Bogotá “reflejan el resultado de las acciones que se toman en cualquier tipo de empresas. En consecuencia, permiten realizar el seguimiento al desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020, párr. 1).

- Estructura organizacional: esta se puede contemplar como “forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar” (Equipo editorial, 2020, p. 9).
- Riesgo empresarial: como lo manifiesta Mejía (2013) el riesgo “desde sus orígenes, se relaciona con peligro, con hechos adversos que pueden suceder y deben afrontarse” (p.25). Además, Mejía (2013) afirma que “el riesgo se asocia con la incertidumbre de un resultado” (p. 26). Por lo tanto, en este contexto, se estima que el riesgo incorpora la incertidumbre a un evento futuro.

Ahora bien, al requerirse el análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, así como de los aspectos externos que influyen en su desempeño, es necesario acudir a la técnica DOFA como herramienta de diagnóstico y así articular metódicamente dentro de un plan estratégico los caminos a seguir en la toma de decisiones a nivel gerencial, pues según Rodríguez (como se citó en Delgado, 2015, p. 155) el DOFA “es un dispositivo para determinar los factores que puede favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales”.

Las causas vistas en el árbol de problemas: carencia de indicadores de gestión para realizar seguimiento a los objetivos organizacionales, ausencia de conocimientos en temas administrativos y gerenciales de la directora, debilidad en la gestión de redes y alianzas y debilidad en el sistema de captación permanente de recursos económicos. Generan como resultado directo unas consecuencias que pasan por: dificultad en la consecución de los objetivos organizacionales, incertidumbre en la toma de decisiones, incapacidad organizacional para enfrentar los riesgos del entorno, baja posibilidad de mantener un servicio de calidad a los beneficiarios y estar en permanente riesgo de cierre de servicios.

Dado lo anterior, la construcción de un plan estratégico se aborda inicialmente desde la técnica DOFA. A partir de Koontz y Weinrich (como se citó en Correa y López, 2007, p. 32) quienes la definen

como “una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”.

En lo relacionado con la planeación estratégica de acuerdo con Mintzberg (como se citó en Montoya, 2009, p. 25) se funda en reconocer que “el término estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro”.

Con base en los anteriores preceptos teóricos se pretende dar conformación a una nueva arquitectura de la gestión directiva de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”.

## CAPÍTULO II

### 2 Justificación

#### 2.1 Pertinencia de la investigación para la Gerencia Social

La Gerencia Social, de acuerdo con Rey (como se citó en Ortiz, 2013, p. 33) “abarca conocimientos susceptibles de ser puestos en práctica, conocimientos prácticos y con capacidad para producir cambios generalmente a través de procesos”. Y ese es el propósito de la investigación, generar un cambio al interior de la Fundación, favoreciendo una gestión social eficiente que le permita responder a las nuevas perspectivas sociales. Igualmente, a partir de algunos de los principios de la gerencia social: integralidad, inclusión social, corresponsabilidad, resistencia a la incertidumbre, reducción de brechas y praxeología, mencionados por Ortiz (2013), se contribuye a la guía y fortalecimiento de esta investigación.

En este sentido, en lo correspondiente a integralidad, Ortiz (2013) expresa que a partir de este principio “la gerencia social analiza los problemas en su complejidad sistémica e interdependiente” (p. 90). Esto se concreta en la investigación al generar un diagnóstico integrador mediante la herramienta DOFA que nos da un análisis previo para establecer la planeación futura de la entidad.

Con relación a la inclusión social, según Ortiz (2013) “comprende a todas las personas, especialmente, aquellos individuos, poblaciones y grupos que están en situación de exclusión, de vulneración de sus derechos” (p. 91). Este principio se desarrolla al asegurar el ejercicio misional de la Fundación de llevar bienestar a los beneficiarios, quienes son población vulnerable no insertados en un sistema de protección social.

Frente al principio de corresponsabilidad, Ortiz (2013) destaca que “una de las bases de la gerencia social es la participación de todos los actores involucrados en las diferentes fases de la solución” (p. 91). Aquí, la Fundación vista como un actor social al desempeñar su misión está

correspondiendo a la suma de esfuerzos sociales por brindar apoyo a los necesitados, en especial a los beneficiarios de sus servicios.

En cuanto al principio de la resistencia a la incertidumbre, Ortiz (2013) postula que “nunca un gerente social tendrá todas las certezas acerca de los programas que desarrolla o ejecuta, siempre tendrá un grado relativamente alto y variable del conjunto de sus incertidumbres y puntos no resueltos” (p. 92). La herramienta de la planeación estratégica otorga los elementos orientadores para que la dirección de la Fundación, tenga un grado de certeza en la toma de decisiones estratégicas para el desempeño y aseguramiento de los objetivos misionales, logrando mitigar la incertidumbre propia de cualquier emprendimiento social.

En referencia al principio de reducción de brechas, Ortiz (2013) afirma que “la prueba de fuego de la gerencia social es la reducción concreta y demostrable de brechas en pobreza y en desigualdad” (p. 92). Esta investigación da cumplimiento a este postulado por parte de la Fundación, al fortalecer sus servicios de protección social y cobertura sanitaria a sus beneficiarios.

Con respecto al principio de praxeología, Ortiz (2013) enfatiza en la necesidad de “ver, analizar, actuar y devolver creativamente el resultado de esta acción, para iniciar una transformación a partir de la realidad” (p. 93). En efecto, a partir del análisis de las causas y contextos que abocaron el cierre temporal de servicios de la Fundación, se fija un ejercicio de mejoramiento continuo de sus dinámicas organizacionales y misionales que le permitan su sostenibilidad y anticipación de escenarios mediante una adecuada toma de decisiones.

En consecuencia, la investigación es pertinente para la Gerencia Social porque al identificar y analizar las causas del fenómeno, se da la oportunidad de aplicar conceptos gerenciales proponiendo estrategias a corto, mediano y largo plazo con el fin de mitigar este tipo de problemáticas y de esta manera cumplir metas sostenibles en el tiempo.

## **2.2 Pertinencia de la investigación para la organización donde ésta se realiza**

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) “tienen por finalidad la prestación de servicios (sociales, educativos, sanitarios, etc.) para la población general o sectores específicos de población” (Gómez, 2014, p. 366). Y esa es precisamente la labor social que la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” llevaba haciendo desde el año 2000 con la población vulnerable de Zipaquirá, prestaba un servicio integral a la población que allí acudía, brindándoles vivienda, alimentación y cuidados generales para mejorar su calidad de vida; pero al llegar la pandemia, generó crisis económica en varios sectores de la sociedad, entre ellos la Fundación, pues dejó de recibir contribuciones, lo que finalmente la llevó a tomar la decisión de cerrar sus puertas de manera temporal y dejar de atender a la población objeto de su misión.

En este sentido, la presente investigación es pertinente en cuanto le brinda a la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, una herramienta que desde la Gerencia Social le provee un plan estratégico para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos, y de esta manera nuevamente poder abrir sus puertas y seguir ejerciendo su labor social, prestando un servicio a la población vulnerable.

## **2.3 Pertinencia de la investigación para el problema que se desea estudiar**

Las organizaciones sin ánimo de lucro, independiente de su carácter filantrópico, son entidades con una estructura empresarial que deben cumplir y actuar bajo premisas y actividades financieras, operativas y mercadotécnicas, entre otras. Estos aspectos de acción permanente, implican una dirección organizacional regida por las diversas herramientas administrativas y gerenciales que le den posibilidad de ser competitivas en su sector.

En consecuencia, determinar o identificar las falencias directivas y gerenciales de quienes están al frente de las ESAL, y a su vez hacer la formulación de fortalecimiento de herramientas como la planeación estratégica son primordiales para la sostenibilidad de dichas entidades.

#### **2.4 Pertinencia de la investigación frente a los objetivos de desarrollo sostenible**

Esta investigación en relación con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), permite a la Fundación contribuir con su accionar misional con el primero y tercer objetivo.

El primer objetivo titulado “fin de la pobreza”, reconoce que eliminar la pobreza en todas sus expresiones, es uno de los principales retos que tiene la humanidad (Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], s.f.). Específicamente, de este objetivo se tendrá en cuenta la meta 2 que se refiere a “implementar sistemas y medidas de protección social apropiados a nivel nacional y garantizar que para 2030 una parte significativa de las personas pobres y vulnerables se beneficien de ellos” (PNUD, s.f., Objetivo 1, párr. 7). Con la formulación de la estrategia, producto de esta investigación, la Fundación al reabrir sus puertas a la población objeto de su actividad misional, impactaría de modo importante a la meta mencionada, brindando protección social a personas vulnerables.

El tercer objetivo titulado “salud y bienestar” busca generar condiciones que permitan una vida sana y por ende promover el bienestar del ser humano en todas las edades (PNUD, s.f.). Especialmente en este objetivo, se tendrá en cuenta la meta 8, que hace mención a “lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra riesgos financieros, el acceso a servicios de atención de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas esenciales seguros, eficaces, de calidad y asequibles para todos” (PNUD, s.f., Objetivo 3, párr. 12). Con la formulación de la estrategia, surgida de la actual investigación, la fundación al reabrir sus puertas a la población objeto de su actividad misional, impactaría de modo importante a la meta anteriormente mencionada, permitiendo acceso a servicios de salud esenciales con calidad a sus beneficiarios.

### **CAPÍTULO III**

#### **3      Objetivos**

##### **3.1    Objetivo general**

Formular un plan estratégico para mitigar los riesgos de sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” que, desde la perspectiva de la Gerencia Social, le permita nuevamente ofertar y mantener la atención de la población vulnerable objeto de su actividad misional.

##### **3.2    Objetivos específicos**

- Identificar los problemas que ponen en riesgo la sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, por medio del diseño y aplicación de entrevistas semiestructuradas.
- Analizar los factores determinantes que causaron la falta de sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, mediante la metodología DOFA.
- Diseñar una propuesta de planificación estratégica que asegure la sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, atendiendo a los principios de la Gerencia Social.



## CAPÍTULO IV

### 4 Diseño metodológico

#### 4.1 Tipo de investigación

El método de investigación a utilizar será de carácter descriptivo, pues como lo mencionan Hernández et al., (2014) “es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p. 92). En este sentido, va en la línea de nuestra investigación, ya que lo que se busca es identificar, describir y analizar las causas que generaron la falta de sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” y así formular una propuesta de fortalecimiento desde la perspectiva de la Gerencia Social.

#### 4.2 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación determina la naturaleza del estudio, es así como podemos encontrar tres enfoques: cualitativo, cuantitativo y mixto. En el enfoque cualitativo se “utiliza la recolección y análisis de los datos” (Hernández et al., 2014, p. 7). De igual manera, “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa” (Hernández et al., 2014, p. 16).

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación se realizará desde el enfoque cualitativo, empleando como instrumento de recolección de información la entrevista semiestructurada que nos permita recoger información valiosa para ser comprendida e interpretada desde su realidad.

#### 4.3 Método de acercarse al objeto de estudio

Para hacer un acercamiento al objeto de estudio, tanto el enfoque cualitativo como el enfoque cuantitativo, utilizan los métodos inductivo y deductivo. El método inductivo va de lo particular a lo general y así lo menciona Abreu (2014) al afirmar que “mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general” (p. 200).

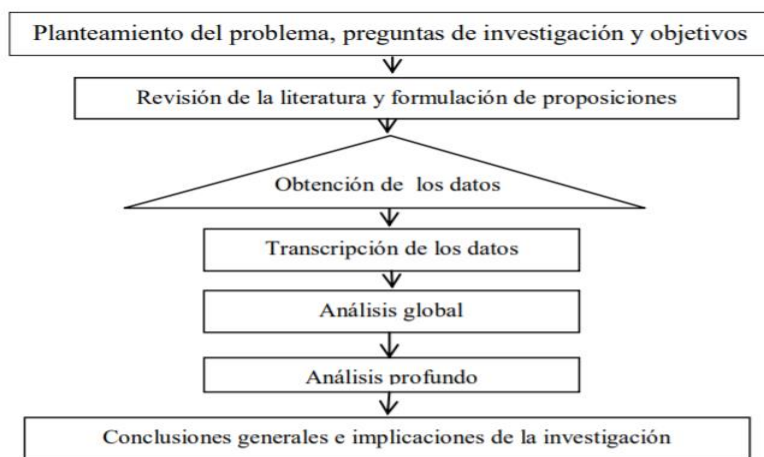
Por su parte, el método deductivo va de lo general a lo particular, pues “mediante la deducción se derivan las consecuencias particulares o individuales de las inferencias o conclusiones generales aceptadas” (Abreu, 2014, p. 200).

En este sentido, esta investigación utilizará el método inductivo, a partir de la recolección de información mediante entrevistas semiestructuradas que permitan recoger y analizar datos significativos para interpretar y comprender la falta de sostenibilidad de la Fundación y así buscar teorías que lo expliquen y dar una conclusión, formulando una estrategia.

#### 4.4 Diseño

La investigación cualitativa, según Hernández et al., (2014) considera los siguientes diseños: “teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños fenomenológicos, diseños de investigación-acción y estudios de caso cualitativos” (p. 470). Para Cepeda (como se citó en Toledo, 2017, p. 10) los estudios de caso “generan teoría a partir de múltiples casos que se utilizan para secuencialmente enriquecer y redefinir el marco conceptual”. Por consiguiente, Toledo (2017) trae a colación, el procedimiento metodológico que plantea Martínez y que se puede observar a continuación:

Figura 4. Procedimiento metodológico según Martínez Carrazo



Fuente: (Martínez Carrazo, 2006, p 182).

Fuente: Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, Toledo (2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación aplicará el diseño de estudio de caso, partiendo de la revisión de la literatura a nivel internacional, nacional y local abordada en el estado del arte, posteriormente se realizará la obtención de datos cualitativos a través de entrevistas semiestructuradas para ser sistematizadas y analizadas y de esta manera comprender el fenómeno y así finalmente proponer una estrategia de fortalecimiento institucional que le permita a la Fundación nuevamente ofertar sus servicios y ser sostenible en el tiempo.

#### **4.5 Praxeología**

La presente investigación aborda elementos de la praxeología aplicando a una situación real los conocimientos adquiridos en Gerencia Social. Por ello, se tiene en cuenta lo mencionado por Juliao (2011):

El interés de la investigación praxeológica no es el conocimiento por el conocimiento, sino la comprensión para la acción transformadora o la acción transformadora para la comprensión: ella genera un método de aproximación a la realidad que no pretende sólo observar para medir o valorar desde el investigador, sino para transformarlo y, desde su propia transformación, transformar sus prácticas y los contextos en los que interviene (p. 16)

Por consiguiente, se tendrán en cuenta los cuatro principios del modelo praxeológico: ver, juzgar, actuar y devolución creativa.

##### **4.5.1 Ver**

En esta primera fase, Juliao (2011) refiere que “es una etapa esencialmente cognitiva donde el investigador/praxeólogo recoge, analiza y sintetiza la mayor información posible sobre la práctica, tratando de comprender su problemática y de sensibilizarse frente a ella” (p. 89). En este sentido, para el planteamiento del problema se realizó una entrevista inicial con la directora para tener una visión

más amplia de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” y de esta manera, acercarnos al objeto de estudio con el fin de comprender, analizar e identificar la mayor problemática que presenta la Fundación. Lo anterior se complementa con la revisión de la literatura a nivel local, nacional e internacional en el estado del arte.

#### **4.5.2 Juzgar**

Sobre el juzgar se puede decir que:

Es una etapa fundamentalmente hermenéutica, en la que el investigador/praxeólogo examina otras formas de enfocar la problemática de la práctica, visualiza y juzga diversas teorías, de modo que pueda comprender la práctica, conformar un punto de vista propio y desarrollar la empatía requerida para participar y comprometerse con ella (Juliao, 2011, p. 127)

En esta fase, partiendo de la herramienta del DOFA, se identifica una estructura explicativa de las posibilidades y eficiencias de la organización y a partir de lo encontrado en conjunto con las teorías de Quinn y Mintzberg, se logra articular un fortalecimiento institucional desde la planeación estratégica.

#### **4.5.3 Actuar**

De acuerdo con Juliao (2011):

Es una etapa fundamentalmente programática, en la que el investigador/praxeólogo construye, en el tiempo y el espacio de la práctica, la gestión finalizada y dirigida de los procedimientos y tácticas, previamente validados por la experiencia y planteados como paradigmas operativos de la acción (p. 137)

En efecto, a partir de lo observado, analizado, formulado y aplicado, se diseñará un plan de fortalecimiento, utilizando la herramienta de la planeación estratégica, de tal manera, que le brinde a la Fundación una perspectiva de gestión que le permita mejorar sus servicios y ser sostenible en el tiempo.

**4.5.4 *Devolución creativa***

Se le puede apreciar como “una etapa fundamentalmente prospectiva que responde a la pregunta: ¿qué aprendemos de lo que hacemos?” (Juliao, 2011, p. 145). En efecto, en esta etapa se brindarán unas recomendaciones a la Fundación, que le permita desde la planeación estratégica, mejorar sus dinámicas organizacionales y misionales en beneficio colectivo.

## **CAPÍTULO V**

### **5 Estado del arte**

Para abordar el estado del arte de la presente investigación, se identifica de forma documental lo que se ha hecho en torno a las dificultades que presentan las ESAL para lograr una sostenibilidad en el tiempo, en términos de indicadores de gestión, estructura organizacional y riesgo empresarial. Para ello, se tendrá en cuenta investigaciones realizadas a nivel local, nacional e internacional, que aborden la problemática en torno a tres objetivos:

- a. Evolución del problema en el tiempo.
- b. Elementos teóricos utilizados para explicar el problema.
- c. Ideas, proyectos, estrategias, sugerencias y recomendaciones dadas en torno al problema.

#### **5.1 Evolución del problema en el tiempo**

Para iniciar este apartado, se hace necesario mencionar que Las Entidades Sin Ánimo de lucro (ESAL) también conocidas como “Tercer sector”, son entidades que, según la Confederación Colombiana de ONG (2016), se caracterizan por:

- Ser una organización legalmente constituida, de carácter civil que se rige por el derecho privado.
- Contar con un patrimonio que está destinado en su totalidad a cumplir con su finalidad.
- Tener una finalidad que atiende al interés general o beneficia a un número importante de personas, de forma tal que las mismas contribuyen a la realización de los fines del Estado, al adelantar actividades que el Estado no alcanza a desarrollar.

- A invertir los excedentes que obtenga de forma exclusiva en la realización de su objeto, de forma tal que los mismos, a diferencia de una sociedad comercial, no se reparten o distribuyen entre sus miembros, fundadores o terceros.
- Ser una expresión del derecho de asociación y de iniciativa privada.
- Promover valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, género, participación y solidaridad en las actividades que desarrolla (p. 3)

Teniendo en cuenta lo anterior, vemos que las ESAL cada día están cobrando más protagonismo debido a la labor social que prestan, a través de los servicios que ofrecen a determinados sectores.

En un estudio realizado en España por Maguregui et al., (2015) se plantea que las ESAL a medida que van creciendo y son reconocidas tienden a presentar problemas de insuficiencia de recursos. Esto se debe a que le dan prioridad a su objetivo principal, que es el servicio a los demás y pasan por alto aspectos importantes como la gestión, planeación y consecución de recursos.

De igual manera, al tomar la realidad ecuatoriana, Oyaque (cómo se citó en Oyaque et al., 2020), encuentra que:

Existe una gran cantidad de organizaciones en el país que están direccionadas a mitigar las necesidades de las clases económicamente bajas, tanto en áreas sociales, médicas y capacitaciones artesanales; sin embargo las cifras demuestran que estas organizaciones van desapareciendo, lo que no se atribuye directamente a la falta de presupuestos, sino a la gestión empírica; el no poseer una herramienta de gestión que permita llegar a cumplir los objetivos institucionales, la ausencia de diseño de estrategias alineadas a las actividades operacionales han favorecido que este tipo de instituciones y otras de similares características vayan desapareciendo de manera alarmante (p. 1)

En otro estudio realizado en España por Maguregui et al., (2017) se confirma que los modelos para la gestión de las Entidades Sin Fines de Lucro (ESFL) “han dejado de funcionar estos últimos años y precisan de una herramienta que les permita revitalizarse, progresar y hacer frente con rapidez a los cambios estratégicos para seguir aportando valor a la sociedad” (p. 21).

De lo anterior, se hace evidente que una óptima gestión de una organización sin ánimo de lucro, va más allá del deseo misional fundacional de “ayuda” a algún sector desvalido de la sociedad, pues sin una estrategia directiva acorde con los fines de las herramientas gerenciales no les es posible permanecer vigentes y actuantes en un entorno de riesgos e incertidumbres del sector, imposibilitando su sostenibilidad y eficiencia de todo emprendimiento social.

En un estudio realizado en Medellín, Vélez retoma un planteamiento de Patiño y Quiroga, para afirmar que el contexto colombiano no es ajeno a esta realidad. Así lo mencionan Patiño y Quiroga (cómo se citó en Vélez, 2020) al exponer “(...) que las limitaciones que las organizaciones enfrentan hoy en Colombia hacen necesario buscar estrategias y posibles soluciones que les permita a organizaciones pequeñas y emergentes estructurar de manera más adecuada y completa su gestión administrativa” (p. 8).

De igual manera, Duarte (2019) en un estudio realizado en Popayán, opina que:

Las ESAL deben estar preparadas para dar respuesta a los retos que se van generando cada día, para lo cual requiere el apoyo de un organizado sistema de control de gestión y herramientas que se adapten a la entidad y poder lograr la sostenibilidad social y económica (p. 14)

En efecto, la funcionalidad de estas organizaciones es afectada por la ausencia de gestión que las limita, llevándolas a suspender servicios, de esta manera, se hace necesario hacer una revisión permanente para saber en qué se está fallando y así generar planes de mejoramiento estratégico para



fortalecerlas. Así lo menciona Soler (2016) en un estudio realizado en Bogotá al considerar que “en un mundo tan cambiante como el de hoy, la planeación debe revisarse continuamente, y ajustar los planes estratégicos establecidos, de manera que no se pierdan espacios de crecimiento y apoyo a las organizaciones” (p. 23).

Sin duda, no es una tarea sencilla que una organización con o sin ánimo de lucro se mantenga en el tiempo:

Con los estudios de varios autores se ha podido establecer que mantener a lo largo del tiempo una organización sin ánimo de lucro enfocada en solucionar problemáticas sociales no es fácil. En gran medida esta falta de funcionalidad en el sector social está causada por un vacío en las organizaciones sobre todo en emprendimientos ya que no presentan un desarrollo de un plan estratégico en la etapa de planeación imposibilitando o dificultando la proyección a futuro, los planes de expansión y la autosuficiencia monetaria (Bolívar, 2019, p. 14)

## **5.2 Elementos teóricos utilizados para explicar el problema**

A nivel teórico, la falta de sostenibilidad de las ESAL ha sido abordada desde diferentes perspectivas. En el plano internacional, en un estudio realizado en España sobre las Fundaciones de acción social frente a la crisis, Rodríguez y Sosvilla (2018) afirman que la sostenibilidad organizativa implica “la mejora de la formación de los profesionales y del voluntariado, el trabajo en red, mejoras de gestión y, si fuera necesario, de fusiones y alianzas estratégicas entre entidades con la mediación de organizaciones de segundo y tercer nivel” (p. 30).

En efecto, para lograr que una organización se mantenga en el tiempo es indispensable tener en cuenta varios aspectos que propendan por su preservación.

Es así como en un estudio realizado en la ciudad de Bogotá Buitrago et al., (2019) resaltan que:

Para una efectiva sostenibilidad de las organizaciones sociales, se hace necesario que las personas vinculadas a las mismas se empoderen de las acciones que propendan a un desarrollo integral y bajo procesos de corresponsabilidad, siendo partícipes en las transformaciones de su entorno (pp. 20-21)

Vinculado a esto, es importante identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene cualquier organización, ya que estas nos permiten tener un panorama más amplio y completo con el fin de analizar la información arrojada y así determinar la estrategia adecuada para generar sostenibilidad en el tiempo. Dentro de este marco, en un estudio realizado en Chile, Ramírez (2018), sostiene que el:

Análisis FODA sintetiza probables fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la actividad y el entorno de la organización, lo que presenta un panorama para la estrategia. Generalmente las oportunidades y amenazas se encuentran del análisis previo del entorno externo, mientras que las fortalezas y debilidades se derivan de la contextualización interna de la organización. Esto permite generar un perfil fundamentado y funcional a la subsecuente formulación estratégica (p. 17)

Al mismo tiempo, en un estudio realizado en Fusagasugá los autores Escobar et al., (2015) comparten la importancia de realizar un análisis DOFA en las organizaciones, considerando que “los estudios diagnósticos de las organizaciones permiten identificar problemas, situaciones de conflicto, fortalezas y oportunidades, y hacen posible proyectar el desarrollo y crecimiento de las mismas a partir de los planes de acción y/o mejoramiento” (p. 97).

No obstante, después de realizar el análisis interno de la organización, es pertinente desarrollar un plan estratégico y para ello Maguregui et al., (2015) en una investigación realizada en España

proponen que un conjunto de indicadores concretos y ajustados le permiten a las ESAL aclarar los objetivos de su gestión, facilitan la obtención de información sobre las actividades realizadas, ayudan a estudiar los resultados obtenidos y facilitan y enriquecen la rendición de cuentas. Aunado a esto, en otro estudio realizado en España, Luque (2019) sostiene que “un indicador de gestión propiamente dicho es un medio que nos permite conocer si se está obteniendo un beneficio o se están alcanzando los objetivos estratégicos, ayudando a detectar y prever desviaciones en el logro del correspondiente fin empresarial” (p. 6).

Por otra parte, en un estudio realizado en Ecuador, consideran que la herramienta más adecuada para implementar en las organizaciones y mantenerse en el tiempo es el Cuadro de Mando Integral (CMI), o también conocido como Balanced Scorecard (BSC), el cual “es una herramienta de gestión que contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, lo que garantiza que este tipo de organizaciones se desarrollen y se mantengan en el tiempo” (Padilla, como se citó en Oyaque et al., 2020, p. 1).

Para ello, la organización debe tener claridad en la misión, visión y estrategias, para alinearlas bajo las cuatro perspectivas: de clientes, financiera, de procesos internos y de crecimiento y desarrollo; después de hacer el análisis de este proceso se diseña el CMI ajustado al cumplimiento de los objetivos institucionales y finalmente se determinan las acciones estratégicas a aplicar. Asimismo, Rosa et al., (2016) comparten esta misma opinión al afirmar que el Balanced Scorecard (BSC) “puede ser utilizado como una herramienta de gestión para entidades no económicas” (p. 205).

En ese mismo contexto, en un estudio realizado en Cartagena, Morales y Uriza (2015) también consideran que:

El Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que

influirán en los resultados del futuro, derivado de la Visión y Estrategia de la Organización (p. 22)

En efecto, Betancur y Acosta (2014) en una investigación realizada en Bucaramanga, también refieren que:

La contribución de la sostenibilidad financiera a la sostenibilidad global de una empresa, se sustenta en factores como la reducción del riesgo de suministros retrasados, reducción del riesgo de no poder realizar pagos eventualmente, mayor probabilidad de recibir financiación, mejores oportunidades de retener personal clave; estos son factores esenciales para preparar planes a largo plazo y tener autonomía para decidir cómo gastar los fondos (p. 38)

### **5.3 Ideas, proyectos, estrategias, sugerencias y recomendaciones dadas en torno al problema**

Finalmente, a continuación, se hace referencia a los aportes que estas investigaciones hacen a través de las conclusiones que hallaron. En el estudio realizado sobre “Herramienta de gestión- Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas. Caso Obra Social Sopeña Oscus-Ecuador” Oyaque et al., 2020 encontraron que el Cuadro de Mando Integral (CMI) “puede facilitar de manera objetiva su labor en cuanto al manejo en la toma de decisiones oportunas, el control de los procesos, la aplicación de indicadores de gestión y financieros, y un aporte a la gestión del talento humano” (p. 8). Ya que esta herramienta muestra permanentemente si la organización ha alcanzado los resultados definidos por el plan estratégico o no. Por su parte, en el estudio que realizaron en España sobre “Análisis de los objetivos estratégicos e indicadores de gestión en las Entidades Sin Fines de Lucro. Aplicación empírica para el país vasco” Maguregui et al., 2017 sostienen que:

Las ESAL tienen que integrar sus objetivos sociales y los medios económico-financieros de manera equilibrada. Por ello, la alineación de los objetivos estratégicos resulta

imprescindible en su gestión. No puede existir una gestión excelente si no se dispone de unos indicadores de gestión que respondan a ello. Estos completan los estados contables de las ESFL y permiten el cumplimiento de sus objetivos en términos de economía, eficiencia y eficacia (p. 35)

Igualmente, dentro de la investigación “Indicadores de transparencia en Entidades No Lucrativas: análisis de dos propuestas” se destaca que los indicadores de gestión “son una herramienta fundamental en el adecuado desarrollo empresarial. Estos pueden llegar a aportar a las entidades conocimientos específicos para la consecución de sus objetivos” (Luque, 2019, p. 46). Ya que brindan información para mejorar su funcionamiento, son útiles porque detectan problemas que pueden surgir en el camino y miden si la organización, está alcanzando o no las metas propuestas.

En el estudio realizado en Popayán sobre “Administración estratégica como factor del desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la Fundación Yunga fértil” se determinó que los modelos de gestión son “un referente para el manejo de la gestión integral de las organizaciones, que permite alinear e integrar las estrategias, la estructura organizacional y la cultura institucional para lograr el cumplimiento de la misión, la visión y la generación de valor” (Peña y Velasco, 2019, p. 8). En efecto, la gestión integral es una herramienta que brinda pautas para guiar de manera adecuada la gestión de la organización.

