

Formulación del Direccionamiento Estratégico y análisis de los Stakeholders de la Obra Salesiana
del Niño Jesús

Jhon Freddy Hernández

ID: 000392267

Directora:

Ing. Jacqueline Santamaría Valbuena

Universidad Pontificia Bolivariana

Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial

Especialización en Gestión de Proyectos

2021

Contenido**Pág.**

Introducción	1
1. Generalidades de la empresa.....	3
2. Delimitación del problema.....	9
3. Antecedentes	12
4. Justificación	16
5. Objetivos.....	19
5.1. Objetivo general.....	19
5.2. Objetivos específicos.	19
6. Marco Teórico.....	20
6.1. Marco Conceptual de la Gestión estratégica a la dirección estratégica	20
6.2. FODA para entablar el análisis interno y externo	24
6.3. Stakeholders, características y modelos.....	29
6.4. Stakeholders como actores estratégicos	36
7. Metodología	38
7.1. Enfoque	38
7.2. Alcance.....	39
7.3. Método	39

7.4. Fuentes de información	39
7.5. Fases del proyecto	40
8. Resultados y Discusión	42
8.1. Diagnóstico Situacional	42
8.2. Generación de estrategias y análisis de la Matriz DOFA	44
8.2.1 Estrategias Ofensivas (Maxi – Maxi) – (F- O).....	45
8.2.2. Estrategias Defensivas (Maxi – Mini) – (F- A)	46
8.2.3. Estrategias Adaptativa (Mini – Maxi) – (D-O)	47
8.2.4. Estrategias supervivencia (Mini – Mini) – (D-A)	48
8.3. Gestión Estratégica - Matriz de Stakeholders OSNJ.....	50
9. Direccionamiento Estratégico de la OSNJ	73
9.1. Direccionamiento	74
9.1.1. Misión actual.....	74
9.1.2. Misión propuesta	75
9.2. Visión	75
9.2.1. Visión actual.....	75
9.2.2. Propuesta de Visión.....	76
9.3. Valores de la OSNJ	77
9.4. Balanced Scorecard.....	79
9.4.1. Perspectivas del cuadro de mando integral (CMI)	79
9.5. Mapa Estratégico.....	82

10. Conclusiones	89
11. Recomendaciones.....	91
12. Lista de Referencias	92
13. Anexos.....	95

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Generalidades de Obra salesiana del Niño Jesús	4
Tabla 2. Esquema de relación de Matriz FODA.....	20
Tabla 3. Fases del Proyecto.....	40
Tabla 4. Análisis Matriz DOFA	42
Tabla 5. Estrategia Ofensivas (F-O)	46
Tabla 6. Estrategia Defensivas (F-A).....	47
Tabla 7. Estrategia Adaptativa (D-O)	48
Tabla 8. Estrategia Supervivencia (D-A).....	49
Tabla 9. Lista de Caracterización Stakeholders	50
Tabla 10. Lista de expectativas Stakeholders	55
Tabla 11. Matriz Zona 4 San Cristobal	59
Tabla 12. Matriz Centros Educativos	60
Tabla 13. Matriz Juntas de Acción Comunal (JAC)	61
Tabla 14. Matriz Comerciantes Artículos Religiosos	62
Tabla 15. Matriz Arciprezasgo Zona San José	63
Tabla 16. Matriz Sociedad Salesiana	64
Tabla 17. Matriz Peregrinos – Feligreces	64
Tabla 18. Matriz Bienhechores	65

Tabla 19. Matriz Beneficiarios	66
Tabla 20. Matriz Prensa - TV	67
Tabla 21. Matriz propietarios Residentes	67
Tabla 22. Matriz Director OSNJ	68
Tabla 23. Matriz Ecónomo – administración	69
Tabla 24. Matriz Gestión Humana	69
Tabla 25. Matriz Pastoral Social	70
Tabla 26. Matriz Pastoral Parroquial	71
Tabla 27. Matriz Comunicación.....	72

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Organigrama General Obra Salesiana del Niño Jesús.....	5
Ilustración 2. Relación FODA	26
Ilustración 3. Matriz (Poder – Interesados)	27
Ilustración 4. Matriz (Poder – Influencia)	34
Ilustración 5. Matriz (Impacto – Influencia)	35
Ilustración 6. Matriz Mapeo Stakeholder OSNJ	58

Lista anexos

	Pág.
Anexo 1. Dofa Pastoral Educativa OSNJ	95
Anexo 2. Dofa Pastoral Social.....	96
Anexo 3. Dofa Pastoral Juvenil	98
Anexo 4. Dofa Catequesis	100
Anexo 5. Dofa Pastoral Familiar	101
Anexo 6. Dofa Pastoral Oratoriana.....	102
Anexo 7. Encuentros Equipos OSNJ.....	95
Anexo 8. Solicitud de Informacion Documentada	96



RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:	Formulación del Direccionamiento Estratégico y análisis de los Stakeholders de la Obra Salesiana del Niño Jesús.
AUTOR(ES):	Jhon Freddy Hernández
PROGRAMA:	Esp. en Gestión de Proyectos
DIRECTOR(A):	Jacqueline Santamaría Valbuena

RESUMEN

La Parroquia Santuario del Divino Niño Jesús - Obra Salesiana del Niño Jesús (OSNJ), es una organización eclesial estructurada entorno a la devoción popular de la imagen del Divino Niño Jesús, e impulsada en el oficio litúrgico y la asistencia de la caridad pastoral que, presta servicios de evangelización y atención social a población vulnerable focalizada en la ciudad de Bogotá y del país. En 86 años de historia ha tenido un reconocimiento nacional e internacional por su impacto devocional en la de miles de católicos lo que le ha permitido desarrollar programas de atención social de alto impacto. Conscientes de esta realidad en su compromiso social evangelizador y de sostener en el tiempo sus programas de atención social, adicional del carácter evangelizador al Divino Niño Jesús que se desea imprimir en sus fieles devotos; se plantea a través de la presente investigación una propuesta de formulación del Direccionamiento Estratégico con énfasis en el análisis de los stakeholders que, favorecerá alinear los procesos del horizonte institucional al compromiso de gestión y trabajo articulado con cada uno de los stakeholders identificados. Para ello se realizó un diagnóstico situacional (externo e interno), se diseñó una matriz de control de los stakeholders, así como el diseño del mapa estratégico en el marco de la metodología del Balanced Scorecard en donde se formula la propuesta de misión, visión, y valores institucionales. Finalmente se realizó una socialización general con los líderes del proceso del SGC y los responsables de los servicios en la cual se quiso validar la factibilidad de la investigación desarrollada a fin de ser asumida y trabajada por la OSNJ.

PALABRAS CLAVE:

Vº Bº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE:	Formulation of the Strategic Direction and analysis of the Stakeholders of the Salesian Work of the Child Jesus
AUTHOR(S):	Jhon Freddy Hernández
FACULTY:	Esp. en Gestión de Proyectos
DIRECTOR:	Jacqueline Santamaría Valbuena

ABSTRACT

The Sanctuary Parish of the Divine Child Jesus - Salesian Work of the Child Jesus (OSNJ), is an ecclesial organization structured around the popular devotion of the image of the Divine Child Jesus, and promoted in the liturgical office and the assistance of pastoral charity that, provides evangelization and social care services to a vulnerable population focused on the city of Bogotá and the country. In 86 years of history, it has had national and international recognition for its devotional impact on thousands of Catholics, which has allowed it to develop high-impact social care programs. Conscious of this reality in their evangelizing social commitment and in sustaining their social care programs over time, in addition to the evangelizing character of the Divine Child Jesus that they want to impress on their faithful devotees; Through this research, a proposal for the formulation of the Strategic Direction is proposed with emphasis on the analysis of the stakeholders that will favor aligning the processes of the institutional horizon to the management commitment and articulated work with each of the identified stakeholders. For this, a situational diagnosis (external and internal) was carried out, a stakeholder control matrix was designed, as well as the design of the strategic map within the framework of the Balanced Scorecard methodology where the mission, vision, proposal is formulated. and institutional values. Finally, a general socialization was carried out with the leaders of the SGC process and those responsible for the services in which they wanted to validate the feasibility of the research developed in order to be assumed and worked by the OSNJ.

KEYWORDS:

Vº Bº DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Resulta importante reconocer que el sustento y la base estructural de la teoría de los *stakeholders*, se encuentra en el sujeto, en la persona, en sus colectivos organizacionales que, con intereses y expectativas, se convierten en capital social y estratégico para el éxito de una organización.

Chiavenato en su artículo la *gestión del talento humano* describe la importancia y el valor que se le debe otorgar a la persona misma, como un recurso vivo e inteligente en el logro de los objetivos de la organización (2002).

Por su parte, Edward Freeman, menciona que un *stakeholders* puede ser “cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de una organización” (Freeman et al., 1984 citado en Rivera y Malaver, 2011), resulta esencial remarcar que, toda empresa u organización en sus formas de responder al mercado cuenta con un valor intangible, constituido por círculos de personas, que interna o externamente demandan una necesidad o beneficio, razón que da lugar a la sustentabilidad de la organización.

Así pues, este el caso de la Parroquia Santuario del Divino Niño Jesús – Obra salesiana del Niño Jesús (OSNJ), que, como organización eclesial presta servicios de evangelización y atención social a miles de personas de la zona sur oriental de la ciudad de Bogotá, gracias al impacto devocional del icono del Divino Niño, quien es el actor social de referencia para millones de católicos de Colombia y el mundo.

La imagen del Divino Niño Jesús como actor social ha configurado su alcance nacional construyendo tejidos relacionales importantes, permitiendo así desarrollar inversiones económicas a favor de niños, jóvenes y familias en situaciones de pobreza y desigualdad social, por medio de programas de atención social.

El propósito principal de este trabajo es formular estrategias para el direccionamiento organizacional de la Obra salesiana del Niño Jesús con énfasis en el análisis y gestión de los *stakeholders*, apoyados en la teoría de *agencia social* de Alfred Guill, con el objetivo de direccionar la misión y la visión del horizonte institucional de la OSNJ al futuro.

En el desarrollo de este documento, se identificaron y analizaron los *stakeholders* que en el ejercicio estratégico de la OSNJ pueden aportar desde el concepto de la teoría de *agencia social* a la sostenibilidad de la Obra.

Desde el diagnóstico situacional fundamentado en la herramienta de análisis FODA, se buscó conectar acciones que integren la matriz de control de los *stakeholders* con el propósito de generar estrategias que permitan conectar con tareas concretas y útiles en el direccionamiento de la Obra Salesiana.

Vale la pena resaltar que en este trabajo fue de gran importancia la asistencia y el compromiso de la oficina de Gestión de Calidad de la OSNJ, quien favoreció el acceso a la información documentada y los encuentros con los variados equipos de animación y gestión de la Obra.

1. Generalidades de la empresa

La Parroquia Santuario del Divino Niño Jesús - Obra Salesiana del Niño Jesús (OSNJ), es una organización eclesial, estructurada en torno a la devoción popular de la imagen del Divino Niño Jesús, e impulsada en el oficio litúrgico y la asistencia de la caridad pastoral.

Desde su fundación (año 1935) la OSNJ ha desarrollado programas de atención social de alto impacto y reconocimiento, tras el alcance promovido por el sacerdote salesiano Juan del Rizzo quien desde el soporte iconográfico al Divino Niño Jesús difundió su devoción en Colombia.

El contexto socio cultural y el carácter popular, contrasta positivamente con las características públicas de familias y niños del momento; representadas en la estatuilla original del Divino Niño mediante la forma como en sus brazos están levantados, su vestimenta sencilla de túnica rosada, cinturón rosado y pies descalzos.

Desde esta visión socio cultural integrada en la fe de los miles de fieles católicos, se constituye la Obra Salesiana del Niño Jesús del 20 de julio, en favor de la atención pastoral y con el impulso de la caridad benefactora.

A continuación, en la Tabla 1, se describen las generalidades de la Obra como organización, exponiendo tanto los programas como los servicios de atención social y evangelización, en favor del cumplimiento del horizonte institucional.

Tabla 1.

Generalidades de la empresa

Nombre de la empresa	SOCIEDAD SALESIANA - OBRA SALESIANA DEL NIÑO JESÚS
NIT:	860.8010-0
Logo Institucional:	
Actividad Económica:	<p>Actividad Principal: Culto -Evangelización. Actividad Secundaria: Programas de atención social. Otra Actividad: Centros de producción</p>
Dirección:	Carrera 7 No 27 -25
Ciudad/Departamento	Bogotá – Cundinamarca
Teléfono:	571 37725555
Representante Legal:	Pbro. Fabián Orlando Becerra. SDB.
Número de empleados Directos e indirectos:	<p>Directos: 192 Indirectos: 24</p>
Productos y servicios prestados:	<ul style="list-style-type: none"> • Programa “Respuestas a necesidades básicas” <ul style="list-style-type: none"> ○ Atención social – apoyo arriendos y alimentación. ○ Mercados institucionales y familiares. ○ Atención social – salud (odontología – medicina general y medicamentos. ○ Atención social – auxilios funerarios. ○ Adulto mayor – mercado y manutención. ○ Mejoramiento de vivienda. ○ Atención emergencias. ○ Apoyo psicológico. • Programa “Apoyo Educativo” <ul style="list-style-type: none"> ○ Apoyo colegio salesiano Juan del Rizzo (Becas – subsidios por cada alumno) ○ Apoyo Escuela salesiana de capacitación laboral – Becas de estudio, material pedagógico subsidio por cada alumno. ○ Apoyo al desarrollo artístico y lúdico de la OSNJ ○ Apoyo al Centro Salesiano de formación Artística – CESFA (Becas de estudio, instrumentos e infraestructura, subsidio por cada estudiante. ○ Becas para estudio escolar o capacitación para el mundo del trabajo. • Programa “Apoyo Evangelizador” <ul style="list-style-type: none"> ○ Subsidio integral a proyectos pastorales Santuario Niño Jesús. ○ Programa Apostolado Bíblico Católico ○ Programa de apoyo a proyectos pastorales evangelización y catequesis. • Programa de “Apoyo Formativo”. <ul style="list-style-type: none"> ○ Subsidio a la Escuela de Catequesis ○ Subsidio integral a la formación de animadores

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Apoyo para la formación de ministros laicos ○ Apoyo al programa de Centro de Familia ○ Apoyo integral al proyecto de gestión de la Calidad. ○ Apoyo a la formación de seminaristas y religiosos. ○ Apoyo a la formación de catequistas y ministros. <ul style="list-style-type: none"> ● Servicios de apoyo <ul style="list-style-type: none"> ○ Servicio de economato y de administración <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de donaciones ▪ Servicio de tesorería ▪ Servicio de valores efectivos ▪ Servicios de sistemas ▪ Servicio de seguridad ▪ Servicio de mantenimiento ▪ Servicios generales. ▪ Servicio de gestión humana ▪ Servicio de contabilidad ▪ Servicio de comunicaciones ▪ Servicio de memoria histórica ▪ Servicios productivos <ul style="list-style-type: none"> ● Restaurante ● Librería ● Imprenta ● Apostolado Bíblico ● Centro Juvenil
--	--

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la ilustración 1, se presenta la estructura general de la organización Obra Salesiana del Niño Jesús que ilustra gráficamente su liderazgo y dirección general.

1.1. Inicio de la Obra Salesiana del Niño Jesús

Fundada por San Juan Bosco la Sociedad Salesiana - Salesianos de Don Bosco, es una congregación religiosa católica de hombres, religiosos y laicos, presente en 135 naciones. La misión es Evangelizar Educando entregados totalmente al servicio de la juventud pobre y en peligro, especialmente en los ambientes populares.

En 1934, Juan del Rizzo, salesiano sacerdote de procedencia italiana, llegó al Colegio Salesiano de León XIII y se responsabilizó del Oratorio. El Padre Juan, gran devoto del Niño Jesús de Praga, se dedicó a propagar esta devoción y atendiendo las recomendaciones del Padre Bertola, se dirigió al centro de la ciudad, a un almacén de artículos religiosos y compró allí una hermosa imagen del Niño Jesús. Pidió que le retiraran una cruz que llevaba en la espalda y que retocaran un poco el rostro, haciendo de ella una imagen más cercana a la pureza y alegría de un niño. Colocó la imagen en la enramada que estaba en el campo, donde generalmente se celebraba la eucaristía y compartían los niños del oratorio, e hizo que le tomaran fotografías para mandar a hacer estampitas y repartirlas a los niños del Oratorio y a las personas que asistían a la Eucaristía los domingos.

Inicialmente, en el 1935, llegaron habitantes de los alrededores, luego los obreros de los barrios cercanos, después las parejas jóvenes que consagraban su hogar al Divino Niño Jesús. En poco tiempo miles de personas de todos los rincones de la ciudad acudían al que en ese momento se llamaba Campo Salesiano San José.

El Padre Juan del Rizzo inició el programa de Pan y Chocolate con los niños del Oratorio, pidiendo a las personas más pudientes llevar pan y chocolate para los niños del oratorio que muchas

veces acudían a la catequesis sin alimento alguno. Esto marca el inicio de lo que más adelante se transformó en Las Obras Sociales del Niño Jesús. En 1936, por la afluencia de devotos, se vio la necesidad de construir un templo. Los planos fueron diseñados por los señores Coadjutores Salesianos Juan Buscaglione y Constantino de Castro.

El 19 de marzo de 1937 se bendijo la primera piedra y, al fin, en 1942 se hizo la solemne inauguración del templo junto con la creación de la Parroquia del Niño Jesús. Durante estos años el Padre Juan del Rizzo no solo se dedicó a la construcción del templo. Se esforzó enormemente en propagar aún más la Devoción al Divino Niño Jesús. Gracias a *Jesús Niño*, los niños pobres se alimentaban y vestían; reconocía, además, como lo hizo Don Bosco, que a estos pequeños les debía dedicar hasta el último segundo de su vida.

2. Delimitación del problema

Desde los años de 1935 la naciente parroquia del Divino Niño Jesús se constituyó como un lugar de peregrinación y de atención a los niños de la zona suroriental de la ciudad de Bogotá, convirtiéndose así, en un proyecto social evangelizador de alto impacto en la fe de los católicos.

Con 86 años de presencia y reconocimiento, la hoy Parroquia Santuario del Divino Niño Jesús - Obra Salesiana del Niño Jesús, (OSNJ) representa en la actualidad nacional uno de los templos católicos de mayor trascendencia, afluencia en feligresía y programas de atención social. (Tobón, 2013).

Con más de medio siglo de existencia y prospera acogida, es palpable el paso a un secularismo religioso que pone en riesgo la acción evangelizadora y la inversión social, no sólo de la parroquia del Divino Niño Jesús, sino de la misión evangelizadora de la Iglesia Católica en Colombia.

De acuerdo con Rodolfo de Roux (2014), la religión católica se expone a un detrimento de su alcance en la manifestación cultural de su fe; marcada por la realidad social globalizada, que resulta incierta y variable, ante los profundos cambios en sus dinámicas, sociales, políticas, económicas, y eclesiales.

El anterior es un panorama real, acorde con la situación del Santuario Parroquia del Divino Niño Jesús y de las demás instituciones católicas; en un país declarado constitucionalmente como un Estado laico y pluralista, fundado en el reconocimiento de la igualdad y libertad religiosa, donde las relaciones contractuales Estado e Iglesia Católica comienzan a tener fracturas.

Desde la planeación estratégica, se reconoce que las estructuras jerarquizadas no sostienen la misión y la visión empresarial de una organización; en tal sentido resulta importante desarrollar relaciones corresponsables y directas con los actores estratégicos o grupos de interés que, dentro del ambiente organizacional, pueden ser una amenaza o un factor de éxito en orden al crecimiento de la organización.

Identificar e interactuar con los grupos de interés es una acción estratégica que permite priorizar, según los intereses de la organización, las necesidades y expectativas de aquellos *stakeholders* como actores relevantes en la generación de valor y resultados de crecimiento de la institución.

A partir de lo mencionado, resulta una necesidad organizacional pensar en una formulación estratégica que asegure la sustentabilidad de la Parroquia Santuario del Divino Niño Jesús - Obra Salesiana del Divino Niño Jesús (OSNJ) a futuro; dinamizando sus procesos y escenarios, de manera que pueda sostenerse en el tiempo y continuar siendo significativa en su propósito misional evangelizador.

