

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EXTERNO COMO BASE PARA LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN
HOGAR SANTA MARÍA DE LOS ROBLES

LUIS ALBERTO MALDONADO RODRÍGUEZ

TUTOR: JAIME ALEXANDER VILLAMIL

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C

2015

Tabla de contenido

1	Resumen ejecutivo	17
2	Introducción de la Fundación Santa María de los Robles.	19
3	Diagnóstico de la Fundación Santa María de los Robles.	20
3.1	Factores políticos que afectan La Fundación Santa María de los Robles.	22
3.2	Factores económicos que afectan la Fundación Santa María de los Robles.	22
3.3	Factores sociales que afectan la Fundación Santa María de los Robles.	24
3.4	Factores tecnológicos que afectan la Fundación Santa María de los Robles.	27
3.5	Factores ecológicos que afectan la Fundación Santa María de los Robles.	27
3.6	Factores legales que afectan la Fundación Santa María de los Robles.	28
4	Planteamiento del problema	29
5	Antecedentes.....	31
6	Justificación del problema	32
7	Objetivos, metas e indicadores.....	34
7.1	Objetivo general	34
7.2	Objetivos específicos:.....	34
7.3	Metas	35
7.4	Indicadores.....	35
8	Marco teórico y conceptual.....	36
8.1	Marco teórico.....	36

8.2	Marco conceptual	38
9	Metodología	38
10	Desarrollo de actividades	39
10.1	Diagnostico externo.....	39
10.2	Amenazas de la Funación Santa María de los Robles (FSMR)	40
10.2.1	Amenaza política (A). Promesas políticas incumplidas a la población del barrio Caracolí	40
10.2.2	Amenaza política (B). Manipulación de la población del barrio Caracolí, para la elección de líderes políticos basadas en preventas de materiales, comida y en algunos casos con licor.....	40
10.2.3	Amenaza Política (C). Hostigamientos a líderes comunales.....	41
10.2.4	Amenaza económica (A). A pesar del cubrimiento de la salud básica que el Distrito subsidia a la población en Caracolí, el sistema no es óptimo	41
10.2.5	Amenaza económica (B). Transporte público precario e informal	41
10.2.6	Amenaza ecológica (A). Uso indebido e ilegal del suelo, construyendo en zonas no habitables e inseguras	42
10.2.7	Amenaza ecológica (B). Manejo irregular de residuos sólidos (basura) y líquidos (alcantarillado)	42
10.2.8	Amenaza legal (A). Esta titulación se hace conforme a la ley 1001 que habla sobre los proceso de titulación de bienes fiscales ocupados con vivienda	43

10.2.9	Amenaza legal (B). Zona de alta inseguridad, presencia de guerrilla, paramilitares, pandillas, delincuencia común, venta – tráfico - consumo de drogas ilegales, delitos de alta índole como asesinatos, violaciones y robos	43
10.2.10	Ponderación total de Amenazas.....	44
10.3	Oportunidades de la Fundación Santa María de los Robles (FSMR)	44
10.3.1	Oportunidad política (A). Amparo de la Iglesia Católica como ente Gubernamental.....	44
10.3.2	Oportunidad política (B). Estatutos diseñados, argumentados, evaluados y auditados por el Arzobispado.....	45
10.3.3	Oportunidad política (C). Abandono del Gobierno Distrital al garantizar los derechos fundamentales de la población en el barrio Caracolí.....	45
10.3.4	Oportunidad Económica (A). Sistema de salud insuficiente e ineficiente a nivel de barrio	45
10.3.5	Oportunidad Económica (B). Prevalece el sustento de hogares con menos de un salario mínimo que aporta solo una persona del núcleo familiar.....	46
10.3.6	Oportunidad Económica (C). En Ciudad Bolívar se localizan 5.210 empresas de Bogotá y los microempresarios de la localidad son 5.089.	46
10.3.7	Oportunidad Social (A). El desarrollo de esta población es no planeado e informal, su origen es de personas y comunidades con condición de desplazamiento y de pobreza extrema.	46
10.3.8	Oportunidad Social (B). El porcentaje de analfabetismo es de 4.8% es más del doble que el general de Bogotá, este está en 2.2%.	47

10.3.9	Oportunidad Social (C). Al año 2012 en Ciudad Bolívar se encuentran 12.095 personas en condición de discapacidad.....	47
10.3.10	. Oportunidad Tecnología (A). Cobertura creciente a televisión por cable e internet.	47
10.3.11	. Oportunidad Tecnológica (B). Procesos poco técnicos en cuanto a industrialización del sector.	48
10.3.12	Oportunidad Legal (A). Respaldo jurídico por parte de la Constitución Política de Colombia	48
10.3.13	. Oportunidad legal (B). Ética y confianza entre los participantes de las organizaciones o fundaciones	48
10.3.14	. Ponderación total de Oportunidades.....	49
10.4	Ponderación total de Amenazas y Oportunidades	49
11	Análisis situacional que enfrenta la Fundación Santa María de los Robles con su entorno externo	50
12	Conclusiones	55
13	Recomendaciones	57
14	Bibliografía	59

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Matriz DOFA. Amenazas y Oportunidades halladas en el diagnóstico organizacional interno de la fundación Santa María de los Robles.....	21
<i>Figura 2.</i> Ponderación total de Amenazas y Oportunidades	50

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Nivel de impacto en La Fundación Santa María de los Robles</i>	40
Tabla 2. <i>Ponderación total de Amenazas</i>	44
Tabla 3. <i>Ponderación total de Oportunidades</i>	49
Tabla 4. <i>Ponderación total de Amenazas y Oportunidades</i>	49

1 Resumen ejecutivo

La Fundación Santa María de los Robles es una iniciativa de la comunidad religiosa de las Esclavas del Sagrado Corazón de Jesús a partir del año 2003. Desde ese año ha sido dirigida por la Hermana Patricia Ibargüen más el apoyo incondicional de personas profesionales y no profesionales idóneas en trabajo social. La Organización ofrece apoyo en cuatro áreas de atención: salud física, salud psicológica, educación y talleres productivos. Todos orientados a la población vulnerable de la localidad de Ciudad Bolívar específicamente del Barrio Caracolí, y con varios participantes de Cazucá municipio de Soacha.

A finales del año 2014 se concibió el primer proyecto líder destinado a la Fundación Santa María de los Robles por parte de la Pontificia Universidad Javeriana y su carrera de Administración de Empresas, el cual consistió en la creación de un plan estratégico para dicha organización. En la primera mitad del año 2015 se realizó un diagnóstico interno de la Fundación, que arrojó resultados en cuanto a debilidades y fortalezas. En el segundo semestre del año 2015 se decide continuar con el siguiente paso en esta planeación estratégica y se realiza un diagnóstico del entorno externo para la Fundación. Sin este análisis la Fundación queda expuesta a desconocer las amenazas que invaden su entorno y las oportunidades que el mismo le ofrece. Si no se realiza este análisis externo, la Fundación estaría a la deriva y la construcción de su plan estratégico se perdería. Por tanto, surge un gran interrogante y es: ¿De qué manera realizar y desarrollar un completo diagnóstico externo, como base para la planeación estratégica de la Fundación Santa María de los Robles durante el período de práctica social de la carrera de Administración de Empresas?

El objetivo general del proyecto es realizar el diagnóstico organizacional externo de la Fundación Santa María de los Robles. Esto como complemento de los proyectos anteriores y

paso fundamental e inamovible en la construcción de un plan estratégico para la Fundación. Este diagnóstico rebela un ambiente externo positivo, dado que fue del 100% la suma entre las amenazas y oportunidades detectadas. El peso de las oportunidades va hasta un 63% y el de las amenazas cubre el 37 % restante.

El marco teórico se basó en comprender la definición de estrategia y paralelamente el funcionamiento de un plan estratégico. Específicamente un plan para una organización sin ánimo de lucro como lo es la Fundación Santa María de los Robles. También se contempló la funcionalidad del análisis externo y todo su aporte en beneficio del plan estratégico.

La metodología usada fue cualitativa y cuantitativa. Esta fue apoyada por entrevistas no estructuradas a personas del interior y del exterior de la Fundación. Adicional, se optó por la observación directa con el fin de percibir el entorno que rodea la fundación.

Los resultados del diagnóstico son positivos y se evidencia un gran nicho de oportunidades para que las estrategias que posteriormente se empleen. El sector donde opera la Fundación es claramente una zona que vulnera constantemente los derechos y deberes de la población. Es por esto que una organización social como la Fundación puede llegar a esta población con proyectos que suplan estas necesidades.

Se puede concluir que la situación que enfrenta la Fundación Santa María de los Robles frente a su entorno externo es positiva y que las necesidades de toda la población barrial (Caracolí), local (Ciudad Bolívar) y municipal (Soacha) son fuente de inspiración para tan eficiente gestión social. Estos últimos 10 años fueron de enorme impacto en la población y son muchas las personas que hoy agradecen lo hecho por la Fundación Santa María de los Robles. Ahora lo que queda es seguir adelante con este ambicioso proyecto de planeación estratégica que potencializará las obras y proyectos; llegando así a más personas, a más familias que necesitan

una mano, que necesitan una ayuda, que necesitan ser tenidos en cuenta, que necesitan no ser olvidados. Y se recomienda establecer objetivos organizacionales de carácter estratégicos de corto, mediano y largo plazo basado en el diagnóstico interno y externo ya realizados por los dos proyectos líderes anteriores sin desalinearse de la misión y la visión de la Fundación Santa María de los Robles.