Aunque Treinta et al., 2020 en el estudio “Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A literature Review” establecen que:

Posiblemente los sistemas de medición de desempeño PMS para organizaciones sin fines de lucro son más complejos que para las empresas con fines de lucro. Debido a los objetivos de cada una, pues mientras la organización con ánimo de lucro busca

maximizar beneficios económicos, las organizaciones sin ánimo de lucro buscan ofrecer un servicio social (p. 12)

Sin embargo, Soler et al., (2018) en la investigación realizada sobre “La gestión de riesgo. El ausente recurrente de la administración de empresas” destacan que “las organizaciones empresariales con ánimos de lucro o no, deben desarrollar la gestión de riesgos empresariales basado fundamentalmente en las normativas de riesgos para que establezcan planes que propicien la protección de los recursos y las transacciones financieras” (p. 60). De esta manera, la gestión de riesgo posibilita la identificación de las situaciones negativas que puedan llegar a presentarse y así controlarlas oportunamente.

En una investigación realizada en Popayán denominada “El diagnóstico organizacional como base de la planeación estratégica para la administración de las organizaciones sin ánimo de lucro (Congregación obra misionera de Jesús y María)” realizada por Orozco (2016), se afirma que la planeación estratégica es esencial para el funcionamiento de las entidades, argumentando que “representa el mapa de ruta que habilita el cumplimiento del pensamiento estratégico” (p. 13).

De igual manera, Aguilar (2017) en su estudio realizado en Bogotá sobre “Estrategias para hacer auto-sostenible la Fundación Amigos de la Salud Virgen de Manare con el fin de fortalecer su estructura organizacional y financiera para el 2017” argumenta que “el fortalecimiento institucional y un plan de trabajo estructurado es fundamental para lograr las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo” (p. 34). Mejorando la eficiencia y eficacia de la organización.

Finalmente, se reconoce la importancia de cada una de las investigaciones descritas porque brindan valiosos aportes a esta investigación.

CAPÍTULO VI

6 Elaboración de instrumentos de recolección de información

6.1 Aspectos metodológicos

6.1.1 Población objeto del estudio

En los estudios de investigación cualitativa los actores son determinantes para recoger información esencial sobre el fenómeno a estudiar. Como lo mencionan Quecedo y Castaño (2002) “se requiere determinar los perfiles relevantes de las personas, contextos, acontecimientos, sometidos a estudio” (p. 17). En este sentido, se identificaron diez actores que, a lo largo de los 20 años, han estado directamente relacionados con la Fundación, apoyándola desde diferentes roles. En la tabla 1, se relacionan por cargo y nombre.

Tabla 1. Cargo y nombre

Cargo	Nombre
Fundadora - directora	Ruth Martínez
Fundador	Milton Martínez
Administrador	Alex Martínez
Contador	Ismael Gauna
Médico	Eliana Poveda
Auxiliar de enfermería	Jessica Martínez
Auxiliar de enfermería	Yury Martínez
Apoyo operativo	Sneider Castillo Alarcón
Voluntario de apoyo	Julio César Nieto
Voluntario de apoyo	Carmen Alcira Contreras

Fuente: Elaboración propia.

### **6.1.2 Método de identificación**

Con el fin de responder a la pregunta de investigación y brindar resultados puntuales y pertinentes, se toma como método de identificación, el muestreo no probabilístico, en el cual el investigador selecciona el grupo que considera puede dar información detallada y precisa sobre el problema a estudiar y de esta manera darle profundidad a la investigación.

Así lo mencionan Hernández et al., (2014) al plantear las ventajas del muestreo no probabilístico:

El enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos (p. 190)

Por tanto, para esta investigación los actores referentes que se identificaron son aquellos que han participado del desarrollo de la Fundación en diferentes épocas y cumpliendo diferentes roles, ya fuera en la parte administrativa, contable, asistencial o de voluntariado. Este abanico de actores otorga a la investigación el universo de información desde varias perspectivas, que permite recabar los datos fundamentales para conocer, comprender y analizar el desempeño de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”.

### **6.1.3 Matriz de categorías de análisis**

Para hacer la operacionalización de las categorías y subcategorías en la presente investigación, se seleccionaron tres categorías: indicadores de gestión, estructura organizacional y riesgo empresarial. Cada una con su correspondiente subcategoría como se evidencia en la tabla 2.



*Tabla 2. Categorías y subcategorías*

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>
Indicadores de Gestión	Captación de recursos
	Direccionamiento estratégico
	Estructura de costos
Estructura Organizacional	Recurso humano
Riesgo Empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera
	Riesgo del entorno
	Riesgo de la calidad del servicio prestado

Fuente: Elaboración propia.

De manera consecuente las tablas (tablas 3, 4, 5) desarrollan su correspondiente operacionalización con la conceptualización, subcategorías, indicadores, instrumentos, fuentes y preguntas a realizar.

*Tabla 3. Operacionalización de Categoría Indicadores de Gestión*

<b>MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORÍA INDICADORES DE GESTIÓN</b>					
<b>CONCEPTUALIZACIÓN DE CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Indicadores de gestión. (“Reflejan el resultado de las acciones que se toman en cualquier tipo de empresas. En consecuencia permiten realizar el seguimiento al desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos” Cámara de Comercio de Bogotá, 2020, párr. 1)	Captación de recursos	Recursos aportados por benefactores	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación, cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?
		Ingresos por convenio	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus 20 años y cómo han sido estos?

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

	Direccionamiento estratégico	Procesos misionales	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?
		Procesos estratégicos	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada uno?
	Estructura de costos	Costos de funcionamiento	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 4. Operacionalización de Categoría Estructura Organizacional*

<b>MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORÍA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>CONCEPTUALIZACIÓN DE CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Estructura organizacional. (“Forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar” Equipo editorial, 2020, p. 9)	Recurso humano	Colaboradores por nómina	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada uno?
		Personal de apoyo	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	
		Asesores externos	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	

Fuente: Elaboración propia.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

Tabla 5. Operacionalización de Categoría Riesgo Empresarial

<b>MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORÍA RIESGO EMPRESARIAL</b>					
<b>CONCEPTUALIZACIÓN DE CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>FUENTES</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Riesgo empresarial. (“El riesgo se asocia con la incertidumbre de un resultado” Mejía, 2013, p. 26).	Riesgo de sostenibilidad financiera	Presupuesto de funcionamiento	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?
		Captación de recursos	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?
	Riesgo del entorno	Cambios marco regulatorio	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones, a lo largo de los 20 años, han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?
		Amenazas del comportamiento	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Cómo el aislamiento en la Pandemia afecto a la Fundación?
	Riesgo de la calidad del servicio prestado	Comparativo con otros ofertantes del servicio	Entrevista semiestructurada	Directora y personal de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús	¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación, con otras entidades similares?

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.1.4 Descripción de los instrumentos de recolección de información**

Siguiendo con la línea de investigación cualitativa de enfoque descriptivo, para la recolección de información se propone utilizar la entrevista semiestructurada, la cual se basa como señalan Hernández et al., (2014) “en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403).

De acuerdo con la identificación de actores, se definió este instrumento como el más apropiado para la obtención de información, pues facilita la medición de las categorías de análisis que han sido escogidas para la comprensión del problema.

#### **6.1.5 Mapa de actores**

Para la presente investigación el mapa de actores se seleccionó desde los antecedentes revisados a través del muestreo no probabilístico. Entre ellos se encuentran la fundadora – directora, un socio fundador, administrador, contador, médico, auxiliares de enfermería, apoyo operativo y voluntariado. A cada uno de ellos se le aplicó la entrevista semiestructurada.

### **6.2 Validación de los instrumentos de recolección de información**

#### **6.2.1 Evaluación de la validez aparente**

Para la validación de los instrumentos de recolección de información; en este caso, entrevista semiestructurada, se plantearon 11 preguntas teniendo en cuenta las categorías y subcategorías propuestas. De igual manera, se colocaron unos ítems para que los expertos al revisarla determinaran: claridad de redacción, coherencia interna, relevancia del contenido, lenguaje adecuado con el nivel del informante. Adicional, estimar la relevancia de la pregunta en las siguientes calificaciones: pregunta esencial, útil pero no esencial o no importante y en consecuencia manifestar las observaciones pertinentes. En el anexo 1 se observa el formato inicial de validación de entrevista.

### **6.2.2 Evaluación de la fiabilidad del instrumento**

Las entrevistas fueron revisadas por dos expertas en conjunto con el director de tesis. Las expertas cuentan con el siguiente perfil de formación académica y profesional:

Luz Janneth Mora Díaz, Administradora de Empresas, Especialista en Finanzas, Magister en Educación, con experiencia en el sector de servicios por más de 25 años, en diferentes áreas organizacionales: administrativa, financiera, contabilidad, calidad, académico, servicio al cliente, proyección social, entre otras.

Evelyn Sarmiento Puentes, Ingeniera Electrónica con amplios conocimientos y experiencia en la Coordinación Académica en programas de Ingeniería. Doctoranda en Gerencia y Política Educativa. Magister en Diseño y Gestión de Proyectos Tecnológicos. Especialista en Gestión de Proyectos de Desarrollo y en Docencia y Pedagogía Universitaria.

Las anteriores expertas al analizar la propuesta de entrevista procedieron a proponer los ajustes correspondientes, como se evidencia en los anexos 2 y 3.

### **6.2.3 Elaboración de la versión definitiva del instrumento**

Se elabora nuevamente el formato de entrevista teniendo en cuenta las observaciones de las dos expertas, quedando con 10 preguntas como aparece en el anexo 4 y nuevamente es revisado por ellas, quienes finalmente aprobaron la herramienta propuesta, lo cual se aprecia en las validaciones que se hallan en los anexos 5 y 6.

Sumado a lo anterior, se elaboró un formato de consentimiento informado donde los actores acceden y aceptan participar de manera voluntaria en la aplicación del instrumento de recolección de información. En el anexo 7 se observa el formato.

## **CAPÍTULO VII**

### **7 Trabajo de campo**

En este apartado se da a conocer la manera en que se realizó la aplicación del instrumento y las actividades efectuadas para la recolección de dicha información.

#### **7.1 Actividades realizadas por el investigador para la aplicación del instrumento de recolección de información**

Las actividades de recolección de la información, realizadas en la presente investigación, se establecieron a partir de la elaboración de una entrevista semiestructurada, cuyo contenido gira en torno a preguntas relacionadas con las tres categorías de análisis y aporta significativamente al objetivo de la investigación.

#### **7.2 Cantidad de instrumentos de recolección de información aplicados**

Para la presente investigación se aplicó el instrumento más pertinente y adecuado para la recolección de información, el cual fue la entrevista semiestructurada, aplicada a 10 personas, identificadas a partir de un muestreo no probabilístico, que han hecho parte de la Fundación durante estos 20 años de funcionamiento. Dentro de este grupo de interés a quienes les fue aplicada la entrevista está la fundadora – directora de la Fundación y nueve personas que la apoyaron desde la parte administrativa, hasta la parte asistencial y de voluntariado.

El proceso para la aplicación del instrumento con los entrevistados fue el siguiente: con cada participante, dada su ubicación geográfica, se realizó la entrevista vía telefónica en un horario acorde con su disponibilidad de tiempo. Se inició la entrevista explicando al participante el objetivo de la investigación, seguido, se dio paso a la lectura del consentimiento informado, ante el cual el participante expresó verbalmente su aceptación para hacer uso de la información suministrada con fines netamente académicos. Posterior a ello se dio inicio a la realización de las preguntas.

Es importante mencionar que las diez entrevistas fueron grabadas en su totalidad en audio con el consentimiento y aceptación de cada participante. Las entrevistas se realizaron en diferentes horarios, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de cada participante.

### **7.3 Descripción de los métodos utilizados para el análisis de la información de trabajo de campo**

Después de aplicar las entrevistas y realizar sus respectivas transcripciones, el método cualitativo utilizado para analizar la información recogida es la codificación cualitativa abierta, en la cual, como indica Monge (2015) “el código es la unidad central de trabajo de la codificación de los datos” (p. 78). Ya que permite procesar, contrastar y relacionar los datos obtenidos para tener una mayor y mejor comprensión de estos. Pues “los códigos clasifican, sintetizan y más significativamente, analizan los datos” (Charmaz, 2014, como se citó en Monge, 2015, p. 78).

De esta manera, se realizó la categorización y codificación de los datos, asignando códigos para identificar las categorías con sus correspondientes subcategorías. Los guiones de las entrevistas y la codificación cualitativa se observan en los anexos 8 al 27.

### **7.4 Principales hallazgos frente al problema analizado**

Como resultado del trabajo de campo, después de aplicar las 10 entrevistas, transcribirlas y hacer la categorización y codificación de datos, se prosigue a realizar la sistematización de la información por categoría y subcategoría para su análisis, de la siguiente manera:

Se inició realizando la codificación para cada uno de los actores como se muestra en la tabla 6. En esta el ID se compone de una letra y un número. La letra (E) corresponde a entrevistado y el número corresponde al orden en que fueron desarrolladas las entrevistas.

*Tabla 6. Código de los entrevistados*

<b>Entrevistado</b>	<b>ID</b>
Entrevistado 1	E1
Entrevistado 2	E2
Entrevistado 3	E3
Entrevistado 4	E4
Entrevistado 5	E5
Entrevistado 6	E6
Entrevistado 7	E7
Entrevistado 8	E8
Entrevistado 9	E9
Entrevistado 10	E10

Fuente: Elaboración propia.

Seguido, se hizo la sistematización de la información de acuerdo a las respuestas de cada entrevistado en cada una de las categorías, permitiendo relacionarlas. De esta manera, se evidenciaron los siguientes resultados como se observa en las tablas 7, 8 y 9.

*Tabla 7. Sistematización Información Categoría Indicadores de Gestión*

<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>ID</b>	<b>CONTENIDO DE CITA</b>
Captación de recursos	IGCR	E1	“Hay personas externas a la Fundación, que por ayudar a la Fundación llevan lo que puedan donar”
Captación de recursos	IGCR	E2	“estaba trabajando con la alcaldía de Zipaquirá; le mandaban abuelitos y le estaban pagando una mensualidad por los abuelitos”
Captación de recursos	IGCR	E3	“La mayoría de ayudas fue en especie, la gente llevaba mercado, ropa”
Captación de recursos	IGCR	E4	“ella tuvo convenio con la alcaldía de Zipaquirá, para personas de bajos recursos”



**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

57

Captación de recursos	IGCR	E5	“tuvieron un convenio con la alcaldía de Zipaquirá. Ellos recibían unos abuelitos y pues el municipio era el que se hacía cargo de pagar como esos cupos, de cubrir esa necesidad del cuidado de ellos”
Captación de recursos	IGCR	E6	“Tuve convenio con la alcaldía, yo recibí durante dos o tres años pacientes que ellos me traían, que son pacientes muy vulnerables”
Captación de recursos	IGCR	E7	“De voz a voz, ella dio a conocer su hogar geriátrico y le pedía a la gente”
Captación de recursos	IGCR	E8	“siempre pedía mucha ayuda a las personas, tanto a los conocidos como a los desconocidos”
Captación de recursos	IGCR	E9	“Tal vez creo que el convenio, convenio con la alcaldía”
Captación de recursos	IGCR	E10	“ella hizo un convenio con la alcaldía de Zipaquirá, en donde pues el convenio era que ella cuidaba unos abuelitos que la alcaldía les daba y pues la alcaldía le pagaba por mantenerlos y cuidarlos”
Direccionamiento estratégico	IGDE	E1	“Las fortalezas siempre han sido el manejo que le ha dado la directora fundadora, en cuanto a buscar recursos”  “Falencias... es una institución que no recibe muchas ayudas por parte del municipio”
Direccionamiento estratégico	IGDE	E2	“La directora tiene la experiencia, tiene los conocimientos para hacer otra Fundación y llevarla a buen término”
Direccionamiento estratégico	IGDE	E3	“Las fortalezas en el tiempo que estuve, es que eran muy pocas las fundaciones”  “nos faltó mucha experiencia en la parte de este tipo de economía”
Direccionamiento estratégico	IGDE	E4	“entre fortalezas, la humanización en el trato de los pacientes que tenían ahí”  “Debilidades, de pronto, en ese momento era como, había un poquito de desorganización, pues precisamente, porque no había unos procesos claramente establecidos pues para el cuidado de estas personas”
Direccionamiento estratégico	IGDE	E5	“Dentro de las fortalezas sobre todo el trato al adulto mayor, y en cuanto a la calidad humana” “Debilidades... pienso yo que, pues es que es un poco complejo, porque siento yo que lo más difícil es el tema de los recursos”

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

58

Direccionamiento estratégico	IGDE	E6	<p>“las fortalezas... que le digo yo... Pues que ya tiene un nombre hecho, porque han pasado sus veinte años”</p> <p>“nunca supe cómo darle forma, cómo hacer, cómo se elaboraban bien esos proyectos, aunque yo los logré pasar, pero no sé si fue que yo los elaboré mal pero no logré”</p>
Direccionamiento estratégico	IGDE	E7	<p>“Cuidar a las personas, sobre todo pobres, a los enfermos ancianos”</p> <p>“Económicas, siempre a ella le tocó... Tuvo una crisis, que le tocaba subirse a las busetas y hablarle a la gente, pedir plata, y a ella no le importaba”</p>
Direccionamiento estratégico	IGDE	E8	<p>“Una de las fortalezas es que durante todo el tiempo que la Fundación ha estado siempre se caracterizó por la ayuda que le presta a cada uno de los pacientes, de estar pendientes del estado de cada uno de ellos”</p> <p>“una de las debilidades yo creería que de pronto puede ser en la parte del manejo de los empleados. Pues, hay empleados que a veces dejaron el turno tirado; a veces algunas enfermeras el trabajo no era como para ellas, entonces lo dejaban tirado”</p>
Direccionamiento estratégico	IGDE	E9	<p>“de las fortalezas que había. Pues se contaba con un muy buen espacio para las personas que estaban en la Fundación, había un buen trato para los abuelitos y para los chicos que estaban en la Fundación”</p> <p>“Debilidades de pronto que en ese entonces había falta de recursos”</p>
Direccionamiento estratégico	IGDE	E10	<p>“Como fortaleza pues yo veo que tiene un ámbito espiritual, que ayuda a que los abuelitos o los clientes que llegan a la Fundación tengan una mejor calidad de vida”</p> <p>“debilidades yo puedo decir que esos personajes que estaban en la junta directiva, pues viéndolo desde afuera desde lo que yo pude notar, les faltó mayor participación para que estuvieran ahí colaborándole a Ruth”</p>
Estructura de costos	IGEC	E1	<p>“Ese presupuesto se maneja pues de acuerdo a la cantidad de pacientes que tenga la Fundación”</p>
Estructura de costos	IGEC	E2	<p>“Acá teníamos la contabilidad, por ejemplo, se termina diciembre y se conocen las cifras reales de lo que se gastó, lo que generó el sostenimiento del hogar geriátrico, y con base en eso se presupuesta para el año siguiente un incremento”</p>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

59

Estructura de costos	IGEC	E3	“Ese lo confeccionaba el contador, Ruth y Alex Martínez que era la persona encargada”
Estructura de costos	IGEC	E4	“no tengo conocimiento”
Estructura de costos	IGEC	E5	“No, en eso sí yo no tengo conocimiento”
Estructura de costos	IGEC	E6	“yo tengo mi contador, él es el que siempre me ha manejado esa parte. Y pues, yo la verdad digamos como una planeación”
Estructura de costos	IGEC	E7	“No sé, ahí sí que pena no sé”
Estructura de costos	IGEC	E8	“dependiendo de eso, ya se tenía que sacar... o sea primero que todo eran los gastos de las empleadas” “tenemos que contar también a la señora encargada del aseo y a la cocinera, que eso más o menos son como seis o siete personas”
Estructura de costos	IGEC	E9	“no tengo conocimiento en eso”
Estructura de costos	IGEC	E10	“No. Internamente no sé”

Fuente: Elaboración propia.

- Categoría Indicadores de Gestión.

**Captación de recursos:** Durante sus 20 años de trayectoria, la Fundación tuvo un convenio con la alcaldía de Zipaquirá, recibiendo pacientes en situación de vulnerabilidad. Por cada paciente en estas condiciones, la alcaldía de Zipaquirá asignaba un recurso a la Fundación para su sostenimiento. De igual manera, otra de las estrategias para recibir algunos recursos fue dando a conocer la Fundación a través del voz a voz, para que las personas hicieran donaciones en dinero o en especie. Sin embargo, se evidencia que no existió una estrategia estructurada para la consecución permanente de recursos.

**Direccionamiento estratégico:** dentro de este componente, se evidencia que una de las fortalezas que tiene la Fundación es el buen trato que se les da a los pacientes, brindándoles calidad de vida. Por otra parte, dentro de las debilidades se evidencia la falta de conocimientos administrativos por

parte de la directora para tener un buen direccionamiento estratégico, que permita la consecución de recursos de manera efectiva.

**Estructura de costos:** los entrevistados que tienen cargos administrativos tienen conocimiento de cómo se maneja el presupuesto en la Fundación. Los demás actores con cargos asistenciales o de voluntariado no tienen conocimiento de cómo se maneja este componente, ya que tienen claro que la organización presupuestal está en cabeza de la directora y el contador.

*Tabla 8. Sistematización Información Categoría Estructura Organizacional*

SUBCATEGORÍA	CÓDIGO	ID	CONTENIDO DE CITA
Recurso humano	EORH	E1	“la directora fundadora ella es la encargada de manejar básicamente todo: nomina personal, atención a familiares y también a pacientes”
Recurso humano	EORH	E2	“hay una administradora y en cabeza de ella recaen todas las decisiones; ella toma todas las decisiones”
Recurso humano	EORH	E3	“Había un revisor fiscal y un contador. En los estatutos estaban las funciones que cumplía cada miembro de la junta directiva, y la función que cumplíamos nosotros que éramos los fundadores”
Recurso humano	EORH	E4	“no había una estructura como tal desarrollada”
Recurso humano	EORH	E5	“estaba la directora”  “Ya el resto era por decir como la parte operativa, que era el personal de la cocina, de aseo, las enfermeras”
Recurso humano	EORH	E6	“la cabeza que empieza por la directora, después tenemos a el administrador, la jefe de enfermeras, las auxiliares, la señora del aseo y la señora de la cocina”
Recurso humano	EORH	E7	“ella siempre ha sido la dueña, la directora”
Recurso humano	EORH	E8	“se empieza por Ruth, ella es como la directora encargada de la Fundación. Después ahí serían las enfermeras, tanto como la enfermera la señora del aseo, la cocinera, y ya la parte como de administración, que sería el contador”
Recurso humano	EORH	E9	“quien lideraba el tema era Ruth Martínez que era pues la fundadora de la Fundación valga la

			redundancia y Milton Martínez que eran como los que lideraban en ese entonces”
Recurso humano	EORH	E10	“Ruth, que es la fundadora y la que ha estado al frente del proceso de crecimiento de esa Fundación”

Fuente: Elaboración propia.

- Categoría Estructura Organizacional.

**Recurso humano:** En lo relacionado a la estructura organizacional, los entrevistados manifiestan que hay una directora que toma las decisiones junto con el administrador y los demás integrantes son apoyo a la operación, como enfermeras, cocinera y persona de servicios generales; además contaban con colaboradores externos como médico, contador y voluntarios de apoyo. Sin embargo, en varias ocasiones la directora asumió cargos asistenciales debido a la falta de personal.

*Tabla 9. Sistematización Información Categoría Riesgo Empresarial*

SUBCATEGORÍA	CÓDIGO	ID	CONTENIDO DE CITA
Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	E1	“La Fundación siempre todos los años en la contabilidad pues nunca ha tenido saldo a favor, siempre ha pasado su saldo en ceros o saldo en rojo”
Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	E2	“Venían captando recursos a medida que tenían los abuelitos ahí a sus cuidados”
Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	E3	“no sobraba, pero no faltó tampoco. Siempre el presupuesto se cumplía”
Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	E4	“tengo entendido, con la venta de los lotes del terreno en el cual se encuentra la Fundación, creo que ella hizo como pequeñas parcelitas o hizo, dividió el terreno en lotes y con esto es como la base de relanzamiento para poder trasladarse a otro lugar”
Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	E5	“No tengo el conocimiento en este momento”
Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	E6	“La Fundación cuenta con un predio”

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

62

Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	E7	“que pena, no sé”
Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	E8	“actualmente la Fundación se encuentra cerrada temporalmente” “ahorita pues la Fundación no está teniendo ningún ingreso por decirlo, pero sí está teniendo un gasto, porque pues tiene que estar pagando los servicios, el impuesto. Además, tiene que estar pagándole pues al contador”
Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	E9	“no te podría decir cómo lo estará manejando ella”
Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	E10	“Sé que ella tiene unos proyectos, que ha venido mencionando de buscar otro sitio en tierra caliente para generar la Fundación y volverla a hacer”
Riesgo del entorno	REE	E1	“realmente la Fundación en ese tiempo pues se vio obligada prácticamente a cerrar sus puertas y entregar los pacientes a las familias. Ya que por cuestión económica no era viable, pues no había como sostener a los pacientes”
Riesgo del entorno	REE	E2	“La pandemia influyo mucho para el cierre”
Riesgo del entorno	REE	E3	“Hubo unos casos de covid y pues de pronto fue muy apresurado no, el cerrarla”
Riesgo del entorno	REE	E4	“creo que fue la primera Fundación donde hubo covid como en un tipo de estas instituciones prestadoras de cuidado, creo que fue la primera”
Riesgo del entorno	REE	E5	“lo que alcancé a percibir es que sí fue un poco complejo, porque disminuyó el tema de las donaciones de pronto”
Riesgo del entorno	REE	E6	“eso fue en el año 2020 que inició esta pandemia y la Fundación casi que quebró, porque no volvieron los donantes, no volvió la gente, porque sí querían volver, pero no se podía porque estábamos en aislamiento”
Riesgo del entorno	REE	E7	“le fue muy mal, porque claro ese encierro imagínese, sin poder dejar entrar visitas”
Riesgo del entorno	REE	E8	“Eso fue un golpe bastante duro, porque debido a eso es que la Fundación se encuentra cerrada temporalmente”
Riesgo del entorno	REE	E9	“creería yo también que el tema de las visitas que no pudieron hacer los familiares, y las personas que tienen familiares creería yo que eso si hubo una afectación para ellos de modo psicológico”

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

Riesgo del entorno	REE	E10	“En un año que fue la pandemia pues desafortunadamente cayó, como cayeron muchas fundaciones. Pero, yo sí digo que pues a ella el año de pandemia le afecto muchísimo”
Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	E1	“la Fundación se encarga de prestar servicios a adultos mayores y discapacitados, lo que la diferencia de otras fundaciones es el cuidado que se le presta a los pacientes”
Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	E2	“Cuando funcionaba sí estaba bien, era una entidad que prestaba el servicio a los abuelitos acorde con otros hogares geriátricos”
Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	E3	“La gran diferencia que hay de esta Fundación a los otros hogares que pueden ser particulares o fundaciones, es que de pronto Ruth le puso el toque de amor, ese fue el cambio y la gran diferencia con los otros hogares”
Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	E4	“ella tuvo una labor muy bonita cuando yo la conocí, porque no era solo ancianos sino eran pacientes terminales, yo conocí pacientes muy jóvenes, entonces pues diferencia a otras, o al compararla con otras es que las otras son como muy limitadas para el cuidado o de los ancianos o de pacientes terminales, de pacientes con algunas limitaciones físicas”
Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	E5	“allí realmente sí se caracterizaba el trato sobre todo humano hacia los abuelitos, el cuidado de mantenerlos limpios, de mantenerlos organizados”
Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	E6	“La mayor diferencia es que acá no se buscaba comodidades o enriquecerse, el fin era los pacientes o sea tenerlos bien, porque aquí pasó mucho paciente de caridad, personas que en la vida tuvieron y yo los recibí con cariño y los subsidiamos; ese era mi trabajo, buscar para ellos”
Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	E7	“los que yo he visitado ellos tienen el apoyo de la alcaldía, tienen el apoyo como de entidades grandes que les suministran como tan fácil las cosas. En cambio, ella no... ella siempre ha sido escasa en recursos, a Ruth le ha tocado lucharla”
Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	E8	“La Fundación siempre se caracterizó por eso, porque según tengo entendido esa sino estoy mal estaba como en el segundo lugar acá de Zipaquirá”
Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	E9	“cuando había poquitos pacientes pues esa era una de sus grandes ventajas frente a otros establecimientos, o frente a otras fundaciones”

---

Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	E10	“De parte de la Fundación de Ruth excelente. Vuelvo y le digo lo hace de corazón, lo hace desde un valor de empatía y eso hace que sea de vocación. Entonces, lo hace muy bien, comparado ya sea a otras fundaciones o a otros hogares geriátricos, que lo que buscan es el desarrollo económico más que el cuidado de los propios abuelos”
--	-----	-----	---

---

Fuente: Elaboración propia.

- Categoría Riesgo Empresarial.

**Riesgo de sostenibilidad financiera:** Se evidencia ausencia de una estrategia de consecución de recursos. Sin embargo, tienen previsto la venta del predio donde están actualmente las instalaciones de la Fundación para comprar en otro sitio y desde allí reabrir nuevamente la Fundación y así brindar nuevamente sus servicios a la población vulnerable.

**Riesgo del entorno:** La mayoría de los entrevistados consideran que la pandemia afectó considerablemente a la Fundación, pues el aislamiento provocó una disminución radical en las donaciones, como también tuvo impacto sanitario en los pacientes y personal de apoyo de la Fundación, circunstancia que llevó a su cierre temporal.

**Riesgo de la calidad del servicio prestado:** la Fundación siempre se ha caracterizado por prestar un servicio de calidad a los beneficiarios. Esto la ha llevado a ser una de las fundaciones más reconocidas de Zipaquirá, pero infortunadamente en este momento tiene suspendidos temporalmente sus servicios.



## CAPÍTULO VIII

### 8 Marco referencial

#### 8.1 Marco legal

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, s.f.) “son personas jurídicas legalmente constituidas cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, puesto que persigue un fin social o comunitario” (párr. 1).