Dice Luis Alberto Cely en su trabajo de investigación que “la supervivencia de una organización depende en gran medida, de su capacidad de reacción, de adaptación y respuesta a las exigencias que el contexto y la cultura le exige” (2005, p.45).

La OSNJ cuenta con la NTC ISO 9001: 2015 y plantea en su formulación misional el trabajo de evangelización a favor de los destinatarios como actores principales en las diferentes obras, programas y servicios. Sin embargo, no contempla un modelo de gestión que asegure la

sustentabilidad, desde la clasificación y priorización de sus *stakeholders* y sus niveles de interés, con el fin de desarrollar estrategias de gestión para la misión.

Para la organización Obra Salesiana del Niño Jesús, es importante la identificación y claro conocimiento de sus *stakeholders*, saber puntualmente ¿Quiénes son los stakeholders de la Obra Salesiana del Niño Jesús? ¿Cuáles son sus características e intereses? ¿Quiénes son importantes en el desarrollo sustentable? ¿Quiénes se ven influenciados por sus proyectos de evangelización y promoción social? ¿Quiénes influyen en la obra?, y ¿Qué esperan de la obra? ¿Cuál es la formulación estratégica que opera en el direccionamiento de los *stakeholders* de la Obra Salesiana del Niño Jesús?

Es claro que el sostenimiento estratégico de una organización se basa en el apoyo entre las partes interesadas, como elemento fundamental para avanzar hacia los objetivos de la organización.

3. Antecedentes

Con el propósito de realizar la investigación se toman como referencias de estudio algunos documentos diseñados entorno a la gestión de las partes interesadas, con la intención de conocer experiencias investigativas que contribuyan al mejoramiento documental.

A continuación, se describen algunos proyectos de investigación que se consideran relevantes y ayudarían a garantizar la calidad de la investigación.

1. Los autores Ferney Gómez Rodríguez y Sergio Jiménez Andrade (2015) exponen en su trabajo de grado titulado “*Gestión de las partes involucradas en la gestión de proyectos análisis de la literatura científica*” una investigación que desarrolla un estado del arte con el cual se muestra una visión generalizada sobre el estado y los avances que ha tenido en las publicaciones de artículos y revistas científicas indexadas de las teorías de la administración el término de los stakeholders. En la lectura se puede ver la evolución de la definición que ha tenido los stakeholders desde varios autores como Romald Edward Freeman; Donaldson & Preston; Harrison; Wicks; Parmar & De Colle; Hillman; Fontaine; Goodpaster; Mitchell; Agle and Wood; Carroll; Phillips; Clarkson; hitos teóricos de referencia obligada para el termino de los stakeholders.

2. En esta investigación llama la atención cómo se logra hacer la descripción del concepto de las stakeholders desde tres escenarios según los autores Donaldson & Preston, 1995. Escenarios como: el descriptivo, el instrumental y el normativo, que permiten contribuir a la profundización del tema y a futuras investigaciones en el campo. El conocimiento de la

teoría de las partes interesadas proporciona una base de comprensión y una consistencia clara al momento de desarrollar una temática o intervenir el caso de una instigación de corte académico.

3. En su investigación llamada, “Identificación de los actores que impactan y son impactados por la de Acueducto de Bogotá, a la luz de la teoría de los stakeholders” el autor Luis Humberto Naranjo (2005) desarrolla en su investigación la identificación y caracterización de los stakeholders del Acueducto de Bogotá, basados en la metodología de identificación de Humberto Falcao y Joaquín Rubens Fontes Filho (1999). Luego de haber hecho un riguroso análisis histórico y conceptual de los stakeholders y analizado algunos modelos y tipologías de identificación de los stakeholders, se propone como herramienta de caracterización la propuesta desarrollada por Falcao y Rubens; basados en las variables de poder, legitimidad y urgencia, desarrollando una matriz para cada uno de los tres atributos. Resultado de la investigación fue el haber logrado la identificación de 67 stakeholders reunidos en 17 grupos, asemejando igualmente intereses y expectativas de estos en relación con el acueducto de Bogotá.

4. Proyecto titulado “Aplicación de la gestión de los stakeholders en proyectos de investigación en Colombia, caso de estudio universidad de Cundinamarca” diseñado por Paola Andrea Valencia (2017). El estudio se realizó en la Universidad de Cundinamarca, en 21 proyectos de investigación que durante 10 años adelantó la Universidad. En el desarrollo de la investigación se propone demostrar cómo la teoría de los stakeholders es útil para los procesos de implementación de los proyectos, ya que permite reconocer a los agentes

determinantes en el desarrollo, ejecución e incidencia de una investigación e igualmente validarlo como un asunto estratégico que permita la articulación de esfuerzos con el fin de alcanzar resultados exitosos. El proyecto de investigación buscó aportar a las instituciones universitarias públicas y privadas una herramienta de análisis, para identificar, seleccionar y gestionar a los stakeholders como agentes determinantes en el éxito de los proyectos de investigación. El estudio logró identificar a los Stakeholders más importantes, según el poder de interés e influencia, en el marco de proyectos de investigación universitaria, al tiempo que permitió clasificar los mismos según sus funciones y niveles de desarrollo.

5. Cesar Giovanni Alarcón es el autor de la investigación “Los grupos de interés en las organizaciones: Caso el Stakeholders comunidad en un terminal portuario” (2017). La investigación tiene por objetivo comprender el marco ético que sustenta la teoría de los grupos de interés. La investigación posee un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo bajo un diseño documental, bibliográfico. Para la recolección de la información el autor usó fuentes documentales como artículos, libros y trabajos de grado en Responsabilidad Social Empresarial. Tras el análisis de los datos encontró que la compañía objeto de estudio goza de un marco ético basado en valores y principios corporativos alineados a su actividad económica, realizando acciones sociales desde cuatro pilares que responden a las dimensiones social, económica y ambiental, no obstante, se requiere fortalecer la instrumentación de medios interactivos y mediáticos. Concluyó que el Terminal debe replicar los modelos de Bolívar y Sucre que le han hecho merecedores de distinciones, e integrar la inteligencia

colectiva en su estrategia de responsabilidad social que le permita desarrollar en los empleados competencias como la cooperación, el trabajo en equipo y el enfoque integrativo.

Los proyectos descritos anteriormente permiten valorar la importancia que tiene desde la academia el aporte investigativo de los Stakeholders como aprovechamiento a las organizaciones, en pro de mantener la sostenibilidad, la calidad del servicio y la mejora continua.

4. Justificación

La presente investigación se justifica en la necesidad de aplicar los conocimientos obtenidos en la Especialización de Gestión de Proyectos; conociendo y validando la importancia que tiene la *gestión de las partes interesadas* (PMBOK 7) para la sustentabilidad de una empresa u organización.

Para garantizar el éxito sustentable de una empresa, es importante tener claro para quién trabaja la entidad; es decir, quiénes son las personas u organizaciones que favorecen las razones suficientes y el soporte para que tal o cual empresa continúe y se sostengan en el tiempo.

Bajo esta perspectiva, es importante la construcción y formulación de modelos de direccionamiento estratégico que garantice la sustentabilidad de la organización, pensado en la gestión de sus *stakeholders*.

Hay que aclarar que la formulación del concepto “sustentabilidad” se comprende tomando la base interpretativa y sintáctica, de Fabián Coelho, como “aquello que se puede soportar a sí mismo con razones suficientes que evitan su extinción” (2019).

Con esta intención, el estudio de caso se enfoca en la Obra Salesiana del Niño Jesús (OSNJ) barrio 20 de julio, Bogotá, que, con 86 años de sostenibilidad histórica, es una organización que ejecuta proyectos de evangelización social, en el cual convergen un número considerable de personas y organizaciones, quienes desde *la agencia* devocional al Divino Niño se ven beneficiadas bajo razones e intereses de carácter: económico (donaciones – ofrendas), laboral (contratos - servicios de apoyo), social (programas de atención), administrativo (gestión y administración de los recursos) y pastoral (promoción a la evangelización) .

Una primera apuesta estratégica, que resulta necesaria y recomendada, es validar el concepto de “*agencia social*” propuesto por Alfred Gell (2016), que resulta ser muy útil para la gestión de los *stakeholders* que abordaremos como referente básico estratégico para esta investigación.

La teoría de Gell desarrollada en su libro *Arte y agencia*, describe esta última como “a aquellas personas que provocan secuencias causales de un tipo particular, es decir, sucesos causados por actos mentales, de voluntad o de intención, en lugar de por simple concatenación de hechos físicos” (2016, p. 48).

Esta teoría, respalda la necesidad de identificar a todos los *stakeholders* de la OSNJ; dado que son y han sido las personas que dentro de una cadena de relaciones, en torno a la imagen del Divino Niño Jesús en su concepto icónico, social y cultural, han ejercido *agencia* sobre un grupo variado de actores: residentes, peregrinos, bienhechores, fieles, comerciantes; y estos a su vez le han otorgado *agencia* a la imagen, manteniendo desde su origen una variada cadena de relacionales, ocasionando su sustentabilidad por más de ocho décadas.

De acuerdo con Hugo A. Rodríguez, “este método resulta siendo un espacio en el que los *stakeholders* juegan en diferentes posiciones de poder, y en el cual la sustentabilidad organizacional depende de pactos (*trade-offs*) y arreglos cooperativos específicos” (2011, p. 26).

Validando esta primera estrategia, la base se ajusta a la teoría de la “*agencia social*” correspondiendo a la gestión de los *stakeholders*, puesto que se sitúan como elemento esencial en el marco del direccionamiento estratégico de la OSNJ, siendo que esta debe buscar ser sustentables en el futuro dentro de sus escenarios según su visión institucional.

En orden a lo anterior, la OSNJ debe identificar a las personas, grupos u organizaciones que intervienen positivamente y negativamente, (*generando agencia social*) al interno y externo de la Obra en su desarrollo estratégico; una valoración, clasificación y calificación que determine los niveles de interés y los grados de importancia, participación e influencia de los actores, lo cual permitirá desarrollar estrategias de gestión apropiadas para la consecución, acompañamiento y sostenimiento de las actividades y programas que desarrolla la Obra en su gestión organizacional, con el propósito de ser sustentables.

Para el direccionamiento estratégico de la OSNJ resulta un riesgo descuidar los intereses de sus *stakeholders*, el desconocimiento de las acciones que desarrolle tanto la Obra como cada *stakeholders* incide en los intereses futuros de las OSNJ.

Como opina Hugo Rodríguez & Natalia Malaver el “desconocimiento de uno de estos stakeholders podría afectar el bien común de la sociedad” (2011, p. 45), y en este principio el bien común de la OSNJ.

Con el ejercicio de una formulación estratégica basada en el modelo de los *stakeholders* y apoyada en la teoría de la *agencia social*, la OSNJ tendrá una planeación estratégica que le sirva como curso de acción para continuar siendo significativa.

5. Objetivos

5.1. Objetivo general.

Formular estrategias de direccionamiento para la Obra Salesiana del Niño Jesús (OSNJ) con énfasis en el análisis y gestión de los *stakeholders*, como *agentes sociales*.

5.2. Objetivos específicos.

- Elaborar un diagnóstico situacional con el fin de determinar condiciones internas y externas que impactan la gestión estratégica de la organización y demás proyectos encaminados.
- Establecer una caracterización de la población y/o actores vinculados directa o indirectamente con la Obra Salesiana.
- Analizar y desarrollar una propuesta de acciones estratégicas que permita gestionar de manera efectiva la participación de los interesados de la organización.
- Definir el Direccionamiento Estratégico de la organización a la luz de sus intereses y proyecciones a largo plazo. Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.

6. Marco Teórico

La comprensión de la organización, desde su mirada estructural, presupone la existencia de varios departamentos o áreas de gestión que trabajan entre sí a partir de la implementación de un plan estratégico y el cumplimiento de metas. El proceso de integración de estas áreas en un mismo rumbo define la gestión estratégica. Dentro de esta estrategia, se hace un seguimiento sobre los recursos disponibles de la organización, sustentando con ello el reconocimiento de amenazas, oportunidades, entre otras acciones. A continuación, se presenta información acorde para su comprensión, desde la conceptualización de la gestión estratégica, hasta la importancia de los *stakeholders* como concepto fundamental.

6.1. Marco Conceptual de la Gestión estratégica a la dirección estratégica

La gestión estratégica es un concepto acuñado dentro del ámbito de la administración que hace referencia a las diferentes técnicas de gestión, evaluación y desarrollo de herramientas respectivas para el cumplimiento de los objetivos empresariales u organizacionales, donde se incluye la misión, visión y valores. De esta manera, se implementan acciones que responden a reconocer los recursos, las oportunidades, las amenazas y otras acciones que se pueden tomar con el fin de cumplir objetivos, analizar el ambiente competitivo, evaluar estrategias, etc.

De acuerdo con González et al. (2019), la gestión estratégica implica analizar la toma de decisiones y el proceso de implementación, determinando con ello la evaluación sobre el proceso. Para ello, se desarrolla un análisis de debilidades y fortalezas, a nivel interno y externo, formulación de planes de acción y evaluación de estos. Lo anterior presupone que existe un interés constante en

mejorar la organización como un sistema dinámico, cambiante, lo que implica cumplir una serie de exigencias acordes con los ambientes que se desarrollan en las organizaciones o proyectos.

En este mismo orden de ideas, se concibe a la gestión estratégica como acción de la administración o dirección estratégica. Para David (2003, citado en González et al., 2019, p. 245), la gestión estratégica responde, entonces, a como su nombre lo indica, estrategias con el fin de organizar acciones para cumplimiento de metas y planes. Un ejemplo de estrategias se encuentra a la hora de reducir costos, implementar nuevas tareas, innovar, expandir, entre otras. Es importante mencionar que una herramienta implementada para ello es la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Desafíos y Amenazas).

Esta dirección estratégica (o direccionamiento estratégico), de acuerdo con Aguilera (2010), implica formular nuevos propósitos acordes con las necesidades de la organización o el proyecto, lo que define con ello acciones para la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento; principalmente. De esta manera, a través de la dirección, se exhibe plantear acciones que fomenten el cumplimiento de elementos como la misión, la visión, los ejes estratégicos, y los valores y principios.

De acuerdo con Medina y Cárdenas (2014), en primer lugar, la misión dentro del direccionamiento estratégico es la descripción o naturaleza de existir de una organización o proyecto. En este sentido, se evalúa la identidad, las relaciones con los otros, la reputación, el crecimiento, la sostenibilidad, etc. En segundo lugar, la visión es la idea factible que se tiene en un futuro, determinada por ser atractiva y responder a una realidad en la acción; por lo que se rige a partir de un marco de referencia acorde con un plan estratégico e indicadores de evaluación. En la

gestión de proyectos, la visión se centra en la imagen preconcebida, en la idea de un resultado factible que beneficie y cumpla con las metas. En tercer lugar, los ejes estratégicos hacen referencia a todos los pilares que permiten el desarrollo del plan estratégico; entre ellos se encuentran actividades como:

- Movimientos tácticos para el cumplimiento de objetivos (misión y visión).
- Implementar un control de gestión acorde con el plan estratégico.
- Definir una estrategia innovadora en relación con los competidores y partes interesadas (*stakeholders*).
- Hacer una reflexión de los recursos (tangibles e intangibles).

En cuarto lugar, los valores y principios responden a aquel conglomerado de cuestiones espirituales, morales y éticas; que tienen incidencia en la construcción de acciones, respuestas y comportamientos. Es importante señalar que estos valores y principios constituyen la identidad de un proyecto u organización, y responden a su vez, a los intereses de índole corporativo y de bienestar social. Con estos cuatro elementos, de acuerdo con Aguilera (2010) se puede llegar a entablar un crecimiento empresarial, dado que “al analizar propósitos y objetivos, el entorno, realizar análisis interno, y valorar los activos intangibles, la empresa [organización o proyecto], puede determinar su orientación estratégica e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorece esa orientación” (p. 101).

Esta orientación, en palabras de Medina y Cárdenas (2014), se estructura de manera directa en tres etapas.

- **Formulación de la estrategia:** responde directamente a la toma de decisiones para crear una misión, visión e identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Se plantea a corto, mediano y largo plazo, siendo este último el fin de los objetivos. Se destina para ello un plan de acción y una definición de monto de inversión (financiera y humana), para el cumplimiento de los objetivos. Estos planes responden a las prioridades, los objetivos y las rutas financieras que se pueden implementar.
- **Implantación de la estrategia:** responde a la puesta en escena de las estrategias formuladas. En este caso, se desprende la idea de un compromiso, desarrollo de políticas de responsabilidad empresarial, entablar una cultura organizacional, calcular presupuestos, organización interna, entre otras actividades. Cabe mencionar la importancia de los objetivos estratégicos, ya que permiten determinar escenarios, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, cadenas de valor, indicadores de desempeño, partes interesadas, etc.
- **Evaluación de la estrategia:** es la revisión del cumplimiento de objetivos y metas, determinado a partir de una serie de indicadores. Para ello, se desarrolla una revisión de interna y externa, sustentada en el rendimiento y en la toma de decisiones encaminadas a una corrección.

Finalmente, es importante determinar que estas tres etapas serán variantes a partir del plan o tipo de estrategia que se maneje, como es el caso de sobrevivencia (múltiples puntos débiles), crecimiento (idea de expansión empresarial) y mantenimiento (reconocimiento de debilidades y fortalezas para mantener una posición) o desarrollo (establecer mejorar y entablar una concentración de oportunidades).

6.2. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para entablar el análisis interno y externo dentro de la gestión estratégica.

El proceso de identificación de elementos en torno a cuestiones internas y externas se realiza popularmente a partir de un análisis FODA (Ponce, 2007). Este consiste en reconocer, describir y dar un seguimiento a los factores que interfieren en una organización o proyecto. Además, por su presentación, logra captar los elementos claves para la gestión empresarial y los riesgos acordes con ello. La idea principal es entablar información sobre la organización o proyecto, reconociendo puntos positivos, negativos, por mejorar y por intervenir rápidamente.

De acuerdo con Sarli (2015), permite el desarrollo de un diagnóstico en torno a los factores fuertes y débiles de las organizaciones, permitiendo con ello el obtener una perspectiva estratégica y general de la situación que se analiza. Este proceso FODA se sustenta en un ambiente interno y externo, logrando con ello conectar acciones para la sobrevivencia, el crecimiento, el mantenimiento y el desarrollo. Para Ponce (2006), es una alternativa que permite diagnosticar y crear nuevas alternativas para mejorar la organización, proyecto o persona.

A continuación, en la tabla 2, exhibe la relación entre el ambiente interno y externo, así como las estrategias resultantes de su combinación siguiendo los planteamientos de Meza (2017). Es importante determinar que, dada las combinaciones dadas, como se exhiben en la tabla existe un proceso de expresión para tomar la mejor decisión (corresponde al desarrollo de estrategias y aprovechamiento de oportunidades).

Tabla 2.

Esquema de relación de matriz FODA.

CORRELACIÓN DE ASPECTOS DOFA		Ambiente interno	
		<i>Puntos débiles</i>	<i>Puntos fuertes</i>
Ambiente externo	<i>Amenazas</i>	Sobrevivencia	Mantenimiento
	<i>Oportunidades</i>	Desarrollo	Crecimiento

Fuente: Ponce (2007) y Meza (2017)

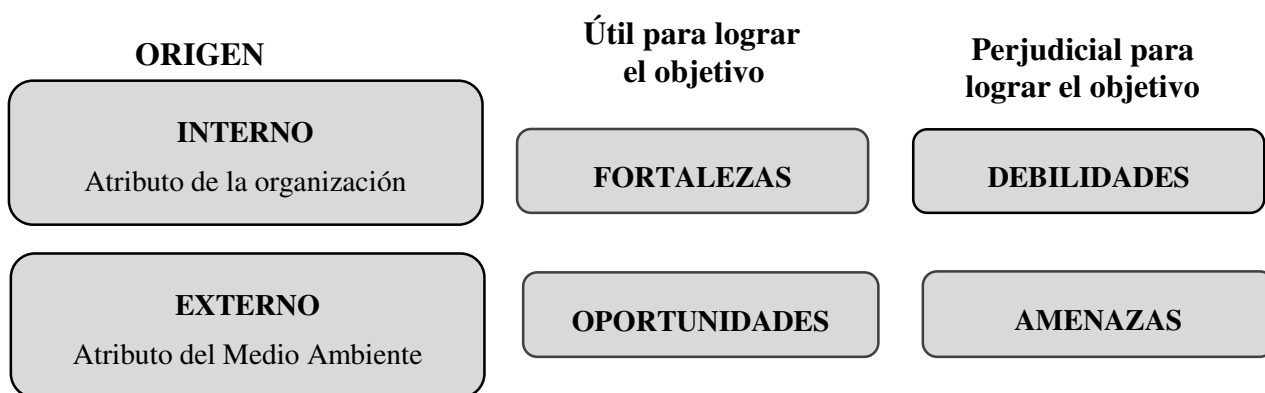
El ambiente interno corresponde al análisis de fortalezas y debilidades, entendidas como las ventajas y desventajas que posee la organización. En este caso, se determinan a partir de los dirigentes de la organización, por lo que se asocia en estrategias de actuación. La identificación de fortalezas y debilidades permite que se evalúen diferentes habilidades y capacidades de la organización, centrándose, dado los nuevos giros teóricos, en un proceso de relevancia hacia el talento humano y a las partes positivas que puede implementarse para la toma de decisiones (Ponce, 2006).