2 Introducción de la Fundación Santa María de los Robles.

“Dios se conmueve ante el dolor de sus hijos y se compadece de él. Somos llamadas a entrar en esta compasión, implicándonos con Él en la transformación reparadora de la realidad. Trabajamos por la defensa y cuidado de la vida y nos unimos con todos aquellos que luchan por ella, promoviendo la educación en la solidaridad, el respeto a los derechos humanos, la justicia, la paz y la integridad de la creación.” (Congregación General XIX, Esclavas de Sagrado Corazón de Jesús)

Algunas hermanas de la congregación recorrieron varios barrios de la localidad para brindar apoyo espiritual y social, llegando así al barrio Caracolí, ubicado en la localidad (19) Ciudad Bolívar de la Ciudad de Bogotá (Colombia). En el año 2005 la hermana Patricia Ibargüen junto con voluntariado externo y con el apoyo de la Fundación Social por Bogotá inicia talleres sobre discapacidad y reflexión sobre formación humana.

En el año 2006 se logra conseguir el primer apoyo económico para tomar en arriendo una casa y es allí donde se inicia la atención en terapia física gracias a Diana Ruiz; fisioterapeuta voluntaria. En el año 2009 se compra una casa con un donativo de personas de Dublín Irlanda. Entre los años 2010 y 2015 se logran convenios con grandes instituciones como lo son: PROACIS, Fundación de las Escavas del Sagrado Corazón de Jesús y el Ayuntamiento de

Pamplona España para proyectos liderados por las Hermanas, proyectos como la Fundación Santa María de los Robles.

La Fundación cuenta con practicantes de la Universidad Minuto de Dios y la Pontificia Universidad Javeriana en ramas profesionales de desarrollo integral, y ciencias económicas y administrativas. Con el apoyo académico y práctico de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, específicamente de la carrera de Administración de Empresas, se diseña un plan estratégico a 5 años para la Fundación Santa María de los Robles. Lo anterior con el objeto de resaltar la buena gestión y reconocimiento de la Fundación en Ciudad Bolívar (Bogotá).

3 Diagnóstico de la Fundación Santa María de los Robles.

La visión de la Fundación Santa María de los Robles es ser reconocida en el 2018 como una Institución de alta calidad profesional y humana. Para lograr este objetivo tan ambicioso se propuso ejecutar un plan estratégico desde el segundo semestre del año 2014. Posteriormente, en el primer semestre de 2015, se realizó un análisis interno de la Fundación por parte del estudiante Hernán Darío Molina Díaz. Luego de ello, se pretende realizar el análisis del entorno externo donde opera la Fundación. Con él se obtendrá una visión global de la organización, para luego establecer objetivos organizacionales de carácter estratégico a corto, mediano y largo plazo. A su vez, se diseñan estrategias organizacionales enfocadas al cumplimiento de los objetivos generales y específicos, tomando decisiones más acertadas en beneficio de la población vulnerable del barrio Caracolí.

Siendo este proyecto la segunda fase de la planeación estratégica, se hace indispensable revisar las fortalezas y debilidades obtenidas en el DOFA de la primera fase del trabajo presentado por Hernán Darío Molina Díaz.

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

Figura 1. Matriz DOFA. Amenazas y Oportunidades halladas en el diagnóstico organizacional interno, como base para la planeación estratégica de la fundación Santa María de los Robles

Fuente: Diaz (2015).

En este análisis interno Diaz (2015), evidencia que la Fundación se encuentra en un estado de informalidad legal, administrativa, estratégica y operativa. Dado esto, su fortalecimiento organizacional y estratégico permitirá que la Fundación llegue a cumplir sus objetivos. La principal necesidad es la planeación estratégica a mediano y largo plazo que permita orientar a la Fundación para ser una organización considerada de alto y positivo impacto en la localidad de Ciudad Bolívar.

Siguiendo el esquema planteado, para una segunda fase de esta planeación estratégica, se analiza el entorno externo de la Fundación. Con el objetivo de identificar las oportunidades y las amenazas que el exterior le proporciona a la Organización. Para lograrlo, se ubica la Fundación en un mercado específico de acción y a este mercado o industria específica se le realiza un diagnóstico mediante el método PESTEL. Analizando puntualmente las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

3.1 Factores políticos que afectan La Fundación Santa María de los Robles.

- Amparo de la iglesia católica como ente oficial; las organizaciones o iniciativas formalizadas como fundaciones del ente católico se registrarán bajo los estatutos y principios de la ley católica.
- Estatutos diseñados, argumentados, evaluados y auditados por el Arzobispado.
- Poca efectividad del sistema político de la localidad Ciudad Bolívar.
- Promesas políticas incumplidas a la población del barrio Caracolí.
- Manipulación de la población del barrio Caracolí en los procesos de elección a líderes políticos, basadas en preventas materiales como comida y en algunos casos licor.
- Abandono del Gobierno Distrital y Nacional en cuanto a garantizar los derechos fundamentales de la población en el barrio Caracolí.
- Hostigamientos a líderes comunales que han ofrecido hasta la vida por aportar proyectos que desarrollen la población del barrio Caracolí.

3.2 Factores económicos que afectan la Fundación Santa María de los Robles.

- Sistema de salud insuficiente e ineficiente a: lo más cercano a un apoyo médico es un centro de salud que no atiende las 24 horas del día, ni los 7 días de la semana.

Ausencia de centros especializados en salud para la población del barrio Caracolí. A pesar del cubrimiento de la salud básica que el Distrito subsidia a la población en Caracolí, el sistema no es óptimo. Pues, el sistema de urgencias, y el sistema de consulta externa no son apropiados para suplir las necesidades de la población.

- Dependencia económica: prevalece el sustento de hogares con menos de un salario mínimo, el cual es aportado por una persona del núcleo familiar. Este hecho conlleva a que las necesidades básicas de toda la familia no sean cubiertas en su totalidad.
- Transporte público precario e informal: según CCB (2007) el 75% de las vías de Ciudad Bolívar se encuentra en deterioro. A pesar que en los dos últimos años el Sistema Integrado de Transporte de Bogotá - SIPT implementó ruta al barrio Caracolí; la población se transporta informalmente, la mayoría en camperos Willis, con cero controles por parte de las entidades de tránsito y transporte y sin reglamentación técnica mecánica. Adicional a ello y a pesar que en los mismos últimos años la Secretaría de Movilidad ha proyectado pavimentar todas las vías del barrio. Esta obra ha sido demasiado lenta y ha generado varios inconvenientes, por bloqueos absolutos de las vías principales de acceso y desvíos obligatorios, provocando accidentes y en ocasiones muertes.
- Situación laboral: según el estudio realizado por CCB (2007), Ciudad Bolívar es la cuarta localidad en participación del desempleo de Bogotá (45.000 personas desempleadas en la localidad). La tasa de paro se ubicó en 15,4% superior en 2,3 puntos porcentuales al de Bogotá (13,1%).
- Composición empresarial: en la localidad, para el año 2007, existían 5.210 empresas las cuales se distribuyen en los siguientes sectores: servicios (75%), industria (17%),

construcción (6%) y otros (2%). Por subsectores sería: comercio (43%), industria (17%), restaurantes y hoteles (10%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (10%) y servicios comunitarios y sociales (6%). En sí son 5.089 empresas que existían en la localidad, de las cuales el 97% son microempresas. A su vez, del total el 91% son personas naturales y el 9% son personas jurídicas (CCB, 2007).

3.3 Factores sociales que afectan la Fundación Santa María de los Robles.

- La Localidad Ciudad Bolívar cuenta aproximadamente con 713.764 habitantes y una extensión total de 12.998 hectáreas. Es el 27% del área total de Bogotá. A su vez, son 360 barrios distribuidos en 8 UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal), limita al norte con la Localidad de Bosa, al oriente con la Localidad de Tunjuelito y Usme, al occidente con el municipio de Soacha y al sur con Usme. De esta manera Caracolí está ubicado en la UPZ - 69 (Ismael Perdomo) con área total de 33.9 hectáreas y un aproximado de 9.500 habitantes. En cuanto a su ubicación; la parte más baja está a unos 2.400 metros sobre el nivel del mar y a 3.100 msnm en su parte más alta. Su piso térmico es catalogado como frío, con una temperatura promedio de 14°C en esta localidad su ambiente general es seco y soleado la mayor parte del año. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).
- Zona de alta inseguridad, presencia de guerrilla, paramilitares, pandillas, delincuencia común, venta – tráfico - consumo de drogas ilegales, delitos de alto índole como asesinatos, violaciones y robos.
- Zona de alta inseguridad geográfica: construcciones ilegales (invasiones) en zonas de constante peligro de deslizamientos. En los últimos años se han deslizado varias estructuras causando la muerte a varios habitantes y dejando familias sin techo.