En La Guía práctica de las Entidades Sin Ánimo de Lucro y del sector solidario de la Cámara de Comercio de Bogotá, explica Gaitán (2014) que existen varias clases de Entidades Sin Ánimo de Lucro que se clasifican de acuerdo con la actividad que desarrollan, adoptando cualquiera de las modalidades que establece la ley, estas pueden ser: asociación, corporación, fundación o cooperativa, entre otras.

Algunas de las entidades sin ánimo de lucro según Gaitán (2014) son:

**Gremiales:** conformadas por personas de una misma profesión u oficio.

**De beneficencia:** creadas para ayudar a las personas de bajos recursos.

**De profesionales:** conformadas para generar beneficios a una línea específica de profesionales.

**Juveniles:** creadas para desarrollar actividades con la juventud y que promuevan su desenvolvimiento en la sociedad.

**Sociales:** creadas para la diversión y el esparcimiento de la sociedad o un sector de ésta.

Actúan muchas veces bajo la figura de clubes sociales.

**De bienestar social:** creadas para promover una mejor manera de vivir en comunidad.

**Democráticas y participativas:** creadas para promover mecanismos de democracia y participación en los diferentes escenarios de la gestión pública.

**Cívicas y comunitarias:** creadas para promover el desarrollo armónico del individuo en la sociedad.

**De egresados:** creadas por egresados de un establecimiento educativo, para generar bienestar y solidaridad entre ellos.

**De ayuda a indigentes, drogadictos e incapacitados:** creadas para ayudar a la rehabilitación social de personas que por sus condiciones son rechazadas en la sociedad.

**Agropecuarias y de campesinos:** constituidas por quienes adelantan actividades agrícolas, pecuarias, forestales, piscícolas, avícolas, con el objetivo de satisfacer los intereses de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector rural (p. 9)

A partir de lo expuesto por Villegas et al., (2019) se puede concluir que el marco normativo que regula a las ESAL en Colombia se enmarca en las siguientes disposiciones:

i. **Decreto 1529 de 1990**, fue la primera disposición por la cual se reglamentó el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común en los departamentos. Asimismo, se establecieron normas sobre sus estatutos, inscripciones de dignatarios, libros contables, liquidación y vigilancia.

ii. **Artículo 189, numeral 26 de la Constitución Política de Colombia 1991**, por el cual se establece, que le corresponde al presidente de la República ejercer la inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los promotores o fundadores.

iii. **Ley 22 de 1987**, por la cual, el presidente de la República, en ejercicio de las atribuciones constitucionales, delegó en los Gobernadores de los Departamentos y en el alcalde Mayor de Bogotá D.C. la función de inspección, vigilancia y control sobre las ESAL.

iv. Dependiendo del objeto social de la entidad, están reguladas por distintas entidades a nivel nacional como el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, ICBF entre otras.

v. Las ESAL deben remitir información a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y a las Cámaras de Comercio.

De igual manera según Villegas et al., (2019) en las últimas modificaciones y reformas tributarias establecidas por el gobierno, se adoptaron unas nuevas normas para las ESAL entre las que se encuentran:

i. **Ley 1819 de 2016**, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural y se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, introdujo modificaciones al proceso que deben iniciar las Entidades Sin Ánimo de Lucro y del sector solidario para ingresar o permanecer dentro del Régimen Tributario Especial del impuesto sobre la renta y complementarios.

ii. **Decreto 092 de 2017**, donde se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro buscando transparencia y cerrando fuentes de corrupción.

iii. **Decreto 2150 de 2017**, por el cual se especifica el tratamiento de las donaciones efectuadas a las ESAL.

## **8.2 Marco teórico**

Esta investigación tomará como base la teoría del direccionamiento estratégico propuesto por James Brian Quinn y Henry Mintzberg, expertos en gestión y estrategia. A la vez, el riesgo empresarial se aborda desde el desarrollo epistemológico que orienta la gestión de las organizaciones ante las eventualidades de su gestión, aspecto inherente a una adecuada formulación de planeación estratégica.

Es importante señalar las definiciones que Mintzberg y Quinn tienen para los conceptos de planeación y estrategia. Por un lado, Mintzberg (2022) define la planeación como “un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones” (p. 144). Aspecto esencial dentro de la gerencia y administración de una organización empresarial que pretenda asegurar resultados en su gestión.

De otra parte, para Quinn “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Quinn, 1980, como se citó en Mintzberg y Quinn, 1993, p. 5). Expone Quinn que una estrategia apropiadamente planteada y desarrollada orienta el orden en la gestión de tareas y en consecuencia asigna y administra recursos, partiendo de la identificación y valoración de sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de obtener una situación de viabilidad en un entorno determinado de la acción empresarial (Mintzberg y Quinn, 1993).

En relación directa con la planeación y la estrategia, están las decisiones estratégicas de la dirección de las organizaciones, en referencia a estas, Quinn las presenta como “aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia” (Quinn, 1980, como se citó en Mintzberg y Quinn, 1993, pp. 5-6). De aquí se determina la importancia del nivel directivo, por cuanto en este rol reside la capacidad o incapacidad gerencial para anticipar, predecir y visionar la conducción de las organizaciones en un ambiente de complejidades del mercado, variables económicas cambiantes y riesgos propios de su actividad.

Dentro de las funciones gerenciales de los directivos organizacionales están la construcción de la estrategia, es aquí donde se plantea que las estrategias formales efectivas “contienen tres elementos esenciales; (1) las metas (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse, (2), las políticas más

significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción (o programas) que deberán formar las metas definidas dentro del límite establecido” (Quinn, 1980, como se citó en Mintzberg y Quinn, 1993, p. 11). Como se puede evaluar de lo anterior, las estrategias anuncian y definen los planes de acción en su alcance de resultados cuantitativos y cualitativos, el cómo desarrollar la gestión y delimita los procesos en términos de tareas y tiempos.

La conducción planificada de las organizaciones siempre está dirigida a obtener un desempeño eficiente en sus procesos y costos, y efectiva en la obtención de sus resultados u objetivos trazados, independiente de los imprevistos propios de su actividad, pues como se afirma a partir de Quinn:

La esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas (Quinn, 1980, como se citó en Mintzberg y Quinn, 1993, p. 12)

En otras palabras, la estrategia es la guía de la acción organizacional.

Las fundaciones independiente de su objeto social, que misionalmente está encaminado en lo social y no lo lucrativo, como cualquier organización tienen unos costos, mantienen una operatividad y captan recursos económicos, de ahí que no pueden sustraerse a crear una planeación, adherirse a ella en su gestión y a replantearla cuando las condiciones internas y externas lo exijan, pues para Mintzberg, el verdadero foco es “la elección estratégica, cómo encontrarla y donde encontrarla, o cómo crearla cuando no puede ser encontrada y luego cómo explorarla” (Mintzberg et al, 1998, como se citó en Montoya, 2009, p. 24).

Para Mintzberg la estrategia es un “patrón” a seguir en el constante flujo de toma de decisiones, en congruencia la confección de un marco estratégico óptimo y funcional para las organizaciones conlleva seguir unas pautas o metodología (Mintzberg y Quinn, 1993). Además, según Quinn debe

contener diferentes elementos constitutivos fundamentales como “claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado, y aplicabilidad” (Quinn, 1980, como se citó en Mintzberg y Quinn, 1993, pp. 12-13). Así mismo, plantea Quinn que una estrategia eficaz tiene algunos factores y elementos estructurales básicos como: objetivos básicos y decisivos, iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresa y seguridad (Mintzberg y Quinn, 1993).

La formulación de una adecuada estrategia conlleva unas actividades subyacentes, significativas, en el ejercicio de su confección que se circunscriben a “identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles” (Andrews, como se citó en Mintzberg y Quinn, 1993, p. 53). Con este postulado se determina que toda decisión estratégica parte de un análisis DOFA, el cual presenta la capacidad real y posible de la organización de asumir la gestión sobre los riesgos inherentes a su desempeño, así como el aprovechamiento estratégico de las oportunidades identificadas.

El soporte teórico de Quinn y Mintzberg orienta y enmarca la formulación de una planeación estratégica para la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, que le permitirá tener un desempeño organizacional juicioso, haciéndola sostenible en el tiempo, con un diferencial en el mercado, y con la capacidad directiva para la oportuna y correcta toma de decisiones, siempre teniendo en cuenta los riesgos propios y del entorno.

Es trascendental mencionar que las ESAL en su ejercicio misional están encaminadas a dar atención a aquellos sectores de la población, que no cuentan con los suficientes recursos materiales y humanos que les permitan la satisfacción de sus necesidades, al igual que cualquier otra organización, estas se ven expuestas a barreras políticas, económicas y sociales de su macroentorno y las de su propio

contexto de desempeño de la actividad. Es aquí donde se evidencian los riesgos que pueden afectar o limitar el alcance de los objetivos sociales que se pretenden.

Es inherente a una acertada planeación estratégica, comprender los posibles riesgos que una organización puede afrontar, tanto presentes como futuros, pues “todas las organizaciones están sufriendo cambios continuamente: nuevos requisitos, cambios en el entorno, cambios regulatorios y otros. Así mismo, cada cambio que se produce lleva asociados una serie de riesgos que pueden derivar en resultados desde lo inocuo hasta lo desastroso” (Romera y Torres, 2008, como se citó en Soler et al., 2018, p. 52).

La estabilidad organizacional depende de la congruente toma de decisiones, donde se contemplen no sólo los objetivos de su esencia misional, sino también los riesgos inseparables a su gestión en términos económicos, administrativos y operativos. Pues como se menciona “el riesgo cero no existe, el riesgo es inherente a los negocios, pero se puede reducir notablemente identificando las amenazas que tiene la organización y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados” (Quincosa, 2006, como se citó en Soler et al., 2018, p. 53).

De igual manera, como lo exponen Soler et al., (2018):

Existe diferente tendencia en los momentos de enfrentar el riesgo como son la acción reactiva enfrentando los eventos peligrosos y otra innovadora (proactiva) donde se prepara las organizaciones para enfrentar el evento y para mitigar los daños buscando las oportunidades que crean los mismos (p.54)

En otras palabras, la postura organizacional ante los riesgos se puede enmarcar como acciones que se ejercen antes de ocurrir un riesgo, y acciones correctivas posteriores a la ocurrencia de los hechos. Sin duda, la planeación estratégica lleva inherente la observación e identificación de posibles riesgos, antes de su ocurrencia.

## **CAPÍTULO IX**

### **9 Resultados finales**

Sustentados en los resultados obtenidos a partir de la sistematización de la información y el cruce de categorías, de actores, con su respectivo análisis (ver tabla 7, 8 y 9) se evidencia que la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” ha estado carente de un marco de planeación estratégica, que oriente su trasegar organizacional, reconociendo como resultados más relevantes los siguientes:

- No existe un plan por escrito que defina la estructura organizativa y funcional de la Fundación, en aspectos tales como mercadeo, finanzas, administración, servicios.
- Se evidencia desconocimiento de herramientas administrativas y gerenciales por parte de la dirección de la entidad, escenario que consecuentemente redujo las posibilidades de crecimiento y sostenibilidad de la Fundación.
- Se establece que nunca se definió una estrategia para llevar a cabo una acción definida y constante de consecución de recursos económicos, dejando esta actividad fundamental al momento o circunstancia que estuviera viviendo la Fundación.
- Según los entrevistados, en su perspectiva, la pandemia acrecentó y dejó en evidencia las debilidades de la Fundación ocasionando su cierre temporal.
- Una fortaleza importante, con el objetivo de reapertura de servicios, que posee la Fundación es el patrimonio representado en el bien inmueble donde actualmente están las instalaciones (con un valor comercial estimado en 2.500 millones de pesos).
- En lo referente a los roles y responsabilidades se evidencia que la directora ha concentrado diferentes ocupaciones, sustrayéndola de sus funciones propias de una gerencia.

Con fundamento en lo anteriormente descrito, se propone realizar un plan estratégico, en donde se enuncien diversas estrategias que aporten al nivel directivo de la Fundación un referente que



oriente el desempeño de la entidad a través de indicadores que permitan fortalecer y mitigar las dificultades futuras, otorgándole capacidad de anticipar y direccionar la toma de decisiones para asegurar la sostenibilidad, crecimiento y desarrollo de su propósito misional, lo anterior basados en un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

## **9.1 Perfil y caracterización de la organización**

### **9.1.1 Antecedentes de la organización**

La Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” fue fundada en el año 2000, por los hermanos Ruth Jackeline Martínez Ordoñez y Milton Martínez Ordoñez, se encuentra ubicada en el municipio de Zipaquirá en la zona de Barandillas, sector de la Mariela vía a Tocancipá. Está constituida como una entidad sin ánimo de lucro, con fecha de inscripción del 14 de noviembre de 2000 y NIT: 832.004.970-6.

### **9.1.2 Objeto de la organización**

Tiene como objeto principal, coordinar y promover la atención social y humanitaria de personas desfavorecidas de Zipaquirá y municipios aledaños, especialmente adultos mayores y personas con discapacidad, con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

La misión de la Fundación es brindar atención y asistencia sanitaria, alimenticia, médica y espiritual a los adultos mayores en condiciones de discapacidad y enfermedad terminal, en medio de un ambiente natural de amor, cuidado, esperanza y compañía, para enriquecer su personalidad, autoestima y dignidad humana.

Por otra parte, la visión establecida de la Fundación es consolidar la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” como líder a nivel departamental en la prestación de servicios integrales a los adultos mayores, discapacitados y enfermos terminales, ofreciéndoles la mejor calidad en infraestructura y servicios de medicina especializada.

Los valores que orientan la Fundación son:

- Respeto por la dignidad humana.
- Equidad y espiritualidad.
- Responsabilidad y pertenencia.
- Atención personalizada.
- Trabajo en equipo y eficiencia.

### **9.1.3 Portafolio de servicios**

Albergar a personas en condición de abandono cubriendo sus necesidades básicas de vivienda, alimentación, vestuario y servicios médicos.

## **9.2 Selección de la herramienta de Gerencia Social**

Para el diseño de la propuesta de fortalecimiento organizacional en esta investigación, la Gerencia Social cuenta con un amplio componente de herramientas, que favorecen la formulación y aplicación en la práctica, de los factores que contribuyen al crecimiento y mejoramiento de los gerentes sociales, en su toma de decisiones estratégicas frente a las organizaciones que lideran en cuanto a asegurar sus objetivos misionales y alcanzar sus visiones de gestión, y a su vez tener sostenibilidad.

### **9.2.1 Planeación estratégica**

Para esta investigación se ha escogido la herramienta de la planeación estratégica que como lo afirma Ortiz (2013):

Es una herramienta gerencial que permite desarrollar una visión futura de la organización para responder eficazmente a las necesidades de cambio. Su aplicación se hace mediante un ejercicio dinámico y participativo a través del cual los equipos de trabajo clarifican la dirección futura de la organización y analizan su misión, visión, oportunidades, riesgos y capacidades (p. 115)

La implementación de esta herramienta en esta investigación favorece la sostenibilidad organizacional de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, cumpliendo sus propósitos de brindar protección y asistencia a adultos mayores en condición de discapacidad, con atención de calidad.

#### **9.2.1.1 Diagnóstico**

La Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, es una entidad sin ánimo de lucro, fundada en el año 2000, ubicada en el barrio Barandillas de la ciudad de Zipaquirá, prestan servicios de atención y asistencia sanitaria, alimenticia, médica y espiritual a los adultos mayores en condiciones de discapacidad y enfermedad terminal en estado de abandono, en medio de un ambiente natural de amor, cuidado, esperanza y compañía, para enriquecer su personalidad, autoestima y dignidad humana.

La atención de los beneficiarios de la Fundación está sustentada en cinco valores como son:

- Respeto por la dignidad humana.
- Equidad y espiritualidad.
- Responsabilidad y pertenencia.
- Atención personalizada.
- Trabajo en equipo y eficiencia.

La Fundación se vio obligada a suspender sus servicios, por el impacto económico y sanitario que le dejó la pandemia. No obstante, el objetivo de la directora es la reapertura de sus servicios nuevamente.

#### **9.2.1.2 Formulación de la Estrategia a partir del análisis DOFA**

La matriz DOFA es una herramienta de análisis para la formulación de estrategias que apoyan al plan de direccionamiento estratégico para la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”. Este estudio se efectuó por medio del análisis de fortalezas que son factores que generan valor para la ESAL en la consecución de los objetivos y debilidades que son elementos que facilitan oportunidad de mejora para

la Fundación. Por otro lado, las amenazas y oportunidades son variables del entorno de la organización que perturban el desarrollo de esta y no son controlables, los cuales son referentes para la competitividad. Lo anterior representa una oportunidad para reconocer la interacción entre las características de la Fundación y el contexto situacional del entorno en el cual ejerce su actividad.

De la observación realizada y con el análisis de las entrevistas a los actores de la Fundación se procede a construir la herramienta DOFA (ver tabla 10).

*Tabla 10. Matriz DOFA*

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en atención de la población objetivo por más de 20 años.</li> <li>2. Posee un patrimonio de 2.500 millones de pesos, representado en un lote de terreno.</li> <li>3. Un fuerte compromiso misional de la directora.</li> <li>4. Conocimiento de las actividades de atención asistencial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tiene una estructura organizacional.</li> <li>2. Ausencia de capacitación gerencial de la fundadora y directora.</li> <li>3. Carece de una estrategia permanente de fundraising que permita a la Fundación ser autosostenible.</li> <li>4. Ausencia de un plan estratégico.</li> <li>5. Falta de acciones para identificar los riesgos de la Fundación.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas estratégicas para la creación de redes y alianzas, que contribuyan al desarrollo misional de la Fundación.</li> <li>2. Convenios con instituciones educativas que ofrecen apoyo en el área, para el cumplimiento de prácticas asistenciales.</li> <li>3. Los recursos de donantes internacionales, ya sean particulares o institucionales, que se pueden captar.</li> <li>4. Las limitaciones asistenciales del sistema general de seguridad social en salud.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo económico limitado del gobierno al sector de las ESAL.</li> <li>2. Apoyo económico significativo por parte de donantes a otras entidades similares.</li> <li>3. Portafolio de servicios fácilmente imitable.</li> <li>4. El efecto de crisis económica que ha dejado la pandemia del coronavirus COVID-19.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de información tomada de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”.

En un paso siguiente al levantamiento del análisis DOFA, se procede a partir de su análisis a plantear la formulación de estrategias para la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, pues como lo presentan Serna y Díaz (2015) “un proceso estratégico realizado con método, disciplina y ritmo permite

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

a las organizaciones construir y consolidar ventajas competitivas, independiente de la escuela de pensamiento y la metodología que se elija” (p. 3).

*Tabla 11. Estrategias de direccionamiento estratégico*

Fundación Sagrado Corazón de Jesús	MATRIZ DOFA	
<b>Matriz DOFA: Planificación estratégica Fundación Sagrado Corazón de Jesús</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	F1: Experiencia en atención de la población objetivo por más de 20 años. F2: Posee un patrimonio de 2.500 millones de pesos, representado en un lote de terreno. F3: Un fuerte compromiso misional de la directora. F4: Conocimiento de las actividades de atención asistencial.	D1: No tiene una estructura organizacional. D2: Ausencia de capacitación gerencial de la fundadora y directora. D3: Carece de una estrategia permanente de fundraising que permita a la Fundación ser autosostenible. D4: Ausencia de un plan estratégico. D5: Falta de acciones para identificar los riesgos de la Fundación.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategia (FO):</b>	<b>Estrategia (DO):</b>
O1: Alianzas estratégicas para la creación de redes y alianzas, que contribuyan al desarrollo misional de la Fundación. O2: Convenios con entidades educativas que ofrecen apoyo en el área, para el cumplimiento de prácticas asistenciales. O3: Los recursos de donantes internacionales, ya sean particulares o institucionales, que se pueden captar. O4: Las limitaciones asistenciales del sistema general de seguridad social en salud.	Diseñar una estrategia comunicativa de la trayectoria de la Fundación, para presentar una historia de dos décadas de servicio.  Crear un adecuado plan de inversiones sobre el patrimonio existente de la Fundación.	Creación de un portafolio de servicios con un valor agregado diferencial en el mercado.  La directora debe adquirir una capacitación que le facilite unos conceptos de administración y gerencia.  Elaborar un panorama de riesgos que permita identificarlos y mitigar su impacto.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategia (FA):</b>	<b>Estrategia (DA):</b>
A1: Apoyo económico limitado del gobierno al sector de las ESAL. A2: Apoyo económico significativo por parte de donantes a otras entidades similares. A3: Portafolio de servicios fácilmente imitable. A4: El efecto de crisis económica que ha dejado la pandemia del coronavirus COVID-19.	Generar una estrategia permanente de captación de recursos económicos, orientada a diferentes nichos de benefactores ya sean empresariales, particulares en espacio local, nacional e internacional.	Contar con un equipo interdisciplinario como consultor permanente para la toma de decisiones de la Dirección de la Fundación.

Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis de los elementos arrojados por la matriz DOFA se establecieron las estrategias al realizar el cruce de variables FO (Fortalezas vs Oportunidades), FA (Fortalezas vs Amenazas), DO (Debilidades vs Oportunidades) y finalmente las variables DA (Debilidades vs Amenazas).

De lo anterior, surge el planteamiento de las siguientes estrategias para la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”:

- Diseñar una estrategia comunicativa de la trayectoria de la Fundación para presentar una historia de dos décadas de servicio.
- Crear un adecuado plan de inversiones sobre el patrimonio existente de la Fundación.
- Creación de un portafolio de servicios con un valor agregado diferencial en el mercado.
- La directora debe adquirir una capacitación que le facilite unos conceptos de administración y gerencia.
- Elaborar un panorama de riesgos que permita identificarlos y mitigar su impacto.
- Generar una estrategia permanente de captación de recursos económicos, orientada a diferentes nichos de benefactores ya sean empresariales, particulares en espacio local, nacional e internacional.
- Contar con un equipo interdisciplinario como consultor permanente para la toma de decisiones de la Dirección de la Fundación.

### **9.2.1.3 Planteamiento de planes de acción**

El cuadro de mando integral “es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (Dávila, 1999, p. 35). O como lo definen Kaplan y Norton (2002) “el cuadro de mando integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro” (p. 14).

Dicho de otro modo y complementando, esta herramienta contribuye a guiar la toma de decisiones en referencia a unos indicadores de desempeño fijados, para alcanzar y asegurar los diferentes objetivos y metas que toda organización debe conseguir.

El CMI se diseña a partir de cuatro ejes o perspectivas como son: financiero, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Comprendidos de la siguiente manera en el contexto de la entidad objeto de estudio:

- *Perspectiva financiera:* estructura la gestión de las finanzas de la Fundación en cuanto a presupuesto y consecución de recursos.
- *Perspectiva de clientes:* configura la gestión de la Fundación alrededor de la satisfacción de las expectativas del cliente interno (beneficiarios del servicio) y cliente externo (donantes y benefactores).
- *Perspectiva del proceso interno:* diseña los procesos misionales con valor agregado para los clientes de la entidad.
- *Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:* mejoramiento continuo en la adquisición de capacidades y competencias organizacionales en el sistema de procesos y el recurso humano.

Como consecuencia de esta investigación, se plantea desde la perspectiva de lo financiero: asegurar la sostenibilidad financiera, incremento permanente de captación de fondos; desde la perspectiva de los clientes: prestar servicios de alta calidad a los usuarios, mantener un posicionamiento de excelente percepción de los servicios de la Fundación en los benefactores y donantes; desde la perspectiva de procesos internos: estructurar los servicios y desde la perspectiva del aprendizaje y desarrollo: desarrollar competencias gerenciales, capacitar en temas administrativos.

Siguiendo la metodología del cuadro de mando integral, se elabora una matriz que permite visualmente y de manera ejecutiva, identificar las líneas esenciales que orienten al nivel directivo en la tarea de gestión.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

Tabla 12. Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	CUADRO DE MANDO INTEGRAL			PLAN DE ACCIÓN	
		OBJETIVO	INDICADOR DE RENDIMIENTO	META	RESPONSABLE	ACCIÓN
FINANCIERA	Incremento de las subvenciones y donaciones	Asegurar la sostenibilidad financiera	Matriz de estructura de costos	Proyectar el costo a valor presente y futuro por usuario	Directora, contador y administrador	Construir una estructura de costos de atención integral por paciente o beneficiario
			Ejecución vs presupuesto	Asegurar un balance superavitario mensual	Directora administrador contador	Diseñar un presupuesto de gastos de funcionamiento (mensual/anual)
		Consecución permanente de fondos	Cantidad de entidades vinculadas	Generar una alianza trimestral	Directora y administrador	Construir redes y alianzas con entidades públicas y privadas
			Cantidad de convocatorias postuladas vs cantidad de convocatorias obtenidas	Obtener una convocatoria semestral		Participar activamente en las convocatorias de organismos de cooperación internacional que financian proyectos sociales
					Elaborar un plan de mercadeo	
CLIENTE	Servicios de calidad	Prestar servicios de alta calidad a los beneficiarios	Nivel de satisfacción de los usuarios	Satisfacción al 100%	Directora y administrador	Establecer y mantener canales de interacción con los beneficiarios y sus familias
		Mantener un posicionamiento de excelente percepción en los benefactores y donantes	Incremento mensual de donantes y benefactores	Vinculación por mes de: 10 donantes individuales y 2 benefactores empresariales	Directora	Implementar una estrategia comunicativa multicanal que permita dar a conocer el portafolio de servicios que presta la fundación
PROCESOS INTERNOS	Desarrollo interno de los servicios a prestar	Implementar una estructura organizacional	Cumplimiento de las actividades en el tiempo fijado	Definir la estructura organizacional en dos meses	Directora y administrador	Implementar un órgano formal de dirección, que coadministre junto con la directora, el desarrollo de los objetivos de la fundación, su funcionamiento y control
		Configurar la organización de los servicios	Número de productos terminados	Estructuración de manuales, procesos, procedimientos y protocolos requeridos para la operación	Directora y administrador	Diseñar un organigrama que permita establecer una estructura administrativa, que definida con exactitud funciones y responsabilidades
						Diseñar manuales de procesos, procedimientos e indicadores consecuentes con los objetivos organizacionales
					Establecer un mapa de riesgos	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Apropiación de competencias y tecnologías	Impartir capacitación gerencial	Cantidad de horas impartidas vs horas programadas	48 horas de formación	Consultores	Implementar capacitaciones en temas gerenciales y administrativos a las personas encargadas de la parte directiva de la fundación
		Implementar tecnologías de la información y comunicación			Directora y administrador	Comprensión y apropiación de herramientas de manejo de información y comunicación
	Mejoramiento continuo	Fomentar acciones correctivas	Autoevaluaciones realizadas vs evaluaciones propuestas	Realizar una autoevaluación institucional semestral	Directora y administrador	Realizar autoevaluación institucional periódica

Fuente: Elaboración propia.

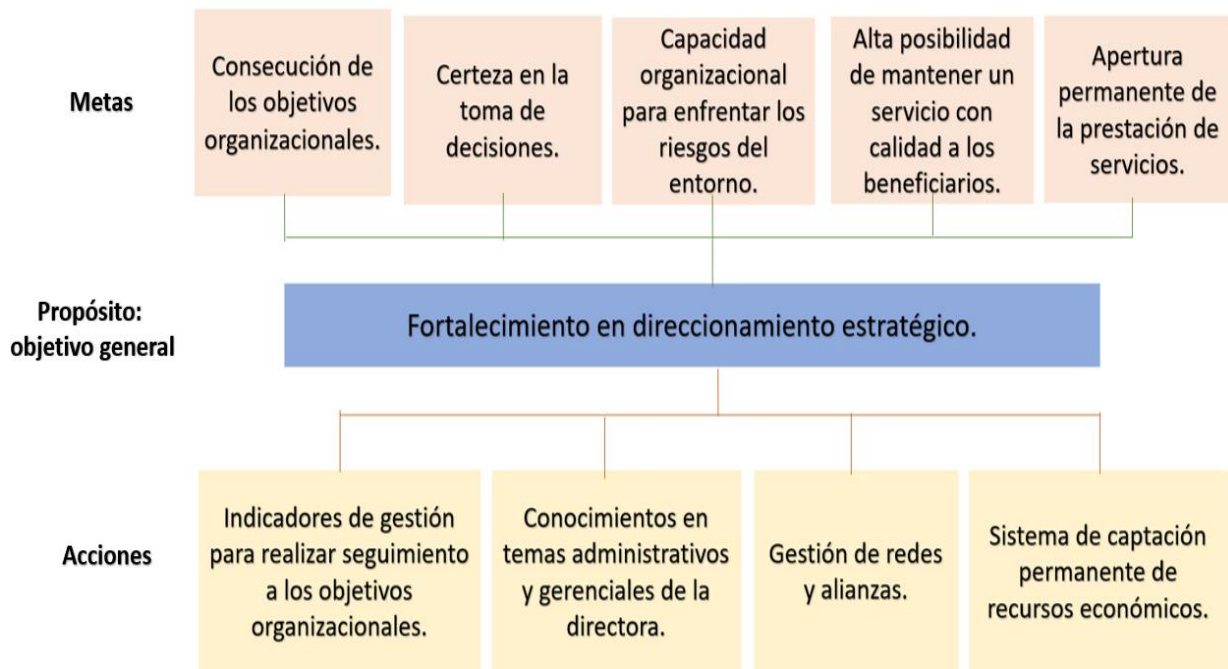


9.2.1.4 Formulación de objetivos (árbol de objetivos) y construcción de indicadores

El árbol de objetivos es una técnica que nos permite identificar las acciones que se deben tomar para la solución del problema identificado con anterioridad.

Concretamente, para la presente investigación, el árbol de objetivos muestra que el propósito central es el fortalecimiento de direccionamiento estratégico de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”. Para ello, se deben tomar unas acciones como: crear indicadores de gestión para realizar seguimiento a los objetivos organizacionales, adquirir conocimientos en temas administrativos y gerenciales, gestionar redes y alianzas y generar un sistema permanente de captación de recursos económicos. La toma de estas acciones permitiría a la Fundación alcanzar unas metas para lograr su sostenibilidad, como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 5. Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia.