De manera adicional, permite garantizar el reconocimiento de los atributos que posee la organización para que sea competitiva, permitiendo con ello hacer un equilibrio con sus vulnerabilidades o sus debilidades. La selección de las fortalezas y debilidades se logra a partir de concebir los activos y pasivos competitivos, los cuales permiten enfrentar las estrategias de acción (Sarli, 2015).

El ambiente externo, por su parte, las oportunidades y amenazas, son los aspectos positivos y negativos que poseen la empresa. En este último caso, responde a una falta de control de organización por lo que se establecen planes de acción acorde con la toma de decisiones. De acuerdo con los planteamientos de Sarli (2015), la identificación de oportunidades y amenazas parte de los elementos ambientales externos de la organización, validando con ello las acciones con una fuerza de intervención posibles, posibilitando estrategias para enfrentarlas, tanto a nivel positivo como negativo, como se evidencia en la siguiente figura.

Ilustración 2.

Relación de la matriz FODA.



Fuente: Elaboración propia.

La relación del FODA con el cumplimiento de objetivos se determina, principalmente, de acuerdo con Sarli (2015), a la hora de establecer el análisis en pro de una ventaja competitiva o mejoría, que pueda ser aplicada a corto o mediano plazo. En relación con las metas a largo plazo, el FODA, más

allá de un enfoque diagnóstico, irrumpe en emplear acciones de búsqueda para intervenir y tomar decisiones.

El uso del FODA, a nivel teórico, determina las perspectivas u opciones que se gestan a partir del reconocimiento general u holístico de la organización, permitiendo con ello que se tomen decisiones para entablar un éxito (Ponce, 2006).

A nivel formal, de acuerdo con Sarli (2015), la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite que se determine, necesariamente, un cambio, logrando con ello proponer posibilidades ajustadas a las necesidades y características del diagnóstico del ambiente. Es importante mencionar que el FODA puede variar según las intenciones y esfuerzos de la organización, como es el caso de satisfacer necesidades de los clientes, o mejorar la sustentabilidad en temas competitivos.

De acuerdo con Ponce (2006), la matriz FODA debe tener en cuenta diferentes aspectos para su formulación y operación, lo que se resume en un diagnóstico a nivel del reconocimiento de afectaciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, de salud, etc. A partir de ello, se sitúa la organización en un ambiente y se postula planes acordes con preguntas como ¿Cuál es la situación de la organización actualmente? ¿Hacia dónde se dirige o se quiere dirigir la organización? ¿Cómo se va a cumplir la misión y visión a corto, mediano y largo plazo? Lo anterior presupone pensar al FODA como un elemento clave para la planeación estratégica.

Esta planeación, desde la línea discursiva, implica que la organización reconozca problemáticas, tanto internas como externas, y que desarrolle propuestas para su solución. Es importante mencionar

que la información utilizada para la construcción de la matriz depende de las personas o fenómenos involucrados directa o indirectamente con la organización. Para García y Cano (2013), el uso de la herramienta FODA recoge información de acuerdo con el entorno organizacional y la intención que se posea, por lo que los resultados, como el diagnóstico, solo se establecerán a partir del tipo de variables o categorías que se determinen de manera inicial, ejemplo: calidad, cobertura, organización, dirección, liderazgo, etc. Además, dado que su construcción se asocia habitualmente con una problemática, se busca que su construcción sea neutral, evitando juicios de valor o que se desarrolle por personas con interés y posibles de interferir en los resultados finales.

Es importante identificar que existen una serie de pasos generales para la implementación de la matriz FODA, durante su construcción y posterior análisis. De acuerdo con García y Cano (2013) estos pueden ser:

- Selección y análisis de problemas
- Lluvia de ideas e identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Orden de problemas (Establecer jerarquías)
- Evaluación de los problemas
- Selección de problema
- Análisis comparado de FODA.
- Alternativas o estrategias de solución.

6.3. Stakeholders, características y modelos.

De acuerdo con Guerrero (2018), un *stakeholders* o interesado se reconoce como aquella persona, organización, grupo o colectivo que se considera relevante dentro del proceso de ejecución de una actividad o proyecto, dado que sus intereses pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo y el éxito. De esta manera, se crea una gestión del *stakeholders* determinado a partir de cuatro actividades: la identificación general, el establecer el tipo y cantidad de involucración, la gestión de la participación y, finalmente, el monitoreo durante y después de la finalización del proyecto, principalmente, en aquellos casos donde se procede y es necesario gestionar un monitoreo de cierre.

Para Pico (2016), existe una serie de elementos característicos de los *stakeholders*, dadas las diferentes teorías que se asocian con ellos. En primer lugar, se debe reconocer que *stakeholders* hace referencia a un proceso asociado con la gestión de involucrados, principalmente en la conformación o dirección de proyectos; entendiendo a los involucrados como aquellos que se ven afectados o se pueden ver afectados en el cumplimiento de objetivos y metas. En segundo lugar, este interés está determinado a partir de diferentes enfoques de tratamiento de los *stakeholders*, entre estos se encuentran aquellos interesados en el gobierno corporativo, la responsabilidad social y la gestión estratégica.

Los intereses hacia los *stakeholders* están determinados a partir de cuatro razones principales. Primero, pueden entablar una posición de contribuidores financieros y no financieros, afectando con ello el cumplimiento de los objetivos organizacionales o de un proyecto. Segundo, son los

encargados de la evaluación de los proyectos, por lo que determinan el éxito de este. Tercero, el rechazo, desinterés o resistencia por parte de los *stakeholders* afectan el cumplimiento de metas y objetivos, alterando con ello el éxito y aumentando el riesgo. Finalmente, cuarto, la ejecución de actividades, como el cumplimiento de objetivos afectan directa o indirectamente a los *stakeholders*; lo anterior acorde con el alcance que se posea o se plantea.

De acuerdo con Guerrero (2018), el proceso de identificación es clave, dado que permite responder de manera apropiada con los cambios y decisiones que se tomen. Para dicha identificación se hace uso de herramientas y técnicas como el juicio de expertos, la recopilación de datos (entrevistas, encuestas), las reuniones, las cartografías, etc. De manera adicional, se postula la implementación de mapeo de interesados, considerado como la herramienta clave, a través de matrices, para la selección de interesados.

Para Freeman (s.f), los *stakeholders* funcionan en tres niveles, dado que es importante comprender que comportamientos, valores o contextos se deben priorizar y aspirar. Estos niveles son el racional (la organización en su conjunto), el procedimental (los procedimientos operativos habituales) y el transaccional (la negociación diaria). De esta manera, se identifica que los *stakeholders* cumplen una función de suma relevancia dentro del proceso de gestión, principalmente porque son los que suministran las pautas en torno a la satisfacción de las necesidades, el manejo financiero y el comportamiento ético. Algunos ejemplos de *stakeholders* son el gobierno, los clientes, la comunidad, los inversores, los accionistas, los propietarios, entes gubernamentales y no gubernamentales, etc.

Dada la amplitud de *stakeholders* existe una clasificación de estos, dada principalmente por el grado de afectación como con la proximidad dada. A continuación, se presentan las tres clasificaciones:

- **Stakeholders primarios:** se reconocen como aquellos interesados que se encuentran dentro de la organización, o que tienen un lazo fuerte o directo con la organización o proyecto. Se consideran como la principal fuente económica, reconociendo con ello a los accionistas, inversionistas o fundadores.
- **Stakeholders secundarios:** son popularmente asociados con los interesados externos, afectados por las acciones del proyecto u organización. Dentro de este grupo se encuentra la comunidad, los medios de comunicación, otros grupos, etc.
- **Stakeholders excluidos:** son conocidos como aquellos que no tienen un impacto económico, por lo que implica a un grupo desinteresado o sin afectación.

Estos, a su vez, responden a una serie de tipos, que están documentados de acuerdo con el poder, la legitimidad y la urgencia, dando con ello siete diferentes. Para Mitchell, Agle y Wood (1997) son:

- **Stakeholders latente:** hace referencia a aquellos stakeholders que tienen un gran poder dentro de la toma de decisiones del proyecto u organización, pero que posee una reducida interacción.
- **Stakeholders discrecional:** es aquel que posee un alto grado de legitimidad, pero no tiene poder o forma de influir dentro de la organización o el proyecto. Tradicionalmente, se reconocen como los que están involucrados en la responsabilidad social corporativa.

- **Stakeholders reclamante:** se le conoce como aquel que no tiene poder o legitimidad, pero que tienen un gran potencial para la adquisición o cumplimiento de un objetivo/meta.
- **Stakeholders dominante:** se reconoce dada la importancia que tiene; por ello, recibe la mayor atención dentro de la organización o proyecto. Es importante mencionar que su atención se debe a que tiene un alto grado de poder y de legitimidad,
- **Stakeholders peligroso:** es aquel que no cuenta con poder, legitimidad ni es de necesaria atención; pero que si puede llegar a ser violento, peligroso o determinante para el no cumplimiento de objetivos/metast.
- **Stakeholders dependiente:** responde directamente del poder de otro Stakeholders, por lo que sus necesidades se argumentan siempre a través de aquel que tiene el poder.
- **Stakeholders definitivo:** tiene el suficiente poder y legitimidad, por lo que su atención es inmediata.

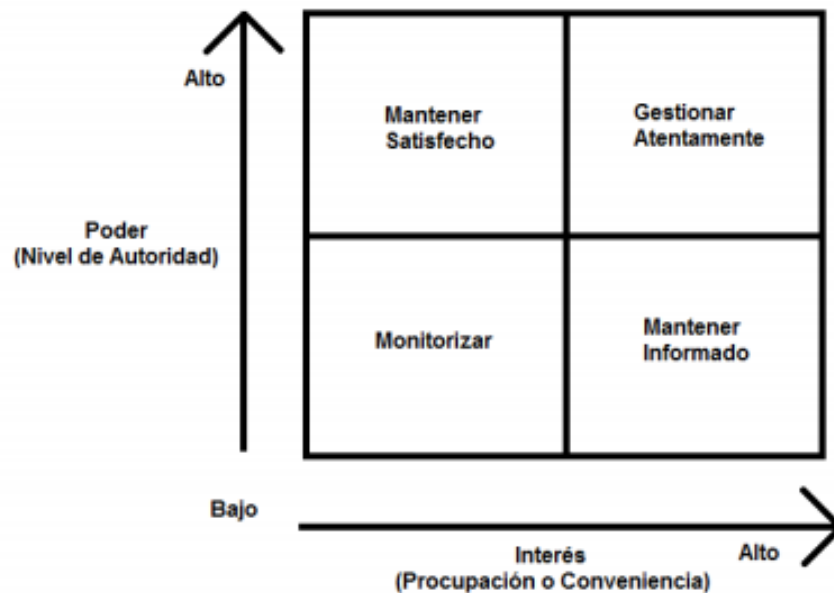
Es importante determinar que existen más categorías y modelos de análisis de acuerdo con el enfoque de investigación, pero el de Mitchell, Agle y Wood es reconocido por ser el más dinámico y que permite la incorporación de variables cuantitativas y cualitativas.

De acuerdo con Acuña (2012), estos modelos tienen el objetivo de ser una herramienta para la identificación y análisis de *los stakeholders*; entre ellos se encuentran: el Manual de CSR Europe y ORSE (“Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders”); el Manual de Ethical Accountability, el Instituto Nóos y el Grupo Telefónica; Modelo de Mitchell, Agle y Wood (explicado con anterioridad); el Modelo de Poder e Interés de Gardner y el Modelo Savage.

De acuerdo con Guerrero (2018), la selección de los *stakeholders* se determina a partir de un proceso de gestión, que identifica a los interesados y las posibles expectativas en relación con el impacto de un proyecto. Como se mencionó párrafos atrás, se hace uso de diferentes matrices, las cuales hacen uso del tipo de clasificación y de tipo presentados con anterioridad. A continuación, se exhiben algunas de dichas matrices:

Ilustración 3.

Matriz de poder/interés de los interesados



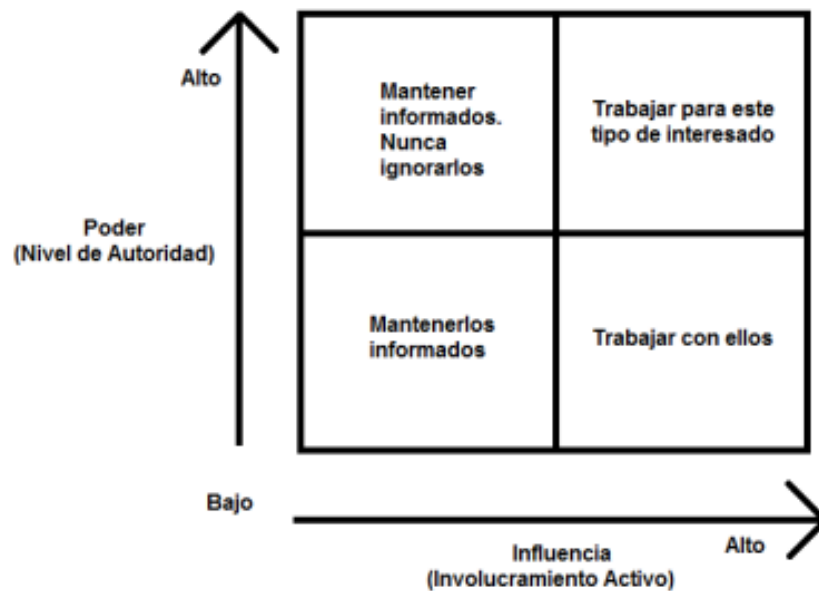
Fuente: Tomada de Ramos (2018, p. 19).

Este tipo de matriz ordena a los *stakeholders* o interesados en cuatro grupos, identificando con prioridad a aquellos que se encuentran en la sección I del plano cartesiano, dado que son de sumo cuidado. En este caso se relaciona con las oportunidades y amenazas identificadas.

Otro tipo de matrices son la *Matriz de poder/influencia* y de *influencia/impacto*. En el primer caso, se registra información acorde en relación con el nivel de autoridad y su participación. En el segundo caso, se relaciona la influencia o participación con su incidencia para hacer cambios o afectar los resultados (impacto). A continuación, se evidencian las gráficas que permiten comprender su funcionamiento.

Ilustración 4.

Matriz de poder/influencia

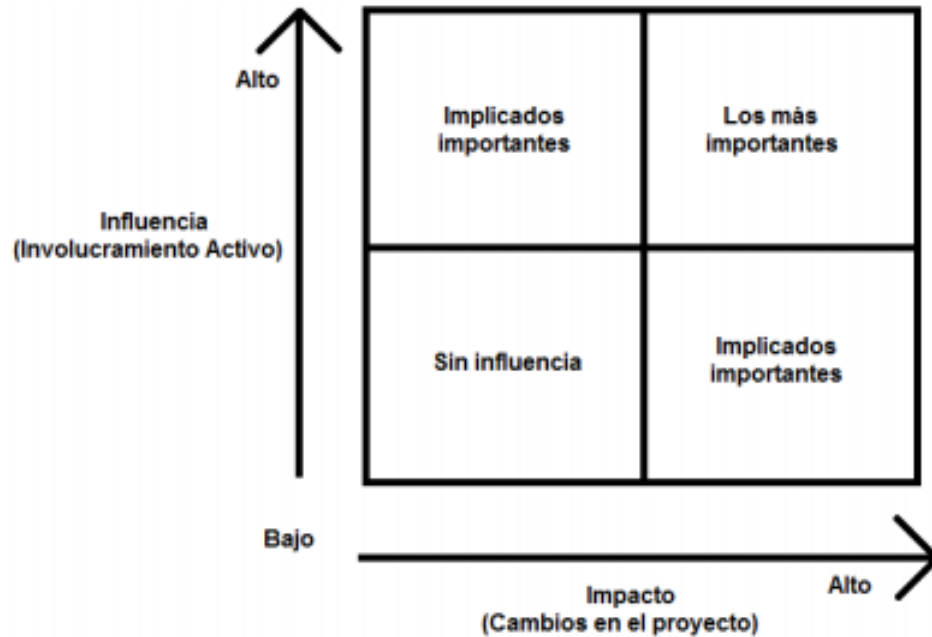


Fuente: Tomada de Ramos (2018, p. 19).

De acuerdo con Ramos (2018), esta imagen determina el comportamiento que se debe establecer con el fin de cumplir el objetivo del proyecto o actividad. Al igual que la matriz anterior, permite reconocerla gestión y estrategia sobre los grupos de interés, principalmente por la clasificación dada.

Ilustración 5.

Matriz de impacto/influencia



Fuente: Tomada de Ramos (2018, p. 19).

Esta matriz está caracterizada por un seguimiento similar de los *stakeholders*. Es importante determinar que el impacto se concibe a dar cuenta de la incidencia que tienen en temáticas de tiempos y costos, principalmente. La organización de *stakeholders* está determinada dando prioridad a los que tienen los valores más altos en torno, en este caso específico, de influencia (o participación) (Vásquez, 2017).

Finalmente, la identificación de *Stakeholders* es de gran utilidad para la gestión de riesgo, como para mejorar la reputación de la organización. De manera adicional, se ha demostrado que permite

que se cree una combinación de acciones y tácticas, que responden a la resolución de problemas de manera efectiva, optimizando con ello conocimientos, tiempos, costos, herramientas, etc.

6.4. Stakeholders como actores estratégicos e instrumentales en la gestión de la organización.

De acuerdo con Pico (2016), los *stakeholders* se consideran como actores estratégicos dentro de una organización, no solo por la influencia que poseen a nivel económico, sino que a partir de ellos se determina el éxito o fracaso de un proceso de gestión. A partir de ello, se evidencia que existe una relación directa entre las estrategias de gestión y el acompañamiento hacia los *stakeholders*. En estos intereses pueden estar dadas acciones como: la responsabilidad social empresarial, la reputación, la comunicación corporativa, entre otras.

Para Acuña (2012), el reconocimiento y estrategia vinculada a los *stakeholders* no solo permite dar respuesta comprometida a los intereses de los inversionistas y accionistas, sino conforma un camino al cumplimiento de una Responsabilidad Social Empresarial; lo anterior dado la importancia de brindar una relación de transparencia y responsabilidad, para la totalidad de los grupos que conforman los *stakeholders* de una organización. Además, se brinda la idea de una nueva narrativa, donde es relevante las estrategias a nivel interno y externo.

Freeman (s.f) menciona que existen nexos que se deben considerar claves entre la gestión empresarial y los *stakeholders*, en este caso particular, con una orientación hacia la reputación. En la actualidad, diferentes organizaciones han incorporado una filantropía empresarial. Esto concibe, por lo tanto, principios establecidos asociados con las relaciones públicas, la comunicación corporativa y una práctica empresarial que marcaba la pauta para integrar una interpretación

novedosa de los *stakeholders* y sus necesidades, determinado por creación de valor. De esta manera, se presupone la existencia de una integración, donde los *stakeholders* presentan un desarrollo de intereses; por lo que debe procurarse un proceso de gestión orientado a ellos.

7. Metodología

7.1. Enfoque

El diseño metodológico del presente proyecto alude a una investigación de tipo cualitativa – descriptiva. Validado el argumento que presenta Mariane Krause, al respecto de la investigación cualitativa:

“Existen diferentes tipos de estudios cualitativos: descriptivos (que pueden dar lugar a tipologías descriptivas), analítico-relacionales (a través de los cuales se crean modelos teóricos) y de investigación-acción (orientados al cambio). Sin embargo, y a pesar de sus diferencias, en la mayoría de los estudios cualitativos la selección de la muestra, la recolección de datos, el análisis y la generación de resultados están en una relación recíproca. En la práctica, esta interacción implica la implementación simultánea de dichos procedimientos, incluyendo la generación paulatina de resultados” (1995).