- Población no censada por el Distrito: el gran número de habitantes desplazados del país, dada la violencia que azota a la mayor parte de las zonas fronterizas. Por ende, al no estar censada esta población, no son óptimas las ayudas que el Distrito promueve. A su vez, los habitantes de la localidad pertenecen en su mayoría (94%) a los estratos 1 y 2.
- El desarrollo de esta población es no planeado e informal: la mayor parte de la población que habita en la Localidad están en condición de desplazamiento y de pobreza extrema. Sus costumbres son campesinas y no armonizan con las dinámicas de la ciudad. Su origen es de varias regiones del país haciendo la localidad con actitudes pluriculturales pasando también por las pluriétnias.
- El índice de condiciones de vida de Ciudad Bolívar es de 83,7%. A su vez, el índice de acceso y calidad de servicios es de 27.2%, el índice de calidad de vivienda es de 11.6%. Por su parte, el porcentaje de población bajo la pobreza se ubicó en 68.2%, y el porcentaje de población bajo la indigencia fue del 19.4%. En este mismo sentido, el porcentaje de analfabetismo para la localidad es de 4.8%, doblemente mayor al de Bogotá (2,2%) (CCB, 2007).
- En cuanto a servicios domésticos; según CCB (2007) el 94,5% de la población cuenta con acueducto, el 93,5% cuenta con alcantarillado, del mismo modo el 98,7% cuenta con energía eléctrica. Por el lado de los servicios de teléfono y gas natural la cobertura es del 82,2% y 99,7% respectivamente.
- En terminos demográficos; la tasa bruta de natalidad es de 15,1 niños por cada 1.000 habitantes, mayor en dos puntos porcentuales a la de Bogotá. En cuanto a la tasa de fertilidad; por cada mil mujeres fértil se presentaron 54,5 embarazos en la localidad.

Del mismo modo, para el año 2013, la esperanza de vida se ubicó por debajo del promedio de la Ciudad, siendo estas de 76,8 años en mujeres y 69,6 años para los hombres, mientras que para la capital del país fueron de 81,2 y 76,1 respectivamente. Por su parte la tasa bruta de mortalidad de Ciudad Bolívar fue de 29.2 muertes por cada 10.000 habitantes (Alcaldía Mayor de Bogotá C. , 2013).

- Según El Anuario Epidemiológico realizado por la Alcaldía de Bogotá en La Localidad de Ciudad Bolívar en 2013, refleja que el promedio de personas por hogar es de 3.9, superior al de Bogotá que se ubicó en 3.5 personas.
- Acceso a la educación básica primaria en la mayoría de la población, no en toda. Acceso a la educación básica limitada para habitantes que puedan desplazarse fuera del barrio, que en barrios aledaños encuentran colegios que ofrecen cursos hasta grado 11°. Acceso a educación técnica mínima y ausencia de educación superior en la población.
- Gran porcentaje de población de tercera edad sin pensión. Agravando la falta de acceso a salud prioritaria y al empleo formal.
- Número creciente de madres y padres menores de edad. Jóvenes que por falta de educación sexual y acompañamiento de los padres se convierten en padres sin la suficiente madurez física y mental que esto requiere.
- En 2012, en Ciudad Bolívar se encontraron 12.095 personas en condición de discapacidad. 6.343 son mujeres (52.4%) y 5.752 hombres (47.6%). La UPZ Ismael Perdomo aporta el 15.2% de esta población. En esta muestra se encuentra que; por cada hombre hay una mujer discapacitada. Se encuentra que el promedio de edad de esta población es de 41 años (Hospital Vista Hermosa, 2012).

- Por ultimo, Ciudad Bolivar cuenta con 11 UPA (Unidad Primaria de Atención), 3 CAMI (Centro de Atención Medico Integral). Cuenta con 89 IPS privadas, lastimosamen no cuenta con ningún Hospital de nivel III (Hospital Vista Hermosa, 2012).

3.4 Factores tecnológicos que afectan la Fundación Santa María de los Robles.

- Cobertura creciente a televisión por cable e internet. Acceso de la población a la información global por estos medios.
- Procesos poco técnicos en cuanto a industrialización del sector. Las microempresas del barrio no perciben avances tecnológicos para incrementar su producción y así hacer crecer su negocio.

3.5 Factores ecológicos que afectan la Fundación Santa María de los Robles.

- Uso indebido e ilegal del suelo; construyendo en zonas no habitables ni seguras, generando daños a subsuelo y dejándolo vulnerable a deslizamientos.
- Manejo irregular de residuos sólidos y líquidos; en cuanto a los sólidos no existe cultura en sacarlos coordinadamente con el carro recolector. Siempre abandonan las bolsas de residuos a cualquier hora y en cualquier esquina del barrio, generando así malos olores. Del mismo modo, al no existir cobertura al 100% de alcantarillado en la localidad, se perciben desagües improvisados que afectan el subsuelo, el ambiente y por ende la salud de los habitantes.
- Aumento progresivo de perros callejeros sin ningún control. Se perciben por todas las calles del barrio con enfermedades visibles y convirtiéndose así en un problema de salud pública.

3.6 Factores legales que afectan la Fundación Santa María de los Robles.

- Sobre el barrio Caracolí no se encuentran datos fácilmente, pues su formalidad hace muy poco esta sucediendo. Después de 30 años de vivir en el barrio, se celebra tener propiedad de sus terrenos. Esta titulación se hace conforme a la ley 1001 que habla sobre los procesos de titulación de bienes fiscales ocupados con vivienda.
- Respaldo jurídico por parte de la Constitución Política de Colombia. Esto con el fin de garantías en creación y operación de organizaciones sin ánimo de lucro como fundaciones.
- Apoyo del Gobierno ordenado por la constitución política en su artículo 355 en cuanto a recursos para celebrar contratos solo con entidades sin ánimo de lucro reconocidas por impulsar programas de impacto público y social.
- Formalidad ante la ley. Según el código civil en su artículo 634 no se consideran personas jurídicas a las fundaciones que se hayan establecido en virtud de la ley.
- Las fundaciones se rigen por sus propios estatutos. Esto lo establece el código civil Colombiano en su artículo 650.
- A pesar de que las fundaciones de establecimiento Arzobispado tienen sus propios estatutos, la ley Colombiana en el decreto 2150 establece una serie de artículos que se deben tener en cuenta para el buen funcionamiento de la fundación. El artículo 40 establece las suspensiones del reconocimiento como personerías jurídicas. Seguido de ello, el artículo 41 establece la licencia o permiso de funcionamiento. El artículo 42 hace referencia al proceso de inscripción de estatutos, reformas, nombramientos, libros, disolución y liquidación. Por último el artículo 43 hace referencia a la prueba de existencia y de representación legal.

- Seguimiento constante a la corrupción, manejo indebido de recursos y donaciones.
- Confianza entre los participantes de la organización.
- Auditorías internas y externas para el buen manejo del tesoro en la fundación.
- Procesos establecidos para el buen manejo de recursos sin llevar a la duda, sospechas de irregularidades internas.
- Inseguridad de todo el sector. El robo en todas sus categorías, asesinatos y delitos asociados a los estupefacientes.

Con base al análisis realizado del entorno en donde se ubica la Fundación Santa María de los Robles se evidencian carencias fundamentales: Abandono del Estado y vulnerabilidad de la población. Esto hace del sector un espacio amplio en cuanto a necesidades públicas y sociales. Espacio que debe ser cubierto por organizaciones no gubernamentales o fundaciones dispuestas a realizar ideas de alto impacto que construyan y desarrollen a la población, para mejorar su calidad de vida orientada a su auto sostenibilidad. Por consiguiente la Fundación Santa María de los Robles requiere una planeación estratégica a mediano y largo plazo que le permita ser una organización formal y consolidada a nivel Distrital que ayude al saneamiento de las necesidades detectadas en el anterior análisis.

4 Planteamiento del problema

En el año 2014 se concibió la creación de un plan estratégico para la Fundación Santa María de los Robles y a principio del año 2015 se realizó un diagnostico interno que arrojó resultados en cuanto a debilidades y fortalezas. Por ello, para continuar con este proceso de planeación se debe realizar un análisis del entorno exterior.

Sin este análisis la Fundación queda expuesta a desconocer las amenazas que invaden su entorno y las oportunidades que el mismo ofrece. Amenazas dadas en cuanto a su manejo político legal, económico, sociocultural, tecnológico y ecológico, que permita identificar la debilidad que la Fundación presenta legalmente al no ser constituido como Fundación oficialmente. La poca reacción económica y dependiente a la que la Fundación se ha visto forzada, al ambiente social poco predecible, acumulado de inseguridad, vacíos educativo, académicos y culturales que deriva en un atraso de la sociedad. Accesibilidad nula y desconociendo de la tecnología para sus procesos de comunicación, trabajo e infraestructura. Por otro lado no se deja de pensar en su ambiente climático dada la contaminación y el método inadecuado que se da ecológicamente al sector en cual se ubica la Fundación. Todo enmarcado en la legalidad del sector. Basando todas sus actividades y procedimientos en los estatutos descritos y amparados por la iglesia Católica en su constitución como Fundación.