### 9.3 Desarrollo y resultados de la herramienta

#### 9.3.1 Aspectos a mejorar o fortalecer

A partir de la aplicación de la planeación estratégica como herramienta de la gerencia social, se establecieron los siguientes aspectos a mejorar:

- La directora ha concentrado diferentes ocupaciones, sustrayéndola de las funciones propias de una gerencia, por tal motivo, es necesario implementar un órgano formal de dirección, que coadministre junto con ella, el desarrollo de los objetivos de la Fundación. De igual manera es fundamental diseñar un organigrama que permita establecer roles y responsabilidades.
- La Fundación ha tenido una trayectoria a lo largo de 20 años, sin embargo, se hace necesario, que la dirección de la Fundación se capacite en temas gerenciales y administrativos para generar una competencia gerencial en la toma de decisiones.
- La Fundación se dio a conocer a través de algunas acciones dispersas y coyunturales, por lo tanto, en la nueva etapa de reapertura, es necesario, diseñar una estrategia comunicativa más sólida que permita dar a conocer la Fundación y los servicios que presta.
- La Fundación generó un convenio con la alcaldía de Zipaquirá, no obstante, se hace necesario definir una estrategia para llevar a cabo una acción constante de consecución de recursos económicos orientada a diferentes nichos de benefactores ya sean empresariales, particulares en espacio local, nacional e internacional.

#### 9.3.2 Estrategias de fortalecimiento

Basado en el análisis previamente establecido, se proponen unas estrategias que brinden un fortalecimiento institucional desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral y de esta manera, mejorar los procesos internos y de gestión de la Fundación, como se observa en la tabla 13.

*Tabla 13. Plan de implementación*

<b>Plan de implementación</b>	
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un presupuesto de gastos de funcionamiento (mensual y anual).</li> <li>• Construir redes y alianzas con entidades públicas y privadas.</li> <li>• Participar activamente en las convocatorias de organismos de cooperación internacional que financian proyectos sociales.</li> <li>• Elaborar un plan de marketing.</li> </ul>
Perspectiva de cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y mantener canales de interacción con los beneficiarios y sus familias.</li> <li>• Implementar una estrategia comunicativa multicanal que permita dar a conocer el portafolio de servicios que presta la Fundación.</li> <li>• Desarrollo de un portafolio de servicios con un valor agregado diferencial en el mercado.</li> </ul>
Perspectiva de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un órgano formal de dirección, que coadministre junto con la directora, el desarrollo de los objetivos de la Fundación, su funcionamiento y control.</li> <li>• Diseñar un organigrama que permita establecer una estructura administrativa, que definida con exactitud funciones y responsabilidades.</li> <li>• Diseñar manuales de procesos, procedimientos e indicadores consecuentes con los objetivos organizacionales.</li> <li>• Establecer un mapa de riesgos.</li> </ul>
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar capacitaciones en temas gerenciales y administrativos a las personas encargadas de la parte directiva de la Fundación.</li> <li>• Comprensión y apropiación de herramientas de manejo de información y comunicación.</li> <li>• Realizar autoevaluación institucional periódica.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **9.3.3 Escenario de aplicación**

El escenario para la aplicación de esta estrategia es inicialmente en las instalaciones de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, como georeferente de ubicación, donde van a confluir los diferentes actores que hacen parte de la entidad.

### **9.3.4 Alcance esperado de la aplicación**

El alcance de la aplicación de este instrumento, es netamente dirigido a la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, objeto de esta investigación y está encaminado a realizarse a corto y mediano plazo, dado que está con servicios suspendidos y el objetivo es la reapertura.

**9.3.5 Indicadores/Métricas de seguimiento y control**

Para esta estrategia se propone realizar un seguimiento de las líneas de acción, desde cada perspectiva, partiendo de objetivos, indicadores y metas esperadas como se explican en la tabla 14.

*Tabla 14. Seguimiento y control*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
Financiera	Asegurar la sostenibilidad financiera	Matriz de estructura de costos	Proyectar el costo a valor presente y futuro por usuario
		Ejecución vs presupuesto	Asegurar un balance superavitario mensual
	Consecución permanente de fondos	Cantidad de entidades vinculadas	Generar una alianza trimestral
		Cantidad de convocatorias postuladas vs cantidad de convocatorias obtenidas	Obtener una convocatoria semestral
Cliente	Prestar servicios de alta calidad a los beneficiarios	Nivel de satisfacción de los usuarios	Satisfacción al 100%
	Mantener un posicionamiento de excelente percepción en los benefactores y donantes	Incremento mensual de donantes y benefactores	Vinculación por mes de: 10 donantes individuales y 2 benefactores empresariales
Procesos internos	Implementar una estructura organizacional	Cumplimiento de las actividades en el tiempo fijado	Definir la estructura organizacional en dos meses
	Configurar la organización de los servicios	Número de productos terminados	Estructuración de manuales, procesos, procedimientos y protocolos requeridos para la operación
Aprendizaje y desarrollo	Impartir capacitación gerencial	Cantidad de horas impartidas vs horas programadas	48 horas de formación
	Implementar tecnologías de la información y comunicación		
	Fomentar acciones correctivas	Autoevaluaciones realizadas vs evaluaciones propuestas	Realizar una autoevaluación institucional semestral

Fuente: Elaboración propia.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

**9.3.6 Cronograma y presupuesto**

Es importante mencionar que la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús” está con servicios suspendidos y adicional se halla en la búsqueda de un espacio de terreno, diferente al actual, donde se proyectaría la reapertura de servicios. Por tanto, el cronograma propuesto está planteado en el horizonte de doce meses contados a partir de la compra del nuevo terreno, momento en el cual se iniciaría la ejecución de esta propuesta de fortalecimiento institucional. Ver tabla 15.

*Tabla 15. Cronograma y presupuesto*

Cronograma y presupuesto														
Actividad	Componentes de la actividad	Meses												Costo de actividades
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Construir una estructura de costos de atención integral por paciente o beneficiario		x	x										\$ 0
2	Diseñar un presupuesto de gastos de funcionamiento (mensual/anual)				x	x								\$ 0
3	Construir redes y alianzas con entidades públicas y privadas									x	x	x	x	\$200.000 por gestión
4	Participar activamente en las convocatorias de organismos de cooperación internacional que financian proyectos sociales									x	x	x	x	\$ 0
5	Elaborar un plan de mercadeo						x	x	x					\$ 0
6	Establecer y mantener canales de interacción con los beneficiarios y sus familias								x	x	x	x	x	\$ 0
7	Implementar una estrategia comunicativa multicanal que permita dar a conocer el portafolio de servicios que presta la fundación									x	x	x	x	\$ 0
8	Desarrollo de un portafolio de servicios con un valor agregado diferencial en el mercado				x	x								\$ 640.000
9	Implementar un órgano formal de dirección, que coadministre junto con la directora, el desarrollo de los objetivos de la fundación, su funcionamiento y control.	x												\$ 0
10	Diseñar un organigrama que permita establecer una estructura administrativa, que definida con exactitud funciones y responsabilidades		x	x										\$ 0
11	Diseñar manuales de procesos, procedimientos e indicadores consecuentes con los objetivos organizacionales				x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$ 20.000.000
12	Establecer un mapa de riesgos				x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$ 0
13	Implementar capacitaciones en temas gerenciales y administrativos a las personas encargadas de la parte directiva de la fundación							x	x	x	x	x	x	\$ 0
14	Comprensión y apropiación de herramientas de manejo de información y comunicación							x	x	x	x	x	x	\$ 0
15	Realizar autoevaluación institucional periódica								x				x	\$ 0

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO X

### 10 Conclusiones y recomendaciones

#### 10.1 Conclusiones

- La mitigación de los riesgos que afectan la sostenibilidad de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”, se puede alcanzar a través de la implementación de un plan estratégico, pues este permite instituir una ruta de orientación para el quehacer organizacional, y a su vez traza el camino que debe asumir para alcanzar las metas fijadas. En este sentido, es una herramienta primordial para la adecuada toma de decisiones y así permitirle ofrecer nuevamente sus servicios y mantener estable la atención de la población vulnerable objeto de su actividad misional.
- En consecuencia, con el primer objetivo específico, desde el trabajo de campo, con la aplicación de las entrevistas semiestructuradas a los diferentes actores, se logró, desde sus apreciaciones, identificar, comprender e interpretar el contexto organizacional, aspectos que permitieron encontrar una serie de falencias funcionales y estructurales, que sumado a la coyuntura de la pandemia llevaron a la suspensión de servicios.
- En lo relacionado con el segundo objetivo específico, la aplicación de la herramienta DOFA, como uno de los fundamentos para la planeación estratégica, contribuyó a identificar en los contextos internos y externos de la Fundación, cuáles son los aspectos que favorecen o limitan su capacidad organizacional. De este cruce metodológico surgieron las acciones que la entidad debe implementar.
- Finalmente, y en referencia al tercer objetivo específico de esta investigación, partiendo del acervo teórico de Quinn y Mintzberg, y empleando la metodología de gestión estratégica Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, se logra conformar un plan estratégico que en su conjunto propone una ruta de acciones, tiempos e indicadores que proporcionan a la Fundación y a su directora

un parámetro administrativo y gerencial que le permita nuevamente ofertar y mantener la atención de la población vulnerable objeto de su actividad misional, en correspondencia con los principios de la Gerencia Social.

## **10.2 Recomendaciones**

- Para llevar a cabo el plan estratégico propuesto se debe robustecer la función directiva de la entidad, con la adquisición de conceptos estratégicos, administrativos y gerenciales en cabeza de la directora, y además contar con un órgano consultivo interdisciplinario permanente.
- Construir un tejido de redes y alianzas con entidades públicas y privadas, para potenciar el desempeño de la Fundación en todos los frentes, esencialmente en aquellos aspectos que contribuyan a su estrategia de sostenibilidad y crecimiento de su impacto misional.
- Elaborar y ejecutar un plan de mercadeo, que promueva y divulgue la esencia misional de la Fundación, facilitando la vinculación, permanencia y crecimiento de donantes, voluntarios y benefactores, que aporten al progreso y evolución de la entidad.
- Desarrollar un portafolio de servicios con un valor agregado, que posicione a la Fundación en el mercado, con servicios diferenciales de calidad.
- Construir un mapa de riesgos, ya que esta herramienta permite identificar los factores de riesgo que se puedan presentar dentro y fuera de la Fundación, dando un semáforo de alertas a la Dirección de la entidad, para que en consecuencia pueda tomar acciones preventivas, correctivas y de mitigación.
- Una capacitación constante en diferentes temas, tanto al nivel directivo, como al recurso humano de apoyo, es esencial para adquirir conceptos, formas y maneras de comprender y desarrollar la actividad organizacional.

### Referencias

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9 (3), 195-204. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Aguilar Gómez, A. J. (2017). *Estrategias para hacer auto-sostenible la Fundación Amigos de la salud Virgen de Manare con el fin de fortalecer su estructura organizacional y financiera para el 2017* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá]. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/45760/%c3%81lvaro%20Jos%c3%a9%20Aguilar%20G%c3%b3mez.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Betancur Marin, J. C. y Acosta Santamaría, D. A. (2014). *¿Cómo se sostienen financieramente las empresas sin ánimo de lucro? Casos de estudio en el área metropolitana de Bucaramanga* [Tesis de pregrado, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga]. Recuperado de [https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=%C2%BFComo+se+sostienen+financieramente+las+empresas+sin+animode+lucro%3F+Casos+de+estudio+en+el+%C3%A1rea+metropolitana+de+Bucaramanga.&btnG=](https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=%C2%BFComo+se+sostienen+financieramente+las+empresas+sin+animode+lucro%3F+Casos+de+estudio+en+el+%C3%A1rea+metropolitana+de+Bucaramanga.&btnG=)
- Bolívar Cardona, L. I. (2019). *Diseño de un plan estratégico para la sostenibilidad de emprendimientos sociales: caso de estudio “Mujeres liderando América Latina”* [Tesis de especialización, Fundación Universidad de América, Bogotá]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11839/7674>
- Buitrago Meléndez, K. V., Guerra Beltrán, R., Márquez Rodríguez, J. A., y Rubiano Charry, H. A. (2019). *Formulación de plan estratégico orientado a alcanzar la sostenibilidad organizacional de la Fundación Casa de los sueños barrio Unir, localidad de Engativá- Bogotá* [Tesis de



- especialización, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá]. Recuperado de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/8004>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Taller: Indicadores de Gestión*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25597>
- Charities Aid Foundation America [Caf America]. (2020). *The voice of charities facing covid-19 worldwide*. Recuperado de [https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/CV19\\_Report\\_CAF-America.pdf](https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/CV19_Report_CAF-America.pdf)
- Confederación Colombiana de ONG [CCONG]. (2016). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo de Lucro - ESAL*. Recuperado de [https://ccong.org.co/files/728\\_at\\_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf](https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf)
- Constitución Política de Colombia [Const.]. Art. 189. Julio 7 de 1991.
- Correa, J., y López, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=O7K85PAyLmMC&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 34-42. Recuperado de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/cuadro-de-mando-integral.pdf>
- Decreto 1529 de 1990 [Presidencia de la República de Colombia]. Por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos. Julio 12 de 1990. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3364>

Decreto 092 de 2017 [Presidencia de la República de Colombia]. Por el cual se reglamenta la contratación con entidades privadas sin ánimo de lucro a la que hace referencia el inciso segundo del artículo 355 de la Constitución Política. Enero 23 de 2017. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%2092%20DEL%2023%20ENERO%20DE%202017.pdf>

Decreto 2150 de 2017 [Presidencia de la República de Colombia]. Por el cual se sustituyen los Capítulos 4 y 5 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1, se adiciona un artículo al Capítulo 2 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 1 y un inciso al artículo 1.6.1.2.19. y un numeral al literal a) del artículo 1.6.1.2.11. del Capítulo 2 del Título 1 de la Parte 6 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria, para reglamentar las donaciones de que trata el artículo 257 del Estatuto Tributario, el Régimen Tributario Especial en el impuesto sobre la renta y complementario y el artículo 195 del Estatuto Tributario. Diciembre 20 de 2017. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%202150%20DEL%2020%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202017.pdf>

Delgado, J. (2015). *¡Planificando Estratégicamente!* Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Zg4sCgAAQBAJ&pg=PA155&dq=análisis+dofa%20&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiL-NuogtfyAhXJSTABHV1uAPYQ6AEwBnoECAgQAg#v=onepage&q=análisis%20dofa&f=false>

Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (s.f.). *Sociedades*. Bogotá: DIAN. Recuperado de <https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx>

Duarte Colmenares, Á. V. (2019). *Comparativo del control de gestión de las entidades sin ánimo de lucro en Colombia y las organizaciones no lucrativas en España* [Tesis de pregrado, Universidad

Cooperativa de Colombia, Pereira]. Recuperado de

<http://104.192.4.203:8082/handle/20.500.12494/14306>

Equipo editorial. (2020). *Estructura y Diseño Organizativo*. Editorial Elearning S.L. Recuperado de

[https://books.google.com.co/books?id=oSPvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concepto+de+estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es-](https://books.google.com.co/books?id=oSPvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concepto+de+estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20estructura%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false)

[419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20estructura%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false](https://books.google.com.co/books?id=oSPvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concepto+de+estructura+organizacional+de+una+empresa&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20de%20estructura%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false)

Escobar Cazal, E., Ruiz Tolosa, M., y Escobar Reyes, G. (2015). Fortalecimiento empresarial a entidades

sin ánimo de lucro. Fusagasugá-región. *Revista científica Pensamiento y gestión*, (39), 86-101.

Recuperado de

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8444/7941>

Gaitán, Ó. (2014). *Guía práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Cámara de

Comercio de Bogotá. Editorial Kimpres LTDA. Recuperado de

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8345>

Gómez-Quintero, J. D. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en

Colombia: Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Gestión y política*

*pública*, 23 (2), 359–384. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/133/13331693003.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la*

*investigación*. Recuperado de [https://www.uca.ac.cr/wp-](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

[content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf](https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf)

Juliao Vargas, C. (2011). *El enfoque praxológico*. Recuperado de

<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/1446>

- Kaplan, Robert S y Norton, David P. (2002). *Cuadro de Mando Integral. The balanced Scorecard* (A, Santapau, Trans.). Recuperado de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf) (Obra original publicada en 1996)
- Ley 1819 de 2016 [Congreso de la República de Colombia]. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones. DO. No. 50.101. Diciembre 29 de 2016. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140>
- Luque García, C. (2019). *Indicadores de transparencia en entidades no lucrativas: Análisis de dos propuestas* [Tesis de pregrado, Universidad de Jaén, Andalucía]. Recuperado de [http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10948/1/TFG\\_Carmen\\_Maria\\_Luque\\_Garcia.pdf](http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/10948/1/TFG_Carmen_Maria_Luque_Garcia.pdf)
- Maguregui Urionabarrenechea, M., Corral Lage, J y Elechiguerra Arrizabalaga, C. (2015). Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: Hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1), 28-57. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5243384>
- Maguregui Urionabarrenechea, M., Corral Lage, J y Elechiguerra Arrizabalaga, C. (2017). Análisis de los objetivos estratégicos e indicadores de gestión en las entidades sin fines de lucro. Aplicación empírica para el país Vasco. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (24), 21-39. Recuperado de <https://ojs.ehu.eus/index.php/rdae/article/view/19132>

- Martínez, R., y Fernández, A. (s. f.). *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. Árbol de problema y áreas de intervención*. Recuperado de [https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez\\_rodriago.pdf](https://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodriago.pdf)
- Mejía, R. (2013). *Identificación de riesgos*. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=xSWjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+producto+de+estos+dos+factores:+las+consecuencias+esperadas+del+evento+y+la+probabilidad+que+el+evento+pueda+ocurrir&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiq9vKPrN\\_yAhXcSDABHajCDEsQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=xSWjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=el+producto+de+estos+dos+factores:+las+consecuencias+esperadas+del+evento+y+la+probabilidad+que+el+evento+pueda+ocurrir&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiq9vKPrN_yAhXcSDABHajCDEsQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q&f=false)
- Mintzberg, H., y Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (G, Greenham del Castillo, Trans.). Recuperado de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estragetico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estragetico_mintzberg.pdf) (Obra original publicada en 1991)
- Mintzberg, H. (2022). Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias. *Revista Gestión Y Estrategia*, (A. Gallardo, Trans.), (7), 143-152. Recuperado de <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1995N07/GallardoV> (Obra original publicada en 1995)
- Monge Acuña, V. (2015). La codificación en el método de investigación de la Grounded Theory o Teoría Fundamentada. *Innovaciones Educativas*, 17 (22), 77-84. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5248462>
- Montoya, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 17 (2), 23-44. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>

- Morales Hidalgo, E y Uriza Pérez, O. (2015). *Formulación del plan estratégico 2015-2017 afianzando las raíces para la Fundación niños amigos del patrimonio- Funap basado en el modelo de evaluación de gestión balance scorecard* [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena]. Recuperado de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3309/7.%20Trabajo%20de%20Ogrado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orozco Taquinas, L. (2016). *El diagnostico organizacional como base de la planeación estratégica para la administración de las organizaciones sin ánimo de lucro (Congregación obra misionera de Jesús y María)* [Tesis de pregrado, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Popayán]. Recuperado de <https://repositorio.uniautonoma.edu.co/handle/123456789/69>
- Oyaque Mora, S., Santamaría Freire, E y López Miller, Z. (2020). Herramienta de gestión – Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas – Caso Obra Social Sopeña Oscus- Ecuador. *Revista Espacios*, 41 (15), 1-10. Recuperado de <https://ww.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p01.pdf>
- Ortiz Serrano, A. (2013). *Conceptos y paradigmas de la Gerencia Social*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios - Uniminuto.
- Peña Agudelo, J. S. y Velasco Joaqui, H. Y. (2019). *Administración estratégica como factor del desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de la Fundación Yunga Fértil* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Popayán]. Recuperado de <http://104.192.4.203:8082/handle/20.500.12494/16627>
- Portafolio. (10 de julio de 2021). Sectores en los que más se han destruido empresas durante la pandemia. *Portafolio*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sectores-en-los-que-mas-se-han-destruido-empresas-en-colombia-durante-la-pandemia-553867>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. (s.f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*.

PNUD. Recuperado de <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Quecedo, R., y Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de*

*Psicodidáctica*, (14), 5-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>

Quivy, R., y Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Recuperado de

<https://www.fapyd.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2015/09/manual-de-investigacion-en-ciencias-sociales-quivy-campenhoudt.pdf>

Ramírez Díaz, S. P. (2018). *Diagnóstico y planificación estratégica de la Corporación Construyendo mis*

*sueños* [Tesis de pregrado, Universidad de Chile, Santiago de Chile]. Recuperado de

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/159543/Diagn%C3%B3stico-y-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-la-Corporaci%C3%B3n-Construyendo-Mis-Sue%C3%B1os.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez Cabrero, G., y Sosvilla Rivero, S. (2018). *Las Fundaciones de acción social en España frente a la*

*crisis. Impacto social y económico*. Recuperado de <https://www.fundaciones.org/es/sector-fundacional/inaef/las-fundaciones-de-accion-social-en-espana-frente-a-la-crisis>

Rosa, M., Petri, S., Bianco, P., y Dias, I. (2016). O balanced scorecard em organizações sem fins

econômicos: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9 (1), 204-231.

Recuperado de doi:<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e12016204-231>

Sánchez, A. (1 de abril de 2021). Durante los meses de la pandemia se han cerrado más de 427.800

micronegocios. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/durante-los-meses-de-la-pandemia-se-han-cerrado-mas-de-427800-micronegocios-3147486>

- Serna, H., y Díaz, A. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y la mediana empresa diagnóstico estratégico*. Recuperado de [https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico\\_estrategico.pdf](https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf)
- Soler Agudelo, J. (2016). *Creación de la planeación estratégica en la Fundación Recogiendo Semillitas* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10554/19702>
- Soler González, R., Varela-Lorenzo, P., Oñate Andino, A y Naranjo Silva, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Revista Ciencia UNEMI*, 11 (26), 51-62. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6892841>
- Treinta, F.T., Moura, L.F., Cestari, J.M., Lima, E.P., Deschamps, F., Costa, S.E., Aken, E.V., Munik, J., & Leite, L.R. (2020). Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-14. Recuperado de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01799>
- Toledo Lara, G. (2017). La investigación cualitativa y el estudio de casos: una revisión teórica para su discusión. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, (2), 1-23. Recuperado de <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/125>
- Vélez Londoño, L. (2020). *Obstáculos administrativos de organizaciones sociales (ESAL) en Colombia* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT, Medellín]. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29781/LINA%20Final%20final%20%281%29%20%283%29.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Villegas, B., Melo, A., Márquez, D., y Puyo, R. (2019) *Entidades sin Ánimo de Lucro: Asociaciones, Fundaciones y Corporaciones*. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Tragaluz



Editores S.A.S., Marquillas S.A. Recuperado de

<https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/entidades-sin-animo-de-lucro-asociaciones->

[fundaciones-y-corporaciones](https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/entidades-sin-animo-de-lucro-asociaciones-fundaciones-y-corporaciones)



**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

MGS-001/2021 VR.1

6	¿Qué tipo de convenios generó la Fundación a lo largo de sus 20 años y como eran estos?																		
7	¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación, con otras entidades similares?																		
8	¿Cómo el aislamiento en la Pandemia afecto a la Fundación?																		
9	¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?																		
10	¿Cómo están actualmente las finanzas de la fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?																		
11	¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones, a lo largo de los 20 años, han influido en el desempeño de la fundación Sagrado Corazón de Jesús?																		

Validado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

**Anexo 2. Observaciones de la experta Evelyn Sarmiento**

MGS-001/2021 VR.1

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL  
FORMATO DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTORA Y PERSONAL DE APOYO DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS”**

Fecha: Noviembre 12 de 2021

Objetivo: Indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”

No	PREGUNTAS	Claridad de redacción		Coherencia interna		Relevancia del contenido		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Clasificación			observaciones
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Esencial	Útil pero no esencial	No importante	
1	¿La Fundación cuenta con una misión, visión y objetivos formulados por escrito?	X		X		X		X		X			
2	¿Cuál es la estructura organizativa de la fundación y los niveles de responsabilidad de cada uno?	X		X		X		X		X			
3	¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?	X		X		X		X		X			
4	¿Cuál era la estrategia de captación de recursos de la fundación?	X			X		X	X		X			La redacción esta en pasado, e porque se

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

MGS-001/2021 VR.1


												sabe que cambio?
5	¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la fundación, cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?	X		X		X		X				
6	¿Qué tipo de convenios generó la Fundación a lo largo de sus 20 años y como eran estos?		X		X	X		X		X		Esta redactada en pasado, hace pensar que la fundación ya no realiza convenios
7	¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación, con otras entidades similares?	X		X		X		X				
8	¿Cómo el aislamiento en la Pandemia afecto a la Fundación?	X		X		X		X				
9	¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?	X		X		X		X				
10	¿Cómo están actualmente las finanzas de la fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero	X		X		X		X				

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

MGS-001/2021 VR.1

	la reapertura de servicios en su nueva etapa?												
11	¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones, a lo largo de los 20 años, han influido en el desempeño de la fundación Sagrado Corazón de Jesús?	X		X		X		X		X			

Validado por: Evelyn Sarmiento Puentes

Firma: 

Profesión: Ingeniera Electrónica

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

**Anexo 3. Observaciones de la experta Luz Janneth Mora**

MGS-001/2021 VR.1

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL  
FORMATO DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTORA Y PERSONAL DE APOYO DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS”**

Fecha: Noviembre 13. 2021

Objetivo: Indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación “Sagrado Corazón de Jesús”

No	PREGUNTAS	Claridad de redacción		Coherencia interna		Relevancia del contenido		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Clasificación			observaciones
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Esencial	Útil pero no esencial	No importante	
1	¿La Fundación cuenta con una misión, visión y objetivos formulados por escrito?	X			X		X	X				X	Todo proyecto empresa, tiene su razón de ser, hacia donde van, cuales son los objetivos del proyecto. El NO estar por escrito es una oportunidad para la construcción del plan, NO para realizar la pregunta.

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

MGS-001/2021 VR.1

2	¿Cuál es la estructura organizativa de la fundación y los niveles de responsabilidad de cada uno?	X		X		X		X		X		Pregunta para la directora con el fin de identificar lo que hace realmente la fundación y al personal de apoyo para evidenciar si es coherente o no estructura organizacional y funciones de la fundación.
3	¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?			X		X		X		X		Especificar desde los recursos físicos comprende instalaciones y equipos, ubicación, tecnologías, etc, recursos humano hace referencia al personal su





**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

MGS-001/2021 VR.1

	años y como eran estos?											para la directora
7	¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación, con otras entidades similares?	X		X		X		X		X		Pregunta para la directora
8	¿Cómo el aislamiento en la Pandemia afecto a la Fundación?	X		X		X		X		X		Pregunta para la directora
9	¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?	X		X		X		X		X		Pregunta para la directora
10	¿Cómo están actualmente las finanzas de la fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?	X		X		X		X		X		Pregunta para la directora
11	¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones, a lo largo de los 20 años, han influido en el desempeño de la fundación Sagrado Corazón de Jesús?	X		X		X		X		X		Pregunta para la directora

Con el personal de apoyo es importante identificar las fortalezas y debilidades desde cada una de las actividades que realizan para cumplir con la operación de la fundación. Estas actividades están relacionadas con las operaciones de administración, marketing, contabilidad, finanzas, sistemas de información, entre otras.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA

107

MGS-001/2021 VR.1

Es importante identificar cual es el cuestionario de entrevista para la directora y cual para el personal de apoyo.

Validado por: Luz Janneth Mora Díaz Firma: Luz J. Mora D. Profesión: Administradora de Empresas.



**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

MGS-001/2021 VR.1

	estos?												
6	¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación, con otras entidades similares?												
7	¿Cómo el aislamiento en la Pandemia afecto a la Fundación?												
8	¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?												
9	¿Cómo están actualmente las finanzas de la fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?												
10	¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones, a lo largo de los 20 años, han influido en el desempeño de la fundación Sagrado Corazón de Jesús?												

Validado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Profesión: \_\_\_\_\_



**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

MGS-001/2021 VR.1

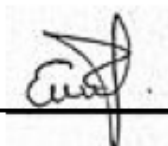
6	¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación, con otras entidades similares?	X		X		X		X		X			
7	¿Cómo el aislamiento en la Pandemia afecto a la Fundación?	X		X		X		X		X			
8	¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?	X		X		X		X		X			
9	¿Cómo están actualmente las finanzas de la fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?	X		X		X		X		X			
10	¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones, a lo largo de los 20 años, han influido en el desempeño de la fundación Sagrado Corazón de Jesús?	X		X		X		X		X			

Nota: El anterior formato cumple con los criterios requeridos. Por lo tanto, se otorga aval para su aplicación como instrumento de recolección de la información, para la presente investigación.

Observaciones: Formato revisado y validado

Validado por: Evelyn Sarmiento Puentes

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



Profesión: Ingeniera Electrónica





**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

MGS-001/2021 VR.1

6	¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación, con otras entidades similares?	X		X		X		X				
7	¿Cómo el aislamiento en la Pandemia afecto a la Fundación?	X		X		X		X				
8	¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?	X		X		X		X				
9	¿Cómo están actualmente las finanzas de la fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?	X		X		X		X				
10	¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones, a lo largo de los 20 años, han influido en el desempeño de la fundación Sagrado Corazón de Jesús?	X		X		X		X				

Nota: El anterior formato cumple con los criterios requeridos. Por lo tanto, se otorga aval para su aplicación como instrumento de recolección de la información, para la presente investigación.

Observaciones: Formato revisado y validado

Validado por: Luz Janneth Mora Díaz Firma: Luz J. Mora D. Profesión: Administradora de Empresas

Anexo 7. Formato de consentimiento informado

Consentimiento informado

**Proyecto de investigación para el fortalecimiento a la construcción del plan estratégico de la  
fundación “Sagrado Corazón de Jesús”**

Fecha: \_\_\_\_\_

Yo, \_\_\_\_\_ identificado (a) con el número de cédula  
\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_. Actuando a mi nombre y en calidad de  
\_\_\_\_\_. Acepto participar de manera voluntaria del  
proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por los estudiantes de Maestría  
en Gerencia Social Luis Fernando Martínez Arévalo y Diana Rocío Parra Pinilla.