Con este enfoque se tuvo una visión general al interno como externo de la Obra Salesiana del Niño Jesús, organización seleccionada, analizando el impacto y el alcance del método seleccionado.

El análisis metodológico implicó recopilación de datos comunes aplicados a cuestiones comprendidas en el ámbito de la investigación (cualitativa - descriptiva) que incluyen, entrevistas estructuradas y no estructuradas, entrevistas de grupo, observaciones y análisis de información documentada.

7.2. Alcance

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo, en tres fases la cual “consistió en la recopilación de datos que describen los acontecimientos y luego organiza, tabula, representa y describe la recopilación de datos” (Abreu, 2020).

En la primera fase se tuvo un trabajo de campo proporcional a la necesidad de información a saber en relación con el marco teórico y los objetivos específicos descritos para el proyecto. La segunda fase analítica, con el tratamiento de los datos recogidos, su triangulación de resultados. Y por último la fase informativa, con la presentación y difusión, brindando un aporte a la Obra Salesiana del Niño Jesús en el direccionamiento estratégico de su horizonte institucional.

7.3. Método

El estudio del método utilizado en la investigación, como ya se describió anteriormente, es de tipo (cualitativo – descriptivo), en función a la consecución del objetivo propuesto para la investigación. Uno de los elementos a favor en el método, fue la flexibilidad y el hecho práctico en la recolección y análisis de los datos. La pregunta inicial en conjunto con las preguntas directrices validó en el transcurso de la investigación la pertinencia del método en el desarrollo de la investigación.

7.4. Fuentes de información

Dentro de las fuentes de información siguiendo las características de la metodología cualitativa estuvieron direccionadas en dos niveles: El primer nivel contó con el respaldo de la oficina de

Gestión de Calidad de la OSNJ, quien suministró información correspondiente al material documental de los procesos y direccionamientos de la NTC ISO 9001 – 2015. El segundo nivel correspondió a la focalización de encuentros y entrevistas estructuradas y no estructuradas, con actores y equipos estratégicos internos y externos a la OSNJ.

7.5. Fases del proyecto

En la siguiente tabla se describe las fases de desarrollo del proyecto de investigación, con el fin de dar cumplimiento al objetivo general y objetivos específicos. En dicho desarrollo se tomó la base estructural partiendo de la descripción de los objetivos específicos, en cumplimiento del objetivo general mencionando las actividades centrales desarrolladas en cada uno de ellos.

Tabla 3.

Fases del proyecto

Objetivos específicos	Actividades
<p>Elaborar un diagnóstico situacional con el fin de determinar condiciones internas y externas que impactan la gestión estratégica de la organización y demás proyectos encaminados.</p>	<p>El análisis estratégico de la situación fue uno de los principales temas en la elaboración del diagnóstico situacional. La herramienta útil para este diagnóstico fue la Matriz de análisis DOFA, que posibilitó el análisis interno y externo, facilitando la triangulación estratégica sobre los cuatro componentes (Ofensivos, Defensivos, Adaptativos, Supervivencia). Para la generación de estas estrategias se contó con la colaboración de la oficina de Gestión de Calidad de la OSNJ, quienes facilitaron y permitieron el acceso y revisión de archivos e información documental, como los espacios y tiempos para entrevistas individuales los con líderes de procesos y algunos referentes claves; el acompañamiento al entorno con algunas entrevistas particulares sobre la devoción al Divino Niño Jesús. Dentro del desarrollo se dedicó tiempo a contrastar y analizar la información, triangulando y priorizando las variables más recurrentes en perspectiva al objetivo de investigación.</p>

Objetivos específicos	Actividades
<p>Establecer una caracterización de la población y/o actores vinculados directa o indirectamente con la Obra Salesiana.</p>	<p>Consecutivamente al diagnóstico inicial, se efectuó la identificación, análisis y priorización de las partes interesadas o <i>stakeholders</i>. Para el desarrollo de matriz fue necesario identificar las entradas (ajuste y análisis del diagnóstico situacional DOFA con el cruce de sus variables), las herramientas de análisis (identificación y priorización de los <i>stakeholders</i> con capacidad de <i>agencia social</i>, determinar sus expectativas). En conjunto con la mesa de expertos conformada por el equipo de Gestión de Calidad de la OSNJ y varios empleados; se obtuvo las salidas (se desarrollaron un conjunto de estrategias en línea a la gestión de los <i>stakeholders</i> en la dinámica de la <i>agencia social</i> a la devoción del Divino Niño Jesús)</p> <p>Con esta matriz se priorizó y jerarquizó de manera sistemática a las personas, logrando determinar sus expectativas y sus niveles de incidencia y aporte a la OSNJ.</p>
<p>Analizar y desarrollar una propuesta de acciones estratégicas que permita gestionar de manera efectiva la participación de los interesados de la organización.</p>	<p>En el ejercicio de caracterización de los <i>stakeholders</i>, con el respectivo desarrollo de las estrategias contenidas en las matrices DOFA se creó la matriz de control de los <i>stakeholders</i>, utilizando como base el modelo de mapa de empatía, visualizando las expectativas de los <i>stakeholders</i>. Esta matriz fue desarrollada tras el ejercicio de varias entrevistas estructuradas y no estructurada con los <i>stakeholders</i> priorizados para el respectivo plan de gestión de los <i>stakeholders</i> de la OSNJ.</p>
<p>Definir el Direccionamiento Estratégico de la organización a la luz de sus intereses y proyecciones a largo plazo. Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.</p>	<p>Toda la información anterior fue la base para definir las líneas de propuesta para el horizonte institucional en el direccionamiento estratégico de la OSNJ. El ejercicio desarrollado y propuesto consistió en elaborar la propuesta del horizonte institucional a la sombra del horizonte institucional actual apoyados en la metodología del <i>Balance Scorecard</i> como aporte al direccionamiento estratégico de la OSNJ en el plan de Gestión de Calidad a la luz de la NTC 9001-2015 actual.</p>

Fuente: Elaboración propia.

8. Resultados y Discusión

8.1. Diagnóstico Situacional

El diagnóstico situacional de la OSNJ fue el punto de partida en el desarrollo estratégico de los objetivos planteados para la presente investigación.

Analizando los contextos internos y externos de las OSNJ, se hace un primer acercamiento direccionado hacia la priorización de los puntos fuertes y débiles, como también el de crecimiento y fortalecimiento en la gestión de los *stakeholders* con voluntad de *agencia social* entorno a la devoción del Divino Niño Jesús.

La metodología de la matriz DOFA dentro del contexto de la organización permitió el análisis del diagnóstico situacional, dado que es la metodología recurrente en los procesos de análisis que lleva adelante la OSNJ, con ello se acordó que lo más indicado era continuar con la misma metodología.

La dinámica en su realización estuvo orientada en una jornada de trabajo con líderes de la oficina del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC de la OSNJ analizando los factores que presenta la matriz DOFA “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” (Ver tabla 4) según el cruce y priorización en el estudio de las matrices (DOFA) correspondiente a los procesos de gestión y animación que adelanta la OSNJ, teniendo en cuenta los aspectos propios que caracterizan la teoría de los *Stakeholders* “personas, grupo de personas, u organizaciones que son claves. (Ver anexos, 01 - 07)

El estudio y priorización de esta matriz DOFA, permitió detectar e inferir factores en el desarrollo estratégico de la gestión de los *stakeholders*, facilitando el desarrollo de estrategias convenientes en la consecución del objetivo de la investigación.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta el análisis de la matriz DOFA, priorizada en la mesa de trabajo con el equipo líder del SGC de la OSNJ.

Tabla 4.

Análisis Matriz DOFA

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>F1. La devoción al Niño Jesús y la gran afluencia de feligreses devotos.</p> <p>F2. El número significativos de eucaristías.</p> <p>F3. La presencia y atención del sacramento de la confesión.</p> <p>F4. Infraestructura y espacios para la misión, junto con la ubicación geográfica del Santuario.</p> <p>F5. El SGCS que se adelanta en la OSNJ.</p> <p>F6. La diversidad de Servicios y Programas que ofrece la OSNJ en orden a la misión.</p> <p>F7. El trabajo voluntario y corresponsable de personas laicas en la animación y misión de la parroquia y la obra.</p> <p>F8. La Pastoral social y sus programas en favor de los más necesitados.</p> <p>F9. La formación que se brinda en todos los niveles y al personal</p>	<p>D1. Manifestación de asistencialismo de la OSNJ con los beneficiarios.</p> <p>D2. Poca difusión de la labor e historia que realiza la OSNJ en medios de comunicación internos y externos.</p> <p>D3. Pocos Sacerdotes SDB para atender las diferentes necesidades pastorales.</p> <p>D4. Débil conocimiento de la realidad social del sector y de la zona.</p> <p>D5. Poca claridad y conocimiento interno de los colaboradores a la historia y devoción del Divino Niño Jesús de la OSNJ.</p> <p>D6. Tendencia al activismo y a la administración económica.</p>	<p>O1. Los medios de comunicación impresos, verbales y audiovisuales para <i>agencia</i> de la Devoción al Niño Jesús.</p> <p>O2. Las donaciones y ayudas de los bienhechores.</p> <p>O3. El auge de familias migrantes.</p> <p>O4. El sentido de pertenencia de los habitantes del territorio de la Parroquia.</p> <p>O5. El reconocimiento nacional e internacional del Santuario.</p> <p>O6. El apoyo de la Arquidiócesis de Bogotá y Sociedad Salesiana.</p> <p>O7. La fe y la religiosidad popular.</p> <p>O8. El Plan de Evangelización del</p>	<p>A1. La inseguridad y delincuencia del sector</p> <p>A2. El constante desplazamiento de las familias del sector.</p> <p>A3. La excesiva mendicidad alrededor del Santuario, que genera inseguridad e incomodidad.</p> <p>A4. La invasión de los vendedores ambulantes al entorno de la Parroquia el Niño Jesús.</p> <p>A5. El relativismo moral y sincretismo religioso.</p> <p>A6. El proselitismo de las sectas religiosas, en la ciudad y la zona 4.</p> <p>A7. La disminución de los donantes y donaciones.</p> <p>A8. El constante ataque de los medios de comunicación a la Iglesia y a sus Ministros.</p> <p>A9. Débil formación en la instrucción y concientización de los jóvenes hacia la religión.</p>

<p>que trabaja en la obra (formación de animadores – Proyecto Laicos – cursos de capacitación y actualización).</p> <p>F10. La administración y la gestión financiera de la OSNJ.</p> <p>F11. La oportunidad comercial de desarrollo que genera la OSNJ en la localidad 4 San Cristóbal.</p> <p>F12. La atención sacramental a niños, jóvenes y familias.</p> <p>F13. El talento humano calificado y comprometido de la OSNJ.</p> <p>F14. La manifestación continúa de los donantes con los favores del Niño Jesús.</p> <p>F15. La presencia animadora del carisma e identidad salesiana</p>	<p>D7. Débil promoción de la devoción del divino Niño Jesús.</p> <p>D8. Carencia de mantenimientos locativos para la preservación de la imagen institucional.</p> <p>D9. Débil atención a las familias del sector de la OSNJ.</p> <p>D10. Poca conciencia y auto cuidado de la sustentabilidad ambiental.</p> <p>D11. Falta seguimiento a la gestión de los diferentes procesos pastorales</p>	<p>arquidiócesis y la Misión Continental.</p> <p>O9. La relación con las Juntas de Acción Comunal de los barrios.</p> <p>O10. Las relaciones con los comerciantes del sector de la parroquial.</p> <p>O11. El contexto vulnerable en el que se encuentran los beneficiarios.</p> <p>O12. La proyección de la pastoral juvenil en los sectores vulnerables de la zona.</p> <p>O13. Consumo y circulación cultural de la imagen del Divino Niño</p>	<p>A10. Las normatividades y legislaciones para los entes eclesiásticos</p> <p>A 11. Las políticas públicas que atentan o van en contra de nuestra misión de la Iglesia.</p>
--	---	--	--

Fuente: Autoría propia.

Como se puede evidenciar en la Tabla 4, se establece el consolidado del análisis y priorización de las variables detectadas en el cruce de la información compartida y triangulada con cada una de las matrices de las dependencias más importantes en la animación y gestión de los procesos de la OSNJ, (Pastoral social, pastoral educativa, pastoral parroquial, pastoral juvenil, catequesis, centros juveniles).

8.2. Generación de estrategias y análisis de la Matriz DOFA

De acuerdo con Alexis Jiménez, en su artículo *Deficiencias en el uso del FODA causas u sugerencias*, citando a Weihrich (1989) comenta que el propósito de la Matriz DOFA obliga a los

gerentes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales. (2011).

Una vez validado el análisis de los aspectos de mayor nivel de acuerdo con las cuatro variables de cada uno de los aspectos de la matriz DOFA, se diseñaron las estrategias tácticas, (ofensivas, defensivas, adaptativas, de supervivencia). La información para la construcción de la matriz se organiza teniendo como soporte teórico el artículo de Alexis Jiménez.

Luego de concluir el diseño de la estrategia, se mantuvo una segunda reunión de socialización, validación y ajuste de la propuesta con los líderes de los procesos del SGC de la OSNJ, consolidando el análisis de las estrategias con los aportes y la visión de cada líder del SGC.

8.2.1 Estrategias Ofensivas (Maxi – Maxi) – (F- O)

Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en su entorno. *¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?* (Codina Jiménez, Alexis, 2011).

A continuación en la Tabla 5 se presenta el planteamiento de la propuesta de estrategias ofensivas (F-O), considerando la correlación de las Fortalezas de la OSNJ y las Oportunidades de su entorno.

Tabla 5.

Estrategia Ofensivas tipo F-O

ESTRATEGIA F – O	
F1, F11, F14, O1, O4, O5, O13	- Incorporar procesos de consumo y difusión desde la gestión de la comunicación al interno y externo de la obra en línea histórica devocional al Niño Jesús.
F2, F3, F4, F12, O3, O4, O8	- Fortalecer el servicio y la calidad de atención y acogida a los fieles y peregrinos.
F6, F7, F8, F11, O9, O11, O12	- Diseñar procesos de articulación, acompañamiento y formación con los <i>stakeholders</i> internos y externos de la OSNJ.
F9, F13, O10	- Diseñar e implementar planes de formación y circulación devocional carismática para los <i>stakeholders</i> de la OSNJ.
F5, F10, F1, O2, O1	- Fortalecer las políticas de gestión y administración de los recursos.

Fuente: Elaboración Propia**8.2.2. Estrategias Defensivas (Maxi – Mini) – (F- A)**

Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus fortalezas. *¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las Amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras fortalezas?* (Codina Jiménez, Alexis, 2011).

La Tabla 6 expone la propuesta de estrategias defensiva (F-A), validando la correlación de las Fortalezas de la Organización y las amenazas detectadas.

Tabla 6.

Estrategia F-A

Estrategia F-A	
A2, F6, F8, F11	- Promover campañas de atención social y divulgación de los programas sociales que aseguren el conocimiento a la devoción y gratitud al Divino Niño. (Para enfrentar la amenaza de la migración de las familias).
A1, A3, A4, F4, F6, F8, F11	- Articular a los planes de pastoral social de la ONSJ las acciones de atención social y comunitaria con la alcaldía local. (Para enfrentar la amenaza de la mendicidad e inseguridad).
A6, A8, A9, A10, F1, F2, F3, F12, F15	- Diseñar e implementar programas de fidelización y formación pastoral y refuerzo en la devoción al Divino Niño Jesús. (Para enfrentar la amenaza de la desinformación)
A9, A10, A11, F1, F3, F10, F12, F14	- Mejorar el servicio religioso, siendo visibles en los procesos pastorales de evangelización. (Para enfrentar la amenaza de proselitismo religioso y los ataques a la Iglesia Católica).

Fuente: Elaboración propia.

8.2.3. Estrategias Adaptativa (Mini – Maxi) – (D-O)

Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas debilidades, en el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno. *¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?* (Codina Jiménez, Alexis, 2011).

En la descripción de la Tabla 7 se realiza el análisis de las estrategias defensivas (D-O), resultado de la correlación de las Debilidades con las Oportunidades detectadas en la ONSJ.

Tabla 7.

Estrategia D – O

Estrategia D – O	
(D1, D12, O8, O11, O12)	- Establecer un plan de formación, seguimiento en la evangelización y promoción de la Devoción al Divino Niño.
(D2, D7, D5, O1, O5, O8, O3)	- Diseñar e implementar un plan de formación y marketing digital, físico, voz a voz.
D3, D6, O7, O8	- Diseñar un plan de acompañamiento a los peregrinos, beneficiarios, bienhechores y generar una estrategia de apalancamiento con el arciprestazgo.
(D4, D9, D11, O2, O4, O11, O12)	- Articular a la pastoral social planes de acompañamiento, focalización e inclusión de los beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia.

8.2.4. Estrategias supervivencia (Mini – Mini) – (D-A)

Son las más traumáticas. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades de la empresa, que pueden agudizar el impacto negativo de Amenazas que se han identificado en el entorno. *¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras debilidades, ante las amenazas que hemos identificado en el entorno?* (Codina Jiménez, Alexis, 2011).

Finalmente en la Tabla 8 se presenta la propuesta estrategias de supervivencia (D-A), considerando la correlación de las Debilidades de la OSNJ y las amenazas latentes en el entorno.

Tabla 8.

Estrategia D-A

Estrategia D-A	
(D2, D5, D7, D11, A6, A7, A8, A9).	- Desde la gestión de comunicaciones construir un plan de comunicación en formación y divulgación de la fe y la devoción al Divino Niño Jesús.
(D1, D4, A3, A8).	- Desde la Gestión del Sistema de Gestión de Calidad articular los procesos internos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Gestión Estratégica - Matriz de Stakeholders OSNJ

Para la OSNJ conocer y gestionar adecuadamente a sus *stakeholders* es una oportunidad de éxito, por lo que se en sus formas de organización, de gobernabilidad, se debe identificar adecuada y estratégicamente a sus actores para la promoción y desarrollo sostenible y el éxito financiero.


La comprensión de los *stakeholders* es una cuestión relacionada con la gestión estratégica, que debe llevar adelante el director o los referentes de la animación y gobierno de la OSNJ, ello facilita la valoración de riesgos y oportunidades para los procesos de gestión y direccionamiento de la OSNJ.







A continuación, en la Tabla 9 se expone la lista de los *stakeholders* visibles de *agencia social* en los escenarios internos y externos de la Obra Salesiana del Niño Jesús.







8.3.1. Lista clasificación de Stakeholders OSNJ




Tabla 9.

Lista de caracterización Stakeholders

Icono	Tipo	Stakeholders	Descripción
	EXTERNO	Alcaldía local zona 4	La alcaldía local San Cristóbal, ubicada al sur oriente de Bogotá, es la cuarta localidad de las veintidós localidades con la que cuenta administrativa en la Alcaldía Mayor de Bogotá. La población registrada se encuentra entre los 404.350 habitantes. Administrativamente la alcaldía local de San Cristóbal está organizada territorialmente por cinco Unidades de Planeamiento Zonal (UPZ) y 240 barrios.

Icono	Tipo	Stakeholders	Descripción
	EXTERNO	Comunidad (JAC)	Las Juntas de acción comunal (JAC), son una organización social sectorial sin ánimo de lucro, que velan por los derechos ciudadanos aunando esfuerzo y recursos para las necesidades y soluciones de la Comunidad. La parroquia del Divino Niño según la UPZ 20 de julio, cuenta con treinta y cinco barrios con organizaciones JAC.
	EXTERNO	Centros Educativos	Los colegios Centros Educativos de formación básica primaria y media vocacional y secundaria, son espacios públicos y privados que favorecen la gestión y el aprendizaje del conocimiento para niños, adolescentes y jóvenes. En la UPZ 20 de julio se encuentran vigentes 30 instituciones educativas, trece colegios públicos y diecisiete colegios de carácter privado
	EXTERNO	Comerciantes artículos religiosos	Según el Instituto para la Economía social (IPES) en el entorno a la parroquia del Divino Niño Jesús, se albergan un promedio de 1500 vendedores informales. Focalizando la intención investigativa se realizó un recuento de los vendedores informales y de los locales formarles de <i>artículos de interés religioso</i> . Estos en su proporción los días dominicales alcanzan 280 puestos de venta y almacenes de artículos religiosos.
	EXTERNO	Arciprestazgo Zonal	El arciprestazgo zonal San José, corresponde a las cinco subdivisiones de animación parroquial de las Arquidiócesis de Bogotá. La parroquia del Divino Niño hace parte del conjunto de 16 templos organizados en unidad y criterios pastorales por la Arquidiócesis de Bogotá.
	EXTERNO	Sociedad Salesiana	Sociedad Salesiana, corresponde al ente máximo de animación y gobierno de las obras salesianas en Colombia. Desde su fundación 1934, la parroquia del Divino Niño Jesús es una obra social de evangelización animada y liderada por sociedad salesiana Colombia.
	EXTERNO	Feligreses - Bienhechores	Los feligreses hacen parte del grupo de fieles católicos que desde su fe cristiana participan con devoción del culto. Según estadísticas la población fluctuante de peregrinos o feligreses al Santuario Parroquia del Divino Niño Jesús oscila entre 3.5 millones de peregrinos por año.