Si no se realizara este análisis externo, la Fundación estaría a la deriva en la construcción de su planeación estratégica. No basta solo con entender una organización internamente, si no se tiene en cuenta el sector en donde practica su actividad. Si no se tiene en cuenta el sector en su ámbito legal podría caer en un sellamiento de tipo parcial o permanente. Si no se percibe el funcionamiento económico del sector, la Fundación podría decaer financieramente. Por tanto si no se conoce su entorno la Fundación perdería su rumbo y objetivos principales

¿De qué manera realizar y desarrollar un completo diagnóstico externo, esto como base para la planeación estratégica de la Fundación Santa María de los Robles durante el período de práctica social de la carrera de Administración de Empresas?

5 Antecedentes

En el caso del emprendimiento social, las estrategias deben ser orientadas a garantizar la posibilidad de satisfacer las necesidades sociales o de llevar a cabo una transformación social de un lugar, garantizando a sí mismo la viabilidad del emprendimiento. Por lo tanto, la meta de una estrategia para emprendimientos sociales es garantizar la creación de valor social.

Los emprendimientos sociales no solo consisten en prestar atención a sus beneficiarios y donantes, sino también a un público más amplio, el cual compone el entorno que legitima su actividad. Alrededor de 40 casos estudiados por la SEKN (Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales), se encontró que la legitimidad es un aspecto principal en los emprendimientos sociales. Estos emprendimientos sociales analizados tienden a una aproximación estratégica de grupos de interés o alineación con el entorno proyectado al éxito del emprendimiento. (Inter-American Development Bank, 2006).

La mayoría de los casos presentan un seguimiento continuo de su entorno. Un ejemplo es Pro Vivienda Social en Argentina, esta organización ajusto su estrategia para acomodar los cambios súbitos del su entorno. De igual forma se tiene La Fundación Oaxaca en México, la cual resalta que conocer el contexto local es esencial para entender al grupo de comunidad y personas que conforman la razón de ser de la comunidad oaxaqueña. (Inter-American Development Bank, 2006). La habilidad de estas y de varios emprendimientos sociales es mantener su consistencia interna a pesar de los cambios continuos de su entorno y adicional a esto se percibe según los estudios de SEKN que el éxito de los emprendimientos sociales generalmente requiere de la participación activa de la población beneficiaria.

En Colombia uno de los casos que soporta las ideas anteriormente planteadas es la fundación HOCOL, que inicialmente estudiaba sus prioridades y luego estas prioridades eran evaluadas por

la comunidad. Paulatinamente estas responsabilidades quedo en manos de la población, quien al final era la que determinaba, validaba y evaluaba sus propias necesidades que HOCOL debía y podía suplir (Inter-American Development Bank, 2006).

Los estudios muestran la importancia de tener en cuenta el entorno si el éxito es la prioridad en el emprendimiento social establecido, pero también se deben tener en cuenta los problemas que acarrearán los emprendimientos al no realizar la debida interacción con su entorno. Y más importante aún, el no saber quiénes son los actores involucrados en su proyecto. Un ejemplo de estos problemas los refleja la Fundación Proyecto Patria de Venezuela que reconoce el descuidar su base, la población objeto y en dejar todo en las manos de los líderes fuera del foco visional y misional de la fundación, llevándola a un desplome de su éxito social (Inter-American Development Bank, 2006).

Se concluye que para minimizar los inconvenientes o problemas en un emprendimiento social que afecte su éxito, primordialmente debe entender muy bien quien es el beneficiario, entender su entorno y crear el valor social proyectado según su visión y misión.

6 Justificación del problema

Son acciones preventivas que están directamente relacionadas con la anticipación al entorno. Integrando los objetivos y las políticas en la organización de recursos (Cabanelas, 1997). Según esta definición se entiende que la organización de recursos cubre todos los aspectos de una fundación, donación, optimización, cuidado, vigilancia y gestión general de recursos. Para una fundación son extremadamente importantes los recursos y su buen manejo. Por eso un plan de mejoramiento con pensamiento estratégico, de crecimiento exponencial es los más efectivo a la hora de cumplir o crear valor en todas sus actividades de índole social que presenten.

Hoy en día en todas las organizaciones sean privadas o públicas, sean con ánimos de lucro o sin ánimo de lucro habla de estrategia, de plan estratégico y de dirección estratégica. Esto con el fin de llegar claramente a sus objetivos y ser referente importante para su sector y competidores. En estos tiempos las organizaciones no prevén su acciones y no perciben su entorno cambiante, por tato este se encargara de malograr todo lo logrado sin importar que tanto tiempo o experiencia tengan en el sector la organización. Por ello tener en cuenta el entorno es favorable para cualquier tipo de organización sin detenerse en la actividad puntual que desarrollen.

En el caso puntual de la fundación Santa María de los Robles que lleva 10 años de operación y de éxito continuo en la comunidad de Ciudad Bolívar se resalta su orientación permanente al objetivo planteado inicialmente y del cual no se han descentralizado, esto obtenido sin un plan estratégico formal. ¿Pero qué se lograría en la fundación Santa María de los Robles si actuara previendo sus acciones ante un entorno cambiante y difícil en el que realiza toda su actividad social? Cumplir su misión y visión logrando sus objetivos más rápidamente y creando nuevos al pasar de las acciones. Se optimizaría los recursos obtenidos y se lograrían obtener cada vez más. Se preverían situaciones ajenas la fundación dando alertas y acciones de respuesta para las dificultades presenta diariamente en la fundación. Se trabajaría de la mano con la localidad llegando a más lugares y personas vulnerables dentro del sector llegando a su máxima capacidad de atención.

Si su manejo político es optimizado y regulado no se tendrán inconvenientes con aspectos legales ni organizaciones, contrario a esto se obtendrían apoyos desconocidos en el momento y quizás alianzas que fortalezcan la fundación. Si prevé las situaciones económicas del sector la fundación podrá optimizar sus recursos tangibles y maniobrar todas las dificultades que se presenten. Si se conoce la comunidad, su cultura, su localidad, entre otros aspectos, este sería su

mayor insumo, pues su ámbito sociocultural es la mayor fuente en cuanto a su actividad para la fundación. Sin conocerlo no se lograría funcionar, conociéndolo siempre se estará navegando así, sus objetivos sin descentralizar las ideas iniciales.

El conocimiento adquirido por parte del practicante de administración de empresas al analizar dicho entorno, es de vital importancia en todo lo que integra la planeación estratégica de una organización. El aporte real o beneficios brindados a la Fundación Santa María de los Robles después de analizar su entorno, es la dinámica más asertiva frente a un conocimiento académico ya estudiado en las aulas de clase y que se colocan en contexto cuando se enfrentan a la realidad. Más aun cuando la organización es una Fundación que siente en su diario proceder la localidad más vulnerable de la ciudad de Bogotá. Con infinidad de problemas políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que evidencian la realidad para los futuros administradores de empresas. Los cuales en su mayoría sueñan con administrar o quizás crear su propia organización sin ánimo de lucro; como la Fundación Santa María de los Robles Objetivos, metas e indicadores.

7 Objetivos, metas e indicadores

7.1 Objetivo general

Realizar el diagnóstico organizacional externo de la Fundación Santa María de los Robles. Esto como complemento de los proyectos anteriores y paso fundamental e inamovible en la construcción de un plan estratégico para la Fundación.

7.2 Objetivos específicos:

1. Determinar las amenazas que el entorno ofrece o que generan resistencia a la Fundación Santa María de los Robles.

2. Determinar las oportunidades que el entorno brinda a la Fundación Santa María de los Robles.
3. Obtener un análisis situacional del sector donde la Fundación Santa María de los Robles opera.

7.3 Metas

1. Definir el paso a seguir para continuar la construcción del plan estratégico para la Fundación Santa María de los Robles.
2. Recopilar información del trabajo inicial para continuar en la misma dirección del plan estratégico para la Fundación Santa María de los Robles.
3. Identificar el sector donde opera la Fundación Santa María de los Robles.
4. Aplicar herramientas como el PESTEL para un análisis profundo del entorno en la Fundación Santa María de los Robles.
5. Describir amenazas y oportunidades que el entorno brinda a la Fundación Santa María de los Robles.
6. Valorar y comparar las amenazas con las oportunidades encontradas para la Fundación Santa María de los Robles.
7. Definir y proponer los pasos a seguir frente a la planeación estrategia para la Fundación Santa María de los Robles.

7.4 Indicadores

1. Amenazas del análisis externo identificado frente a las amenazas caracterizadas.
2. Oportunidades del análisis externo identificado frente a las oportunidades caracterizadas.

8 Marco teórico y conceptual

8.1 Marco teórico

La estrategia tiene en cuenta todas las organizaciones humanas independientemente para que fueron creadas, que producto producen y que actividad realizan. Y aunque su definición no es exacta y no es igual para todos los autores, es un concepto demasiado rico y de inimaginables resultados en las acciones del ser humano (Aldeanueva, 2001). Se puede decir que la estrategia se emana en un plan, una orientación, una guía para llegar a una acción. Cuando las estrategias se conciben como planes, éstas se proyectan a futuro construyendo un camino por el cual se avanzará. Estas estrategias son conocidas como estrategias proyectadas.