Accedo a participar y me comprometo a responder las preguntas que se me hagan. Autorizo a que lo  
hablado durante la entrevista sea grabado en audio, así como autorizo a que los datos que se obtengan  
del proceso de investigación sean utilizados para efectos de sistematización y publicación de resultados  
de la investigación.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y alcances de dicho proceso  
de investigación.

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

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

No de Cédula: \_\_\_\_\_

**Anexo 8. Guion de entrevista a administrador**

**Corporación universitaria Minuto de Dios**

**Maestría en Gerencia Social**

**Entrevista a administrador de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús**

**Fecha:** 8 de febrero de 2022

**Objetivo:** indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús

**Nombre:** Alex Martínez

Lectura consentimiento.

Aceptación por el entrevistado.

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada una de las personas que integran esta estructura?**

Respuesta: Empezamos por la directora fundadora ella es la encargada de manejar básicamente todo: nomina personal, atención a familiares y también a pacientes.

Después de ella está una persona en la parte administrativa, que maneja la parte de oficina, de archivo, toda esa cuestión. Siguen las personas de la parte de salud, de los pacientes, que son las enfermeras de turno. Ellas son más o menos cuatro o cinco enfermeras, dependiendo los pacientes que haya en ese momento. Sigue la persona de la cocina, que se encarga de toda la parte de alimentación para los pacientes y las dietas que se deben llevar. Y por último las personas del aseo.

**¿Externos hay contadores o gente de apoyo?** Sí, en parte externa se cuenta con un contador. Y en ocasiones se adquieren los servicios de un abogado.

**2. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?**

Respuesta: Las fortalezas siempre han sido el manejo que le ha dado la directora fundadora, en cuanto a buscar recursos. Muchas veces pidiendo donaciones para no dejar decaer la Fundación y cumplir con el objeto social para el que fue creada.

Falencias... es una institución que no recibe muchas ayudas por parte del municipio, y al contrario siempre le exigen muchas cosas, las cuales no se pueden cumplir por el presupuesto. Ya que es una Fundación sin ánimo de lucro y lo que se recauda no es suficiente para todas las necesidades de la Fundación.

**3. ¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?**

Respuesta: En cuanto a la estrategia como le digo es una Fundación sin ánimo de lucro, por lo cual siempre pues se había intentado buscar donaciones con empresas. Hay personas externas a la Fundación, que por ayudar a la Fundación llevan lo que puedan donar.

Más que todo se ha tratado es con empresas, pero es muy difícil el tema en cuanto a eso, porque ya casi donaciones como antes ya no se llevan a la Fundación. Entonces ha tocado incrementar las pensiones de los pacientes y pues ellos se ven afectados porque es una entidad sin ánimo de lucro, y la idea es cobrarles lo menos posible a las personas para poder ayudarlas.

**4. ¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación, cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?**

Respuesta: Benefactores... bueno, han existido pocos. Uno es el Club Rotario y ellos siempre le han colaborado en cuanto a la parte jurídica, de asesorías, todo lo que tiene que ver con abogados y esa cuestión. Otras personas externas que ven la necesidad de la Fundación, como le comento, ellos van y llevan algún tipo de donación, van y preguntan qué es lo que más necesitan en ese momento, y de acuerdo a lo que puedan colaboran con la Fundación.

**5. ¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus veinte años y cómo han sido estos?**

Respuesta: Estos últimos años se hizo convenios con la universidad Uniminuto para que los estudiantes hicieran sus pasantías en la Fundación. Ellos colaboraban haciéndole terapia física, terapia ocupacional a los pacientes y recaudando mercados.

En otras partes externas pues no se ha tenido muchas ayudas, siempre ha tocado así, más o menos todo hacerlo por parte de la directora, entonces no ha sido mucha la ayuda así en cuanto a eso.

**6. ¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación con otras entidades similares?**

Respuesta: Bueno, la Fundación se encarga de prestar servicios a adultos mayores y discapacitados, lo que la diferencia de otras fundaciones es el cuidado que se le presta a los pacientes. Pues, la directora siempre está presente en los turnos, ella misma a veces atendía a los pacientes, que si tenían alguna dificultad ella misma los trataba.

Las ayudas económicas, digamos la mensualidad que se le cobra a las personas es relativamente baja a comparación de otras instituciones. La alimentación es muy balanceada por medio de una dieta que asigna el doctor para cada paciente, entonces se trata de llevarla lo mejor posible para que el paciente esté bien. Ese es el trato con los abuelos, el aseo, o sea todo en cuanto al trato humanitario con los pacientes.

**7. ¿Cómo el aislamiento en la pandemia afectó a la Fundación?**

Respuesta: Esa parte fue dura, porque realmente la Fundación en ese tiempo pues se vio obligada prácticamente a cerrar sus puertas y entregar los pacientes a las familias. Ya que por cuestión económica no era viable, pues no había como sostener a los pacientes. Muchas familias se quedaron sin trabajo, entonces fue relativamente duro. Además, un abuelo se infectó por una enfermera, y pues fue traumático. Entonces la Fundación se vio obligada a cerrar sus puertas temporalmente.

**8. ¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?**

Respuesta: Ese presupuesto se maneja pues de acuerdo a la cantidad de pacientes que tenga la Fundación. Siempre ha existido más o menos un tope de entre veinte y dieciocho pacientes, pero como le digo los aportes son mínimos. Lo que aportan las personas no es en la totalidad, entonces la Fundación se ve obligada a buscar recursos por otro lado.

Se hace digamos un plan mensual de acuerdo, pues como en el mes van saliendo y van llegando, entonces pues primero se hace sobre la alimentación, sobre las auxiliares de enfermería, todo lo que es la nómina, mantenimiento de la sede, mantenimiento de equipos biomédicos y todas las solicitudes que hace la Secretaría de Salud de Zipaquirá y la de Cundinamarca. Entonces se reúnen todos los aportes mensuales, se hace la contabilidad y a ver si alcanza el presupuesto. Y sino la Fundación se ve obligada a salir a buscar recursos externos... donaciones que son muy pocas las que llegan.

**9. ¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?**

Respuesta: La Fundación siempre todos los años en la contabilidad pues nunca ha tenido saldo a favor, siempre ha pasado su saldo en ceros o saldo en rojo. Debido a esa situación se está realizando un proyecto, para que sea sustentable la Fundación y subsidiar a pacientes de recursos cero, que no tengan quien los represente ni quien les haga aportes mensuales. Con ese proyecto se espera beneficiar, es decir atender a estas personas, que no se les cobre nada por su estadía en la Fundación, o sea totalmente el cien por ciento subsidiado para ellos.

**¿Y cómo nació ese proyecto, de dónde parte?** Ese proyecto parte de un predio que tiene la Fundación, que se adquirió por medio de donaciones que gestionó la directora. Ese predio se está subdividiendo en lotes y la idea es vender esos predios.

De ahí de esos predios se piensa, se tiene proyectado construir una nueva sede con todas las adecuaciones que necesita una Fundación como esta, con todas las especificaciones técnicas para la movilización de sillas de ruedas, los baños, que todo sea útil para esa labor. Entonces la idea es vender esos predios. Además, ya se adquirió un predio en tierra caliente, en otra ciudad, donde se piensa construir la nueva sede.

**¿En qué ciudad?** Eso está entre Fusagasugá y Melgar.

**10. ¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones a lo largo de estos veinte años, han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?**

Respuesta: Pues en muchas ocasiones afectan en vez de ayudar, porque les solicitan a estas fundaciones, que son sin ánimo de lucro, cosas... equipos biomédicos, adecuaciones internas, y la Fundación no tiene el presupuesto para suplir esos requerimientos que hace la Secretaría de Salud.

Entonces muchas veces pues obtienen malas calificaciones las fundaciones por ese tema, por la cuestión de dinero, por no realizar lo que la Secretaría de Salud exige en cuanto a mantenimiento, más personal, equipos y adecuaciones de las instalaciones. Toda esa parte entonces siempre influye bastante y hace que las fundaciones muchas veces tengan que cerrar por ese tema, porque no hay ayudas económicas del municipio y eso perjudica mucho a la Fundación.

**Anexo 9. Categorización de entrevista a administrador**

<b>ENTREVISTA A ADMINISTRADOR DE LA FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESUS</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>FRAGMENTO</b>
Indicadores de gestión	Captación de recursos	IGCR	<p>“es una Fundación sin ánimo de lucro, por lo cual siempre pues se había intentado buscar donaciones con empresas”</p> <p>“Hay personas externas a la Fundación, que por ayudar a la Fundación llevan lo que puedan donar”</p> <p>“Más que todo se ha tratado es con empresas, pero es muy difícil el tema en</p>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

			<p>cuanto a eso, porque ya casi donaciones como antes ya no se llevan a la Fundación”</p> <p>“ha tocado incrementar las pensiones de los pacientes y pues ellos se ven afectados porque es una entidad sin ánimo de lucro”</p> <p>“el Club Rotario y ellos siempre le han colaborado en cuanto a la parte jurídica, de asesorías, todo lo que tiene que ver con abogados y esa cuestión”</p> <p>“personas externas que ven la necesidad de la Fundación, como le comento, ellos van y llevan algún tipo de donación, van y preguntan qué es lo que más necesitan en ese momento, y de acuerdo a lo que puedan colaboran con la Fundación”</p> <p>“Estos últimos años se hizo convenios con la universidad Uniminuto para que los estudiantes hicieran sus pasantías en la Fundación”</p>
	Direccionamiento estratégico	IGDE	<p>“Las fortalezas siempre han sido el manejo que le ha dado la directora fundadora, en cuanto a buscar recursos”</p> <p>“pidiendo donaciones para no dejar decaer la Fundación y cumplir con el objeto social para el que fue creada”</p> <p>“Falencias... es una institución que no recibe muchas ayudas por parte del municipio”</p>
	Estructura de costos	IGEC	<p>“Ese presupuesto se maneja pues de acuerdo a la cantidad de pacientes que tenga la Fundación”</p> <p>“Se hace digamos un plan mensual de acuerdo, pues como en el mes van saliendo y van llegando, entonces pues primero se hace sobre la alimentación, sobre las auxiliares de enfermería, todo lo que es la nómina, mantenimiento de la sede, mantenimiento de equipos biomédicos y todas las solicitudes</p>



**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

			<p>que hace la Secretaría de Salud de Zipaquirá y la de Cundinamarca”</p> <p>“se reúnen todos los aportes mensuales, se hace la contabilidad y a ver si alcanza el presupuesto. Y sino la Fundación se ve obligada a salir a buscar recursos externos... donaciones que son muy pocas las que llegan”</p>
Estructura organizacional	Recurso humano	EORH	<p>“la directora fundadora ella es la encargada de manejar básicamente todo: nomina personal, atención a familiares y también a pacientes”</p> <p>“Después de ella está una persona en la parte administrativa, que maneja la parte de oficina, de archivo, toda esa cuestión. Siguen las personas de la parte de salud, de los pacientes, que son las enfermeras de turno”</p> <p>“Sigue la persona de la cocina, que se encarga de toda la parte de alimentación para los pacientes y las dietas que se deben llevar. Y por último las personas del aseo”</p> <p>“en parte externa se cuenta con un contador. Y en ocasiones se adquieren los servicios de un abogado”</p>
Riesgo empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	<p>“La Fundación siempre todos los años en la contabilidad pues nunca ha tenido saldo a favor, siempre ha pasado su saldo en ceros o saldo en rojo”</p> <p>“se está realizando un proyecto, para que sea sustentable la Fundación y subsidiar a pacientes de recursos cero, que no tengan quien los represente ni quien les haga aportes mensuales”</p>
	Riesgo del entorno	REE	<p>“en muchas ocasiones afectan en vez de ayudar, porque les solicitan a estas fundaciones, que son sin ánimo de lucro, cosas... equipos biomédicos, adecuaciones internas, y la Fundación no tiene el</p>

			<p>presupuesto para suplir esos requerimientos que hace la Secretaría de Salud”</p> <p>“siempre influye bastante y hace que las fundaciones muchas veces tengan que cerrar por ese tema, porque no hay ayudas económicas del municipio y eso perjudica mucho a la Fundación”</p> <p>“realmente la Fundación en ese tiempo pues se vio obligada prácticamente a cerrar sus puertas y entregar los pacientes a las familias. Ya que por cuestión económica no era viable, pues no había como sostener a los pacientes”</p>
	Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	<p>“la Fundación se encarga de prestar servicios a adultos mayores y discapacitados, lo que la diferencia de otras fundaciones es el cuidado que se le presta a los pacientes”</p> <p>la mensualidad que se le cobra a las personas es relativamente baja a comparación de otras instituciones.</p>

**Anexo 10. Guion de entrevista a contador**

**Corporación universitaria Minuto de Dios**

**Maestría en Gerencia Social**

**Entrevista a contador de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús**

**Fecha:** 12 de febrero de 2022

**Objetivo:** indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús

**Nombre:** Ismael Gauna

Lectura consentimiento

Aceptación por el entrevistado

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada una de las personas que integran esta estructura?**

Respuesta: Hay un administrador, unos suplentes que son los hijos de los familiares de ella, de Ruth. A continuación, hay auxiliares de enfermería que cuidan de los abuelitos. Y están los abuelitos lógicamente, las personas que generan la razón de ser de toda la gestión administrativa y contable de la Fundación. Con ese propósito, es decir esta gente está vinculada con el propósito de ofrecerle a los abuelitos lo mejor posible en la atención.

**¿Don Ismael, ya la estructura de las decisiones, lo que es la jerarquía de la Fundación ya en términos de dirección cómo está?** Bueno, lo que yo puedo decirle hay una administradora y en cabeza de ella recaen todas las decisiones; ella toma todas las decisiones. Tiene unos asistentes que son la junta directiva, la familia de ella, y después la parte administrativa contable. Y yo soy el contador.

**¿Usted también funge como asesor de ella, le consulta o solamente usted le hace la administración contable?** No me consulta, ella me solicita la documentación contable pero cuando ya todo está ejecutado. Yo no participo en las decisiones de la Fundación. Únicamente recojo la papelería, la proceso y saco un balance.

**2. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?**

Respuesta: Las fortalezas es que es una entidad sin ánimo de lucro, pueden cobrar o no cobrar la mensualidad a los que ellos reciben. Eso es bueno, porque se puede atender a muchos pacientes de escasos recursos y tienen un apoyo de la alcaldía de Zipaquirá. Muchas veces hay programas de ayuda a los abuelitos y las alcaldías les mandan a ellos abuelitos a muy bajo precio. La alcaldía le da un aporte a la Fundación para esas cosas.

**¿Por cada abuelito que tenga la Fundación la alcaldía le ayuda?** Le da una ayuda, sí correcto. En este momento para mi punto de vista están haciendo una cosa que no es conveniente para la Fundación,

porque están fraccionando el lote donde está la Fundación. Lo están fraccionando para negociar vivienda ahí, eso no me parece favorable.

Desde mi punto de vista no lo veo como una función que tenga que hacer esa Fundación. Han fraccionado el terreno de la Fundación por lotes, y al hacerlo se acaba la Fundación, el hogar de los abuelitos acá en Zipaquirá.

**3. ¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?**

Respuesta: Eso que están haciendo ahora es una forma de conseguir recursos, pero acaban con la Fundación prácticamente. Venían captando recursos a medida que tenían los abuelitos ahí a sus cuidados, pero últimamente ya no tienen abuelitos. Tienen cierre permanente acá en Zipaquirá, porque ya ella está vendiendo los terrenos. Ahí ya no va a quedar espacio para los abuelitos, la Fundación se acabaría prácticamente.

**4. ¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación, cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?**

Respuesta: En lo que yo conozco y lo que ella me contaba, era que estaba trabajando con la alcaldía de Zipaquirá; le mandaban abuelitos y le estaban pagando una mensualidad por los abuelitos.

**¿No habrá benefactores de otro tipo, privados o sociales?** No, porque ya usted mira las instalaciones de la Fundación y prácticamente se acabó. Está todo echado para abajo, no hay ahí ningún edificio o algo que inspire que eso va a continuar.

No se podría tomar las instalaciones como punto de apoyo, para decir mire esta es la instalación en donde cuidamos abuelitos, porque ya no hay abuelitos ahí. Ella tuvo que ceder los abuelitos a una hermana de ella acá en Cajicá, que también tiene una Fundación de abuelitos.

**5. ¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus veinte años y cómo han sido estos?**

Respuesta: No, ya con la alcaldía prácticamente al entregar ella la Fundación prácticamente entrego el cuidado de los abuelitos a otra entidad, se perdió todo contacto con la alcaldía últimamente. Ya no hay con la alcaldía ningún tipo de convenio, porque ya la alcaldía se dio cuenta de que ahí no hay ningún hogar de abuelitos. Ella no podría alegar que está esperando abuelitos, porque no hay.

**6. ¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación con otras entidades similares?**

Respuesta: Cuando funcionaba a todo dar muy buenos, ahora ya no funciona, ya no hay punto de comparación. Cuando funcionaba sí estaba bien, era una entidad que prestaba el servicio a los abuelitos acorde con otros hogares geriátricos.

**7. ¿Cómo el aislamiento en la pandemia afectó a la Fundación?**

Respuesta: Sí, de alguna manera la afectó, porque los recursos que tenía al comienzo disminuyeron a medida que no podían movilizarse los abuelitos hacia allá, o las familias no podían llevar sus seres queridos allá; eso se empezó a desmejorar, se vino abajo. La pandemia influyo mucho para el cierre. Al comercio en general le afectó y me imagino yo que a todos los hogares geriátricos les afecto eso.

**¿Cómo ve la apertura de nuevos servicios en otra parte, pues la directora dice que la quiere reabrir en tierra caliente?** La directora tiene la experiencia, tiene los conocimientos para hacer otra Fundación y llevarla a buen término. Estoy seguro que ella abre la Fundación en otro lado y ya sabe cómo conseguir los recursos, cómo ir a las alcaldías de la zona, y cómo poner eso a funcionar otra vez. Ella cuenta con la experiencia.

**¿Para esa nueva etapa de reapertura de servicios, qué le aconsejaría a la directora para que tenga esa sostenibilidad y pueda superar situaciones como la vivida en la pandemia?** Comenzar por llevar allá un orden administrativo que le permita hacer presupuestos. Por ejemplo, las entidades

estatales le piden a ella anualmente unos balances, le piden unos presupuestos de lo que va a hacer la Fundación el año siguiente y eso se obtiene digamos manejando desde el comienzo una pequeña contabilidad, que permita conocer esos parámetros que le piden.

Así que desde el principio que arranque organizativamente bien y ella sabrá la zona donde va a poder colocar la Fundación, la nueva Fundación, qué recurso hay en la zona, si hay ayuda de las alcaldías acudir a ellas, si hay ayuda de algún centro comercial o supermercado. Todas esas cosas son posibilidades de ayuda a los centros geriátricos, porque por ejemplo en Chía hay varias entidades que son supermercados y les ayudan a hogares geriátricos mensualmente con alimentos, y ella puede hacer lo mismo allá a donde vaya.

Otro punto importante es hacer algún tipo de campaña, para que la gente sepa que esta allá y que hay un hogar geriátrico, porque los abuelitos no se consiguen solos; hay que gestionar eso con las familias, para que los manden allá.

**8. ¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?**

Respuesta: Acá teníamos la contabilidad, por ejemplo, se termina diciembre y se conocen las cifras reales de lo que se gastó, lo que generó el sostenimiento del hogar geriátrico, y con base en eso se presupuesta para el año siguiente un incremento. Por decir alguna cosa el 10 % que fue lo que subió el salario mínimo para todos los efectos, y se proyecta con un 10% para el año 2022.

**9. ¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?**

Respuesta: Pues ella tiene pensado que al vender los lotes que faltan, se van a recoger unos dineros grandes para comenzar otra vez, allá donde quiere hacerlo en tierra caliente, dice ella. En la medida que venda esos lotes, que son varios, se va a ir para donde tiene pensado abrir la sede con recursos

buenos, porque creo que está pidiendo 110 millones de pesos por cada lote. Entonces se va a ir con una buena cantidad de dinero, para hacerle frente a esos desembolsos allá para montar nuevamente la sede.

**10. ¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones a lo largo de estos veinte años, han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?**

Respuesta: Ellos de hecho tienen leyes restrictivas. Y eso quiere decir que lo que está haciendo ella en este momento, habría que analizarlo con lupa, porque creo que no se puede hacer lo que está haciendo ella; cogió la Fundación, la terminó y se puso a vender lotes, ahí eso va en contra de las leyes del sector

**¿Esa decisión que tomó la directora cómo podría afectar el funcionamiento de la nueva reapertura? ¿Qué podría pasar?** Ella ha consultado con abogados, estos le han dicho que se puede hacer eso, pero yo pienso que no, porque cuando una Fundación se termina, como es el caso de acá de ella, los bienes y servicios que tenía la Fundación deben cederse a otra Fundación, no se pueden ni siquiera vender.

La Fundación jurídicamente en este momento no está cerrada, tampoco está funcionando, está en stand by. Se podría decir que está por el momento suspendida, qué sé yo una especie así de situación, porque la Fundación está viva pero inactiva.

**Anexo 11. Categorización de entrevista a contador**

<b>ENTREVISTA A CONTADOR DE LA FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESUS</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>FRAGMENTO</b>
Indicadores de gestión	Captación de recursos	IGCR	<p>“estaba trabajando con la alcaldía de Zipaquirá; le mandaban abuelitos y le estaban pagando una mensualidad por los abuelitos”.</p> <p>“La alcaldía le da un aporte a la Fundación para esas cosas”</p> <p>“Ya no hay con la alcaldía ningún tipo de convenio”</p>
	Direccionamiento estratégico	IGDE	<p>“Las fortalezas es que es una entidad sin ánimo de lucro, pueden cobrar o no cobrar la mensualidad a los que ellos reciben”</p>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

			<p>“La directora tiene la experiencia, tiene los conocimientos para hacer otra Fundación y llevarla a buen término”</p> <p>“Estoy seguro que ella abre la Fundación en otro lado y ya sabe cómo conseguir los recursos, cómo ir a las alcaldías de la zona, y cómo poner eso a funcionar otra vez”</p> <p>“Ella cuenta con la experiencia”</p>
	Estructura de costos	IGEC	<p>“Acá teníamos la contabilidad, por ejemplo, se termina diciembre y se conocen las cifras reales de lo que se gastó, lo que generó el sostenimiento del hogar geriátrico, y con base en eso se presupuesta para el año siguiente un incremento”</p> <p>“Comenzar por llevar allá un orden administrativo que le permita hacer presupuestos”</p>
Estructura organizacional	Recurso humano	EORH	<p>“Hay un administrador, unos suplentes”</p> <p>“hay auxiliares de enfermería que cuidan de los abuelitos”</p> <p>“Tiene unos asistentes que son la junta directiva, la familia de ella, y después la parte administrativa contable. Y yo soy el contador</p> <p>hay una administradora y en cabeza de ella recaen todas las decisiones; ella toma todas las decisiones”</p>
Riesgo empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	<p>“Venían captando recursos a medida que tenían los abuelitos ahí a sus cuidados”</p> <p>“Pues ella tiene pensado que al vender los lotes que faltan, se van a recoger unos dineros grandes para comenzar otra vez”</p>
	Riesgo del entorno	REE	<p>“La pandemia influyo mucho para el cierre”</p> <p>“de alguna manera la afectó, porque los recursos que tenía al comienzo disminuyeron a medida que no podían movilizarse los abuelitos hacia allá, o las familias no podían llevar sus seres queridos allá; eso se empezó a desmejorar, se vino abajo”</p> <p>“Ellos de hecho tienen leyes restrictivas”</p>



	Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	<p>“Cuando funcionaba a todo dar muy buenos, ahora ya no funciona ya no hay punto de comparación”</p> <p>“Cuando funcionaba sí estaba bien, era una entidad que prestaba el servicio a los abuelitos acorde con otros hogares geriátricos”</p>
--	--	-----	--

**Anexo 12. Guion de entrevista a socio - fundador**

**Corporación universitaria Minuto de Dios**

**Maestría en Gerencia Social**

**Entrevista a socio fundador de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús**

**Fecha:** 12 de febrero de 2022

**Objetivo:** indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús

**Nombre:** Milton Martínez

Lectura consentimiento

Aceptación por el entrevistado

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada una de las personas que integraban está estructura?**

Respuesta: Es una entidad sin ánimo de lucro e inicialmente la fundamos con Ruth Martínez, somos las dos personas que la fundamos. Más adelante a los cinco años yo me retire, siguió Ruth únicamente.

Desde el comienzo ella fue la directora de la Fundación, yo trabajaba haciendo la parte de publicidad, de promoción, de dar a conocer los programas que teníamos para los abuelos.

Éramos los dos fundadores y había una junta directiva. Cada uno ponía una persona, buscábamos... buscábamos cinco... es que no me acuerdo bien, pero era entre tres y cinco personas.

**¿Esa junta directiva tenía capacidad de decisión?** Sí claro.

Había un revisor fiscal y un contador. En los estatutos estaban las funciones que cumplía cada miembro de la junta directiva, y la función que cumplíamos nosotros que éramos los fundadores. El nivel de responsabilidad era cada uno en su cargo, o sea el contador pues hacia toda la parte contable. Pues, él nos respondía a nosotros como junta directiva y como fundadores por toda la contabilidad, debía presentar informes y presentar toda la documentación que le habían pedido.

**2. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?**

Respuesta: Las fortalezas en el tiempo que estuve, es que eran muy pocas las fundaciones, o sea las entidades sin ánimo de lucro eran muy pocas, y asimismo pues llegaba mucho recurso, se gestionaba mucho recurso para las pocas que había. Estaba el banco de alimentos, habíamos buscado en unas ayudas de elementos, de productos, de dinero, de mercados. Esa era una fortaleza en ese entonces.

Una de las mayores debilidades al comienzo fue que nosotros no teníamos mucha experiencia. Pues, aunque Ruth tenía bastante experiencia en la parte de cuidado al adulto mayor, que fue en lo primero que nos enfocamos y fue el programa que más trabajamos, nos faltó mucha experiencia en la parte de este tipo de economía. Entonces nos faltó conocimiento y pues siempre tuvimos problema por eso.

**3. ¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?**

Respuesta: Nosotros lo hacíamos por medio de oficios a las empresas. También hicimos oficios al banco de alimentos, al banco de medicamentos, y pues la Fundación se fue dando a conocer y llegó mucha gente, anónimos que daban aportes voluntarios.

**4. ¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación, cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?**

Respuesta: Un benefactor que nos colaboró mucho fue un señor Jorge Salazar, que era el dueño de una finca muy grande aledaña. Este señor siempre estuvo muy pendiente.

Todo fue como voz a voz, cuando eso en el tiempo que yo estuve, pues no había redes sociales, el internet era muy limitado, no lo tenía uno en el domicilio. Entonces la cuestión fue un voz a voz, hicimos volantes, hicimos afiches y promocionábamos los servicios que prestábamos, y aparte de eso en esos mismos volantes o en esos mismos medios exhortábamos a la gente a donar, a llevar ayudas.

La mayoría de ayudas fue en especie, la gente llevaba mercado, ropa. El señor Salazar, que le cuento, él siempre aportó una cantina de leche diaria para darle a los abuelos. Además, él aportaba el mercado. Siempre hubo el apoyo, pero de todas formas a nosotros nos faltó, vuelvo a lo que decía ahorita, el conocimiento para haber ampliado, haber pedido más ayudas internacionales.

**¿Siempre fueron ayudas locales o también existieron a nivel internacional?** De Francia le enviaban a Ruth unos productos, de Estados Unidos algunas conocidas de Ruth le enviaban pequeñas ayudas. Pero la mayoría un 90% eran aquí locales.

**5. ¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus veinte años y cómo han sido estos?**

Respuesta: Mientras estuve hicimos un convenio con la alcaldía municipal. Ellos enviaban una determinada cantidad de abuelitos a vivir ahí a la Fundación, se les prestaba todo el servicio las 24 horas en que Vivían ahí. Ese convenio fue acá con la alcaldía municipal de Zipaquirá. Entonces más adelante, cuando yo me retiré, Ruth hizo un convenio de hogar día, y llevaban durante el día abuelos que posiblemente no tenían quien los cuidara y quedaban a cargo de la alcaldía. En ese entonces la alcaldía no tenía el hogar que tiene ahorita, o no tenía los medios para sostenerlos en ningún sitio específico, entonces los llevaban allá.

**6. ¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación con otras entidades similares?**

Respuesta: La gran diferencia que hay de esta Fundación a los otros hogares que pueden ser particulares o fundaciones, es que de pronto Ruth le puso el toque de amor, ese fue el cambio y la gran

diferencia con los otros hogares; se les trataba realmente como personas, inclusive la parte económica era lo que menos se veía, no se le ponía tanta importancia. Lo que más nos interesaba era prestarle un buen servicio y brindarle amor, que el abuelo se sintiera como si estuviera en la casa con sus familiares. Y eso fue lo que llamó la atención, y el éxito que tuvo la Fundación acá en Zipaquirá.

**7. ¿Cómo el aislamiento en la pandemia afectó a la Fundación?**

Respuesta: Hubo unos casos de covid y pues de pronto fue muy apresurado no el cerrarla, porque no se ha cerrado aún. Hay proyectos de cambiar la sede de lugar, no es el volver a comenzar, porque igual o sea la Fundación sigue funcionando. Pero fue esa parte o sea el gran problema fue ese, que se infectaron varios abuelitos y algunas personas colaboradores de la Fundación.

**¿Económicamente en la pandemia bajó el nivel de recursos?** Sí, claro que sí, pues la gente dejó de donar. Hubo inconvenientes en esa parte porque siempre mantenía un stock de mercados, de productos de aseo, y pues todo eso empezó a disminuir, y afectó bastante.