Icono	Tipo	Stakeholders	Descripción
	EXTERNO	Beneficiarios.	Los beneficiarios son el núcleo de acción social de la OSNJ, que acoge a niños, jóvenes, familias y demás de los núcleos familiares en atención y ayudas económicas, sociales y sostenibilidad de sus derechos básicos de subsistencia. Según datos de la OSNJ por mes hay un alcance de atención de 1.450 familias (Agosto 2021).
	EXTERNO	Prensa – Tv	Los medios de comunicación comprendidos como instrumentos permanentes de transmisión de la información y el conocimiento en sus múltiples canales. Estos son aliados estratégicos para la gestión de la devoción del Divino Niño Jesús.
	EXTERNO	Residentes	Se considera residente a las personas, grupos de personas y familias, que habitan en los límites residenciales establecidos por la arquidiócesis de Bogotá; la Parroquia Santuario del Divino Niño Jesús no cuenta con un dato exacto de familias del sector, se tiene un reporte de año 2017 de 870 familias visitadas por agentes pastorales de la parroquia.
	INTERNO	Director OSNJ	El Director de la OSNJ, es la máxima autoridad de animación y gobierno de los procesos y gestiones de la misión. Por reglamentos generales de los Salesianos, el director debe ser un salesiano presbítero de votos perpetuos. Su periodo de animación oscila entre tres a seis años.
	INTERNO	Ecónomo OSNJ	El ecónomo local de la OSNJ es un salesiano perpetuo, delegado por el superior provincial de los salesianos, para la administración, gestión y control del gasto de los procesos internos y externos de la misión evangelizadora de OSNJ.
	INTERNO	Gestión humana	La gestión humana de las OSNJ se relaciona con la administración del recurso humano en la animación y gestión eficaz de los trabajadores de sociedad salesiana. En la OSNJ el número de empleos directos suman 192 y 24 empleos no directos.

Icono	Tipo	Stakeholders	Descripción
	INTERNO	Comunicación	La OSNJ desde el año 2009 implementó para el servicio pastoral y los procesos de evangelización, la oficina de comunicaciones con un equipo capacitado para la difusión de los programas sociales y promoción de la devoción al Divino Niño Jesús. En el año 2018 la obra implementó un <i>centro de contacto</i> para mejorar el acompañamiento y el alcance de la devoción al Divino Niño Jesús.
	INTERNO	Pastoral social	El centro de pastoral social de la OSNJ acoge los programas de atención a los beneficiarios. Este centro cumple función de direccionar los recursos en ayuda económica y asistencial a las familias, niños, jóvenes, adultos mayores que frente a sus realidades de pobreza y falta de oportunidades solicitan a la obra este tipo de ayudas.
	INTERNO	Pastoral Parroquial	La pastoral parroquial de la OSNJ atiende el conjunto de programas de atención enfocados en la evangelización y atención litúrgica del santuario parroquial del Divino Niño Jesús. Entre sus objetivos se encuentra la apertura y participación de los fieles en los variados programas de formación sacramental de servicio y atención a la comunidad parroquial.

Fuente: Elaboración propia.

8.3.2. Listado de expectativas de los Stakeholders OSNJ

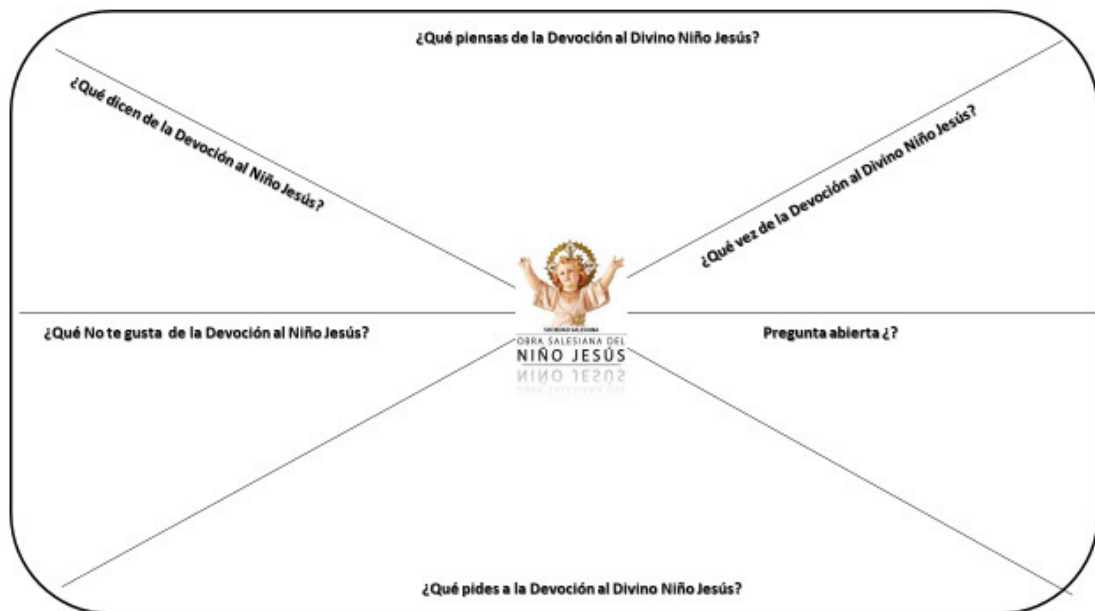
El listado de la matriz de expectativas fue una herramienta oportuna, que facilitó la incursión y el contacto social con los *stakeholders* priorizados, dando la posibilidad desde el discurso documentado en entrevistas; identificar qué ven, qué escuchan, qué piensan, qué sienten, qué dicen y qué resultados esperan como probabilidades razonables entorno a la proyección del contexto cultural religioso que provoca la devoción al Divino Niño Jesús.

Este fue un ejercicio algo complejo, dado los tiempos, espacios y disponibilidad de los actores al momento de realizar los encuentros y las entrevistas.

El instrumento elaborado y utilizado para los entrevistados consistió en el diseño de un mapa de empatía como se observa en la siguiente tabla que, determinó el comportamiento de los *stakeholders* con la devoción del Divino Niño Jesús.

Tabla 10.

Matriz - Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia.

Esta técnica estratégica, permitió desde las propuestas de seis preguntas de aspectos básicos de la devoción al Niño Jesús, tener claridad de quiénes son nuestros *stakeholders*, en averiguar y

conocer los deseos y expectativas que cada uno ellos tienen frente a la devoción del Divino Niño Jesús y sus programas de atención social.

El resultado de la matriz obtenida con la aplicación de la Tabla 10, permitió tener una mirada paralela y a la vez comparativa con el análisis situacional desarrollado en la matriz DOFA, los resultados analizados y la síntesis se exponen a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11.

Lista de expectativas - Stakeholders

STAKEHOLDERS	EXPECTATIVA
Alcaldía local zona 4.	<ul style="list-style-type: none"> - Que la Devoción al Divino Niño Jesús, se difunda con un alcance social y pastoral. - Que la Devoción al Divino Niño promueva el desarrollo social y sostenible para las familias, comerciantes y empresarios de la localidad 4. - Que la Devoción al Divino Niño visibilice la gestión organizacional de la localidad.
Comunidad (JAC).	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor acompañamiento e inclusión a las acciones sociales participativas. - Mejorar los canales de comunicación.
Centros Educativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia y animación pastoral y social educativa. - Articulación en los procesos de prevención y tiempo libre. - Promoción de la propuesta sacramental.
Comerciantes – religioso.	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda y apoyos sostenibles. - Formación y capacitación laboral. - Acompañamiento. - Aumento de la devoción y la religiosidad popular. - Incremento de visitantes y devotos.
Arciprestazgo Zonal.	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento en la fe de los fieles católicos. - Colaboración en las iniciativas pastorales de evangelización. - Incrementar los programas de atención social pastoral.

Sociedad Salesiana.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento y posicionamiento de la Devoción al Divino Niño en todas las clases sociales. - Aumento de los fieles y devotos del Divino Niño Jesús.
Feligreses - Bienhechores	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento y confianza de los milagros del Divino Niño Jesús. - Crecimiento de la fe y la devoción en los hogares y familias.
Beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y fe al Divino Niño Jesús a las necesidades. - Mantener la solidaridad a los más necesitados.
Prensa – Tv.	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad comunicativa. - Mejorar los códigos de actuación y difusión de devoción y milagros. - Promocionar el valor artesanal e icónico del Divino Niño.
Residentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento y valor comercial del sector. - Acompañamiento, presencia de los religiosos en las familias.
Director OSNJ.	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la devoción y la fe al Divino Niño Jesús. - Liderazgo y gestión de los programas de atención social.
Ecónomo OSNJ.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión y administración de los recursos. - Alcance y capacidad de atención social. - Control y gestión de las donaciones y el gasto social.
Gestión humana.	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento en la fe y devoción al Divino Niño Jesús. - Sentido de pertenencia y corresponsabilidad con la misión y devoción al Divino Niño Jesús.
Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionar la marca y el uso publicitario de imagen y la devoción al Divino Niño Jesús. - Alcance nacional e internacional de la Devoción al Divino Niño Jesús - Aumento de la popularización de la imagen del Divino Niño Jesús. - Aprovechamiento del recurso iconográfico para difundir la devoción popular al Divino Niño.
Pastoral social.	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura y modelo eclesial en atención social - Sensibilidad y gratitud al Divino Niño Jesús - Propagar la confianza y la Devoción al Divino Niño. - Incremento de los fieles de la parroquia.
Pastoral Parroquial.	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y compromiso cristiano. - Conocimiento de la Obra y devoción del Divino Niño.

8.3.3. Mapa de caracterización - Stakeholders Externos – Internos - OSNJ

Una vez identificados los dieciséis *stakeholders* de la OSNJ, el objetivo de la matriz fue poder agruparlos y conocer el impacto que tendría cada uno de ellos dentro de la formulación estratégica en línea la consecución de la *agencia social*.

Para el ejercicio de mapeo de los *stakeholders*, se asume la matriz de poder /influencia, basado en la intencionalidad de la investigación y el perfil y el impacto de los *stakeholders* en la OSNJ, reconociendo su nivel de autoridad (poder), y su capacidad de participación (influencia) en el desarrollo estratégico de *la agencia social*.

La escala del nivel de impacto se realizó a juicio del equipo de líderes del SGC de la OSNJ y se obtuvo la siguiente ponderación:

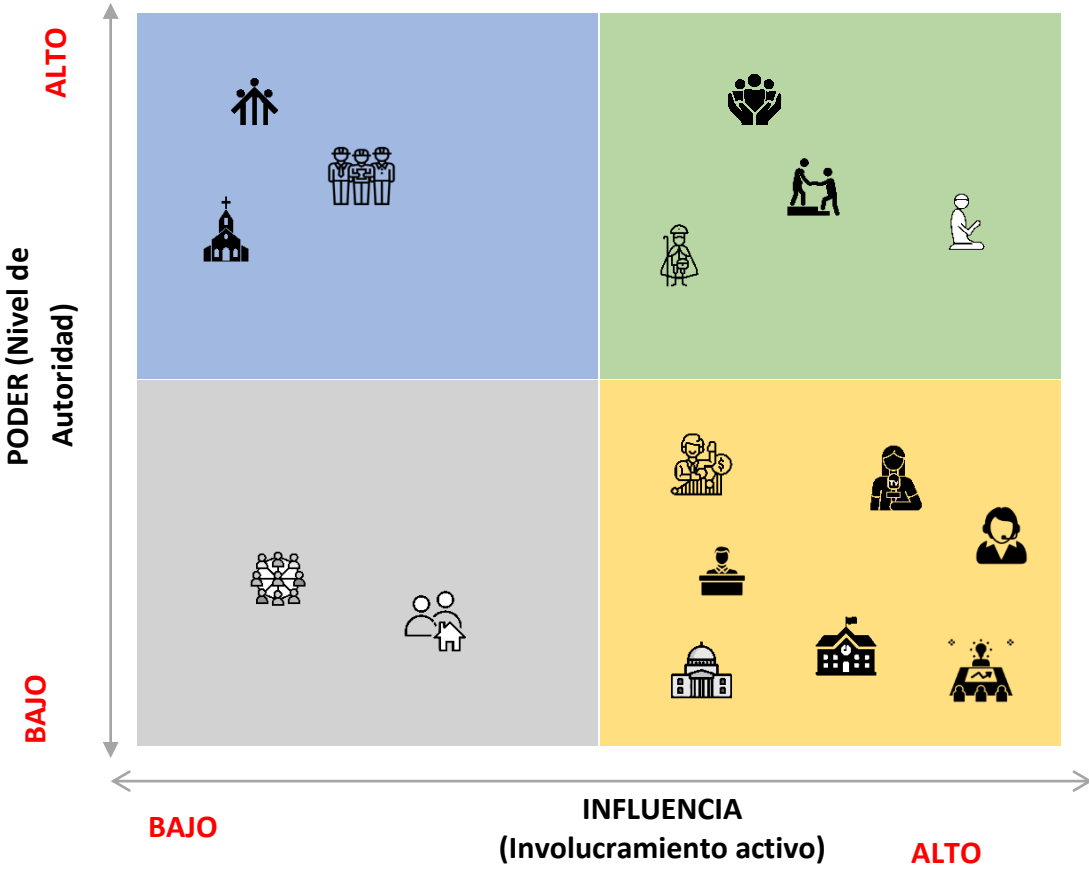
En la matriz obtenida como resultado del análisis de cada *stakeholders*, se puede evidenciar que los interesados ubicados en **el primer cuadrante** (*mantenerlos informado*): Juntas de acción comunal, residentes; se debe encaminar sus estrategias al trabajo de la información, comunicación y acompañamiento con un mínimo de esfuerzo. Para los interesados del **segundo cuadrante** (*trabajar con ellos*): Alcaldía local, centros educativos, comerciantes, prensa y Tv, director OSNJ, ecónomo local, es necesario trabajar con ellos involucralos en los procesos, centrarse en el trabajo articulado e informado.

Los interesados del **tercer cuadrante** (*mantener informados nunca ignorarlos*): Sociedad Salesiana, gestión humana, Arciprestazgo, se busca mantenerlos informados y nunca ignorarlos en sus necesidades debido a su alta influencia de alto poder y baja influencia. Finalmente, los interesados ubicados en el **cuarto cuadrante** (*Trabajar para ellos*): Peregrinos, bienhechores,

beneficiarios, pastoral social, pastoral parroquial, su estrategia tiene como objetivo trabajar para ellos, como actores importantes en clasificación de poder e influencia.

Ilustración 6.

Matriz Poder – Influencia



Fuente: Elaboración propia.

IMPACTO		
Poder	Influencia	Estrategia Comunicativa
Alto	Alto	Gestionarlo (s) proactivamente su participación, trabajar para él (ellos).
Alto	Bajo	Mantenerlo (s) informado (s) y comprometerlo (s).
Bajo	Alto	Involucrarlo (s) al proyecto, trabajar con él (ellos)
Bajo	Bajo	Mantenerlos informados con mínimo esfuerzo, monitoreándolos por si cambian de categoría

8.3.4. Matrices de control – Stakeholders OSNJ

El proceso de monitorear globalmente las relaciones de los interesados de la OSNJ y ajustar las estrategias y los planes para involucrar a los interesados es una acción que, en la gestión, cobra valor tras su continuo seguimiento y evaluación.

Para realizar un adecuado control de los interesados, se utilizó la matriz de control *stakeholders* para cada uno de los interesados internos y externos de la OSNJ, la base de la información contenida en cada matriz es el resultado del análisis y cruce de la información de la Tabla 10 (lista de expectativas) con las Tablas de generación de estrategias DOFA.

Tabla 12.

Matriz – Alcaldía Zona 4 San Cristóbal

Stakeholders:	Alcaldía Local Zona 4 – San Cristóbal				
Tipo:	Externo				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Posicionar el nombre de la OSNJ en la localidad 4 mediante la visualización de los programas sociales y pastorales que impactan y benefician socialmente a los habitantes de esta zona-	Bajo.	Alto.	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la visibilidad de la OSNJ - Garantizar el comercio de productos religioso. - Alianza estratégica entre la OSNJ y la alcaldía local. - Fortalecimiento del tejido social y económico de los habitantes de la zona 4. - Conocimiento y propagación de la Devoción al Niño Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apatía, desinterés. - Ateísmo, secularismo. - Descredito de la devoción al Niño Jesús. - Desconocimiento de la devoción al Niño Jesús. - Desconocimiento de la misión pastoral en la UPZ. - Desarticulación en procesos de impacto social. - Poca comunicación y alianzas interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> -Articular acciones culturales y pedagógicas de las OSNJ y de la alcaldía local - Designar un referente de la OSNJ que articule y acompañe gestiones alianzas y convenios interinstitucionales. -Entronización de imágenes del Divino Niño, en sectores estratégicos. -Articular procesos de animación y acompañamiento social con las juntas de acción comunales de la UPZ (5) a la que corresponde la OSNJ.

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior matriz, se evidencia que la Alcaldía Local de San Cristóbal, localidad 4, es un actor externo, con un nivel de poder e influencia considerable, que implica un trabajo conjunto y un involucramiento en la información y formación de la misión y devoción al Niño Jesús. La Alcaldía local, es un *stakeholders* clave, en el desarrollo social, estratégico en empoderamiento y visibilización de la OSNJ como referente de la Iglesia – Estado que posibilita el posicionamiento y la *agencia social* de la OSNJ y la gestión de la marca como actor importante en el desarrollo de la localidad.

Tabla 13.

Matriz - Centros Educativos

Stakeholders:	Centros Educativos				
Tipo:	Externo				
Objetivo o resultado	Poder	Influenci	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Integrar a los jóvenes y sus familias en las propuestas educativas pastorales para dar a conocer la devoción al Divino Niño Jesús y las obras sociales de las OSNJ	Bajo.	Alto.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento y valoración de la acción pastoral social evangelizadora de la OSNJ. - Reconocimiento y validación de la devoción al Divino Niño Jesús. - Sentido de pertenencia y corresponsabilidad con la OSNJ. - Aprovechamiento de los programas de formación como alternativas a la proyección y conocimiento de la misión y devoción del Niño Jesús. - Atención y prevención a las situaciones de vulnerabilidad de los niños y jóvenes. - Participación y protagonismo juvenil. - Desarrollo de programas de 	<ul style="list-style-type: none"> - Apatía y desinterés por la propuesta de evangelización - Poca participación de los niños y jóvenes. - Ateísmo y desvinculación de la Iglesia. - Descredito a los programas de atención social. - Desconocimiento de devoción al Divino Niño Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer propuestas de interés e impacto juvenil. - Establecer alianzas con las instituciones educativas. - Formar en la promoción del liderazgo y protagonismo juvenil. - Resignificar la propuesta de formación pre sacramental, garantizando el impacto espiritual para los jóvenes. - Animar y visitar a las instituciones educativas de la zona. - Resignificar la propuesta pastoral para los jóvenes.

			formación pertinentes a la realidad juvenil.		
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Los Centros Educativos, públicos y privados son un actor externo de bajo poder y considerable influencia lo que requiere de una adecuada información y trabajo conjunto, dado que es una población permanente en la zona y de desarrollo social a futuro en la continuidad del conocimiento y devoción al Divino Niño Jesús.

Tabla 14.