Si las estrategias son el resultado de patrones en las organizaciones se consideran estrategias realizadas. También existen las estrategias premeditadas y estrategias no realizadas. Claro está que también existen las estrategias emergentes que son el fruto de un proceso de construcción aislado, sin plan inicial, que poco a poco toman forma. Simplemente las estrategias emergentes son el resultado de una adaptación a unas nuevas situaciones, algo que se construyó en una sola unidad de la organización y que poco a poco cobijará la misma (Aldeanueva, 2001). Llevando esto a un concepto más definido se determina que las estrategias emergentes son consecuencia de efectos no pretendidos de la puesta en práctica de estrategias premeditadas o planeadas (Mintzberg, 1999).

La planeación estratégica es un procedimiento inteligente que le define a la organización los pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años. Gracias al plan estratégico la organización determina claramente que los resultados deben alcanzar objetivos, se debe pensar en cómo va a alcanzar esos resultados, qué actividades desarrollará para alcanzarlos, quién y cuándo se van a realizar dichas actividades. Un plan

estratégico fija su atención en ambos sentidos, un sentido de efectividad y otro de eficiencia. No sólo requiere de conocimiento de la realidad que vive la organización, sino también de la intuición que brinda la experiencia. Por ello se debe combinar la planeación formal y la intuitiva. (Torres, 2006).

Para un plan estratégico los componentes esenciales son la creación de una visión clara y concisa, y el desarrollo de estrategias (planes y pautas) que conduzcan al alcance de los objetivos propuestos (Hudson, 1995). Sin embargo es importante resaltar que dada las circunstancias actuales no es recomendable limitar las estrategias de una organización a un proceso rígido. Se trata de ofrecer métodos y técnicas suficientemente flexibles para adecuarse a la situación específica de cada organización. Todo consiste en integrar estrategias y pensamientos estratégicos, proceso denominado dirección estratégica, el cual tomo mayor relevancia a partir de los años 80. Dirección que trata de adoptar nuevas premisas acordes a las necesidades humanas dentro de la organización (Aldeanueva, 2001).

Específicamente, la dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de su entorno interno y externo. De esto parte la dirección estratégica para crear estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos para satisfacer las exigencias de los grupos de interés o stakeholders. El proceso de dirección estratégica se resume en: análisis externo e interno del entorno como base principal. De este análisis se desprenden la dirección, formulación e implementación, control y por último la contingencia de reestructuración estratégica (John, 2002). Una vez las organizaciones ponen en práctica todo el esquema de la orientación o dirección estratégica su accionar cambia radicalmente no sólo en su ambiente externo con una mayor competitividad de calidad frente a otras organizaciones, sino también al interior de la misma donde se evidenciarán sus fortalezas

de rentabilidad, tecnología, desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Esto obliga necesariamente a que la organización cambie, si no existe esta disposición todo el proceso de diagnóstico y formulación estratégica no será más que un ejercicio académico que incluso será muy costoso e ineficiente. De ahí el tener éxito en el direccionamiento estratégico es tener organizaciones flexibles y directivos con suficiente voluntad y deseo para emprender los cambios propuestos (Tobón, 2010).

8.2 Marco conceptual

Análisis del entorno ¿para qué?

Una ONG no se construye en el vacío, siempre está en un medio complejo y cambiante que condiciona todas sus acciones en un modo determinante y a su vez la ONGS influye en mayor o menor medida en el comportamiento de su entorno. Se podría decir que las ONG incursionan en una propensión cada vez mayor, de cambiar el contexto socioeconómico actual, son organizaciones inconformes con su entorno. De un modo muy general se puede decir que analizando el entorno se quiere obtener una imagen completa del territorio que circunda la organización y algunos surcos que indiquen qué posible futuro se presentará para la organización (Aldeanueva, 2001).

Las condiciones que brindan los entornos son fundamentales para propiciar un ambiente que favorezca el crecimiento de una organización.

9 Metodología

Para la elaboración de este proyecto se usara un método cualitativo. Este método es básicamente una recolección de datos sin medición numérica, estos datos podrán descubrir o responder preguntas o problemas probando hipótesis en su proceso de interpretación (Sampieri,

2003). No obstante se ponderaran los hallazgos con el fin poder comparar dando valores y porcentajes a lo encontrado.

En base a lo anterior se realizaran:

Entrevistas no estructuradas sin un guion previo a la Directora de la Fundación, profesionales de la Fundación, personal operativo de la Fundación, familiares de los participantes de la Fundación, participantes de la Fundación, líderes comunales. En general a personas involucradas directamente con la Fundación y personas que vivan directamente en el entorno externo de la Fundación.

Observación directa. Se trabajara en la visita continua al barrio y localidad en general donde funciona la Fundación. Observando comportamientos políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que afecten directamente a la fundación.

10 Desarrollo de actividades

10.1 Diagnostico externo

El entorno de la Funadación Santa María de los Robles es complejo y cambiante, por tal motivo se estableceran una seri de amenazas y oportunidades que ayudarán a analizár más profundamente. Reduciendo el margen de error en las desiciones y estrategias pensadas para la planeción estrategica de los próximos años. Dichas amenazas y oportunidades se calificarán con una ponderacion de 1 a 3 niveles de impacto frente a la Funadacion Santa María de los Robles. Siendo 1 de bajo impacto. 2 de mediano impacto y 3 de alto impacto. Al sumar estos niveles e podrá dar peso a los ambientes detectados dentro del entorno externo de la Fundación. Asi se llegará a un diagnostico mas puntual y efectivo para la construcción del plan estrategico pensado.

Tabla 1. Nivel de impacto en La Fundación Santa María de los Robles

Nivel de impacto en FSMR	Descripción
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Fuente: Elaboración propia

Para discriminar las amenazas y las oportunidades se usaran letras. A, B, C... Z.

10.2 Amenazas de la Fundación Santa María de los Robles (FSMR)

10.2.1 Amenaza política (A). Promesas políticas incumplidas a la población del barrio

Caracolí

Descripción: en el entorno de la Fundación Santa María de los Robles son recurrentes los discursos Políticos en vísperas de elecciones, donde los candidatos prometen un serial de actividades frente a problemáticas y necesidades del barrio. Esto hace que los habitantes puedan llegar a confiar en ella y pierdan su confianza en entidades privadas sin ánimo de lucro esperando dichas promesas por el Distrito. La ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles es 1.

10.2.2 Amenaza política (B). Manipulación de la población del barrio Caracolí, para la elección de líderes políticos basadas en preventas de materiales, comida y en algunos casos con licor

Descripción: se logra evidenciar que los políticos inescrupulosos ofrecen preventas de materiales como lo son mercados, almuerzos, fiestas etc. Logrando así su elección popular por un gran número de habitantes del sector analizado. Esto genera trastorno en el comportamiento

de los habitantes quienes se polarizan y priorizan el recibir siempre algo material. Dicha preferencia por lo material afecta la oferta intangible que pueden aportar las Fundaciones e iniciativas sociales como las de La Fundación Santa María de los Robles. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 1.

10.2.3 Amenaza Política (C). Hostigamientos a líderes comunales

Descripción: la inseguridad del sector ha llegado a tal magnitud que líderes comunales y sociales han sido ejecutados o desplazados del barrio por idealizar acciones no acordes, quizás con grupos al margen de la ley. Esto puede llegar a ser una amenaza directa a cualquier particular que desee hacer una obra social y que por cuestiones ideológicas y de criminalidad estas no sean de buen recibimiento en el sector. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3.

10.2.4 Amenaza económica (A). A pesar del cubrimiento de la salud básica que el Distrito subsidia a la población en Caracolí, el sistema no es óptimo

Descripción: es de resaltar que a pesar de que el sistema de salud subsidiado por el Estado o el Distrito está en un cubrimiento del 100%, este no es óptimo para la gran población del sector. Las citas médicas, controles y urgencias no son asequibles con facilidad y se evidencia un abandono en la asistencia médica del sector. Siendo esta una necesidad básica y principal del ser humano y que se deben tratar en lugares específicos. Las Fundaciones no pueden cubrir este vacío enorme del Distrito. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3

10.2.5 Amenaza económica (B). Transporte público precario e informal

Descripción: la movilidad del sector es una problemática general y afecta directa e indirectamente todas las organizaciones que hacen presencia en el barrio Caracolí. Es importante

resaltar que el sector está en un proyecto de pavimentación de vías pero este no ha sido bien coordinado y se han generado varios bloqueos simultáneos. Estos bloqueos incitan al mal uso de las vías disponibles arriesgando la vida de los habitantes del sector. De allí deriva una amenaza puntual para las organizaciones sin ánimo de lucro que no pueden operar a su 100% dada las condiciones de movilidad en el barrio Caracolí. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3.