**8. ¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?**

Respuesta: Ese lo confeccionaba el contador, Ruth y Alex Martínez que era la persona encargada, él fue el que me reemplazó a mí. Cuando yo me retiré entro Alex y él siguió haciendo la parte que yo hacía. Él era la cara visible ante las autoridades municipales y departamentales. Él era el que hacía toda la parte legal y se encargaba con el contador del presupuesto, de crearlo.

**¿Había déficit o había superávit frente a ese presupuesto?** O sea, no sobraba, pero no faltó tampoco. Siempre el presupuesto se cumplía. Y ya pues cuando entró la pandemia fue cuando empezó a fallar esa parte, ya no hubo muchas donaciones y empezó el problema.

**9. ¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?**

Respuesta: Están trabajando ahorita un programa de vivienda. Es una pequeña urbanización que se está realizando ahorita y de ahí van a salir los recursos para la reapertura de la Fundación.

**¿Ese terreno es propiedad de la Fundación?** Sí, ese terreno es propiedad de la Fundación. Se hizo un loteo y de ahí pues se van a vender los lotes, y se va a sacar el recurso para comprar nuevamente la sede.

**10. ¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones a lo largo de estos veinte años han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?**

Respuesta: La Fundación está regulada por la Gobernación de Cundinamarca, pues la verdad es muy poco, no tienen digamos programas, la gobernación no está muy pendiente, o sea falta bastante esa parte... porque sí uno va y se inscribe y de pronto ellos prestan ese servicio. Pero, uno los ve más cuando hay un problema o algo que hay que resolver... cuando la Fundación tiene problemas es cuando actúan.

**¿Hay normas que les hayan servido para crecer más o hay normas que les permitirían tener un mejor desempeño?** No, ellos son más un control, porque digamos las normas y todo lo que rige la Fundación está en los estatutos. Digamos el alcance que tengan esos estatutos si es bien amplio, pues la Fundación se puede mover en muchas cosas.

El control que le hace la gobernación de Cundinamarca es algo como la contraloría o como una de las ías, o sea es cuando hay problemas: digamos que faltó algo es cuando actúan. Pero no que haya programas, así como lo hace la Cámara de Comercio, que hace programas para las entidades sin ánimo de lucro y hace eventos, cursos, seminarios y le están enviando a uno para que asista. Pero, la gobernación de Cundinamarca no hace eso, es más el control.

**¿Cómo ve esta segunda oportunidad de la Fundación, de reabrir sus servicios?** Muy bien, hay una amplia experiencia, hay unas bases que ya se sentaron de tiempo atrás, hay una Fundación ya fortalecida, económicamente está bien porque va a existir el recurso. Se le está trabajando duro para arrancar con un buen recurso, y crear una sede moderna con toda la exigencia de las normas y todo lo que implica una institución de estas. Entonces pues el panorama es bueno.

**¿De los cursos y todo ese apoyo que me dice se maneja para las ESAL ustedes han participado de eso?** Sí, claro. Yo fui a muchos cursos de la Cámara de Comercio, una vez a un seminario bastante bueno. Pero sí claro, nosotros siempre vivíamos pendientes de todo lo que brinda la Cámara de Comercio.

**¿En esta nueva etapa de la Fundación, cree que una planeación estratégica le aportaría al desarrollo?** Claro que sí, claro. O sea, nosotros teníamos, hay una planeación estratégica. Pero, toca modernizarla o hacerla más acorde a los cambios rápidos que se están generando ahorita en esta parte de la economía solidaria.

**Anexo 13. Categorización de entrevista a socio - fundador**

<b>ENTREVISTA A SOCIO FUNDADOR DE LA FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESUS</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>FRAGMENTO</b>
Indicadores de gestión	Captación de recursos	IGCR	<p>“Ilegaba mucho recurso, se gestionaba mucho recurso”</p> <p>“Estaba el banco de alimentos, habíamos buscado en unas ayudas de elementos, de productos, de dinero, de mercados”</p> <p>“Nosotros lo hacíamos por medio de oficios a las empresas. También hicimos oficios al banco de alimentos, al banco de medicamentos, y pues la Fundación se fue dando a conocer y llegó mucha gente, anónimos que daban aportes voluntarios”.</p> <p>“Un benefactor que nos colaboró mucho fue un señor Jorge Salazar, que era el dueño de una finca muy grande aledaña”</p>

			<p>“La mayoría de ayudas fue en especie, la gente llevaba mercado, ropa”</p> <p>“nos faltó, vuelvo a lo que decía ahorita, el conocimiento para haber ampliado, haber pedido más ayudas internacionales”.</p> <p>“De Francia le enviaban a Ruth unos productos, de Estados Unidos algunas conocidas de Ruth le enviaban pequeñas ayudas. Pero la mayoría un 90% eran aquí locales”</p> <p>“hicimos un convenio con la alcaldía municipal”</p> <p>“cuando yo me retiré, Ruth hizo un convenio de hogar día”</p>
	Direccionamiento estratégico	IGDE	<p>“Las fortalezas en el tiempo que estuve, es que eran muy pocas las fundaciones”</p> <p>“Una de las mayores debilidades al comienzo fue que nosotros no teníamos mucha experiencia”</p> <p>“nos faltó mucha experiencia en la parte de este tipo de economía”.</p> <p>“nos faltó conocimiento y pues siempre tuvimos problema por eso”</p>
	Estructura de costos	IGEC	<p>“Ese lo confeccionaba el contador, Ruth y Alex Martínez que era la persona encargada”</p> <p>“Él era el que hacía toda la parte legal y se encargaba con el contador del presupuesto, de crearlo”</p>
Estructura organizacional	Recurso humano	EORH	<p>“inicialmente la fundamos con Ruth Martínez, somos las dos personas que la fundamos”</p> <p>“Desde el comienzo ella fue la directora de la Fundación, yo trabajaba haciendo la parte de publicidad”</p> <p>“Éramos los dos fundadores y había una junta directiva”</p> <p>“Había un revisor fiscal y un contador. En los estatutos estaban las funciones que cumplía cada</p>

			miembro de la junta directiva, y la función que cumplíamos nosotros que éramos los fundadores”
Riesgo empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	<p>“no sobraba, pero no faltó tampoco. Siempre el presupuesto se cumplía”.</p> <p>“Están trabajando ahorita un programa de vivienda. Es una pequeña urbanización que se está realizando ahorita y de ahí van a salir los recursos para la reapertura de la Fundación”</p>
	Riesgo del entorno	REE	<p>“Hubo unos casos de covid y pues de pronto fue muy apresurado no, el cerrarla”</p> <p>“la gente dejó de donar”</p> <p>“Hubo inconvenientes en esa parte porque siempre mantenía un stock de mercados, de productos de aseo, y pues todo eso empezó a disminuir, y afectó bastante”.</p> <p>“La Fundación está regulada por la Gobernación de Cundinamarca, pues la verdad es muy poco, no tienen digamos programas, la gobernación no está muy pendiente, o sea falta bastante esa parte”</p>
	Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	<p>“La gran diferencia que hay de esta Fundación a los otros hogares que pueden ser particulares o fundaciones, es que de pronto Ruth le puso el toque de amor, ese fue el cambio y la gran diferencia con los otros hogares”</p> <p>“Lo que más nos interesaba era prestarle un buen servicio y brindarle amor”</p>

**Anexo 14. Guion de entrevista a médico**

**Corporación universitaria Minuto de Dios**

**Maestría en Gerencia Social**

**Entrevista a médico de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús**

**Fecha:** 14 de febrero de 2022

**Objetivo:** indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús



**Nombre:** Eliana del Pilar Poveda Hernández

Lectura consentimiento.

Aceptación por la entrevistada.

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada una de las personas que integraban esta estructura?**

Respuesta: Más o menos. Porque yo estuve cuando la Fundación hasta ahora estaba iniciando, entonces, no había una estructura como tal desarrollada. Era Ruth y solamente las personas que le colaboraban que en ese momento no eran auxiliares de enfermería, sino eran tan solo personas, como cuidadores.

**2. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?**

Respuesta: Bueno, entre fortalezas: la humanización en el trato de los pacientes que tenían ahí, de los ancianos que tenían en la Fundación, el respeto, la solidaridad y la honradez porque en algún momento, Ruth manejaba a ciertas personas que no tenían más familia y ella se encargaba de absolutamente todo de los pacientes.

**¿Qué debilidades pudiste evidenciar?** ¿Debilidades? Eh, de pronto, en ese momento era como, había un poquito de desorganización, pues precisamente, porque no había unos procesos claramente establecidos pues para el cuidado de estas personas. Sino todo se hacía como de manera empírica.

**3. ¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?**

Respuesta: Cien por ciento donaciones en ese momento.

**4. ¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación? ¿Cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?**

Respuesta: Pues en ese momento, estaba el club rotario y personas del común, personas que Ruth iba conociendo y como por la voz a voz, de que la Fundación estaba, entonces, iban apareciendo las personas y apoyaban a Ruth. Pero así grandes, exclusivamente el Club rotario en ese momento.

**5. ¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus veinte años y cómo han sido estos?**

Respuesta: ¿De convenios?, ¿convenios cómo para la prestación del cuidado?

**Si señora:** Creo que ella tuvo convenio con la alcaldía de Zipaquirá, para personas de bajos recursos, es lo único que tengo así como presente. Otros convenios no conozco y bueno personas ya con el tiempo que independientes, que llevaban a sus familiares y pagaban una mensualidad pues de acuerdo a la, no era una tarifa exacta, sino de acuerdo a las posibilidades de cada familia.

**6. ¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación con otras entidades similares?**

Respuesta: Pues es que son hogares. Ella creo que en algún momento tuvo hogar día y pues la Fundación como tal de cuidar a los ancianos. Y ella tuvo una labor muy bonita cuando yo la conocí, porque no era solo ancianos sino eran pacientes terminales, yo conocí pacientes muy jóvenes, entonces pues diferencia a otras, o al compararla con otras es que las otras son como muy limitadas para el cuidado o de los ancianos o de pacientes terminales, de pacientes con algunas limitaciones físicas. Ella tenía niños con trastornos neurológicos, niños, es decir, niños no niños pequeños sino de personas adultas que por sus trastornos eran como niños es lo que quiero decir.

Ancianos y personas con discapacidades bien marcadas, no solamente era como un ancianato, sino había más integralidad en toda la atención con respecto a las diferentes personas que se cuidaban.

**7. ¿Cómo el aislamiento en la pandemia afectó a la Fundación?**

Respuesta: No puedo, pues no tengo mucho conocimiento porque pues, en ese momento no estaba. Lo único que sé, es lo mismo, que pues, como que se le presentaron algunas dificultades porque como que creo que fue la primera Fundación donde hubo covid como en un tipo de estas instituciones prestadoras de cuidado, creo que fue la primera, es lo único que sé.

**8. ¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?**

Respuesta: No, no tengo conocimiento.

**9. ¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?**

Respuesta: Pues según tengo entendido, con la venta de los lotes del terreno en el cual se encuentra la Fundación, creo que ella hizo como pequeñas parcelitas o hizo, dividió el terreno en lotes y con esto es como la base de relanzamiento para poder trasladarse a otro lugar.

**10. ¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones a lo largo de todos estos veinte años han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?**

Respuesta: Creo que han influido de manera positiva porque le ha dado posibilidad a Ruth de crecer, de fortalecerse, de desarrollar proyectos y estabilizar, crear mejor, no estabilizar, sino crear procesos en todo sentido, financiero, de recurso humano y en la prestación del servicio como tal.

**Anexo 15. Categorización de entrevista a médico**

<b>ENTREVISTA A MÉDICO DE LA FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESUS</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>FRAGMENTO</b>
Indicadores de gestión	Captación de recursos	IGCR	<p>“estaba el club rotario y personas del común”</p> <p>“personas que Ruth iba conociendo y como por la voz a voz”</p> <p>“ella tuvo convenio con la alcaldía de Zipaquirá, para personas de bajos recursos”</p>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

140

			<p>“personas ya con el tiempo que independientes, que llevaban a sus familiares y pagaban una mensualidad”</p> <p>“Cien por ciento donaciones en ese momento”.</p>
	Direccionamiento estratégico	IGDE	<p>“entre fortalezas, la humanización en el trato de los pacientes que tenían ahí”</p> <p>“Debilidades, de pronto, en ese momento era como, había un poquito de desorganización, pues precisamente, porque no había unos procesos claramente establecidos pues para el cuidado de estas personas. Sino todo se hacía como de manera empírica”</p>
	Estructura de costos	IGEC	“no tengo conocimiento”
Estructura organizacional	Recurso humano	EORH	“estuve cuando la Fundación hasta ahora estaba iniciando, entonces, no había una estructura como tal desarrollada”
Riesgo empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	“tengo entendido, con la venta de los lotes del terreno en el cual se encuentra la Fundación, creo que ella hizo como pequeñas parcelitas o hizo, dividió el terreno en lotes y con esto es como la base de relanzamiento para poder trasladarse a otro lugar”
	Riesgo del entorno	REE	<p>“Creo que han influido de manera positiva porque le ha dado posibilidad a Ruth de crecer, de fortalecerse, de desarrollar proyectos”</p> <p>“crear procesos en todo sentido, financiero, de recurso humano y en la prestación del servicio como tal”</p> <p>“como que se le presentaron algunas dificultades porque como que creo que fue la primera Fundación donde hubo covid como en un tipo de estas instituciones prestadoras de cuidado, creo que fue la primera, es lo único que sé”</p>
	Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	“ella tuvo una labor muy bonita cuando yo la conocí, porque no era solo ancianos sino eran pacientes terminales, yo conocí pacientes muy jóvenes, entonces pues diferencia a otras, o al compararla con otras es que las otras son como muy limitadas para el cuidado o de los ancianos o

			de pacientes terminales, de pacientes con algunas limitaciones físicas”
--	--	--	---

**Anexo 16. Guion de entrevista a auxiliar de enfermería**

**Corporación universitaria Minuto de Dios**

**Maestría en Gerencia Social**

**Entrevista a auxiliar de enfermería de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús**

**Fecha:** 15 de febrero de 2022

**Objetivo:** indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús

**Nombre:** Jessica Donna Martínez Palacios

Lectura consentimiento

Aceptación por el entrevistado

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada una de las personas que integraban está estructura?**

Respuesta: Lo que conocí en ese momento, pues estaba la directora, pues realmente la parte administrativa que yo conocí solo ella. Ya el resto era por decir como la parte operativa, que era el personal de la cocina, de aseo, las enfermeras.

**¿Había alguien que dirigía la parte operativa o también era dirigida por la directora?** Ella, y en otro momento yo coordiné el área operativa también.

**¿En ese momento cuantas personas hacían la operación?** En ese momento era la señora de la cocina, la señora del aseo y había dos enfermeras, bueno eran tres porque había una que hacia los reemplazos.

**2. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?**

Respuesta: Dentro de las fortalezas sobre todo el trato al adulto mayor, y en cuanto a la calidad humana. El servicio de la alimentación, del cuidado como tal personal de los abuelitos y el trato muy humano que se les da.

Debilidades... pienso yo que, pues es que es un poco complejo, porque siento yo que lo más difícil es el tema de los recursos. Porque, así como hay abuelitos que tienen familias que aportan muy bien para su cuidado y que de pronto pueden apoyar bien en sus cosas, sobre todo en tema de dinero, como hay otras familias que no. Hay abuelitos que son abandonados, entonces como allá reciben a todas las personas pues independientemente de si pueden aportar o no, eso ya lo definen allá, siento yo que eso es una debilidad porque no se mantiene compensado. Porque los recursos son limitados, por lo mismo que todos no pueden aportar y los que aportan pues no aportan de pronto lo necesario para mantener de pronto la Fundación, como es el tema del pago de las enfermeras, del tema de todo lo de aseo, la alimentación. Entonces, siento yo que de pronto eso es como un poquito la debilidad.

**¿Y esa debilidad de pronto incidía a veces en la calidad del servicio?** No, mira que en medio de todo, yo siento que el servicio que se les daba a ellos en cuanto a lo que yo te decía de la calidad humana si había una cosa y había que repartirla para tres o cuatro personas se hacía, digamos en cuanto a aseo si llegaban donaciones entonces cuando llegaban pues se proveía a cada abuelito con sus cosas de aseo personal, con la alimentación. Pero, de pronto que se haya disminuido así el servicio no, porque siempre se buscaba de alguna u otra manera.

**3. ¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?**

Respuesta: No, pues realmente yo lo único que vi fue el tema de las donaciones en especie. O sea, llegaban las donaciones y de pronto cositas de aseo, alguna alimentación, mercado, y de ahí para allá no

tengo conocimiento, porque pues yo eso era lo único que alcanzaba a percibir porque yo no me encargaba de recibir ese tipo de donaciones, ni nada, porque eso era directamente con la directora.

**4. ¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación, cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?**

Respuesta: No, pues yo no conozco muy a fondo ese proceso. Pero, sí sé que en algún momento el club Rotario hizo un apoyo, de hecho cuando apenas estaban construyendo, pero la verdad no tengo muy claro cómo es.

**5. ¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus veinte años y cómo han sido estos?**

Respuesta: Bueno, yo sé que en algún momento, pues yo ya no estaba ahí, tuvieron un convenio con la alcaldía de Zipaquirá. Ellos recibían unos abuelitos y pues el municipio era el que se hacía cargo de pagar como esos cupos, de cubrir esa necesidad del cuidado de ellos.

**6. ¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación con otras entidades similares?**

Respuesta: Yo siento que el tema de los hogares geriátricos está muy estigmatizado, pues por lo que uno ve normalmente o escucha que los tienen en desaseo o que los golpean, de pronto que el trato no es muy bueno. Pero, allí realmente sí se caracterizaba el trato sobre todo humano hacia los abuelitos, el cuidado de mantenerlos limpios, de mantenerlos organizados, de hacerles actividades lúdicas, de tratar de sacarlos y que a los que pueden caminar y a los que no por lo menos sacarlos y darles una vuelta en el campo. Eso era lo que más le exigían al personal, el buen trato sobre todo a ellos, para que ellos estuvieran tranquilos y pues realmente el tiempo que estuvieran dentro del hogar pues fuera agradable.

**7. ¿Cómo el aislamiento en la pandemia afectó a la Fundación?**

Respuesta: Bueno, yo no estuve de pronto muy inmersa en ese proceso porque ya no estaba en la Fundación, pero lo que alcancé a percibir es que sí fue un poco complejo, porque disminuyó el tema de las donaciones de pronto.

El tema de las visitas era muy complejo para los abuelitos, tuvieron que estar totalmente aislados, precisamente para evitar que alguno se contagiara y pues llegaran a procesos ya de estar en un hospital, en una unidad de cuidado crítico. Entonces sí fue complejo, porque sé que lo mismo que pues le generó como a todo el mundo en general, que era el tema de que disminuyó el trabajo, entonces de pronto las familias que hacían el aporte ya no lo podían hacer de la misma manera, porque pues ya no tenían los mismos recursos. El tema de los abuelitos pues el sentirse aislados, de no poder ver a su familia, eso es como lo que yo alcancé a percibir.

**8. ¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?**

Respuesta: No, en eso sí yo no tengo conocimiento.

**9. ¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?**

Respuesta: No tengo ni idea, porque hace ratito no estoy como vinculada directamente. No tengo el conocimiento en este momento.

**10. ¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones a lo largo de estos veinte años, han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?**

Respuesta: Yo realmente estuve en varias visitas del tema con la Secretaría de Salud. Percibí en ese momento, que de pronto, yo sé que pues hay que exigir porque pues es prestar un servicio a un adulto mayor que tal vez no tiene la capacidad de defenderse o de informar algo que les estén haciendo mal, pero yo siento que eso generaba mucho conflicto entre la Fundación. Porque yo sentía que la Secretaría



iba era como con otro objetivo, no el objetivo de ir a verificar que realmente la cosas estuvieran bien sino como de ir a molestar como por cosas, así como muy que yo siento que no eran tan importantes como el trabajo que se estaba haciendo, que era muy bueno. La Secretaría como que molestaba por cosas puntuales que no... pues yo no le veía realmente la razón de ser.

**¿Cómo considera que debe ser esa reapertura de servicios de la Fundación desde el punto de vista de lo que conoció de la Fundación, para que sean exitosos nuevamente?** Lo primero es que sí hay que estructurar un poquito mejor el tema como de... diría yo como desde la parte administrativa... sí como de la organización y generar un plan de trabajo con metas, con objetivos claros, que el tema de... siento yo que el tema de la contabilidad... no sé.

Yo sé que allá hay, tienen un contador, pero digo yo es que ayude a estructurar... como venga mire esto es lo que llega, esto lo que vamos a delegar para estas cosas, esto para otras cosas... porque siempre que iba llegando... o sea ellos van trabajando es a lo que va a llegar.

Pero, pienso yo que debería haber como una meta de buscar donaciones de ciertas cosas específicas que no llegan siempre y que son difíciles de conseguir, por ejemplo los pañales. Entonces siento que se debería estructurar como un poquito mejor eso, en cuanto a cómo se van a buscar las donaciones, cómo se va a distribuir el recurso pues para que todo el tiempo estén como bien.

**¿Cómo analiza las capacidades gerenciales de la dirección, son las adecuadas, debe adquirir otras habilidades u otras competencias?** Yo siento que sí hay que de pronto adquirir otras habilidades para poder organizar un poquito mejor, sobre todo el tema de las finanzas. Para organizar lo que yo te decía, poder definir bien para una cosa, saber de pronto qué donaciones son más necesarias que otras y tratar de estar buscando cada vez más recursos, para mantener la Fundación siempre bien.

Anexo 17. Categorización de entrevista a auxiliar de enfermería

ENTREVISTA A AUXILIAR DE ENFERMERÍA DE LA FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESUS			
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	CÓDIGO	FRAGMENTO
Indicadores de gestión	Captación de recursos	IGCR	<p>“realmente yo lo único que vi fue el tema de las donaciones en especie”</p> <p>“llegaban las donaciones y de pronto cositas de aseo, alguna alimentación, mercado, y de ahí para allá no tengo conocimiento”</p> <p>“sé que en algún momento el club Rotario hizo un apoyo, de hecho cuando apenas estaban construyendo, pero la verdad no tengo muy claro cómo es”</p> <p>“tuvieron un convenio con la alcaldía de Zipaquirá. Ellos recibían unos abuelitos y pues el municipio era el que se hacía cargo de pagar como esos cupos, de cubrir esa necesidad del cuidado de ellos”</p> <p>“debería haber como una meta de buscar donaciones de ciertas cosas específicas que no llegan siempre y que son difíciles de conseguir”</p>
	Direccionamiento estratégico	IGDE	<p>“Dentro de las fortalezas sobre todo el trato al adulto mayor, y en cuanto a la calidad humana”</p> <p>“Debilidades... pienso yo que, pues es que es un poco complejo, porque siento yo que lo más difícil es el tema de los recursos”</p> <p>“los recursos son limitados, por lo mismo que todos no pueden aportar y los que aportan pues no aportan de pronto lo necesario para mantener de pronto la Fundación, como es el tema del pago de las enfermeras, del tema de todo lo de aseo, la alimentación”</p> <p>“sí hay que estructurar un poquito mejor el tema como de... diría yo como desde la parte administrativa... sí como de la organización y generar un plan de trabajo con metas, con objetivos claros, que el tema de... siento yo que el tema de la contabilidad”</p>
	Estructura de costos	IGEC	<p>“No, en eso sí yo no tengo conocimiento”</p> <p>“tienen un contador, pero digo yo es que ayude a estructurar... como venga mire esto es lo que llega, esto lo que vamos a delegar para estas cosas, esto para otras cosas... porque siempre que iba llegando... o sea ellos van trabajando es a lo que va a llegar”</p>
Estructura organizacional	Recurso humano	EORH	<p>“estaba la directora”.</p>

			<p>“Ya el resto era por decir como la parte operativa, que era el personal de la cocina, de aseo, las enfermeras”</p> <p>“Ella, y en otro momento yo coordiné el área operativa también”</p>
Riesgo empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	“No tengo el conocimiento en este momento”
	Riesgo del entorno	REE	<p>“lo que alcancé a percibir es que sí fue un poco complejo, porque disminuyó el tema de las donaciones de pronto”</p> <p>“sí fue complejo, porque sé que lo mismo que pues le generó como a todo el mundo en general, que era el tema de que disminuyó el trabajo, entonces de pronto las familias que hacían el aporte ya no lo podían hacer de la misma manera, porque pues ya no tenían los mismos recursos”</p> <p>“yo sentía que la Secretaría iba era como con otro objetivo, no el objetivo de ir a verificar que realmente las cosas estuvieran bien sino como de ir a molestar como por cosas así como muy que yo siento que no eran tan importantes como el trabajo que se estaba haciendo, que era muy bueno”</p>
	Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	“Yo siento que el tema de los hogares geriátricos está muy estigmatizado, pues por lo que uno ve normalmente o escucha que los tienen en desaseo o que los golpean, de pronto que el trato no es muy bueno. Pero, allí realmente sí se caracterizaba el trato sobre todo humano hacia los abuelitos, el cuidado de mantenerlos limpios, de mantenerlos organizados, de hacerles actividades lúdicas, de tratar de sacarlos y que a los que pueden caminar y a los que no por lo menos sacarlos y darles una vuelta en el campo”

**Anexo 18. Guion de entrevista a fundadora – directora de la Fundación**

**Corporación universitaria Minuto de Dios**

**Maestría en Gerencia Social**

**Entrevista a fundadora – directora de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús**

**Fecha:** 20 de febrero de 2022

**Objetivo:** indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús

**Nombre:** Ruth Martínez

Lectura consentimiento

Aceptación por el entrevistado

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada una de las personas que integran esta estructura?**

Respuesta: Primero que todo pues la cabeza que empieza por la directora, después tenemos a el administrador, la jefe de enfermeras, las auxiliares, la señora del aseo y la señora de la cocina.

Pues, digamos que la responsabilidad mía es estar pendiente de que se desarrolle el trabajo con estas personas enfermas, de acuerdo a nuestro criterio y al criterio de la Secretaría de Salud lo que ellos nos piden, y de acuerdo también a lo que en salud debemos aportar para ellos.

**¿Las decisiones de la Fundación a nivel de gerencia están solo en cabeza de la directora? Sí,** aunque también se discuten con la persona que ayuda a administrar, pues siempre he tenido esa de que se comenta, pues digamos en cuanto a lo administrativo con el administrador, en cuanto a lo de la salud con la jefe. Se propone, o sea yo propongo y también ellos, pues lo que ellos aportan sus conocimientos y ahí se toman las decisiones.

**2. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?**

Respuesta: Pues las fortalezas... que le digo yo... Pues que ya tiene un nombre hecho, porque han pasado sus veinte años, pues no sé si eso sea la fortaleza. Y que tiene sede propia, eso mejor dicho sin sede propia ya la Fundación es muy difícil se acaba. Y yo digo que la parte espiritual, pues se ha trabajado con fe en Dios, eso ha sido súper importante. Y pues digamos que con ese corazón, con amor, con ese corazón puesto únicamente en ese trabajo; no he mirado otras cosas sino enfocándonos única y exclusivamente en la Fundación.

**¿Cuáles considera que son las debilidades que ha tenido la Fundación?** Bueno las debilidades en cuanto a que yo sé en salud, pero me ha faltado... o sea siempre traté de hacer proyectos para ayudas de

la Fundación, porque como nos ha tocado siempre en lo económico pesado, como trabajar como con las uñas. Pero nunca pude, nunca supe cómo darle forma, cómo hacer, cómo se elaboraban bien esos proyectos, aunque yo los logré pasar, pero no sé si fue que yo los elabore mal pero no logré. Yo intente traer ayuda extranjera, pero no he podido, no pude, entonces me faltó.

Pues, otra de las debilidades yo digo es que en Zipaquirá es muy competido, está muy saturado de hogares geriátricos, de fundaciones. Entonces, siempre el manejo de digamos de lo que ellos exigen y de la forma en que ellos lo hacen, pues como que la moral no sube sino baja.

**¿Usted tiene otras actividades o solo se dedica a la Fundación?** Por el momento a la Fundación, pero se tiene proyecto para más adelante a largo plazo, como una microempresa para la Fundación. Pero, por el momento solo enfocada en la salud de los pacientes, en el bienestar de ellos única y exclusivamente.

**¿Usted cómo directora siempre durante estos veinte años ha estado enfocada en la Fundación?** Siempre en la Fundación, siempre en esta actividad.

**3. ¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?**

Respuesta: Pues, así como estrategia fuerte no hay, pero sí... o sea cuando yo inicié empecé a pedir en todas partes. Yo pedía y pues a medida que uno poco a poco va haciendo eso la gente lo va conociendo, entonces han pasado ya los años, pues ya fui conociendo y de ahí poco a poco fui levantando la Fundación.

**¿Siempre los recursos han sido por pedir ayuda o ha llegado alguien a colaborar también?** No, yo pasaba cartas, unas me funcionaron y otras no. Pero siempre pedí, yo siempre tuve suficiente mi necesidad y anteponía, inclusive en la emisora me hicieron dos entrevistas, y así con la gente que venía del común a la Fundación, o bueno los del club también, siempre yo exponía las necesidades y la gente púes colaboraba.

**¿Siempre usted como directora solicitaba las ayudas o alguien más le colaboraba?** No, como yo por ejemplo le contaba, yo decía bueno hay esta necesidad, necesito lo otro para el desarrollo de la Fundación, para bienestar de estos abuelos... entonces muchas veces lo hacía personal y a veces lo hacían otras personas por mí... como decir el Club Rotario, ellos siempre fueron los que hicieron conocer la Fundación... pues los miembros más importantes. Ellos exponían mis necesidades, inclusive a otros países; ellos trataron de también ayudarme con eso.