Matriz – Juntas de acción comunal

Stakeholders:	Juntas de acción Comunal (JAC)				
Tipo:	Externo				
Objetivo o resultado	Poder	Influen	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Conocer y acompañar a las JAC cercanas a la Obra, con el propósito de hacer presencia visible de la acción pastoral social evangelizadora de la OSNJ.	Bajo.	Bajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y cercanía al reconocimiento de la OSNJ. - Punto de referencia y articulación de iniciativas y ayudas sociales. - Gestión y corresponsabilidad. - Conocimiento de la de la realidad y necesidades de la población. - Comunicación con líderes sociales, apoyo a las iniciativas de las JAC. - Incrementar la participación y la voz a voz de la OSNJ - Acompañar las iniciativas gestiones y proyectos sociales de las JAC. - Reconocimiento y validación de la misión evangelizadora de la OSNJ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento a las iniciativas pastorales de la OSNJ. - Débil interés y sentido de pertenencia y corresponsabilidad con la OSNJ. - Desconocimiento de la realidad local social. - Apatía e indiferencia a la acción eclesial evangelizadora. - Descredito a la devoción y misión evangelizadora de la OSNJ. - Desconocimiento de la historia y devoción del Niño Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar procesos de acercamiento y diálogo con los líderes de las JAC. - Desarrollar programas de formación y evangelización entorno a la devoción del Divino Niño. - Mantener actualizada base de datos de líderes. - Acompañar a los líderes y referentes de las JAC y UPZ. - Ofrecer los programas sociales y pastorales de la OSNJ

Fuente: Elaboración propia.

Las JAC son un actor externo articulador, clave entre la comunidad, la Iglesia y el Distrito. Son un *stakeholders* de mínimo involucramiento en el nivel de poder e influencia es necesario mantenerlos informados y nunca ignorarlos; buscando acrecentar el impacto y posicionamiento estratégico de la acción pastoral evangelizadora, que permita difundir la devoción al Niño Jesús.

Tabla 15.

Matriz - Comerciantes Artículos Religiosos

Stakeholders:	Comerciantes Artículos Religiosos				
Tipo:	externos				
Objetivo o resultado	Poder	Influenc	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Apoyar y acompañar los procesos de evangelización de las asociaciones locales de vendedores de artículos religiosos	Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Cercanía y fidelizaciones de los peregrinos. - Divulgación de la devoción al Divino Niño Jesús. - Seguridad y confianza a los peregrinos - Mejor calidad, atención y servicio a los clientes peregrinos. - Sentido de pertenencia y unidad por la Devoción al Niño Jesús. - Mejoramiento de la estética y presentación de la OSNJ. - Control y manejo del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desborden y mala presentación del comercio emergente en la zona. - Desprestigio de feligreses hacia los vendedores. - Desbordamiento del número de vendedores en la zona. - Irrespeto y falta corresponsabilidad - Maltrato y abuso a los peregrinos. - Descredito y mala imagen de los visitantes y peregrinos. - Desinterés por la devoción del Niño Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar procesos de acercamiento y diálogo con los líderes de las asociaciones. - Diseñar programas sociales de atención al cliente. - Diseñar programas de evangelización entorno a l devoción del Niño Jesús. - Fortalecer las redes de las asociaciones de comerciantes, para mejorar la marca devocional. - Formar en expresión oral entorno al relato sobre la devoción al divino Niño Jesús.

Fuente: Elaboración propia.

Los comerciantes de artículos religiosos son un sector externo de alto impacto en su poder e influencia, requiere de una adecuada información y formación en el trabajo con ello. Estos

stakeholders son actores estratégicos en la propagación y agencia a la devoción al Niño Jesús en el ambiente y atención a los peregrinos y visitantes al Divino Niño Jesús.

Tabla 16.

Matriz – Arciprestazgo zonal

Stakeholders:	Arciprestazgo zonal –(san José)				
Tipo:	EXTERNOS				
Objetivo o resultado	Poder	Influenc	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Consolidar procesos de unidad y convergencia en la gestión de la animación pastoral de la zona.	Alto.	Bajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad y articulación en los procesos arquidiocesanos pastorales - Respaldo y solidos organizacional en el apoyo a la devoción del Niño Jesús. - Comunicación efectiva y corresponsable con el vicario episcopal territorial 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarticulación y desinterés en la acción pastoral de la OSNJ. - Débil comunicación en las parroquias del arciprestazgo. - Mínimo compromiso de las parroquias del arciprestazgo en los procesos evangelizadores de la OSNJ. - Competitividad y celos pastorales en las parroquias del arciprestazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las relaciones con el arciprestazgo participando en las reuniones. - Asignar un presbítero o laico para la articulación de los procesos de la OSNJ con la zona pastoral. - Apoyar pastoral y económicamente a las parroquias del arciprestazgo. - Concientizar el sentido de unidad pastoral y apoyo corresponsable.

Fuente: Elaboración propia.

La zona pastoral San José, es un actor externo, que requiere de una fluida comunicación y participación. Este *stakeholders* mezcla las relaciones institucionales de la Iglesia local, con misión evangelizadora social, puede provocar un riesgo de rivalidad y celos pastorales.

Tabla 17.

Matriz – Sociedad Salesiana

Stakeholders:	Sociedad Salesiana				
Tipo:	Externo				
Objetivo o resultado	Poder	Influenc	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Acompañar la animación y gobierno pastoral de la parroquia del Divino Niño Jesús.	Alto.	Bajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad y articulación en los procesos pastoral y administrativos. - Respaldo y apoyo económico y pastoral. - Articulación y corresponsabilidad en misión y devoción del Divino Niño Jesús. - Apoyo a los procesos educativo-pastorales de Sociedad salesiana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco compromiso. - Débil administración de los recursos - Poco apoyo y orientación pastoral y administrativa. - Desconocimiento pastoral y carismático de la OSNJ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Articula los procesos de la OSNJ con la inspectoría. - Difundir y promover de la devoción del Niño Jesús al interior de la Inspectoría. - Formar a los Sdb en el conocimiento de la devoción la devoción del Niño Jesús.

Fuente: Elaboración propia.

La inspectoría – Sociedad Salesiana es un actor externo de notable influencia y moderado poder que requiere una buena comunicación y trabajo conjunto. Este *stakeholders* corresponde a un órgano de animación y gobierno de considerable importancia para la OSNJ y propagación de la Devoción al Niño Jesús.

Tabla 18.

Matriz – Peregrinos y feligreses

Stakeholders:	Peregrinos – Feligreses				
Tipo:	Externo				
Objetivo o resultado	poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Dar calidad en la atención espiritual y	Alto.	Alto.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de las necesidades espirituales - Fortalecimiento de la devoción al Divino Niño. - Aumento de feligreses y peregrinos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Negativa percepción de la devoción al Divino Niño. - Apatía y desinterés por la devoción y la eucarística. - Descredito de devoción al Niño Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resignificar el discurso devocional a divino niño Jesús en las eucaristías. - Fortalecer la a información sobre la devoción y los milagros del Niño Jesús.

devocional al Divino Niño Jesús.			<ul style="list-style-type: none"> - Voz a voz de testimonios y milagros. - Apoyo financiero a los programas sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descredito de las obras sociales. - Poca fe a la de Devoción del Niño Jesús 	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuar los ambientes de la OSNJ en espíritu a la devoción al Divino Niño Jesús. - identificar puntos de información estratégicos. - Formar y cualificar al personal del OSNJ en atención al peregrino.
----------------------------------	--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Los peregrinos y feligreses son actores importantes dado su nivel de poder e influencia. Se requiere enfocar la acción de trabajo hacia ellos, pasando del imaginario de espectadores de la fe, a agentes protagónicos del culto y la devoción al Divino Niño, por lo que hay que crear y favorecer el clima y los espacios de calidad para cada uno de ellos.

Tabla 19.

Matriz – Bienhechores

Stakeholders:	Bienhechores				
Tipo:	Externo				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Contar con el apoyo devocional y financiero para el sostenimiento de los programas sociales y pastoral de la OSNJ.	Alto.	Alto.	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo continuo a las obras sociales del Divino Niño Jesús. - Crecimiento progresivo de las donaciones. - Aumento de propagación de la devoción al Divino Niño Jesús. - Credibilidad de la inversión social de la OSNJ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca confianza a los programas sociales - Débil credibilidad en la fe y devoción al Divino Niño Jesús. - Descredito de la misión y devoción al Divino Niño Jesús. - Olvido y desinterés a la devoción al Divino Niño Jesús. - Poca afluencia al Santuario Niño Jesús 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y acompañar a los bienhechores. - Publicitar el programa de amigos del Niño Jesús. - Divulgar la novena a la confianza al Divino Niño Jesús. - Fortalecer los nueve domingos al Divino Niño Jesús. - Mantener canales de comunicación con los bienhechores. - Promover los valores devocionales al Divino Niño Jesús. - Rendir cuentas sobre el recurso dado en donación.

Fuente: Elaboración propia.

Los bienhechores son un grupo de actores estratégicos con alto nivel de poder e influencia lo que exige trabajar con ellos y para ellos. Estos *stakeholders* revisten de un nivel de importancia dada su generosidad y caridad para el sostenimiento de las Obras sociales del Niño Jesús al conocimiento y devoción que se tiene al divino Niño Jesús.

Tabla 20.

Matriz – Beneficiarios

Stakeholders:	Beneficiarios				
Tipo:	Externo				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Asegurar el alcance de los programas de atención pastoral y social para los beneficiarios de la OSNJ con el fin de generar sentido de pertenencia en relación con la devoción al Niño Jesús.	Alto.	Alto.	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia a la OSNJ. - Mejora de la calidad de vida de los beneficiarios. - Fortalecimiento del conocimiento, devoción y confianza al Niño Jesús. - Satisfacción de la atención y colaboración recibida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Olvido y desinterés a la devoción del Divino Niño Jesús. - Interés, paternalismo y asistencialismo social. - Débil credibilidad en la fe y devoción al Divino Niño Jesús. - Descredito a la fe y devoción al Divino Niño Jesús. - Poca afluencia al Santuario Niño Jesús. - Mal aprovechamiento de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la relación de escucha y acompañamiento entre los beneficiarios y la OSNJ. - Focalizar y priorizar a los beneficiarios. - Fortalecer los programas de formación humana y espiritual en línea la devoción del Niño Jesús. - Visibilizar los espacios físicos de la pastoral social.

Fuente: Elaboración propia.

Los beneficiarios son un grupo interés de alto poder e influencia, dado que la misión social se focaliza en sus múltiples necesidades. Este grupo de *Stakeholders* en un alto porcentaje corresponde a población de la Zona 4 de localidad de San Cristóbal.

Tabla 21.

Matriz – Prensa – TV

Stakeholders:	Prensa – TV				
Tipo:	Externo				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Gestionar alianzas y convenios con medios de comunicación para fortalecer la divulgación a la devoción del Divino Niño Jesús y el conocimiento de la labor social de la OSNJ	Bajo	Alto.	<ul style="list-style-type: none"> -Alto nivel de propagación de la devoción al Divino Niño Jesús a nivel Colombia. -Aumento de fieles y peregrinos a la Parroquia Santuario del Niño Jesús. -Aumento de católicos que se adhieren a la devoción del Divino Niño Jesús 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la devoción y los programas. - Débil gestión de los recursos digitales y visuales. - Poca articulación con actores estratégicos para la propagación de la devoción al Divo Niño Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas con medios de comunicación locales, distritales, nacionales, internacional - Crear estrategias de marketing para apostolado bíblico católico. - Potenciar el Call Center el centro de escucha de la OSNJ. - Proponer un plan estratégico de marketing para la OSNJ.

Fuente: Elaboración propia.

Los medios de comunicación son un actor importante para la OSNJ, que requiere de un trabajo conjunto de articulación y conocimiento como herramienta efectiva de evangelización y propagación a la devoción del Divino Niño Jesús.

Tabla 22.

Matriz – Propietarios – Residentes

Stakeholders:	Propietarios – residentes				
Tipo:	Externo				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Identificar y acompañar las viviendas residentes al entorno de la OSNJ	Bajo	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia por la OSNJ. - Filiación a la devoción al Divino Niño Jesús. - Sentido de respeto, gratitud y corresponsabilidad con la OSNJ. - Agencia a la devoción del Divino Niño Jesús y 	<ul style="list-style-type: none"> - Descontento apatía por la labor pastoral de la OSNJ. - Secularismo y apatía por la fe y devoción al Divino Niño Jesús. - Inconformismo por la masificación de peregrinos. - Demandas por la responsabilidad social de la OSNJ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la base de datos de los residentes - Actualizar el protocolo de visitas a las familias. - Visitar y acompañar a la familia del sector. - Involucrar laboralmente residentes del sector de la OSNJ. - Formar a las familias en la devoción al Niño Jesús.

			a los programas sociales de la OSNJ.		
--	--	--	--------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Los propietarios y residentes de la OSNJ son un actor que influye en la OSNJ, por lo que es importante informarlos y no perderlos de contacto. Este stakeholders reviste de importancia e impacto ya que la OSNJ se encuentra en un sector residencial y son actores estratégicos en la continuidad de la devoción al Divino Niño Jesús.

Tabla 23.

Matriz – Director OSNJ

Stakeholders:	Director Osnj				
Tipo:	Interno				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Direccionar estrategias que permitan la gestión devocional del Divino Niño y el desarrollo sustentable de la OSNJ.	Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Contribución a la Devoción del Niño Jesús. - Desarrollo de la misión social evangelizadora. - Crecimiento en la inversión social - Restablecimiento de la fe en las familias de zona y localidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de objetivos claros. - Uso de modelos estratégicos obsoletos. - Indiferencia del recurso humano. - Carencia de estrategias de sostenibilidad. - Desconocimiento o falta de sinergia con los stakeholders. - Poca capacidad de gestión y administración 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar estrategias. - Organizar los recursos. - Liderar el recurso humano. - Controlar y organizar los procesos de animación. - Conocer las realidades y los contextos de la OSNJ. - Valorar y forma al recurso humano.

Fuente: Elaboración propia.

Su nivel de poder y de influencia es muy alto, puesto que será el responsable de dirigir, orientar la OSNJ, tomar decisiones y gestionar el cumplimiento de la misión. Será importante contar con una persona que posea amplias competencias pastorales, técnicas, de dirección, que facilite el desarrollo

de los grupos de procesos y la interacción de los stakeholders para disminuir la probabilidad de materialización del impacto negativo.

Tabla 24.

Matriz – Ecónomo administración

Stakeholders:	Ecónomo – Administración				
Tipo:	Interno				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Fortalecer la confianza en la inversión y el gasto de la misión evangelizadora social.	Bajo.	Alto.	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de las donaciones. - Gratitud de los donantes. - Alcance en la inversión social. - Control adecuado del gasto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción de los donantes. - Incoherencia con el gasto y la misión. - Poco recurso sostener la misión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de gestión contable capacitado y formado en la identidad de la OSNJ. - Articular procesos corresponsablemente al interno y externo de la OSNJ.

Fuente: Elaboración propia.

La gestión ecónoma y financiera de la OSNJ es un stakeholders interno que en su nivel de poder e influencia requiere del trabajo articulado, dado que es el organizador del gasto de la inversión en pro de los más pobres y en garantía de los aportes de los donantes.

Tabla 25.

Matriz – Gestión Humana

Stakeholders:	Gestión humana				
Tipo:	Interno				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	

Desarrollar e integrar el recurso humano de la OSNJ al servicio de la atención pastoral e evangelización de fieles y de demás personas.	Alto	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia e identidad carismática con la OSNJ. - Competitividad y corresponsabilidad en la acción misional. - Apropiación de la misión, visión y valores institucionales de la OSNJ. - Gestión del conocimiento devocional a Divino Niño Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desinterés y apática a las políticas institucionales de la OSNJ. - Mal ambiente laboral. - Falta de corresponsabilidad y sentido de pertenencia a la OSNJ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar de actividades sistemáticas y planificadas de formación humana y espiritual. - Mantener adecuados canales de comunicación e información institucional. - Elaborar propuestas de sensibilización y capacitación - Impulsar la escuela salesiana de formación laical
---	------	------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Este es un *stakeholders* interno estratégico con un alto nivel de poder y un considerable nivel de influencia, que requiere de una continua comunicación y articulación en los procesos de la OSNJ. Este *stakeholders* en su desarrollo laboral corresponsable incide en posicionamiento de la imagen institucional y en la calidad del servicio y satisfacción del cliente.

Tabla 26.

Matriz – Pastoral Social

Stakeholders:	Pastoral Social				
Tipo:	Interno				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Identificar el alcance e impacto de todos los procesos que lleva a cabo la pastoral social de la OSNJ	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto de los procesos de atención a los más necesitados. - El reconocimiento (local, nacional) a la laboral social de la OSNJ. - La gratitud y sentido de pertenencia de los beneficiarios atendidos. - La gratitud y mayor devoción al Divino Niño Jesús. - Corresponsabilidad con instituciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Débil administración de los recursos. - Provocación al asistencialismo o paternalismo. - Débil gestión en la atención de los beneficiarios. - Marcada atención burocrática. - Inconformismo en la atención de los beneficiarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener una constante revisión de la calidad de atención y servicio al beneficiario. - Fortalecer el seguimiento a los beneficiarios mediante visitas domiciliarias y entrevistas. - Implementar proyectos que permitan un alcance de atención social a sectores de marginación de la localidad y la ciudad - Visibilizar los programas de atención social en los medios

			públicas y privadas de acción social humanitaria.		de comunicación comunales y regionales.
--	--	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Este es un *stakeholders* interno estratégico con un alto nivel de poder y un alto nivel de influencia, en la matriz de control. Su posicionamiento requiere de una constante atención en el trabajo para este *stakeholders* ya su acción va alineado al cumplimiento de la misión y la visión de la OSNJ. El alcance y el impacto garantizan la agencia en beneficio de sus situaciones particulares como estratégicamente a la devoción del Divino Niño Jesús y la OSNJ.

Tabla 27.

Matriz – Pastoral Parroquial

Stakeholders:	Pastoral parroquial				
Tipo:	Interno				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Fortalecer el liderazgo y participación de los fieles en la acción evangelizadora promoción de la devoción al Divino Niño Jesús.	Alto	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia a la OSNJ y devoción al divino Niño Jesús. - Visualización del protagonismo de los fieles en la OSNJ. - Corresponsabilidad en la acción pastoral de evangelización y promoción de la devoción al Divino Niño Jesús. - Visibilización y modelo de participación y liderazgo parroquial para la arquidiócesis y zona pastoral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Débil convocatoria y novedad para los fieles de la parroquia. - Falta de interés y compromiso de los fieles parroquiales. - Débil liderazgo de los animadores referentes de la parroquia. - Descredito de los medios de comunicación locales a la acción evangelizadora de la parroquia del Divino Niño Jesús. 	<ul style="list-style-type: none"> - Profundizar las relaciones entre los miembros de la parroquia - Fomentar el diálogo en la comunidad parroquial centrado en la misión y devoción al Divino Niño Jesús. - Involucrar a toda la comunidad parroquial en el proceso evangelización y propagación a la devoción al Divino Niño Jesús. - Educar e instruir a los feligreses acerca de la devoción al Divino Niño Jesús. - Fortalecer el liderazgo del párroco, y del personal de la parroquia y de sus líderes. - Relacionar todas las actividades de la parroquia con la misión del Evangelio

Fuente: Elaboración propia.

La pastoral parroquial es una *stakeholders de* alto impacto y poder, dado su alcance participativo para los fieles de la parroquia; especialmente para los de los barrios cercanos. Requiere de un trabajo articulado donde se favorezca el protagonismo y la formación de los fieles como ejemplo de unidad eclesial y compromiso en la devoción popular al divino niño Jesús.

Tabla 28.

Matriz – Comunicación

Stakeholders:	Comunicaciones				
Tipo:	Interno				
Objetivo o resultado	Poder	Influencia	Acciones Posibles		Estrategias
			De impacto positivo	De impacto Negativo	
Fortalecer la difusión y el consumo devoción a la devoción al divino Niño Jesús.	Bajo	Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la visibilidad social de la OSNJ. - Alcance en conocimiento nacional e internacional de la devoción al Divino Niño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Débil alcance al conocimiento de la devoción al Divino Niño. - Poca infraestructura técnica para la laboral digital y comercial devocional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la experiencia de la comunidad virtual – digital- - Actualización de los activos digitales de la OSNJ. - Posicionar la marca de las OSNJ en las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

Este stakeholders interno, cobra de importancia estratégica en la OSNJ, dado que la oficina de comunicaciones de la Obra, tiene en sus responsabilidades operacional el direccionamiento del marketing y el consumo devocional de la piedad popular al Divino Niño. Dentro su gestión esta stakeholders tiene el valor de articular los procesos internos de comunicación al interno de los procesos laborales de la OSNJ.