10.2.6 Amenaza ecológica (A). Uso indebido e ilegal del suelo, construyendo en zonas no habitables e inseguras

Descripción: el barrio Caracolí ha sido construido en una zona de alto riesgo, a pesar de que varios predios y terrenos ya están evaluados por organismos especializados y avalados para su uso y construcción. Ninguna construcción está 100% protegida de cualquier alud de tierra, pues se percibe que el barrio no tiene un buen manejo de residuos líquidos y que la minería legal e ilegal es cada vez más continua y cercana a la población. Esto hace al terreno del sector una amenaza latente para cualquier construcción. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 2.

10.2.7 Amenaza ecológica (B). Manejo irregular de residuos sólidos (basura) y líquidos (alcantarillado)

Descripción: en el sector se percibe un mal manejo tanto de residuos sólidos como líquidos. La cultura del reciclaje no es continua y el sacar basuras no es coordinado con los servicios de recolección. Esto hace que en las calles, esquinas y alrededores permanezcan residuos sólidos durante varios días generando malos olores y plagas. En cuanto al alcantarillado; este no está presente en el 100% del barrio y donde no existe se perciben fuentes de aguas negras a la intemperie, generando malos olores, plagas y filtraciones en la montaña. Esta última es la más

peligrosa pues, las filtraciones generan daños irreversibles en el suelo y pueden generar deslizamientos de tierra. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 1.

10.2.8 Amenaza legal (A). Esta titulación se hace conforme a la ley 1001 que habla sobre los proceso de titulación de bienes fiscales ocupados con vivienda

Descripción: en el sector se está implementando una ley donde se formalizará a todos los dueños de terrenos. Esto es positivo evidentemente para toda la población del barrio, no obstante la tarea no ha sido fácil y a varios propietarios deben pagar sumas algunas bajas y otras altas, sumas de dinero para acceder a estos terrenos oficialmente. Por ello, esto puede llegar a ser una amenaza, el no contar con los recursos económicos para pagar dichos saldos y postergar su informalidad frente al Distrito. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 1.

10.2.9 Amenaza legal (B). Zona de alta inseguridad, presencia de guerrilla, paramilitares, pandillas, delincuencia común, venta – tráfico - consumo de drogas ilegales, delitos de alta índole como asesinatos, violaciones y robos

Descripción: la inseguridad e ilegalidad del sector es evidente en todas sus características y modalidades. Es por esto que toda organización que se encuentre en el barrio debe estar predispuesta a mantener su seguridad y la de sus colaboradores. Esta es una amenaza directa a todas las Fundaciones que participan en el sector. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3.

10.2.10 Ponderación total de Amenazas

Tabla 2. *Ponderación total de Amenazas*

Amenaza	Nivel	Porcentaje
Política (A)	1	6%
Política (B)	1	6%
Política (C)	3	17%
Económica (A)	3	17%
Económica (B)	3	17%
Ecológica (A)	2	11%
Ecológica (B)	1	6%
Legal (A)	1	6%
Legal (B)	3	17%
Suma Amenazas	18	100%

Fuente: Elaboración propia

10.3 Oportunidades de la Fundación Santa María de los Robles (FSMR)

10.3.1 Oportunidad política (A). Amparo de la Iglesia Católica como ente Gubernamental

Descripción: ser asociaciones o fundaciones de la Iglesia puede ser definitivamente favorable para la conformación de las mismas. Su respaldo es confiabilidad para los habitantes del sector estudiado. El buen nombre y la gestión espiritual que existen en estas organizaciones las hacen fuertes en cualquier dificultad organizacional. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3.

10.3.2 Oportunidad política (B). Estatutos diseñados, argumentados, evaluados y auditados por el Arzobispado

Descripción: desde su creación e implantación, los estatutos de las Fundaciones del Arzobispado son conocidas y aprobadas por él mismo. Siendo este un garante de buen proceder y ejecución. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3.

10.3.3 Oportunidad política (C). Abandono del Gobierno Distrital al garantizar los derechos fundamentales de la población en el barrio Caracolí

Descripción: el vacío que deja la administración Local y Distrital frente a los derechos principales de los habitantes del barrio caracolí; salud, educación, trabajo, etc., dejan un gran nicho de oportunidad para las organizaciones sin ánimo de lucro que con iniciativas y actividades puntuales apoyan y desarrollan la población. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3.

10.3.4 Oportunidad Económica (A). Sistema de salud insuficiente e ineficiente a nivel de barrio

Descripción: siendo la salud uno de los derechos y necesidades más vulneradas a la población de Caracolí, la falta de instalaciones, servicios y atención hacen a las organizaciones sin ánimo de lucro o Fundaciones fuertes en esta necesidad. No cubriendo al 100% estas pero si con un apoyo frecuente para el sostenimiento y manejo de la Salud. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 2.

10.3.5 Oportunidad Económica (B). Prevalece el sustento de hogares con menos de un salario mínimo que aporta solo una persona del núcleo familiar.

Descripción: el recurso económico o ingresos de las familias en el sector es bajo y escasamente cubre necesidades básicas pero no en un 100%. Esto hace fuerte a las organizaciones sin ánimo de lucro o Fundación que apoyan estas necesidades restantes en las familias del sector. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3.

10.3.6 Oportunidad Económica (C). En Ciudad Bolívar se localizan 5.210 empresas de Bogotá y los microempresarios de la localidad son 5.089.

Descripción: es un número interesante de compañías y micro empresas con las que organizaciones sin ánimo de lucro o Fundaciones se pueden asociar. Sociedad que tendría como fin aportar y desarrollar la localidad, barrio o sector en general. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 1.

10.3.7 Oportunidad Social (A). El desarrollo de esta población es no planeado e informal, su origen es de personas y comunidades con condición de desplazamiento y de pobreza extrema.

Descripción: La mayoría de la población es vulnerable y su origen nos es el más acorde a las condiciones de la Ciudad. Es por esto que las organizaciones sin ánimo de lucro o Fundaciones se hacen presentes para cubrir sus necesidades en su máxima voluntad. Esta población es un nicho enorme de acción social y comunitaria. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 2.

10.3.8 Oportunidad Social (B). El porcentaje de analfabetismo es de 4.8% es más del doble que el general de Bogota, este esta en 2.2%.

Descripción: el analfabetismo es un problema complejo tanto en niños como en adultos del sector. Este es difícil de cubrir con los programas educativos del Distrito. Por esto, las organizaciones sin ánimo de lucro o Fundaciones pueden llegar a cubrir y aportar a la solución de este. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 1.

10.3.9 Oportunidad Social (C). Al año 2012 en Ciudad Bolivar se encuentran 12.095 personas en condicion de discapacidad.

Descripción: en el sector analizado se contemplan pocas organizaciones que apoyen este gran número de habitantes con discapacidad. Sumando a esto, la poca oportunidad de medicina especializada en el sector hace a estas personas las más vulnerables del sector. Es por esto que se requieren cada vez más organizaciones sin ánimo de lucro o Fundaciones que se concentren en esta población. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3.

10.3.10. Oportunidad Tecnología (A). Cobertura creciente a televisión por cable e internet.

Descripción: es una oportunidad latente en todo el sector pero limitada para las personas que no puedan o tengan el dinero para acceder. Es de vital importancia que las organizaciones sin ánimo de lucro o Fundaciones puedan aportar a la comunidad estas herramientas, en su aprendizaje manejo y aplicación. Esto con el fin de desarrollar y potencializar la comunidad.

Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 2.

10.3.11. Oportunidad Tecnológica (B). Procesos poco técnicos en cuanto a industrialización del sector.

Descripción: poca o nada de capacitación empresarial o productiva en el sector. Esto hace fuertes a las organizaciones sin ánimo de lucro o Fundaciones que aporten talleres de formación productiva y empresarial. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 2.

10.3.12 Oportunidad Legal (A). Respaldo jurídico por parte de la Constitución Política de Colombia

En su artículo 355. Que dice *“El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia”* (Procuraduría General de la Nación, 2015)

Descripción: es importante resaltar la importancia y prioridad que tiene las organizaciones sin ánimo de lucro frente a la constitución Política de Colombia y todos los que a su impacto social, económico etc. contempla. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3.

10.3.13. Oportunidad legal (B). Ética y confianza entre los participantes de las organizaciones o fundaciones

Descripción: la corrupción y el mal proceder no son ajenos a las organizaciones sin ánimo de lucro o fundaciones. El manejo indebido de recursos, el mal gasto, la apropiación de bienes que son destinados para la población vulnerable, el aprovechamiento de prebendas sin algún sentido social son algunos ejemplos que están a la par del día. Es de vital importancia el buen manejo de las organizaciones o fundaciones para que su participación en el desarrollo social de un sector

tan mal tratado sea positiva y enriquecedora. Ponderación de impacto a la Fundación Santa María de los Robles: 3.