**4. ¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación, cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?**

Respuesta: Bueno, benefactores como decimos por ejemplo el Club Rotario y personas del común. La Universidad Militar también aportó a la Fundación su granito de arena, ellos no sé cómo conocieron la Fundación... bueno por las redes la gente busca y ahora por internet la gente de todo encuentra. Esa universidad nos ayudó bastante, y del resto personas del común, que pues tienen empresas, como Fabio Ruiz que fue uno de los principales benefactores. Él no solo me ayudo a mí, fue a mucha gente. Estuvo la persona que donó para la casa, esa persona siempre me pidió que nunca contara.

**¿Esas ayudas eran más en especie o también en recursos económicos?** En todo, mire en todo yo encontré ayuda en todos los campos. Mejor dicho, monetaria... en especie... digamos como en mercados... como ayuda espiritual... como ayuda como por ejemplo en enseres para la casa, bueno yo vi siempre la casa en lo que vivió equipada digamos... salas, comedor, todo eso fue donado. Yo la verdad nunca supe que fue comprar muebles para la Fundación, siempre me donaban las ollas, la estufa.

La gente generosa, pues no voy a decir que todos los días recibía dinero, pero yo como he vivido es por fe en Dios, entonces fe si no nos puede faltar, a nadie nos puede faltar la fe. Entonces yo rezaba, yo le pedía mucho a mi Dios:

- Bueno estoy necesitando tres millones que debo la nómina, debo esto, debo lo otro... yo no sé ahí, allá El Señor.

Él duraba una semana y en la semana siguiente alguien llegaba con la plata. Siempre le expresé fe y así fue.

Al ver la cesta vacía, y yo:

- Señor ya no hay nada de mercado.

Y de pronto yo veía que llegaba un carro lleno de mercado. Mucha gente que me donó medicamentos, bueno de todo, ropa para los abuelos... Yo inicié la Fundación con lo que tenía pues doné mis joyas, el pago y las prestaciones de mi último trabajo... en fin me desprendí de lo poco que tenía.

**5. ¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus veinte años y cómo han sido estos?**

Respuesta: Tuve convenio con la alcaldía, yo recibí durante dos o tres años pacientes que ellos me traían, que son pacientes muy vulnerables. La alcaldía me daba un pago por la tenencia de estos pacientes. Y convenio con la Uniminuto, pero digamos con estudiantes que de pronto venían, hacían actividades y me colaboraban con eso. Hacían prácticas.

Hubo un alumno que nunca lo olvidaré, y fue como lo mejor, él les hizo como una novela radial antigua y logró darles mucha alegría a esos pacientes; los hizo ser actores, les colocó vestidos, fue como una telenovela, fue muy hermoso y ellos muy felices. Me pareció un buen aporte. Ese convenio lo tuve con la Uniminuto y pues la verdad en este momento no recuerdo más. Pero, yo no tuve convenios que me generaran ayudas.

**6. ¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación con otras entidades similares?**

Respuesta: Pues, es diferente saber uno que se abre una institución como estas es para pensar uno: bueno yo lo tengo por negocio o pensar bueno yo lo voy a abrir porque realmente tengo la vocación

y yo lo que quiero es servir... es diferente. Entonces yo veo que en la Fundación siempre se trabajo fue por vocación, eso no lo digo yo lo dice mucha gente en Zipaquirá, mucha gente conoció la Fundación.

La mayor diferencia es que acá no se buscaba comodidades o enriquecerse, el fin era los pacientes o sea tenerlos bien, porque aquí pasó mucho paciente de caridad, personas que en la vida tuvieron y yo los recibí con cariño y los subsidiamos; ese era mi trabajo, buscar para ellos.

Entonces, yo digo que esa fue un poco la diferencia, porque pues no fueron uno ni dos años... fueron doce años, trece años con pacientes que la Fundación les subsidio todo... comida, medicamentos, pañales, médico. Entonces sí fueron bastantes pacientes, entonces yo digo que eso es lo que marca la diferencia, y el amor con que tenemos los abuelitos. La Secretaría de Salud siempre me dijo que de las fundaciones una de las más limpias era la mía, siempre me la ponderaron por la limpieza.

**¿En su máximo número de personas que tuvo cuántos llegó a atender?** Yo llegué a tener entre 28 y 29, porque no daba para más pacientes. La parte económica siempre fue dura para mí, entonces no logré porque siempre yo quería llegar a cincuenta. Pero, yo estoy satisfecha así, porque lo importante no es el volumen sino el amor con que se trabajó, o sea cómo se pudo ayudar a estos pacientes, cómo se pudo sostenerlos en todos los campos.

**¿Y de esos pacientes qué porcentaje no tenía para aportar, es decir eran de caridad, y cuántos eran cubiertos económicamente por los familiares o por alguna entidad?** Bueno, inicialmente casi que el 80% eran de caridad y con el otro 20% y más lo que yo pedía lograba sostener la Fundación con falencias, pero bueno ahí la sostenía.

Y fue pasando el tiempo, pero ya como fueron aumentando los pacientes pues ya requerí... pero como en ese tiempo yo estaba más o menos, pues yo hacía los turnos de enfermería, yo hacía de médico, yo hacía de cocinera, yo hacía de lavandera, yo hacía de todo.



Fue pasando el tiempo y como no había recursos, entonces me toco empezar ya pues a decidir bueno les damos la mitad de caridad, pero asimismo me tocaba seguir contratando el personal, entonces se fue como desvirtuando ese objeto inicial. Como objeto social de la Fundación entonces se fue como acabando ya, después ya manejaba digamos un 40% de caridad, ya después bajó al 20% y ya los últimos siete años no pude sostener así de caridad, casi no. Entonces, por eso es que estoy ahorita liderando este proyecto, para poder volver al inicio de la Fundación, al objeto social que es realmente para lo que se creó esta institución.

**7. ¿Cómo el aislamiento en la pandemia afectó a la Fundación?**

Respuesta: Terrible, porque eso fue en el año 2020 que inició esta pandemia y la Fundación casi que quebró, porque no volvieron los donantes, no volvió la gente, porque sí querían volver, pero no se podía porque estábamos en aislamiento, como las familias también estaban en su aislamiento.

Entonces, cuidar los pacientes y pues ya casi no llegaba nadie, entonces la Fundación fue decayendo, y pues también yo a veces pienso pues en la parte espiritual, porque yo digo que Dios todo lo hace, yo creo mucho en la voluntad de Él y yo digo que Él siempre me dirige. Yo tenía planeado sacar la Fundación de Zipaquirá para llevarla a tierra caliente, entonces yo seguramente digo que Dios puso su mano y la Fundación fue decayendo, entonces se cerró temporalmente para poder ya trasladarla de Zipaquirá.

**¿Por qué la decisión de llevarla a tierra caliente y no continuarla en Zipaquirá?** Yo sí tenía hace muchos años ese deseo, pero ahorita se me dio. Lo uno pues porque yo estaba trabajando en un lote muy costoso y solamente estaba ocupando por ahí como el 40% del lote... el 30% con la casa.

**¿Ese lote es propio de la Fundación?** El lote es propio de la Fundación. Duró 12 años quieto ese lote y nosotros prácticamente que trabajando con las uñas y sin recursos. Entonces tomé la decisión de

sacar la Fundación, lotear, y producto de esto se va a hacer la Fundación nuevamente. Y con la ganancia de estos lotes puedo volver al inicio del objeto de la Fundación.

**¿Y la pandemia si tuvo una alta incidencia para acabarla?** ¡Claro! Se contrató una venezolana que venía de Bogotá y en ese tiempo que Bogotá estaba infectada, entonces por la necesidad pues tuve que contratarla y seguramente que ella fue la que nos trajo el covid.

Producto de eso, murió mi papá que lo tenía yo acá en la Fundación, y se me contagiaron seis pacientes y los empleados. Gracias a Dios yo no me contagié, porque no sé quién hubiera atendido a estos abuelos. Entonces, ya claro la Secretaría de Salud dio aviso a la Gobernación, ya pues el personal tocó que se fuera a aislamiento, y quede sola, gracias a Dios una enfermera del Llano no me dejo sola, porque yo le dije:

- Me quedé sola y ahora yo qué voy a hacer con todos estos pacientes, yo cómo los voy a atender, porque a mí la Secretaría de Salud me dejó sola, sin personal.

Entonces, esto también influyo en que ya duré 19 días con dos personas atendiendo a los abuelitos, cocinando, haciendo aseo... Nosotras terminamos mal, yo casi hago un preinfarto. Además, ya la parte económica también decayó, entonces ya por lo que hubo el covid ninguna niña me quiso trabajar, me decían que no, que sus hijos se contagiaban... entonces me vi obligada a cerrar la Fundación. Pero bueno para mí también fue un respiro, una oxigenación, porque yo llevaba 20 años sin descanso, 20 años que yo no supe qué eran unas vacaciones, qué era un relajarme 20 días o 10 días, nunca lo supe.

**¿Y esas personas que en ese momento estaban en la Fundación fueron trasladadas a algún lado, entregadas a la familia?** Sí, ellas fueron trasladadas a un hogar de Cajicá y de ahí para acá yo he estado pendiente y están muy bien. Las han tenido muy bien, pues con todos los protocolos de seguridad.

Ya cuando pasaron los 19 días, lo que sí me mandó la Secretaría de Salud fue un médico especialista en covid. Él estuvo pendiente hasta que nos dio la luz verde de que ya podíamos trasladar a

los abuelitos, y yo me vi obligada también porque la verdad no encontré personal que me laborara. Además, ya tuve dos enfermeras que me empezaron a exigir sueldos altísimos, que por que ellas se infectaban. Entonces, me vi en la necesidad de cerrar y pues fue en todo positivo, porque yo también descansé de tantos años y de esos 19 días tan duros, porque es que terminamos hasta ampollados los pies, pues no es fácil turno de día, turno de noche, cocina, lavadero... todo nos tocó.

**8. ¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?**

Respuesta: Como yo tengo mi contador, él es el que siempre me ha manejado esa parte. Y pues, yo la verdad digamos como una planeación... se dice de pronto bueno, este año queremos estos recursos para planear qué se va a hacer durante el año. Pero, digamos que esas cuentas y esas cosas sí las lleva es el contador, el revisor fiscal.

**9. ¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?**

Respuesta: La Fundación cuenta con un predio.

**¿En cuánto puede estar valorado ese predio?** Ese predio está valorado yo creo que por ahí en 2.500 millones.

Entonces, producto de eso se va a hacer la Fundación o se va a comprar hecha, eso lo estamos mirando. Y con lo que sobre se va a montar una microempresa, como una empresa de finca raíz para la Fundación, producto de esas ganancias, porque nosotros ya conocemos ese tema; finca raíz ya lo hemos trabajado con la persona que me está colaborando, con el administrador. Entonces, el producto de esas ganancias es lo que se va a utilizar en las personas más pobres, más vulnerables, que fue el inicio de la Fundación.

**¿Ese lote donde funcionó la Fundación fue donado?** No, a mí me donaron en dinero, con ese dinero junto con el donante porque él estuvo conmigo hasta que se hizo la compra y a él se le dieron los

recibos pertinentes de lo que valió el predio. Entonces, se compró un predio por Barandillas, frente a las escuelas, que era una casa urbana de dos pisos, que tenía muchos cuartos. Pero, las puertas no alcanzaban al metro para meter una silla de ruedas, en los baños sufríamos mucho en el segundo piso. Al lado de la Fundación funcionaban unas canchas de tejo, entonces por el ruido, las groserías de las personas que estaban en la cancha, el ruido de la música... pues no era apto para los abuelitos, para los enfermos. Por ejemplo, tuvimos un señor solas llagas, el cuerpo era una sola llaga, él mantenía con dolores y con un ruido de esos como el de las canchas de al lado pues se le aumentaban sus dolores.

Entonces, yo tomé la decisión y como siempre he respetado mucho al donante principal, yo lo hablé con él, le conté las penurias y le dije las ventajas y las desventajas. Pues, aunque él ya me donó, ya no puede decir nada, pero igual yo lo respeto, y él me dio el permiso, entonces yo vendí allá esa casa y compre este lote.

Imagínese, allá era un lote como por ahí de 600 metros cuadrados con esa casa de dos pisos. Y con esa plata, de lo que vendí esa casa vine y compré aquí un lote de 3.200 metros cuadrados, y pues yo vi, proyecté la Fundación como en 400 metros cuadrados tal vez. Acá ya es una parte rural, bueno en ese tiempo era rural ahorita es semiurbano. Entonces, con el producto de ese dinero pienso volver al inicio de la Fundación, porque a mí me da tristeza y pienso y le he dicho a mi Dios que yo cuando muera esto tiene que quedar, así como se empezó y para lo que se hizo la Fundación realmente.

**10. ¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones a lo largo de estos veinte años, han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?**

Respuesta: Para mí, pues positiva porque por la exigencia de ellos lógico uno aprende mucho. Yo cuando abrí la Fundación, pues la verdad había muchas cosas que no sabía, que tocaba hacerlas antes. Y ya pues ellos como nos mandan una jefe de enfermeras, además ya vienen de otras oficinas, entonces

vienen y nos explican y pues ya se aprende. Entonces, ya se trata de cumplir lo que ellos nos piden por el bien de los abuelos, por el bien de la Fundación y por el bien de nosotros los que laboramos.

Pero también a veces negativo, porque es como la forma, como la presión, eso como que las niñas que trabajaban se asustaban mucho cuando llegaban los de la Secretaría, y los abuelitos también, o sea era como una presión fuerte.

**¿Quién les hacía a ustedes vigilancia?** Por ejemplo, a mí en lo que concierne a las cuentas de la Fundación y a lo monetario y eso, la Gobernación de Cundinamarca siempre me ha vigilado. En cuanto al trabajo en la salud obviamente con los abuelitos, pues la Secretaría de Salud, y ya digamos en la parte como de la casa, la parte locativa, es decir en saneamiento ambiental, ellos venían, sino que nos ponían tareas pesadas. Por ejemplo, yo tenía que hacer una lavandería que valía 17 millones y uno en el momento no tenía los 17 millones.

Nos ponían unas tareas, pero pues uno se sentía presionado, y sin recursos pues no es fácil. Y como trae uno que el estrés de los abuelitos, que de pronto hay abuelitos que necesitan psiquiátricos, o ya la parte emocional que uno se encariña con ellos, que de pronto hay un paciente que está enfermo, que de pronto ya están moribundos, entonces lo afecta a uno mucho la parte emocional, tanto a la directora como al resto del equipo.

Ahora, los familiares, la presión que a veces ejercen ellos sobre nosotros, porque a veces las personas no saben que esto es muy pesado, que es una responsabilidad muy grande, que no estamos moviendo uno ni dos pacientes sino veinte. Cuando muchas familias no eran capaces ni siquiera de tener un solo paciente entre cinco personas, porque cinco hijos no eran capaces de tener un paciente. Y nosotros con tres enfermeras y como siete personas siempre laborábamos acá, y no propiamente en enfermería.

Además, iba creciendo la familia, la presión de la Secretaría, y a veces los vecinos que presionaban porque en ese tiempo trabajábamos con pozo séptico, entonces ya cuando presionaba la gente a veces uno sin recursos. Entonces, por eso le digo que esas leyes que nos ponían nos influyen negativa y positivamente. Positivas en el sentido que le ayudan a uno a mejorar, a la institución, y digamos para los abuelitos mejorarles en todo.

**¿Usted como directora Ruth, qué habilidades o competencias cree debe adquirir para esta nueva apertura de servicios?** Pues, a mí me hace falta digamos planificar mejor, por eso tengo fe en el trabajo que ustedes están haciendo con la Fundación, en el sentido de que nos ayudan a planificar mejor, y más ahorita que va a haber muchos recursos como para proyectarnos mejor, para que la Fundación siga creciendo.

Y pues por lo menos que cuando yo falte quede en funcionamiento y quede con recursos, como para planificar bien y que esos recursos, que ya hay ahorita, pues se puedan replicar e ir multiplicando para beneficiar propiamente al paciente, que es lo que yo digo, porque la verdad yo quiero es trabajar con personas verdaderamente necesitadas, como cuando comencé.

**¿En este momento cuántos son los fundadores que están por estatutos, que son responsables de la Fundación?** Yo sola estoy como miembro fundador.

**¿Y siempre ha sido así o al comienzo había otros miembros fundadores?** Sí al principio sí, pero entonces ya hubo el retiro de la otra persona y ya quedé yo sola.

**Anexo 19. Categorización de entrevista a fundadora – directora de la Fundación**

<b>ENTREVISTA A LA FUNDADORA- DIRECTORA DE LA FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESUS</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>FRAGMENTO</b>
Indicadores de gestión	Captación de recursos	IGCR	<p>“así como estrategia fuerte no hay, pero sí... o sea cuando yo inicié empecé a pedir en todas partes. Yo pedía y pues a medida que uno poco a poco va haciendo eso la gente lo va conociendo”</p> <p>“yo pasaba cartas, unas me funcionaron y otras no”</p>

		<p>“en la emisora me hicieron dos entrevistas, y así con la gente que venía del común a la Fundación, o bueno los del club también, siempre yo exponía las necesidades y la gente púes colaboraba”</p> <p>“muchas veces lo hacía personal y a veces lo hacían otras personas por mí... como decir el Club Rotario, ellos siempre fueron los que hicieron conocer la Fundación... pues los miembros más importantes. Ellos exponían mis necesidades, inclusive a otros países; ellos trataron de también ayudarme con eso”</p> <p>“benefactores como decimos por ejemplo el Club Rotario y personas del común”</p> <p>“La Universidad Militar también aportó a la Fundación su granito de arena”</p> <p>“yo encontré ayuda en todos los campos. Mejor dicho, monetaria... en especie... digamos como en mercados... como ayuda espiritual... como ayuda como por ejemplo en enseres para la casa”</p> <p>“Tuve convenio con la alcaldía, yo recibí durante dos o tres años pacientes que ellos me traían, que son pacientes muy vulnerables”</p> <p>“convenio con la Uniminuto, pero digamos con estudiantes que de pronto venían, hacían actividades y me colaboraban con eso. Hacían prácticas”</p> <p>“Pero, yo no tuve convenios que me generaran ayudas”</p>
	<p>Direccionamiento estratégico</p>	<p>IGDE</p> <p>“las fortalezas... que le digo yo... Pues que ya tiene un nombre hecho, porque han pasado sus veinte años”</p> <p>“tiene sede propia, eso mejor dicho sin sede propia ya la Fundación es muy difícil, se acaba”</p> <p>“yo digo que la parte espiritual, pues se ha trabajado con fe en Dios, eso ha sido súper importante”</p>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

			<p>“debilidades en cuanto a que yo sé en salud, pero me ha faltado... o sea siempre traté de hacer proyectos para ayudas de la Fundación, porque como nos ha tocado siempre en lo económico pesado, como trabajar como con las uñas. Pero nunca pude, nunca supe cómo darle forma, cómo hacer, cómo se elaboraban bien esos proyectos, aunque yo los logré pasar, pero no sé si fue que yo los elaboré mal pero no logré. Yo intente traer ayuda extranjera, pero no he podido, no pude”</p> <p>“otra de las debilidades yo digo es que en Zipaquirá es muy competido, está muy saturado de hogares geriátricos, de fundaciones”</p> <p>“a mí me hace falta digamos planificar mejor, por eso tengo fe en el trabajo que ustedes están haciendo con la Fundación, en el sentido de que nos ayudan a planificar mejor”</p>
	Estructura de costos	IGEC	<p>“yo tengo mi contador, él es el que siempre me ha manejado esa parte. Y pues, yo la verdad digamos como una planeación... se dice de pronto bueno, este año queremos estos recursos para planear qué se va a hacer durante el año. Pero, digamos que esas cuentas y esas cosas sí las lleva es el contador, el revisor fiscal”</p>
Estructura organizacional	Recurso humano	EORH	<p>“la cabeza que empieza por la directora, después tenemos a el administrador, la jefe de enfermeras, las auxiliares, la señora del aseo y la señora de la cocina”</p> <p>“la responsabilidad mía es estar pendiente de que se desarrolle el trabajo con estas personas enfermas, de acuerdo a nuestro criterio y al criterio de la Secretaría de Salud”</p> <p>“también se discuten con la persona que ayuda a administrar, pues siempre he tenido esa de que se comenta, pues digamos en cuanto a lo administrativo con el administrador, en cuanto a lo de la salud con la jefe. Se propone, o sea yo propongo y también ellos, pues lo que ellos aportan sus conocimientos y ahí se toman las decisiones”</p>



**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

Riesgo empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	<p>“La Fundación cuenta con un predio”</p> <p>“producto de eso se va a hacer la Fundación o se va a comprar hecha, eso lo estamos mirando. Y con lo que sobre se va a montar una microempresa, como una empresa de finca raíz para la Fundación, producto de esas ganancias, porque nosotros ya conocemos ese tema; finca raíz ya lo hemos trabajado con la persona que me está colaborando, con el administrador. Entonces, el producto de esas ganancias es lo que se va a utilizar en las personas más pobres, más vulnerables, que fue el inicio de la Fundación”</p>
	Riesgo del entorno	REE	<p>“la Gobernación de Cundinamarca siempre me ha vigilado. En cuanto al trabajo en la salud obviamente con los abuelitos, pues la Secretaría de Salud, y ya digamos en la parte como de la casa, la parte locativa, es decir en saneamiento ambiental, ellos venían, sino que nos ponían tareas pesadas”</p> <p>“la presión de la Secretaría, y a veces los vecinos que presionaban porque en ese tiempo trabajábamos con pozo séptico, entonces ya cuando presionaba la gente a veces uno sin recursos. Entonces, por eso le digo que esas leyes que nos ponían nos influyen negativa y positivamente”</p> <p>“eso fue en el año 2020 que inició esta pandemia y la Fundación casi que quebró, porque no volvieron los donantes, no volvió la gente, porque sí querían volver, pero no se podía porque estábamos en aislamiento”</p> <p>“ya casi no llegaba nadie, entonces la Fundación fue decayendo”</p> <p>“Me quedé sola y ahora yo qué voy a hacer con todos estos pacientes, yo cómo los voy a atender, porque a mí la Secretaría de Salud me dejó sola, sin personal”</p>
	Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	<p>“yo veo que en la Fundación siempre se trabajó fue por vocación, eso no lo digo yo lo dice mucha gente en Zipaquirá, mucha gente conoció la Fundación”</p>

			<p>“La mayor diferencia es que acá no se buscaba comodidades o enriquecerse, el fin era los pacientes o sea tenerlos bien, porque aquí pasó mucho paciente de caridad, personas que en la vida tuvieron y yo los recibí con cariño y los subsidiamos; ese era mi trabajo, buscar para ellos”</p> <p>“La Secretaría de Salud siempre me dijo que de las fundaciones una de las más limpias era la mía, siempre me la ponderaron por la limpieza”</p>
--	--	--	---

## Anexo 20. Guion de entrevista a voluntaria de apoyo

### Corporación universitaria Minuto de Dios

#### Maestría en Gerencia Social

#### Entrevista a voluntaria de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús

**Fecha:** 21 de febrero de 2022

**Objetivo:** indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús

**Nombre:** Carmen Alcira Contreras

Lectura consentimiento

Aceptación por el entrevistado

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada una de las personas que integraban esta estructura?**

Respuesta: Comenzó con muy escasos pacientes en una casa muy incómoda, y Ruth velaba por ellos en su salud física y espiritual. Ella se entregó totalmente a ellos de día y de noche con multitud de tropiezos. Pero, la base de esa Fundación era tener esos enfermitos, cuidarlos, darles amor. Me consta que muchos hablaban de sus llagas, de sus enfermedades, pero otros así también como el Señor los llamaba morían. Ella siempre les dio ese amor, ese cariño.

**¿Y cómo estaba organizada la Fundación?** El hermano era el que me parece que le colaboraba, y donantes también tuvo que le ayudaban económicamente.

**¿Ruth siempre ha sido la directora?** Siempre, ella siempre ha sido la dueña, la directora.

**2. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?**

Respuesta: Cuidar a las personas, sobre todo pobres, a los enfermos ancianos. Aunque no todos eran ancianos, pues había gente joven, había de todo.

**¿Y cuáles son las principales debilidades que usted le ve a la Fundación?** Económicas, siempre a ella le tocó... Tuvo una crisis, que le tocaba subirse a las busetas y hablarle a la gente, pedir plata, y a ella no le importaba. Y mi Dios que es grande, le presentó después muchas personas que le colaboraban, le llevaban leche, mercado, o de pronto le pagaban los servicios. Tuvo mucha mano misericordiosa.

**3. ¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?**

Respuesta: De voz a voz, ella dio a conocer su hogar geriátrico y le pedía a la gente. Creo que una vez también en una emisora la entrevistaron, y ella pidió ayuda a Zipaquirá.

**¿Es decir que siempre lo hacía por el voz a voz, solicitándole ayuda a diferentes personas?** Sí, correcto.

**4. ¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación, cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?**

Respuesta: Bueno, hasta donde yo sepa, siempre amistades... ella tiene muchas amistades, mucha gente la conoce. Una señora, por ejemplo, le colaboró con la lavadora, porque a Ruth le tocaba lavar a mano toda esa ropa. Le llegaban recursos, le llegaba lo que ella necesitara así fuera colchones... sobre todo camas, colchones cobijas, mercados. Entonces, todas las amistades le colaboraban... pues, no totalmente, ella no llegó hasta el 100% pero sí le ayudaron bastante. Ella vivía casi que de la caridad pública.

**5. ¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus veinte años y cómo han sido estos?**

Respuesta: Nosotras nos distanciamos un poco, y no hasta allá sino sé. De pronto, en el banco de alimentos creo que sí le colaboraron con mercado.

**6. ¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación con otras entidades similares?**

Respuesta: Pues, por ejemplo, yo visito enfermitos allí en Canitas Saludables... o en los que yo he visitado ellos tienen el apoyo de la alcaldía, tienen el apoyo como de entidades grandes que les suministran como tan fácil las cosas. En cambio, ella no... ella siempre ha sido escasa en recursos, a Ruth le ha tocado lucharla. Entonces, pues hasta donde yo sé, porque es que yo me he distanciado unos momentos, un tiempo, una temporada y luego otra vez volvemos a nuestra relación de amistad. Pero, hasta donde yo sé muy escasos los recursos, muy austero... muy limitados los recursos.

**7. ¿Cómo el aislamiento en la pandemia afectó a la Fundación?**

Respuesta: Ella me contaba que le fue muy mal, porque claro ese encierro imagínese, sin poder dejar entrar visitas. Ella ora mucho, eso fue lo que la ayudó mucho espiritualmente; la fortaleció mi Dios y toda la gente que oraba por ella. No sé hasta qué punto se le enfermaron de covid, no me acuerdo si fueron como tres, y ella también se enfermó. Eso siempre fue larga la crisis, la afectó. Tuvo crisis que la afectaron.

**8. ¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?**

Respuesta: No sé, ahí sí que pena no sé.

**9. ¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?**

Respuesta: Es que en esa parte yo sino sé cuál es su estrategia.

**10. ¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones a lo largo de estos veinte años, han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?**

Respuesta: Hasta donde sé la alcaldía le colaboró no abundantemente. No le pagaba la alcaldía a horas fijas, en tiempo fijo, y ella pasaba muchas penas por eso, porque se le demoraba el pago de ciertos abuelitos.

**Anexo 21. Categorización de entrevista a voluntaria de apoyo**

<b>ENTREVISTA A APOYO EXTERNO DE LA FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESUS</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>FRAGMENTO</b>
Indicadores de gestión	Captación de recursos	IGCR	<p>“De voz a voz, ella dio a conocer su hogar geriátrico y le pedía a la gente”</p> <p>“todas las amistades le colaboraban... pues, no totalmente, ella no llegó hasta el 100% pero sí le ayudaron bastante. Ella vivía casi que de la caridad pública”</p> <p>“en el banco de alimentos creo que sí le colaboraron con mercado”</p>
	Direccionamiento estratégico	IGDE	<p>“Cuidar a las personas, sobre todo pobres, a los enfermos ancianos”</p> <p>“económicas, siempre a ella le tocó... tuvo una crisis, que le tocaba subirse a las busetas y hablarle a la gente, pedir plata, y a ella no le importaba”</p>
	Estructura de costos	IGEC	“No sé, ahí sí que pena no sé”
Estructura organizacional	Recurso humano	EORH	<p>“Ella siempre ha sido la dueña, la directora”</p> <p>“el hermano era el que me parece que le colaboraba”</p>
Riesgo empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	“Que pena, no sé”
	Riesgo del entorno	REE	<p>“Ella me contaba que le fue muy mal, porque claro ese encierro imagínese, sin poder dejar entrar visitas”</p> <p>“no sé hasta qué punto se le enfermaron de covid, no me acuerdo si fueron como tres, y ella también se</p>

			enfermó. Eso siempre fue larga la crisis, la afectó. Tuvo crisis que la afectaron”
	Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	“Yo visito enfermitos allí en canitas saludables... o en los que yo he visitado ellos tienen el apoyo de la alcaldía, tienen el apoyo como de entidades grandes que les suministran como tan fácil las cosas. En cambio, ella no... ella siempre ha sido escasa en recursos, a Ruth le ha tocado lucharla”

**Anexo 22. Guion de entrevista a apoyo operativo**

**Corporación universitaria Minuto de Dios**

**Maestría en Gerencia Social**

**Entrevista a apoyo operativo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús**

**Fecha:** 21 de febrero de 2022

**Objetivo:** indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús

**Nombre:** Sneider Castillo Alarcón

Lectura consentimiento

Aceptación por el entrevistado

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada una de las personas que integran esta estructura?**

Respuesta: Primero que todo se empieza por Ruth, ella es como la directora encargada de la Fundación. Después ahí serían las enfermeras, tanto como la enfermera la señora del aseo, la cocinera, y ya la parte como de administración, que sería el contador diría yo.

**¿Cuál sería la responsabilidad de Ruth?** Pues, es la de velar por el estado de salud de cada uno de los pacientes, porque como los familiares se los traen, ella es la que queda a cargo de cada uno de ellos.