9. Direccionamiento Estratégico de la OSNJ

La vinculación estratégica conducida hasta el momento en la presente investigación, a saber: diagnóstico situacional con el uso de matriz DOFA y la generación y articulación de estrategias; el listado, clasificación, mapeo y expectativas de los *stakeholders* con las matrices de control, dan los insumos suficientes, para proponer un el modelo de direccionamiento estratégico basado en la metodología del *Balanced Scorecard* para la Obra Salesiana del Niño Jesús.

Robert Kaplan y David Norton, en su artículo *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, describen el Cuadro de Mando de Integral (CMI) como un instrumento que traduce la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas de actuación para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento (2002).

Frente a esta perspectiva del CMI, en el direccionamiento estratégico de la OSNJ, más que un sistema para medir o evaluar, es una propuesta estratégica a largo plazo, para llevar los procesos de gestión y direccionamiento abriendo posibilidades de mejora continua en la acción social evangelizadora de proyección financiera para la OSNJ.

9.1. Direccionamiento

La Obra Salesiana del Niño Jesús, actualmente se encuentra en proceso de recertificación en la NTC 9001 – 2015, en su proceso de certificación iniciando en el 2013 se desarrolló el alcance de la misión organizacional direccionado a la razón social carismática y devocional que adelanta la OSNJ.

Con el propósito de proponer una misión que incluya los elementos claves de la gestión de los *stakeholders* con capacidad de *agencia social*, y que sirva de parámetros para la proyección sustentable, se plantea una propuesta de misión para la organización Obra Salesiana del Niño Jesús.

Para esta propuesta de misión fue de gran importancia la colaboración y aporte de los líderes del SGC, como la visión y el análisis desarrollado en la investigación.

A continuación, se presenta la misión actual de la ONJS y la misión propuesta.

9.1.1. Misión actual

Somos una fuerza eclesial católica inspirada en el Evangelio y el Sistema Preventivo de Don Bosco, perteneciente a la Sociedad Salesiana, animada por Salesianos, Religiosos y Laicos, y otros carismas, que se propone, en un ambiente de piedad popular en torno a la devoción al Niño Jesús y su espiritualidad, ofrecer un proceso de evangelización Integral a favor de las diferentes obras, y servicios, que tenemos, en especial, los más necesitados. Nos comprometemos, desde la vivencia de los valores de nuestro Horizonte Institucional, a colaborar en la construcción del Reino de Dios (“Yo Reinaré”).

9.1.2. Misión propuesta

Somos una fuerza eclesial católica inspirada en el Evangelio y el Sistema Preventivo de Don Bosco, perteneciente a la Sociedad Salesiana, animada por Religiosos Salesianos y Laicos, y otros carismas, que se propone, en un ambiente de piedad popular gestionar la devoción al Niño Jesús y su espiritualidad, en un proceso organizacional de evangelización integral en corresponsabilidad con las partes interesadas de las diferentes obras, y servicios, en especial, los más necesitados. Nos comprometemos, desde la vivencia de los valores de nuestro Horizonte Institucional, a colaborar en la construcción del Reino de Dios (“Yo Reinaré”).

9.2. Visión

La Obra Salesiana del Niño Jesús, cuenta actualmente con una visión, la cual fue establecida por la organización en el año 2013 para el proceso Certificación con la NTC 9001-2015, en la que se buscan presentar con la claridad la proyección de la OSNJ a tres años.

Con el propósito de proponer una visión que plante metas ambiciosas que lleven a la OSNJ a un crecimiento gradual en acción evangelizadora social tras la gestión de sus *stakeholders* y la devoción de la imagen del Divino Niño Jesús, se plantea la siguiente propuesta de visión.

9.2.1. Visión actual

En el año 2026 la OSNJ, se afianzará educativa y pastoralmente porque:

- I. Ha animado un proceso de evangelización integral (educativa pastoral salesiano), significativo, de calidad (SGCS), pertinente a las necesidades y expectativas de los

beneficiarios de las OSP, y colaborado en “Recorrer juntos un camino en favor de la misión del servicio a aquellos para quienes hemos nacido como carisma”

- II. Ha dado respuesta a la responsabilidad social.
- III. Ha prestado su servicio misional fortaleciendo la presencia y el acompañamiento en favor de los más pobres, en especial los niños, los jóvenes, las familias, los adultos mayores, y ha estado disponible a ayudar en momentos de emergencia.
- IV. Tiene animadores que viven y proyectan vitalmente los valores institucionales, y lo que nos ha pedido el CG 28 en dos elementos importantes (La Esperanza, dejemos guiar más por el Espíritu Santo).
- V. Ha tenido un impacto educativo, pastoral, eclesial, social y ambiental en el contexto.
- VI. Continúa con la certificación del SGCS, habiendo desarrollado lo proyectado de los tres grandes procesos del Sistema, y viviendo en cultura de la calidad.
- VII. Ha dado respuesta a cada una de las necesidades prioritarias detectadas en el año 2021, desde los procesos del SGCS y desde las OSP de la OSNJ.
- VIII. Ha elaborado, desarrollado y evaluado, el programa general de cada año, los PO de cada O-S y los proyectos específicos de cada programa.

9.2.2. Propuesta de Visión

En el año 2026 queremos una OSNJ que:

- I. Ha animado un proceso organizacional de evangelización integral, promoviendo la caridad cristiana en la devoción al divino Niño Jesús y su espiritualidad,

- II. Ha respondido a las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la OSNJ en la construcción del Reino de Dios.
- III. Ha dado respuesta pertinente a la responsabilidad social mediante alianzas estrategias con entes públicos y privados.
- IV. Ha prestado su servicio misional evangelizador en favor de los más necesitados, en especial los niños, los jóvenes, las familias, los adultos mayores, y ha estado disponible a ayudar en momentos de emergencia.
- V. Con animadores capacitados y corresponsables viven y proyectan vitalmente los valores institucionales.
- VI. Ha tenido un impacto y alcance educativo, pastoral, eclesial, social y ambiental en la localidad 4 San Cristóbal.
- VII. Continúa con la certificación del SGCS, habiendo desarrollado lo proyectado de los tres grandes procesos del Sistema, viviendo la cultura integral de la calidad.
- VIII. Ha elaborado y desarrollado estrategias en la gestión de las comunicaciones con impacto y alcance devocional y misional.

9.3. Valores de la OSNJ

Los siguientes valores institucionales, fueron repensados, ajustados por el equipo de SGC de la OSNJ considerando que la vida y la acción personal y comunitaria, a nivel general de la OSNJ deben llevar al compromiso de la corresponsabilidad en cada una de las obras, servicios y programas que se realizan.

Responsabilidad social: Se refiere a:

- La vivencia de la ciudadanía activa (“Honestos ciudadanos”) con un compromiso sociopolítico, sobre todo en esta época de post conflicto, siendo promotores y multiplicadores de la paz y la justicia.
- La protección de lo creado (conciencia y compromiso ecológico).
- Ser solidarios con los más pobres, “servidores de los jóvenes – pobres”, y a dar continuidad y crecimiento de la solidaridad de todos, en especial de “los amigos del Niño Jesús”, fortaleciendo y actualizando las Obras sociales del Niño Jesús.

Espiritualidad: Se refiere a:

- Al trabajo por vocación, que pide realizar la misión pastoral desde la primacía del evangelio
- Al impulso devocional creyente al Divino Niño siendo: Confiando, Convertido, Agradecido, Solidario, Multiplicador de su Reino.

Compromiso: Se refiere a:

- Compromiso interno: expresando la pertenencia a la CEP OSNJ, en el cumplimiento de su Misión, a través de la responsabilidad en lo laboral, la puntualidad, el trabajo sinérgico y en equipo, y la colaboración integral
- A la responsabilidad personal y comunitaria frente a los retos (necesidades y expectativas) que la realidad interna y externa piden de nosotros.

Familiaridad: Se refiere a:

- A la buena relación y comunicación interna y externa, la tolerancia, el respeto y el diálogo, siendo todos, “profetas de la fraternidad” y “Una casa que acoge”.

Calidad: se refiere a:

- A la continuidad de la asunción del SGCS, resaltando la significatividad, el control continuo y preciso, el impacto, la mejora continua con una mentalidad proyectual, histórica y comunitaria.

9.4. *Balanced Scorecard*

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una metodología que proporciona al director de la OSNJ y su equipo de alta dirección un procedimiento para la verificación de las estrategias que se organizan y miden en cuatro perspectivas equilibradas. A continuación, una breve relación de las perspectivas tácticas que desarrolla la propuesta del *Balanced Scorecard*.

9.4.1. *Perspectivas del cuadro de mando integral (CMI)*

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. A continuación, se presentan dichas perspectivas de acuerdo con lo planteado con Kaplan & Norton (2002).

Tabla 29.

Indicadores genéricos para las perspectivas

Perspectiva	Indicadores genéricos
Finanzas	Rendimiento sobre la inversión y el valor añadido económico.
Clientes	Satisfacción, retención y cuota del mercado.
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

Fuente: (Kaplan y Norton, 2002)

- ***La perspectiva Financiera.***

En esta perspectiva, las medidas de actuación financiera indican si las estrategias, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad. (Kaplan & Norton, 2002).

- ***La perspectiva del Cliente.***

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos del cliente y mercado, en los que competirá la unidad de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados (Kaplan & Norton, 2002).

- ***La perspectiva de procesos internos.***

Las medidas de los procesos internos priorizan aquellos procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Evalúa no solo el contexto de la planta de producción o los elementos que la conforman (maquinarias

y equipos, materias primas y materiales, personal o proceso de producción) sino el marco de relación de la empresa con su entorno (Kaplan & Norton, 2002).

- *La perspectiva de formación y crecimiento.*

La cuarta perspectiva del cuadro de mando integral indica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo a plazo. La formación y crecimiento de una organización procederá de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y procedimientos de la organización. Se centra en la efectividad de la inversión realizada en el entrenamiento, resultados de investigaciones e inversiones en infraestructura tecnológica (Kaplan & Norton, 2002).

A partir de la elaboración del Plan Estratégico y la selección de las estrategias viables se vio conveniente con los líderes del SGC de la OSNJ proponer para una adecuada interpretación a los procesos de la OSNJ las perspectivas del CMI que se han analizado anteriormente.

Tabla 30.

Interpretación perspectivas CMI.

Perspectiva CMI	Perspectivas CMI OSNJ	Interpretación CMI
Perspectiva financiera	Significatividad y desarrollo	<p>¿Qué objetivos estratégicos se deben trazar en la OSNJ para desarrollar la misión con una clara identidad devocional y sostenibilidad financiera?</p> <p>Desde el punto de vista de la significatividad y desarrollo, esta perspectiva busca acrecentar el valor devocional del Divino Niño Jesús en la OSNJ midiendo tangiblemente el aumento de los fieles católicos a la devoción, lo que repercutirá en el desarrollo financiero y en el sostenimiento de los programas y obras de atención social</p> <p>¿Cómo estamos respondiendo a las expectativas y a las necesidades y</p> <p>En la interpretación de esta perspectiva, se busca</p>

Perspectiva CMI	Perspectivas CMI OSNJ	Interpretación CMI
Perspectiva de clientes	Respuesta a los sujetos de la misión (stakeholders)	expectativas de los Stakeholders de la OSNJ? identificar como puede la OSNJ satisfacer las expectativas de los stakeholders. Es de esta manera como como la OSNJ debe enfocarse en fidelizar la devoción al Divino Niño Jesús y atraer nuevos fieles devotos y bienhechores.
Perspectiva de procesos	Procesos internos	¿Qué procesos debemos mejorar para satisfacer las necesidades y expectativas de los <i>stakeholders</i> de la OSNJ? La claridad de la ONSJ en esta perspectiva permite identificar los procesos importantes sobre las estrategias a desarrollar generando una cadena de valor al interno de la Obra, mantenido así una coherencia con las perspectivas de significatividad – desarrollo y respuesta a los sujetos de la misión.
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	Aprendizaje y crecimiento	¿Qué procesos de aprendizaje y crecimiento organizacional debemos potenciar para alcanzar los objetivos estratégicos de OSNJ? La perspectiva de aprendizaje y crecimiento define el capital humano de la OSNJ importante para desarrollar; en ello como describe la teoría del <i>Balance Scorecard</i> es de vital importancia fortalecer el capital humano, mantener infraestructura adecuada gestionar el clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

9.5. Mapa Estratégico

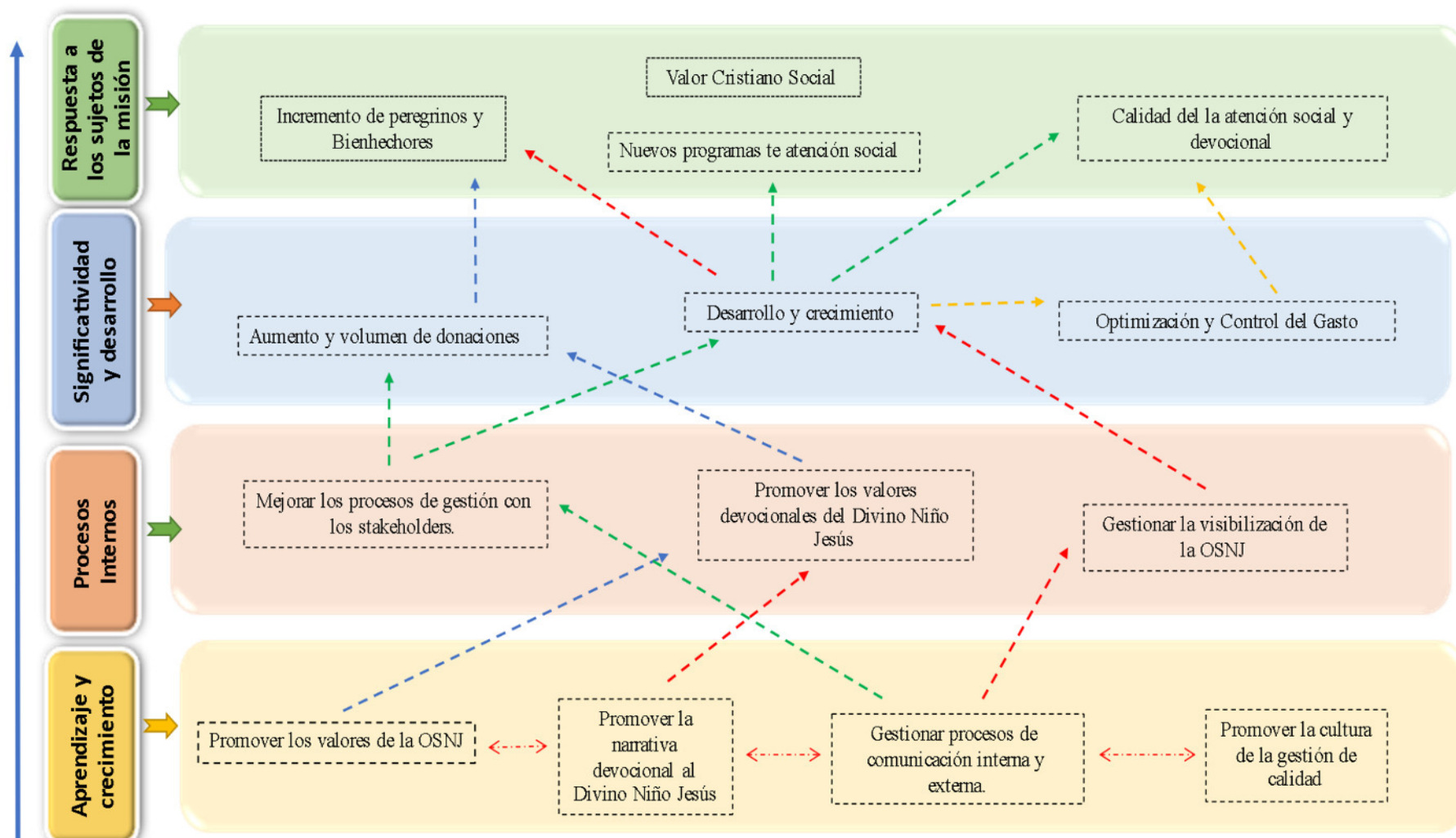
Una vez definido el plan estratégico, se realiza la elaboración del mapa estratégico para la Obra Salesiana del Niño Jesús, el cual ayuda a proporcionar una visión macro de la estrategia

organizacional. Con la elaboración de este mapa estratégico y la selección de las estratégicas se logra proponer los objetivos para cada estrategia corresponsabilidad con las perspectivas del CMI

A continuación, se presenta el mapa estratégico para la Obra Salesiana del Niño Jesús y el despliegue de las iniciativas estratégicas en cada perspectiva del CMI.

Tabla 31.

Diseño Mapa estratégico OSNJ



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

La formación y gestión de la comunicación del talento humano, permite la adaptación al entorno y a los cambios desde el beneficio que ofrece el SGC. En esta perspectiva se busca capacitar al talento humano en aspectos propios de la identidad institucional, como son los valores de la OSNJ.

Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento.				
	<i>(1).Promover los valores de las OSNJ</i>	<i>(2).Promover la Narrativa devocional al Divino Niño Jesús.</i>	<i>(3).Gestionar procesos de comunicación interna y externa</i>	<i>(4).Promover la cultura de la Gestión de la Calidad.</i>
Iniciativa estratégica	Este objetivo busca mejorar la vida y la acción personal y comunitaria a nivel general de la OSNJ en cada una de las obras, servicios y programas reforzando los valores de: la identidad, la espiritualidad, el compromiso, la familiaridad y la calidad.	Este objetivo busca promover la narrativa devocional al Divino Niño, buscando ampliar el rango de conocimiento apropiación y alcance al interno como al externo de la OSNJ. Formar y capacitar a los Stakeholders en conocimientos básicos históricos, sociales, bíblicos, teológicos en piedad popular genera un impacto de apropiación y credibilidad en la devoción.	Gestionar los procesos de comunicación interna y externa, es un objetivo que permite alinear a los stakeholders de la OSNJ con el propósito misional, el discurso devocional desde la transmisión, distribución de la información relevante favoreciendo la eficacia y los buenos resultados.	Este objetivo busca fortalecer el conjunto de comportamientos individuales y colectivos en los procesos de calidad de la OSNJ, buscando alcanzar los objetivos de la Obra en relación a la devoción del Divino Niño Jesús la calidad y satisfacción de los bienhechores y peregrinos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33.

Perspectiva - procesos internos

El mejoramiento de los procesos internos garantiza para la OSNJ la calidad del servicio devocional evangelizador y social. Dentro de este objetivo se incluyen iniciativas estratégicas que permiten optimizar los procesos y las estrategias de gestión con los stakeholders, la visibilización de la devoción y sus programas de atención social.

Perspectiva: Procesos Internos			
Iniciativa estratégica	<i>(1).Mejorar los procesos de gestión con los stakeholders</i>	<i>(2).Promover los valores devocionales al Divino Niño.</i>	<i>(3).Gestionar la visibilización de la OSNJ</i>
	Este objetivo busca proponer la planificación, ejecución, control, de la gestión de los stakeholders priorizados internos y externos de la OSNJ	Este objetivo pretende fortalecer el desarrollo de un camino evangelizador espiritual y devocional que garantice el Servicio Pastoral Social evangelizador de la Obra	Por medio de este objetivo se busca desarrollar un plan de Tics, adoptando conceptos y elementos eficaces en la promoción y divulgación de la devoción al Divino Niño Jesús y la acción pastoral social

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34.

Perspectiva - significatividad y desarrollo

La perspectiva de significatividad y desarrollo busca optimizar el recurso que tiene la OSNJ, aumentando el flujo de peregrinos que aseguren la sustentabilidad de los programas de atención social. En este sentido es importante fortalecer el desarrollo y crecimiento siendo significativos en el impacto devocional a Divino Niño Jesús y en la acción social pastoral.