10.3.14. Ponderación total de Oportunidades

Tabla 3. *Ponderación total de Oportunidades*

Oportunidad	Nivel	Porcentaje
Política (A)	3	9,68%
Política (B)	3	9,68%
Política (C)	3	9,68%
Económica (A)	2	6,45%
Económica (B)	3	9,68%
Económica (C)	1	3,23%
Social (A)	2	6,45%
Social (B)	1	3,23%
Social (C)	3	9,68%
Tecnológica (A)	2	6,45%
Tecnológica (B)	2	6,45%
Legal (A)	3	9,68%
Legal (B)	3	9,68%
Suma Oportunidades	31	100%

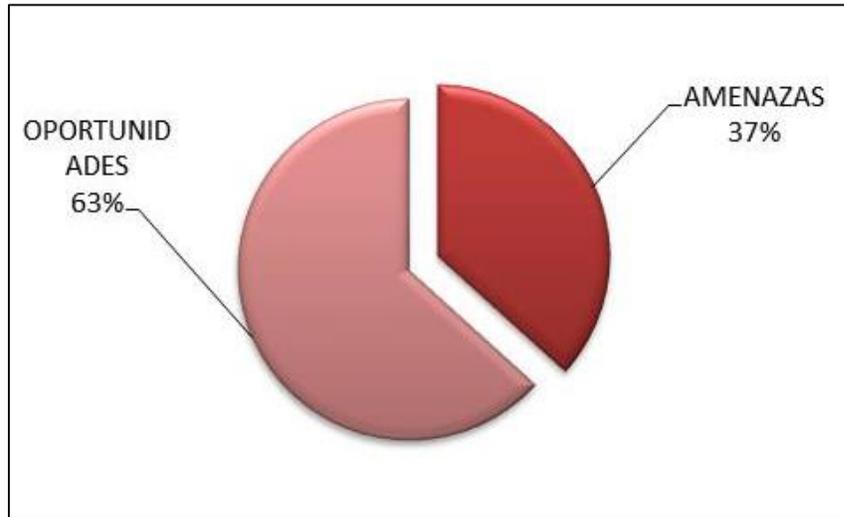
Fuente: Elaboración propia

10.4 Ponderación total de Amenazas y Oportunidades

Tabla 4. *Ponderación total de Amenazas y Oportunidades*

Amenazas	18	36,73%
Oportunidades	31	63,27%
Total	49	100%

Fuente: Elaboración propia



*Figura 2. Ponderación total de Amenazas y Oportunidades
Fuente: Elaboración propia*

11 Análisis situacional que enfrenta la Fundación Santa María de los Robles con su entorno externo

Un 63% de impacto directo a la Fundación Santa María de los Robles en cuanto a oportunidades que brinda el entorno analizado frente a un 37% de impacto directo que amenazan la Fundación. Hacen del sector un ambiente propicio para potencializar la organización y proyectar un futuro extenso, exitoso y de enorme impacto social para toda la comunidad, no solo para el barrio Caracolí sino para la Localidad Ciudad Bolívar en Bogotá y gran parte de la comuna 4° Cazuca del municipio de Soacha.

Es importante resaltar el por qué un ambiente tan hostil y complejo en donde opera la Fundación Santa María de los Robles es un buen lugar y las condiciones del sector se facilitan para un desarrollo óptimo de estrategias a corto y largo plazo como se planea tener. Las amenazas son el 37% y son el menor impacto directo a la fundación. Gracias a que en estos años

de operación la Fundación ha logrado evadir dichos aspectos. Por ello, el ambiente Político de La Fundación ha logrado mantenerse al margen y sus actividades han ido más allá de las promesas y retribuciones por sus acciones. Ofreciendo a sus participantes una estabilidad y credibilidad que a un se mantiene y es pilar en su proceder.

En cuanto al ambiente económico son más fuertes las amenazas analizadas. Una de ellas se trata de cubrimiento en la salud y a pesar de que la Fundación ofrece un desarrollo integral a sus participantes no es suficiente para cubrir en su totalidad las necesidades de las personas discapacitadas que a la fecha participan. La segunda amenaza económica es la movilidad del sector. Está a pesar de que el distrito está trabajando para potencializarla pavimentando todo el barrio aun la Fundación se ve afectada directamente en su operación. El transporte hacia la Fundación para los participantes con condiciones de discapacidad más elevadas es imposible y el transporte para él personal profesional es dificultoso y peligroso. Esta amenaza impacta directamente el costos de la Fundación pues los recorridos se han hecho más largos y el vehículo de la organización ha sido el único medio para llegar a Caracolí. Esta amenaza es de alto impacto dado que la Fundación no puede cambiar la situación directamente, su única opción es esperar a que las obras culminen lo más pronto posible.

El ambiente ecológico genera dos amenazas latentes pero de mediano impacto a la Fundación. Uno es la zona de alto riesgo que en general es todo el barrio de Caracolí. Esta amenaza es de mediano impacto pues la Fundación opera en dos casas donde ya se hicieron los estudios de suelo y de estructura. Estos estudios arrojaron resultados positivos y avalaron la construcción como un lugar óptimo. La segunda amenaza ecológica es el manejo de residuos sólidos y líquidos. Esta amenaza es de bajo impacto dado que la Fundación logra manejar de la mejor manera sus residuos sólidos y líquidos.

Por ultimo en el ambiente legal se destacaron dos amenazas. La primera de bajo impacto es la formalización del barrio y la titulación de los terrenos o predios. La Fundación ha adelantado varios procesos sobre este tema y a pesar de tener varias dificultades este avanza. La segunda amenazas legal es la inseguridad barrial. Este es de un impacto alto ya que ningún participante ni profesional que pertenezca a la Fundación está exento de sufrir un evento negativo frente a su seguridad. Esto mismo le sucede a las instalaciones de la Fundación que a pesar de que la comunidad las cuida la inseguridad es permanente y se debe estar siempre alerta.

Pasando a las oportunidades; el panorama mejora en un porcentaje más alto. El peso de las oportunidades frente a las amenazas es de un 63% y esto obedece a un factor común. La vulnerabilidad de la población en el barrio Caracolí y en general en la Localidad de Ciudad Bolívar es enorme. Y la participación para mitigar esta vulnerabilidad de Fundaciones como la Santa María de los Robles es de necesaria y urgente.

Se analizaron oportunidades en el ambiente político, económico, social, tecnológico y legal. Políticamente se resaltan tres aspectos de alto impacto cada uno. El primero es el respaldo de la Iglesia Católica a la Fundación Santa María de los Robles. Este respaldo hace fuerte la organización y genera confianza en los participantes y comunidad aportando una oportunidad de crecimiento exponencial. El segundo aspecto, son los estatutos de la Fundación, hechos revisados y auditados por el Arzobispado de Bogotá garante de buen proceder ante cualquier acción. Esta oportunidad obedece al buen criterio de la Iglesia en aspectos sociales y espirituales brindando confianza a todo el sector que rodea la Fundación. El tercer aspecto que genera una oportunidad de alto impacto en la Fundación es el abandono del Estado o Distrito a la población del barrio Caracolí y en general La Localidad de Ciudad Bolívar. Este abandono deja vacíos

enormes y vulneran necesidades primordiales de la población, es ahí donde la Fundación presenta mayor oportunidad de ayudar, ofrecer y optimizar sus servicios.

El ambiente económico reduce un poco el impacto a la Fundación. Se resaltan tres oportunidades en este ambiente. La primera es un sistema de salud deficiente. Esta oportunidad esta en ofrecer más servicios que ayuden a minimizar esta falta. Es de mediano impacto ya que a pesar de que la falta de instituciones públicas y privadas de salud está latente La Fundación apoya temas relacionados con la salud de los participantes pero no suple la intervención e importancia de la medicina. La segunda oportunidad es de alto impacto. Se percibe en el ingreso económico de los habitantes del sector. Este es mínimo y se priorizan necesidades que su salario alcanza a cubrir. Para el resto de necesidades existen organizaciones como la Fundación Santa María de los Robles que aporta a la población apoyo en varios aspectos como el desarrollo integral, sistemas, música y talleres productivos entre otros. La tercera oportunidad económica es de bajo impacto y está relacionada con el número de empresas y microempresas que hay en la localidad. Esta oportunidad está alineada a lograr sociedades con algunas de estas entidades privadas para generar alianzas económicas y sociales que lleguen en toda la población vulnerable del sector.

En el ambiente sociocultural sobresalieron tres oportunidades, todas alineadas a la población específica. La primera está dirigida a personas desplazadas con un bajo impacto en la Fundación. Hoy la Fundación participa con un número considerable de esta población pero no es suficiente. El número de desplazados en la zona es alto y sus necesidades aumentan cada día. Es bajo su impacto pues al ser la población demasiado grande sus necesidades no son fáciles de priorizar. La segunda está dirigida a personas analfabetas. El porcentaje de alfabetismo en la zona es considerable e igual que los desplazados son unas personas que requieren apoyo de fundaciones

para minimizar sus necesidades de desarrollo personal y social. Esta oportunidad es de mediano impacto pues la cobertura educativa en la zona es al 100%. La tercera población presidida, y de un alto impacto, es la población discapacitada. La población discapacitada es enorme y aumenta con el pasar de los años. Las instituciones no gubernamentales que atienden estas necesidades son pocas. En el barrio Caracolí solo existe la Fundación Santa María de los Robles y es allí donde se pueden concentrar varios proyectos futuros, con el fin de cobijar más población discapacitada y brindarles el apoyo respectivo.