**2. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?**

Respuesta: Una de las fortalezas es que durante todo el tiempo que la Fundación ha estado siempre se caracterizó por la ayuda que le presta a cada uno de los pacientes, de estar pendientes del estado de cada uno de ellos, de sus medicamentos. Y una de las debilidades yo creería que de pronto puede ser en la parte del manejo de los empleados. Pues, hay empleados que a veces dejaron el turno tirado; a veces algunas enfermeras el trabajo no era como para ellas, entonces lo dejaban tirado. Y pues, ya con un empleado menos la cuestión se ponía como un poquito más difícil.

**3. ¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?**

Respuesta: Desde lo que he hablado con Ruth, dice que una de las cosas desde que empezó a crear la Fundación fue que siempre pedía mucha ayuda a las personas, tanto a los conocidos como a los desconocidos. Y con base en las ayudas de cada una de las personas que colaboraron, ahí es lo que hoy en día está la Fundación.

**4. ¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación, cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?**

Respuesta: Bueno, en un tiempo creo que fue el Club Rotario de Zipaquirá uno de los que colaboraron para hacer lo que fue la cocina, el solar, y un cambio de unas tejas que también se necesitaban en ese tiempo. Pero, eso ya fue como una ayuda que Ruth le pidió a una amiga. Y pues la amiga en ese tiempo estaba trabajando en el Club Rotario, entonces por medio de ella se pudo gestionar la ayuda.

**5. ¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus veinte años y cómo han sido estos?**

Respuesta: En un momento que yo me acuerde ella les daba la oportunidad a los estudiantes de una institución, en este momento se me olvido el nombre, pero queda acá en Zipaquirá, es de personas

que hacen curso como de enfermería. Ellas pues la contactaron y ella se puede decir que hizo como un convenio. Entonces, las personas que salían graduadas de allá, pues Ruth les daba la posibilidad de que practicasen acá con los pacientes, y adquirirían esa experiencia.

**¿Es decir que hacían un apoyo asistencial en la Fundación?** Sí señor, claro. Tanto para los estudiantes como para acá la Fundación fue un apoyo muy bueno.

**6. ¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación con otras entidades similares?**

Respuesta: Digamos que en lo que yo siempre he estado pendiente ahí, han llegado muchos familiares... pues llega mucha gente, de todo tipo de personas. Llegan muchas personas que tenían digamos a su familiar... que venían de otros hogares y de pronto pues, lo que ellos decían, era que de pronto allá en esos otros hogares no estaban tan pendientes como de la comida, que los tenían un poco descuidados.

Siempre la mayoría de las personas que traen sus pacientes acá estaban pues muy contentos que porque... o sea Ruth siempre se ha caracterizado porque ella es una persona muy exigente, ella siempre les exige bastante a las empleadas para precisamente para eso, para tener al adulto mayor o al paciente en ese caso pues muy bien.

**¿Es decir que les daban calidad?** Exacto, sí señor. La Fundación siempre se caracterizó por eso, porque según tengo entendido esa sino estoy mal estaba como en el segundo lugar acá de Zipaquirá. En el primer lugar estaba el ancianato de las monjas, que queda ahí por Zipaquirá y en el segundo lugar estaba la Fundación Sagrado Corazón de Jesús. Siempre se caracterizó por el servicio.

**7. ¿Cómo el aislamiento en la pandemia afectó a la Fundación?**

Respuesta: Eso fue un golpe bastante duro, porque debido a eso es que la Fundación se encuentra cerrada temporalmente.



Entonces, para ese tiempo comenzó primero que todo a afectar digamos a la parte de los empleados, las enfermeras... que había enfermeras que venían de Bogotá y pues por ese tema la cuestión del transporte, entonces les decían que no se podían transportar, y a Ruth era la que le tocaba cubrir ese turno. Y con el tiempo una de las enfermeras dio positivo, entonces por ahí empezó todo. Después los familiares también pues preocupados por los pacientes. Entonces debido a eso Ruth tomó mejor la decisión de cerrarla temporalmente, mientras pasaba esto.

**¿Y los recursos económicos en la pandemia se vieron afectados?** Sí, claro, sí señor. Sí, porque ya digamos que había varios familiares que por cuestiones de ellos, dijeron que en el trabajo los habían enviado para la casa... y pues uno en la casa no está generando ingresos. Entonces, ellos empezaron pues a quedarse con la cuota del familiar, ya de pronto no tenían plata para comprar los pañales, ya lo que el paciente necesitaba no.

**8. ¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?**

Respuesta: Pues más o menos primero se tiene que mirar la cantidad de los enfermos que hay, porque dependiendo para ese momento... digamos que la Fundación siempre tuvo como cerca de entre 15 a 20, más o menos, personas acá internadas. Entonces dependiendo de eso, ya se tenía que sacar... o sea primero que todo eran los gastos de las empleadas, que en ese tiempo se manejaba dos enfermeras en la mañana, una en la tarde y una en la noche, tenemos que contar también a la señora encargada del aseo y a la cocinera, que eso más o menos son como seis o siete personas. Entonces el salario de cada una de ellas, más los servicios públicos, más el gasto de la comida.

**¿Conoce aproximadamente cuánto podía costar mensualmente el funcionamiento?** Siempre salía... pero así en promedio, no sé lo puedo decir exactamente, pero por ahí entre unos 8 o 9 millones de pesos mensuales.

**9. ¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?**

Respuesta: Pues, actualmente la Fundación se encuentra cerrada temporalmente. Entonces, ahorita pues la Fundación no está teniendo ningún ingreso por decirlo, pero sí está teniendo un gasto, porque pues tiene que estar pagando los servicios, el impuesto. Además, tiene que estar pagándole pues al contador. Él es el encargado de llevar toda la contabilidad para presentar allá a la Cámara y Comercio, y toda esa cuestión.

Y ahorita, pues en los proyectos Ruth tiene es el trasladar la Fundación para un clima cálido, porque pues acá Zipaquirá donde está ubicada la Fundación es supremamente frío. Entonces, ahorita el proyecto de ella es llevar la Fundación para un clima cálido, y pues aquí ella está intentando vender el predio, pues ya a ver si se puede conseguir un lote ya construido.

**¿Entonces, actualmente la Fundación tiene un predio donde funciona? Sí claro, sí señor.**

**¿Y ese predio fue donado o fue adquirido?** Pues, cuando Ruth comenzó la Fundación en ese tiempo creo que fue una persona que la ayudó, y ella compró una casa de dos pisos. Ya después como la fueron conociendo más y empezaron a llegar más abuelitos, ella tuvo que comprar este predio en el que actualmente está la Fundación. Entonces, ella vendió la casa y pues con lo de la casa compró el predio y construyó, y pues en ese tiempo había bastantes personas que le colaboraban mucho a ella. Ruth recibió bastante ayuda de las personas.

**10. ¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones a lo largo de estos veinte años, han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?**

Respuesta: Pues, aquí siempre estaban muy pendientes los de la Secretaría de Salud. Ellos eran como las personas encargadas de que la Fundación cumpla con sus reglamentos, tanto en el servicio que

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

171

se le está prestando a la persona que está interna acá, como también que la Fundación cumpla con las normas. Entonces, digamos que siempre Ruth pues trató al máximo de tener la Fundación bien, o sea tanto con los parámetros que le exigían como los que cada día... porque siempre que venían le exigían alguna cosa más. Entonces, ella siempre trató de llevar la Fundación a ese paso, de que estuviera totalmente adaptada para los abuelitos.

**Anexo 23. Categorización de entrevista a apoyo operativo**

<b>ENTREVISTA A APOYO OPERATIVO DE LA FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESUS</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>FRAGMENTO</b>
Indicadores de gestión	Captación de recursos	IGCR	<p>“siempre pedía mucha ayuda a las personas, tanto a los conocidos como a los desconocidos”</p> <p>“fue el Club Rotario de Zipaquirá uno de los que colaboraron para hacer lo que fue la cocina, el solar, y un cambio de unas tejas que también se necesitaban en ese tiempo”</p> <p>“ella les daba la oportunidad a los estudiantes de una institución. es de personas que hacen curso como de enfermería”</p>
	Direccionamiento estratégico	IGDE	<p>“Una de las fortalezas es que durante todo el tiempo que la Fundación ha estado siempre se caracterizó por la ayuda que le presta a cada uno de los pacientes, de estar pendientes del estado de cada uno de ellos”</p> <p>“una de las debilidades yo creería que de pronto puede ser en la parte del manejo de los empleados. Pues, hay empleados que a veces dejaron el turno tirado; a veces algunas enfermeras el trabajo no era como para ellas, entonces lo dejaban tirado”</p>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

	Estructura de costos	IGEC	<p>“dependiendo de eso, ya se tenía que sacar... o sea primero que todo eran los gastos de las empleadas, que en ese tiempo se manejaba dos enfermeras en la mañana, una en la tarde y una en la noche, tenemos que contar también a la señora encargada del aseo y a la cocinera, que eso más o menos son como seis o siete personas. Entonces el salario de cada una de ellas, más los servicios públicos, más el gasto de la comida”</p> <p>“en promedio, no sé lo puedo decir exactamente, pero por ahí entre unos 8 o 9 millones de pesos mensuales”</p>
Estructura organizacional	Recurso humano	EORH	<p>“se empieza por Ruth, ella es como la directora encargada de la Fundación. Después ahí serían las enfermeras, tanto como la enfermera la señora del aseo, la cocinera, y ya la parte como de administración, que sería el contador”</p>
Riesgo empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	<p>“actualmente la Fundación se encuentra cerrada temporalmente”</p> <p>“ahorita pues la Fundación no está teniendo ningún ingreso por decirlo, pero sí está teniendo un gasto, porque pues tiene que estar pagando los servicios, el impuesto. Además, tiene que estar pagándole pues al contador”</p> <p>“ahorita el proyecto de ella es llevar la Fundación para un clima cálido, y pues aquí ella está intentando vender el predio, pues ya a ver si se puede conseguir un lote ya construido”</p>
	Riesgo del entorno	REE	<p>“aquí siempre estaban muy pendientes los de la Secretaría de Salud. Ellos eran como las personas encargadas de que la Fundación cumpla con sus reglamentos, tanto en el servicio que se le está prestando a la persona que está interna acá, como también que la Fundación cumpla con las normas”</p> <p>“Eso fue un golpe bastante duro, porque debido a eso es que la Fundación se encuentra cerrada temporalmente”</p> <p>“para ese tiempo comenzó primero que todo a afectar digamos a la parte de los empleados, las</p>

			enfermeras... que había enfermeras que venían de Bogotá y pues por ese tema la cuestión del transporte, entonces les decían que no se podían transportar, y a Ruth era la que le tocaba cubrir ese turno”
	Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	<p>“Llegan muchas personas que tenían digamos a su familiar... que venían de otros hogares y de pronto pues, lo que ellos decían, era que de pronto allá en esos otros hogares no estaban tan pendientes como de la comida, que los tenían un poco descuidados”</p> <p>“La Fundación siempre se caracterizó por eso, porque según tengo entendido esa sino estoy mal estaba como en el segundo lugar acá de Zipaquirá. En el primer lugar estaba el ancianato de las monjas, que queda ahí por Zipaquirá y en el segundo lugar estaba la Fundación Sagrado Corazón de Jesús. Siempre se caracterizó por el servicio”</p>

**Anexo 24. Guion de entrevista a auxiliar de enfermería**

**Corporación universitaria Minuto de Dios**

**Maestría en Gerencia Social**

**Entrevista a auxiliar de enfermería de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús**

**Fecha:** 22 de febrero de 2022

**Objetivo:** indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús

**Nombre:** Yury Esperanza Martínez

Lectura consentimiento.

Aceptación por la entrevistada.

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada una de las personas que integraban esta estructura?**

Respuesta: Bueno. A ver, yo trabajé en la Fundación hace casi veinte años. Trabajé cuando tenía dieciocho años, entonces, realmente en ese entonces quien lideraba el tema era Ruth Martínez que era

pues la fundadora de la Fundación valga la redundancia y Milton Martínez que eran como los que lideraban en ese entonces. No recuerdo si había alguna otra, alguna otra persona o que hiciera parte de la estructura organizacional de la Fundación. La verdad no recuerdo muy bien.

**2. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?**

Respuesta: Bueno en ese entonces, de las fortalezas que habían. Pues se contaba con un muy buen espacio para las personas que estaban en la Fundación, había un buen trato para los abuelitos y para los chicos que estaban en la Fundación. Creo que es quizá una de las mayores fortalezas, era justamente eso, que se les brindaba mucho cariño a los abuelitos, el personal que estaba en ese momento. Pues yo sé que había muy buen trato para los abuelitos, para las personas que pertenecían a la Fundación.

El espacio, en ese entonces recuerdo que no faltaba nunca la alimentación para ellos y pues más que todo era como eso. El espacio también.

**¿Qué debilidades pudiste percibir?** ¿Debilidades? Debilidades de pronto que en ese entonces había falta de recursos para los pañales por ejemplo. Como había muchos abuelitos que eran como de la calle, ósea, como me explico, como abuelitos que recogían que era como convenio con la alcaldía, entonces no había familiares que fueran dolientes de estos abuelitos y entonces pues los recursos no alcanzaban de pronto para hacer compra de pañales desechables y tocaba hacer uso de otro tipo de elementos para suplir estas necesidades.

**3. ¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?**

Respuesta: Francamente en ese entonces si mal no estoy, era, había unos abuelitos o unas personas que estaban dentro de la Fundación pues que hacían sus aportes, que pagaban creo que una mensualidad, creo que el municipio pagaba otra mensualidad y si mal no estoy donaciones, donaciones si hacían en ese entonces, pero finalmente quien manejaba toda esa captación y todo era la líder que era Ruth.

**4. ¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación? ¿Cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?**

Respuesta: No, francamente yo no conocí. El tema es que cuando yo trabajaba en la Fundación, yo trabajé el 95% del tiempo trabajé fue de noche, entonces mis turnos no, no, no, cuadraban con, digamos para darme cuenta de eso, de ese tema, del tema administrativo. Pues la verdad no conocí, jamás conocí a una persona que diera alguna donación o algo no, era básicamente de pronto lo que me comentaba la jefe o lo que yo ese día, pero yo francamente, yo en temas administrativos jamás, jamás pude estar ahí.

**5. ¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus veinte años y cómo han sido estos?**

Respuesta: Tal vez creo que el convenio, convenio con la alcaldía, quizá de pronto convenios de los abuelitos que de pronto abandonaban en hospitales o algo así era como eso. Eso era lo que yo conocía que se manejaba. Yo estuve trabajando allá casi dos años, pero pues lo que te digo todo el tiempo estuve de noche, entonces prácticamente temas administrativos no conocía, entonces de convenios creo que básicamente eso. No sabría decirte más.

**6. ¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación con otras entidades similares?**

Respuesta: A ver, pues yo no tuve oportunidad de trabajar en otro sitio. Trabajé ahí y no trabajé en otro sitio más que en la parte asistencial como auxiliar de enfermería. Pero, pues de lo que se evidencia, puedo decir que ahí, lo que te decía, un buen trato, que siempre se ha caracterizado por eso. Al ser una Fundación pequeña entonces digamos que se enfocan en esas personas digamos que si hubiera sesenta, setenta personas, pues no habría el mismo trato. Si no habría como ese trato personalizado para los pacientes, entonces creería yo que una de las mayores ventajas es justamente eso, que al haber poquitos, en el momento que yo estuve cuando había poquitos pacientes pues esa era una de sus grandes ventajas

frente a otros establecimientos, o frente a otras fundaciones si era como la cantidad que tenía. No se después si manejaron más si manejaron menos pero siempre como que fue un foco muy pequeño fueron muy poquitos pacientes entonces esa es como la diferencia que tiene con otros geriátricos.

**7. ¿Cómo el aislamiento en la pandemia afectó a la Fundación?**

Respuesta: No sé, pero podría imaginarme que como ellos tienen una sede campestre de pronto no fue tan traumático el tema para ellos porque finalmente tienen, tienen techo y tienen como a donde salir. A diferencia de pronto de otros lugares que son en la ciudad y que definitivamente tenían que estar ahí confinados digamos que eso con respecto al tema de salidas. Sin embargo, creería yo también que el tema de las visitas que no pudieron hacer los familiares, y las personas que tienen familiares creería yo que eso si hubo una afectación para ellos de modo psicológico. No se internamente como lo manejarían, pero pues me imagino que esa fue la afectación que hubo.

**8. ¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?**

Respuesta: No, cómo te digo eso lo manejaba directamente Ruth. Pues yo la verdad no me daba cuenta pues lo que te digo mis turnos eran nocturnos, entonces no, no tengo conocimiento en eso.

**9. ¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?**

Respuesta: Me corchas porque no, digamos que actualmente no, no te podría decir cómo lo estará manejando ella.

**10. ¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones a lo largo de todos estos veinte años han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?**

Respuesta: pues a ver lo que pasó, pues lo que te digo como yo me desligué totalmente de ellos pues no sé. No te podría decir cómo, como funciona o como afecta, lo que te digo no sé cómo estará manejando el tema las fundaciones ahorita. Sé que sí es una Fundación reconocida sobre todo en el sector



**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

177

donde está, sé que se ha mantenido porque pues es una buena Fundación, no, pero, ya directamente de cómo se esté aplicando la normatividad ahorita o cómo lo estén manejando, la verdad me corchas porque no te podría decir en este momento.

**Anexo 25. Categorización de entrevista a auxiliar de enfermería**

<b>ENTREVISTA A AUXILIAR DE ENFERMERÍA DE LA FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESUS</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>FRAGMENTO</b>
Indicadores de gestión	Captación de recursos	IGCR	<p>“francamente yo no conocí”.</p> <p>“jamás conocí a una persona que diera alguna donación o algo”</p> <p>“Tal vez creo que el convenio, convenio con la alcaldía”</p>
	Direccionamiento estratégico	IGDE	<p>“de las fortalezas que había. Pues se contaba con un muy buen espacio para las personas que estaban en la Fundación, había un buen trato para los abuelitos y para los chicos que estaban en la Fundación”.</p> <p>“Debilidades de pronto que en ese entonces había falta de recursos”.</p>
	Estructura de costos	IGEC	<p>“eso lo manejaba directamente Ruth”.</p> <p>“no tengo conocimiento en eso”</p>
Estructura organizacional	Recurso humano	EORH	<p>“realmente en ese entonces quien lideraba el tema era Ruth Martínez que era pues la fundadora de la Fundación valga la redundancia y Milton Martínez que eran como los que lideraban en ese entonces”.</p> <p>“No recuerdo si había alguna otra, alguna otra persona o que hiciera parte de la estructura organizacional de la Fundación”</p>
Riesgo empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	<p>“Me corchas porque no, digamos que actualmente no, no te podría decir cómo lo estará manejando ella”</p>
	Riesgo del entorno	REE	<p>“No te podría decir cómo, como funciona o como afecta, lo que te digo no sé cómo estará manejando el tema las fundaciones ahorita”.</p> <p>“No sé, pero podría imaginarme que como ellos tienen una sede campestre de pronto no fue tan traumático el tema para ellos porque finalmente tienen, tienen techo y tienen como a donde salir”</p>

			“Sin embargo, creería yo también que el tema de las visitas que no pudieron hacer los familiares, y las personas que tienen familiares creería yo que eso si hubo una afectación para ellos de modo psicológico”.
	Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	“cuando habían poquitos pacientes pues esa era una de sus grandes ventajas frente a otros establecimientos, o frente a otras fundaciones”

**Anexo 26. Guion de entrevista a voluntario de apoyo**

**Corporación universitaria Minuto de Dios**

**Maestría en Gerencia Social**

**Entrevista a voluntario de apoyo de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús**

**Fecha:** 22 de febrero de 2022

**Objetivo:** indagar sobre el desarrollo y proyección de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús

**Nombre:** Julio César Nieto

Lectura consentimiento

Aceptación por el entrevistado

**1. ¿Cuál es la estructura organizativa de la Fundación y los niveles de responsabilidad de cada una de las personas que integran esta estructura?**

Respuesta: Pues, ahí la verdad yo sé que hay una junta directiva que está organizada como parte de la Fundación. Pero, yo directamente me entiendo más, hablo más o trabajo más es con Ruth, que es la fundadora y la que ha estado al frente del proceso de crecimiento de esa Fundación.

**¿Es decir que ella es quien toma las decisiones o se toman con la junta?** Pues, lo que yo he escuchado de ella es que la junta toma las decisiones. Pero, en muchas cosas del diario vivir y del proceso lo hace Ruth.

**2. ¿Cuáles considera son las principales fortalezas y debilidades de la Fundación?**

Respuesta: Como fortaleza pues yo veo que tiene un ámbito espiritual, que ayuda a que los abuelitos o los clientes que llegan a la Fundación tengan una mejor calidad de vida. Ya que Ruth pues trabaja no por dinero sino por vocación, esa es la gran diferencia cuando se hace por dinero y no por vocación. Entonces, eso hace que ella pues haga que las cosas funcionen muy bien dentro de la Fundación, como el trato a los ancianos, como el cuidado médico también que se les da, la parte empática... o sea la parte del amor, de pensar en ellos, de las necesidades de ellos, el cuidado que ella le realiza a cada persona que entra a la Fundación. Pues, ya que al principio sé que no entraron solo ancianos, sino también personas con diferentes discapacidades, que ella pues ayudó a curar y a sanar o a sobrellevar.

**¿Administrativamente qué fortalezas le ve usted?** Pues, administrativamente veo que la Fundación pues fue creciendo llevando digamos a lo que es hoy en día, pues que ya tenga su terreno y tenga su sede y toda la cuestión. Y pues eso sé que la administración pues... Ruth fue una persona muy dedicada y muy bien organizada con los documentos, con todo lo que tiene que ver con la Gobernación, la Dian, con la alcaldía, con los proyectos que salían y pues que ella los manejó muy bien.

**¿Qué debilidades aprecia en la Fundación?** Digamos que como debilidades yo puedo decir que esos personajes que estaban en la junta directiva, pues viéndolo desde afuera desde lo que yo pude notar, les faltó mayor participación para que estuvieran ahí colaborándole a Ruth; porque digamos que en ciertos momentos difíciles, siento que a ella la dejaron sola en muchas cosas. Entonces, digamos que en esa parte administrativa de la junta, sí le faltó como más empeño a esas personas, estar ahí. Vuelvo y le digo es que esto es vocación. Entonces, Ruth le metió el 100%, los otros no hicieron lo mismo.

**3. ¿Cuál ha sido la estrategia de captación de recursos de la Fundación?**

Respuesta: Conozco que le donaron y le dieron ciertas cosas, cierto terreno y lo que lleva la Fundación le dieron varias cosas, pero no sé el manejo interno, ni cómo le llegó, ni cómo lo administró.

**4. ¿Qué tipo de benefactores han apoyado a la Fundación, cómo ha sido este apoyo y a través de qué estrategia fueron convocados?**

Respuesta: Sé que hubo personas de buen corazón, de mucho dinero, que le donaron el terreno y le ayudaron para comprar la tierra en donde ella empezó, digamos los primeros años de la Fundación. También, sé que hubo personas que le colaboraron muchísimo con dinero, mercados, con muchas cosas, también con medicamentos, digamos con los utensilios que fueron llegando a la Fundación. Pero, que yo los haya conocido directamente no. Pero, sí sé que ... digamos que Dios se los fue llevando.

**5. ¿Qué tipo de convenios ha generado la Fundación a lo largo de sus veinte años y cómo han sido estos?**

Respuesta: Sé que ella hizo un convenio con la alcaldía de Zipaquirá, en donde pues el convenio era que ella cuidaba unos abuelitos que la alcaldía les daba y pues la alcaldía le pagaba por mantenerlos y cuidarlos. Sé que hubo ese proceso y en ese proceso pues usted sabrá que el rigor de lo que hace la alcaldía para estar pendiente desde la Secretaría de Salud, que todo funcione a las mil maravillas y que los abuelos estén muy bien. Sé que al principio les fue muy bien, pero usted sabe que en todo lo que es político pues hay intereses propios... y pues siempre hubo personas que intentaron dañarle el proceso a Ruth; porque ella hacia bien las cosas y pues querían dejarle más abuelos, pero a otras fundaciones pues no les gustaba mucho eso.

**6. ¿Cómo compara los servicios que presta la Fundación con otras entidades similares?**

Respuesta: De parte de la Fundación de Ruth excelente. Vuelvo y le digo lo hace de corazón, lo hace desde un valor de empatía y eso hace que sea de vocación. Entonces, lo hace muy bien, comparado ya sea a otras fundaciones o a otros hogares geriátricos, que lo que buscan es el desarrollo económico más que el cuidado de los propios abuelos.

**7. ¿Cómo el aislamiento en la pandemia afectó a la Fundación?**

Respuesta: Un 100%. Digamos que eso fue lo que la hizo retroceder de tantos años que ella luchó y peleó por mantenerla a flote. En un año que fue la pandemia pues desafortunadamente cayó, como cayeron muchas fundaciones. Pero, yo sí digo que pues a ella el año de pandemia le afectó muchísimo.

**¿En términos económicos o en otros aspectos también?** En todos, porque pues desafortunadamente no le entró plata, muchos abuelos se le fueron. También, benefactores pues como que se alejaron y pues la fueron dejando sola.

**8. ¿Cómo se confecciona el presupuesto anual de funcionamiento de la Fundación?**

Respuesta: No. Internamente no sé.

**9. ¿Cómo están actualmente las finanzas de la Fundación y de qué manera tiene previsto afrontar desde el punto de vista financiero la reapertura de servicios en su nueva etapa?**

Respuesta: Sé que ella tiene unos proyectos, que ha venido mencionando de buscar otro sitio en tierra caliente para generar la Fundación y volverla a hacer. Pero, ya detalles de eso no sé más.

**10. ¿Cómo las leyes y normas del sector de las fundaciones a lo largo de estos veinte años, han influido en el desempeño de la Fundación Sagrado Corazón de Jesús?**

Respuesta: Pues, no soy muy conocedor de la ley a nivel pues de la Fundación de ella, porque todas las fundaciones tienen diferentes objetos sociales. Lo que yo sí puedo decir es que a veces el rigor de las leyes que supuestamente, entre comillas, protegen al abuelo, a la persona, al cliente o al que están cuidando, hace que las fundaciones tengan que hacer muchas cosas para poderlos mantener, y eso pues también afecta muchas cosas en el proceso y en el desarrollo de las fundaciones. O sea, a veces esa burocracia de leyes y de normas en vez de ayudar, lo que hacen es perjudicar el desarrollo y el crecimiento de algunas fundaciones.

**Anexo 27. Categorización de entrevista a voluntario de apoyo**

<b>ENTREVISTA A APOYO EXTERNO DE LA FUNDACIÓN SAGRADO CORAZÓN DE JESUS</b>			
<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>FRAGMENTO</b>
Indicadores de gestión	Captación de recursos	IGCR	<p>“Conozco que le donaron y le dieron ciertas cosas, cierto terreno y lo que lleva la Fundación le dieron varias cosas”</p> <p>“Sé que hubo personas de buen corazón, de mucho dinero, que le donaron el terreno y le ayudaron para comprar la tierra en donde ella empezó, digamos los primeros años de la Fundación.</p> <p>“sé que hubo personas que le colaboraron muchísimo con dinero, mercados, con muchas cosas, también con medicamentos, digamos con los utensilios que fueron llegando a la Fundación”</p> <p>“ella hizo un convenio con la alcaldía de Zipaquirá, en donde pues el convenio era que ella cuidaba unos abuelitos que la alcaldía les daba y pues la alcaldía le pagaba por mantenerlos y cuidarlos”</p>
	Direccionamiento estratégico	IGDE	<p>“Como fortaleza pues yo veo que tiene un ámbito espiritual, que ayuda a que los abuelitos o los clientes que llegan a la Fundación tengan una mejor calidad de vida”</p> <p>“Ruth fue una persona muy dedicada y muy bien organizada con los documentos, con todo lo que tiene que ver con la Gobernación, la Dian, con la alcaldía, con los proyectos que salían y pues que ella los manejó muy bien”</p> <p>“debilidades yo puedo decir que esos personajes que estaban en la junta directiva, pues viéndolo desde afuera desde lo que yo pude notar, les faltó mayor participación para que estuvieran ahí colaborándole a Ruth”</p>
	Estructura de costos	IGEC	“No. Internamente no sé”
Estructura organizacional	Recurso humano	EORH	<p>“sé que hay una junta directiva que está organizada como parte de la Fundación”</p> <p>“Ruth, que es la fundadora y la que ha estado al frente del proceso de crecimiento de esa Fundación”</p>

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LA FUNDACIÓN “SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS” EN SU PROCESO DE REAPERTURA DE SERVICIOS POS-PANDEMIA**

Riesgo empresarial	Riesgo de sostenibilidad financiera	REF	“Sé que ella tiene unos proyectos, que ha venido mencionando de buscar otro sitio en tierra caliente para generar la Fundación y volverla a hacer”
	Riesgo del entorno	REE	<p>“puedo decir es que a veces el rigor de las leyes que supuestamente, entre comillas, protegen al abuelo, a la persona, al cliente o al que están cuidando, hace que las fundaciones tengan que hacer muchas cosas para poderlos mantener, y eso pues también afecta muchas cosas en el proceso y en el desarrollo de las fundaciones. O sea, a veces esa burocracia de leyes y de normas en vez de ayudar, lo que hacen es perjudicar el desarrollo y el crecimiento de algunas fundaciones”</p> <p>“En un año que fue la pandemia pues desafortunadamente cayó, como cayeron muchas fundaciones. Pero, yo sí digo que pues a ella el año de pandemia le afecto muchísimo”</p> <p>“desafortunadamente no le entró plata, muchos abuelos se le fueron. También, benefactores pues como que se alejaron y pues la fueron dejando sola”</p>
	Riesgo de la calidad del servicio prestado	REC	“De parte de la Fundación de Ruth excelente. Vuelvo y le digo lo hace de corazón, lo hace desde un valor de empatía y eso hace que sea de vocación. Entonces, lo hace muy bien, comparado ya sea a otras fundaciones o a otros hogares geriátricos, que lo que buscan es el desarrollo económico más que el cuidado de los propios abuelos”