Analizando el ambiente tecnológico se encontraron dos oportunidades latentes. La primera es de mediano impacto y tiene que ver con la cobertura del internet en la Localidad. Esta se enumera como oportunidad pues gracias a ella se pueden fortalecer los talleres y cursos de sistemas en la Fundación. Adicional, la población se mantiene informada de una manera global. La segunda oportunidad es de mediano impacto. Está en la fortaleza que pueden tener los talleres productivos de la Fundación. Es evidente la falta de tecnología y procesos en la localidad para generar microempresas o simplemente empleos con diferentes y mejores condiciones.

Por último se involucró las oportunidades del ambiente legal. Este aporta dos oportunidades de alto impacto para la Fundación. El primero obedece al el régimen constitucional. Este es específico y apoya toda acción social que priorice la vulnerabilidad de los colombianos y que a su vez genere oportunidades de vida. La segunda oportunidad corresponde a la confianza que genere cualquier organización como las fundaciones. Es de alto impacto, ya que en la Fundación Santa María de los Robles la confianza entre todos los que participan de ella en cualquier rol es permanente e inquebrantable. Es la razón principal por la que todos están allí. Sin esta confianza no existiría la Fundación Santa María de los Robles.

12 Conclusiones

Basados en entrevistas con personal directo de la Fundación Santa María de los Robles, personal externo de la organización y en las observaciones obtenidas a lo largo de proyecto se puede concluir que la Fundación Santa María de los Robles opera en un sector apropiado por su razón de ser, óptimo para su visión, misión y sus principales objetivos. Esto validado con una amplia serie de oportunidades halladas que favorecen directamente a la Fundación y un número considerado, pero bajo, de amenazas que pueden oponerse o generar resistencia a las estrategias que se planeen ejecutar a corto, mediano y largo plazo en la Fundación.

En primera medida se logró obtener un panorama de amenazas que se esperaba fuera más feroz. Siendo el sector de Ciudad Bolívar y específicamente el barrio Caracolí un ambiente hostil de difícil acceso, de montañas olvidadas, de carreteras sin asfalto, de calles empedradas de quizás un mal nombre o mala reputación. Reputación que a lo largo del tiempo se ha construido en base a malas noticias, muertes violentas y tragedias continuas. No es fácil olvidar todos los problemas y dificultades que este sector vive a diario. Es por eso que se determinan amenazas en el ambiente político, económico, ecológico y legal. Amenazas que se deben tener en cuenta y que se deben contrarrestar con estrategias eficientes. Al menos que no afecten el buen funcionamiento de la Fundación Santa María de los Robles dado que no dependen directamente de la Organización.

Por otro lado y cambiando vertiginosamente la perspectiva de las amenazas, se determinó una serie bastante amplia de oportunidades que el sector brinda a la Fundación. Es posible que toda la suma de un número incontable de problemas, líos, inconsistencias institucionales, violencia, desplazamientos, inclusión social y en general de vulnerabilidad absoluta, este se convierta en un nicho gigantesco de oportunidades para una organización con tan buenos proyectos. La cual está

pensando en un plan estratégico a cinco años como lo es la Fundación Santa María de los Robles, cinco años de enormes retos pero de mil oportunidades.

Los hallazgos de oportunidades en el diagnóstico organizacional externo de la Fundación son superiores en casi un 100% al de las amenazas. Su puntuación fue de un 100% entre amenazas y oportunidades que brinda en ambientes externo de la Fundación. El 63% son oportunidades y el 37 % amenazas.

Esta ponderación es sencilla pero concreta, es evidente que se deben orientar las estrategias posteriores a este diagnóstico en el contexto de planeación estratégica a potencializar la Fundación en cuanto a esas oportunidades halladas y en fortalecer los aspectos más vulnerables que las amenazas detectadas puedan afectar.

Por último, la situación que enfrenta la Fundación Santa María de los Robles frente a su entorno externo es positiva y que las necesidades de toda la población del barrio Caracolí, de la localidad Ciudad Bolívar y en el municipio de Soacha, son fuente de inspiración para tan eficiente gestión social. Estos últimos 10 años fueron de enorme impacto en la población y son muchas las personas que hoy agradecen lo hecho por la Fundación Santa María de los Robles. Ahora lo que queda es seguir adelante con este ambicioso proyecto de planeación estratégica para potencializar las obras y proyectos. Llegando así a más personas, a más familias que necesitan una mano, que necesitan una ayuda, que necesitan ser tenidos en cuenta, que necesitan no ser olvidados.

“Dios se conmueve ante el dolor de sus hijos y se compadece de él. Somos llamadas a entrar en esta compasión, implicándonos con Él en la transformación reparadora de la realidad. Trabajamos por la defensa y cuidado de la vida y nos unimos con todos aquellos que luchan por ella, promoviendo la educación en la solidaridad, el respeto a los derechos humanos, la justicia,

la paz y la integridad de la creación.” (Congregación General XIX, Esclavas de Sagrado Corazón de Jesús).

13 Recomendaciones

- 1.** Establecer objetivos organizacionales de carácter estratégicos de corto, mediano y largo plazo basado en el diagnóstico interno y externo ya realizados por los dos proyectos líderes anteriores sin desalinearse de la misión y la visión de la Fundación Santa María de los Robles.
- 2.** Diseñar estrategias organizacionales realizables, enfocadas a las necesidades de la población y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- 3.** Nunca olvidar lo que pasa alrededor de la Fundación. Es allí donde se deben tener todos los sensores para detectar necesidades de la población y diseñar proyectos, talleres que suplan estas necesidades.
- 4.** Es importante saber y conocer el entorno externo de la Fundación, es de igual o mayor importancia que el entorno conozca a la Fundación Santa María de los Robles. Es por eso que se recomienda como prioridad una estrategia o plan de marketing en el que la Fundación sea presentada en sociedad, tanto en el barrio como en la localidad.
- 5.** Se recomienda buscar diferentes fuentes de financiación. El depender de tan pocas instituciones que aportan el 100% de la financiación para la Fundación. Se convierte en una amenaza latente y se debe contrarrestar lo más pronto posible. Las opciones más aconsejadas son: buscar proyectos financiados por el Distrito y el apoyo de empresas privadas que deseen intervenir en responsabilidad social y empresarial. Esta recomendación se hace fuerte, pues la formalidad como Fundación del Hogar Santa María de los Robles es un hecho y con este gran paso es más fácil de realizar.

6. Se recomienda no olvidare implementar las recomendaciones del proyecto líder anterior, que fue realizado con enorme exactitud por Hernán Darío Molina Díaz. Son recomendaciones pensadas con precisión y que son fundamentales para el buen funcionamiento de la Fundación Santa María de los Robles.

14 Bibliografía

- Alcaldía Mayor de Bogotá, B. H. (2015). *Localidad de Ciudad Bolívar*. Bogotá. Recuperado el 15 de 10 de 2015, de <http://www.bogota.gov.co/localidades/ciudad-bolivar>
- Alcaldía Mayor de Bogotá, C. (2013). *Anuario Epidemiológico 2013, Localidad de Ciudad Bolívar*. Bogotá. Recuperado el 16 de 10 de 2015, de http://www.hospitalvistahermosa.gov.co/web/node/sites/default/files/boletines_2013/anuario/ANUARIO2013_C_BOL%C3%8DVAR_30agosto2014.pdf
- Aldeanueva, C. M. (2001). *Dirección Estratégica para las ONG*. Madrid: UNED. UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACION A DISTANCIA.
- Cabanelas, J. O. (1997). *Dirección de empresas bases en un entorno abierto y dinámico*. Piramide.
- CCB, C. d. (2007). *Perfil económico y empresarial de la Localidad Ciudad Bolívar*. Bogotá. Recuperado el 20 de 10 de 2015, de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3129/926_perfil_economico_ciudad_bolivar.pdf?sequence=1
- Congregación General XIX. (s.f.). *Carisma y Misión Esclavas del sagrado Corazón de Jesús*. Obtenido de <http://www.esclavasaci.es/carisma-y-mision>
- Díaz, H. D. (2015). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL INTENO COMO BASE PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN*.
- Hospital Vista Hermosa, I. N. (2012). *Boletín Epidemiológico Quincenal de Ciudad Bolívar #2, Dicipidad*. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de

http://www.hospitalvistahermosa.gov.co/web/node/sites/default/files/boletines_2012/boletin_quincenal_31_enero_2012_discapacidad.pdf

Hudson, M. (1995). *Managing Without Profit* .

Inter-American Development Bank. Retrieved from. (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales*. Washington DC.

John, J. S. (2002). *Fundamentos de la Dirección estratégica*. Madrid: Thomson.

Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: GRANICA.

Procuraduría General de la Nación, C. (2015). *Artículo 355*. Bogotá. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de <http://www.procuraduria.gov.co/portal/normatividad-de-la-procuraduria.page>

Sampieri, R. H. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw - Hill Interamericana.

Tobón, R. D. (2010). *Dirección estratégica un nuevo enfoque de competitividad* . Medellin: Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. Mexico: Panorama.