Perspectiva: Significatividad y Desarrollo			
	<i>(1). Aumento y volumen de las donaciones.</i>	<i>(2). Desarrollo y crecimiento</i>	<i>(3). Optimización y Control del Gasto.</i>
Iniciativa estratégica	Este objetivo busca generar el aumento de donaciones a partir de la implementación de estrategias de marketing, y la gestión de los stakeholders de la OSNJ.	Este objetivo busca una evolución en la creación de valor de la actividad devocional y social de la OSNJ buscando estrategias de desarrollo en el incremento de peregrinos devotos y bienhechores.	Este objetivo permite aumentar el rango de utilidad financiera, generando rentabilidad ante las inversiones para ser reinvertidos en procesos de acción social pastoral.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35.

Perspectiva -respuesta a los sujetos de la misión

La perspectiva de respuesta a los sujetos de la misión busca aumentar el flujo de peregrinos, devotos y bienhechores, por medio de la calidad en la atención social y devocional, la innovación y propuesta de nuevos programas de atención social. En este sentido el objetivo del valor cristiano social promueve la confianza al Divino Niño Jesús y la identidad cristiana, ampliando la red de colaboradores y bienhechores por medio de la *agencia social* a la devoción popular al Divino Niño Jesús.

Perspectiva: Respuesta a los sujetos de la misión			
	<i>(1).Incremento de peregrinos y Bienhechores</i>	<i>(2). Nuevos programas de atención social.</i>	<i>(4). Calidad en la atención social y devocional.</i>
Iniciativa estratégica	Este objetivo exige establecer estrategias	Este objetivo busca proponer la innovación en la propuesta de nuevos programas de atención social donde la OSNJ	Como parte del objetivo, se incluye el mejoramiento en la prestación del servicio, buscando aumentar el número de peregrinos, beneficiarios

		promueva un mayor alcance en el valor de la devocional al Niño Jesús	satisfechos los cuales puede ampliar la agencia devocional.
--	--	--	---

10. Conclusiones

El desarrollo de la investigación permitió a los animadores de los procesos de Obra Salesiana del Niño Jesús, la necesidad de repensar el oportuno direccionamiento de la gestión y animación de la Obra Salesiana, ante la novedad de una propuesta académica que validara la importancia que tiene para este tipo de obras el análisis en la gestión de los *stakeholders*.

El ejercicio de recolectar y conocer la información documentada de cada uno de los servicios de animación de la OSNJ, con la metodología de análisis DOFA y su respectiva triangulación, permitió la obtención de algunas estrategias tácticas que favoreció al equipo del SGC, ampliar su la visión en conjunto a la necesidad de articular procesos en beneficio de la mejora continua para el Sistema de Gestión de la Calidad de la OSNJ.

De la misma manera fue oportuno el análisis a la gestión de los *stakeholders* de la OSNJ, ya que se comprobó el riesgo a futuro de desconocer la importancia de trabajar y articular en los procesos internos y externos de la Obra, a las personas, grupos u organizaciones que, desde sus variadas prácticas sociales o comerciales, pueden beneficiar o afectar el desarrollo sustentable de la OSNJ.

Con el uso metodológico cualitativo - descriptivo, en el desarrollo del análisis, identificación y priorización de los *stakeholders* con capacidad de agencia social, basado en entrevistas estructuradas y no estructuradas, se logró identificar: primero, la urgente necesidad de conocer quiénes son los

stakeholders de las OSNJ, segundo, apreciar el capital social que tiene la OSNJ para el impulso y posicionamiento de la devoción al Niño Jesús y tercero evidenciar la facilidad del encuentro y el contacto con cada uno de ellos, gracias al buen nombre que goza y mantiene la OSNJ en la zona de la Parroquia Santuario del Niño Jesús y en la localidad cuarta de San Cristóbal.

Siguiendo la línea estratégica para la consecución de los objetivos de la investigación, se desarrolló para cada uno de los *stakeholders* identificados, las matrices de control. Ejercicio que aportó al equipo del SGC de la OSNJ, luces de intervención prácticas, para el desarrollo de la planeación, ejecución, control y evaluación de sus *stakeholders* ya identificados.

Finalmente, por medio de la metodología del BSC se creó el mapa estratégico de la Obra, la vez que se diseñó y se propuso desde todo el recurso investigativo manejado, una propuesta estratégica de horizonte institucional; visión, misión, valores, con los cuales se espera que la OSNJ redirección su plan estratégico, con la base informativa documentada y trabajada articuladamente en esta investigación.

11. Recomendaciones

Se recomienda a la Obra Salesiana de Niño Jesús, estudiar y socializar la propuesta que se expone en la presente investigación con el fin de iniciar procesos de mejora en línea a la formulación del direccionamiento estratégico.

De igual manera se recomienda a la Organización Obra Salesiana del Niño Jesús, fortalecer el liderazgo directivo para poder desarrollar la gestión de los procesos de la OSNJ en miras a la proyección sustentable de la misma.

12. Lista de Referencias

- Acuña, A. (2012) La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. Universidad Nacional del Sur
<https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%c3%a1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>.
- Aguilera, A. (2010) Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y gestión*, 28, 85-106.
- Coelho, F. (27/05/2019). “Sustentabilidad”. En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/sustentabilidad/> Consultado: 14 de junio de 2021, 10:37 am.
- Freeman, E. (s.f) La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación [en línea]. Open Mind BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/> [Consultado el 09 de junio de 2021]
- García, T. y Cano, M. (2013) El FODA: Una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Universidad de Veracruz. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf> (Consultado el 6 de julio de 2021)
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019) Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21 (1), 242-256.
- Guerrero, D. (2018) *Determinación de interesados del proyecto*. [Documento de clase]. Universidad de Piura.

- Medina, E. y Cárdenas, Y. (2014) Diseño de direccionamiento estratégico y sistema de control organizacional en la empresa gravera La Capilla [Trabajo de grado]. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Meza, M. (2017) Análisis DOFA para el desarrollo del plan estratégico de ventas para Rockwell - Colombia - regional Antioquia [Trabajo de grado]. Universidad EAFIR.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 953-986.
- Pico, Ó. (2016) Los Stakeholders como actores estratégico-instrumentales en los proyectos de la Nueva Gestión Pública [Trabajo de grado]. Universidad de Oviedo. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/38421/TFMOscarPicoRUO.pdf;jsessionid=A3669F0640DD95E936E8C463F3662600?sequence=4>
- Ponce, H. (2007) La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130.
- Ramos, S. (2018) *Gestión de los interesados en un proyecto de implantación de ERP* [Trabajo de grado]. Universidad Politécnica de Valencia.
- Robichaud, F. (5 de febrero de 2018) Mapeo de grupos de interés: Cómo las herramientas de mapeo de grupos de interés mejoran la gestión de sus grupos de interés. Borealis. <https://www.boreal-is.com/es/blog/mapeo-partes-interesadas-grupos-interes/> (Consultado el 8 de julio de 2021)
- Sarli, R. (2015) Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *UNCuyo*, 9 (1), 1-4.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Vásquez, A. (19 de julio de 2017) Grupo de interés [Presentación de Power Point]. Slideshare. <https://www.slideshare.net/alexandravasquezc7/grupos-de-interes-ejemplo> (Consultado el 2 de julio de 2021).
- Tobón, S. y N. Tobón (2013). “Turismo religioso: fenómeno social y económico”, en *Anuario Turismo y Sociedad*, vol. xiv, pp. 29

13. Anexos

Anexo 1

DOFA – Pastoral educativa OSNJ.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El buen nombre y credibilidad de los Salesianos como pioneros en la educación técnica. • El respaldo de la Parroquia Divino Niño Jesús • Calidad académica en los programas que se brindan. • Se cuentan con aulas que permiten el buen funcionamiento de las actividades a desarrollar los cursos de formación que ofrece la Escuela. • Buenas instalaciones y ubicación de la escuela carisma salesiano • Personal Docente y Administrativo calificado e identificado con la labor educativa y carisma Salesiano 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación de jóvenes y adultos con instalaciones que permiten el desempeño individual de cada beneficiario. • Se tiene la oportunidad de darnos a conocer en otras localidades que se puedan beneficiar de los cursos que se brindan en Escala. • Se tiene la oportunidad de realizar alianzas estratégicas que requieran beneficiarse de los cursos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta estudio de mercadeo y publicidad • Falta de convenios con otras instituciones • Falta de actualización de equipos • No contar con rampas o medios que permitan el adecuado ingreso a la comunidad estudiantil con ciertas discapacidades. • No contar con la certificación de los cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia competencia en el sector que ofrece el SENA, como formación gratuita y certificada. • Auto sostenibilidad. • El cambio de políticas educativas. • Población de alto riesgo social • No se posee una población establecida, familias disfuncionales.

Luego de clarificar el DOFA, nace el análisis táctico del mismo, representado en el siguiente cuadro:

<p>Fortalezas + oportunidades: ¿Qué puntos fuertes del servicio pueden ayudar a minimizar el impacto de las amenazas?</p>	<p>Fortalezas + Amenazas: ¿Qué puntos fuertes del servicio pueden ayudar a minimizar el impacto de las amenazas?</p>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> • Calidad académica en los programas que se brindan. • El buen nombre y credibilidad de los Salesianos como pioneros en la educación técnica. • Personal Docente y Administrativo calificado e identificado con la labor educativa y carisma Salesiano • Se tiene la oportunidad de realizar alianzas estratégicas que requieran beneficiarse de los cursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El respaldo de la Parroquia Divino Niño Jesús • El buen nombre y credibilidad de los Salesianos como pioneros en la educación técnica. • Calidad académica en los programas que se brindan.
Debilidades + Oportunidades: ¿Qué acciones puedes hacer para minimizar las debilidades a través de las oportunidades levantadas?	Debilidades + Amenazas: ¿Qué acciones puedes hacer para reducir o eliminar las debilidades y minimizar el efecto de las amenazas?
<ul style="list-style-type: none"> • Teniendo la oportunidad de capacitar a jóvenes y adultos con instalaciones adecuadas para el buen desempeño de clases, presentar a quien corresponda un proyecto con cifras que permitan evidenciar la gran oportunidad de hacer que la escuela pueda contar con la certificación ya que la acogida que se tiene en la escuela es alta. • Con esta certificación el prestigio de la escuela crecerá y se afianzará. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teniendo en cuenta las debilidades que actualmente se identifican, se presentará un plan de acción a fin de utilizar la plataforma de comunicación con la cual cuenta la OSNJ y utilizar de forma efectiva para llevar a cabo la publicidad para dar a conocer los programas de formación que se ofrecen en Escala. • Así mismo se presentará un plan de acción para garantizar que se realice la correcta y oportuna actualización de equipos. • De igual forma para minimizar el alto riesgo que se presenta con los beneficiarios de los cursos presentar la programación y plan de acción a seguir por medio de la Pastoral para ayudar y/o fortalecer la parte espiritual de esta población.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2

DOFA - Pastoral Social.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Brindamos ayuda a los más necesitados • Capacitamos a nivel personal a los beneficiarios de los programas de la Pastoral social • Contamos con cuatro profesionales en las áreas de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Psicología, ○ Trabajo Social ○ el área Educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • los medios tecnológicos que existen para dar continuidad a los grupos debido a estos tiempos de pandemia • -la adaptabilidad de los programas sociales en época de emergencia sanitaria • Los servicios que se brindan como : programas para adulto mayor , personas con discapacidad , programas educativos para mujeres que no saben leer, programa para mujeres

<ul style="list-style-type: none"> • se cuenta con talento humano comprometido en pro de mejora, siempre dispuestos al cambio y con visión a futuro siempre trabajando en equipo, se caracteriza por ser un personal organizado y dispuesto a trabajar siempre para ayudar al otro • además es un personal con capacidades de escucha, trabajo en grupo , atención a los más necesitados , intervención individual . 	cabeza de familia y ayudas en el área de salud teniendo así, una mayor cobertura poblacional
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con una red de instituciones interna que se genere – corresponsabilidad • Falta Seguimiento – Impacto de los programas • Continuar con el fortalecimiento de formación • No se ha generado alianza con entidades gubernamentales internas y externas • No se ha generado con redes de apoyo para brindar una ayuda más completa. • Decisiones internas. • No existe una base unificada de beneficiarios de todos los grupos de la OSNJ. 	<ul style="list-style-type: none"> • las decisiones estatales y eclesiales • Emergencia sanitaria (pandemia) • No contar con Recursos económicos para brindar las ayudas

Luego de clarificar el DOFA, nace el análisis táctico del mismo, representado en el siguiente cuadro:

Fortalezas + oportunidades: ¿Qué puntos fuertes del servicio pueden ayudar a minimizar el impacto de las amenazas?	Fortalezas + Amenazas: ¿Qué puntos fuertes del servicio pueden ayudar a minimizar el impacto de las amenazas?
<ul style="list-style-type: none"> • El equipo interdisciplinario que se cuenta se caracteriza por el trabajo en grupo y dispuestos al cambio en pro de mejora debido a estos momentos de pandemia. • Los medios tecnológicos que contamos nos ayudaron en estos tiempos de emergencia sanitaria, debido a que se cuenta con bases de datos de los beneficiarios de pastoral social , organizada y actualizada. 	La organización y sistematización de los programas, además existen unos criterios unificados que permiten un mejor desarrollo del servicio.
Debilidades + Oportunidades: ¿Qué acciones puedes hacer para minimizar las debilidades a través de las oportunidades levantadas?	Debilidades + Amenazas: ¿Qué acciones puedes hacer para reducir o eliminar las debilidades y minimizar el efecto de las amenazas?

<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los medios tecnológicos para la unificación de bases de Datos de los beneficiarios de todos los programas que reciben algún tipo de ayuda dentro de la OSNJ. • Crear una base de Datos con las instituciones de la OSNJ , con el fin de generar redes de apoyo en pro de ayuda al otro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo con otras entidades con el fin de contar con alianzas.
---	--

Anexo 3

DOFA Interno Pastoral Juvenil.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un equipo de pastoral • Cada pastoral tiene un encargado para llevarlo adelante • Se cuenta con la infraestructura para realizar la pastoral • Se apoya desde la obra a las pastorales • La formación en Proyecto laicos que se desarrolla en la Obra • Como coordinación de pastoral se cuenta con los recursos logísticos necesarios para operar • La Obra ha destinado un encargado para la coordinación de la pastoral general 	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiente de formación on line que se ha desatado debido a la pandemia • La necesidad de Dios, de pastoral luego de la pandemia • La posibilidad de repensar las pastorales debido a la pandemia y a las condiciones que ha puesto a la OSNJ
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta un mayor liderazgo de la pastoral general frente a las otras pastorales • No se tiene un equipo propio de la pastoral general • Falta mayor acompañamiento de la pastoral general a las otras pastorales • No se tiene organizado todos los procesos • La situación de debilidad que puedan quedar las pastorales después de la pandemia • No se ha implementado el proyecto pastoral para la presencia 	<ul style="list-style-type: none"> • La creciente necesidad de atención de los destinatarios en temas sociales que puede desbordar las capacidades de respuesta, debido a la situación de la Presencia

--	--

Luego de clarificar el DOFA, nace el análisis del mismo, representado en el siguiente cuadro:

Fortalezas + oportunidades: ¿Qué puntos fuertes del servicio pueden ayudar a minimizar el impacto de las amenazas?	Fortalezas + Amenazas: ¿Qué puntos fuertes del servicio pueden ayudar a minimizar el impacto de las amenazas?
<p>Los puntos fuertes que pueden ayudar a minimizar el impacto de las amenazas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un equipo de pastoral general que busca el desarrollo de la acción evangelizadora en coordinación. • Se puede hacer uso de los medios digitales de formación, para el equipo de pastoral y así cualificar su respuesta • Se puede empezar a hacer la reflexión del máximo uso de los recursos que tenemos a disposición para hacer la misión • Aprovechar la gran necesidad de Dios que tiene la gente a causa de la pandemia, para realizar acciones pastorales en favor de ellos. • Aprovechar el proceso de repensar la pastoral para hacer planeaciones con una mirada proyectiva y organizativa de las pastorales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ya que se cuenta con encargados para las pastorales, con ellos poder coordinar el aprovechamiento de los recursos al máximo para poder llevar adelante la misión evangelizadora. • Otro punto fuerte es el acompañamiento de la pastoral general que se está dando, el cual se puede llegar a fortalecer mucho más
Debilidades + Oportunidades: ¿Qué acciones puedes hacer para minimizar las debilidades a través de las oportunidades levantadas?	Debilidades + Amenazas: ¿Qué acciones puedes hacer para reducir o eliminar las debilidades y minimizar el efecto de las amenazas?
<ul style="list-style-type: none"> • Desde la pastoral general, seguir acompañando el proceso de repensar la pastoral para que se cree un documento de proyección que ayude a organizar la acción de las pastorales • Acompañamiento claro y continuo a la pastoral por medio del equipo de pastoral • Seguimiento a los proyectos pastorales desarrollados en el camino de repensar la pastoral 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar el proceso de repensar la pastoral • Formación a los miembros del equipo de la pastoral • Presentación del cuadro de referencia a los miembros del equipo de pastoral • Seguir creando un ambiente de organización, trabajo en unidad, equipo y sinergia, como ambiente genera de la pastoral

Anexo 4

DOFA - Catequesis

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consideramos que nuestra más grande fortaleza es la participación diaria en la Eucaristía. 2. Nuestra vocación de Catequistas que amamos y nos hace felices. 3. Sentimos que tenemos una identidad y un posicionamiento claro dentro de la obra: Somos Catequistas. 4. El apoyo y la confianza que nos brindan los SDB. 5. La coordinación del servicio. 6. Nuestra participación en el Proyecto Laicos. 7. El valioso aporte de los Catequistas Voluntarios 8. Se ha intentado una acción interdisciplinaria en el Centro Familia. 9. Los recursos humanos, didácticos, locativos y audiovisuales con los que contamos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasta ahora no ha sido posible organizar la catequesis post-sacramental. 2. Nos falta tiempo para conocer la realidad de cada persona de las que acude al Servicio Catequístico, para lograr una Catequesis más encarnada. 3. Nos falta más empeño en la autoformación y actualización permanente. 4. La comunicación con los padres y madres de familia de los niños (as) y jóvenes de la catequesis pre-sacramental, es muy limitada. 5. A algunas personas del C.F. les falta sentido de pertenencia con la obra. 6. En el C.F. falta a veces integración entre las personas de los grupos. 7. En general, falta atender más a la formación de líderes. 8. Falta ofrecer asesoría jurídica a las señoras del C.F. que por sus situaciones familiares la requieren con urgencia. 9. Nos falta visitar los lugares donde viven las señoras para conocer más su realidad. 10. Nos falta escuchar más a las señoras, para evaluar la gestión de cada uno (a) de los (as) Catequistas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diplomados, seminarios y post grados que ofrecen las universidades católicas en Bogotá. 2. Paginas catequísticas en internet. 3. Orientaciones de la Arquidiócesis de Bogotá y de la zona Pastoral San José. 4. Los cursos que ofrece Escala. 5. Encuentros de Pastoral y de Catequesis organizados por las Inspectorías SDB Y FMA. Chinca 6. La religiosidad popular de las personas que acuden a los programas, en particular la devoción al Niño Jesús. 7. Programas de promoción que ofrecen la Alcaldía y de otras Instituciones del Estado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mentalidad mendicante muy arraigada en la gente que espera que todo se le dé. 2. Desintegración familiar. 3. Profesores no idóneos y carencia de enseñanza religiosa escolar en los colegios oficiales de la zona. 4. Materialismo y hedonismo generalizados. 5. Relativismo moral y sincretismo religioso. 6. Proselitismo de las sectas, en particular la "Misión Mundial" en los sectores donde viven las señoras del Centro Familia. 7. Desplazamiento, desempleo y economía informal

Anexo 5.**DOFA - Pastoral Familiar**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se trabaja bajo ña característica de la filosofía salesiana. 2. Acompañamiento salesiano. 3. Seguimiento de procesos 4. Presencia significativa en los barrios (Pastoral de la salud, educativa y familiar) 5. Acercamiento y escucha de las necesidades de las personas a través de la visita domiciliaria y las llamadas de teléfono por el día de su cumpleaños. 6. Conocimiento de la realidad de las personas a través de la encuesta. 7. El contar con un grupo de animadores en los barrios y el apoyo de algunas juntas de acción comunal y juntas administradoras. 8. Encuentro de parejas. 9. Escuela de padres. 10. Asambleas familiares. 11. Las eucaristías en los barrios los domingos. 12. Movimientos Laicales (Cooperadores Salesianos, Movimiento P. Luis Variara y Dominicos Laicos de la Doctrina Cristiana) 13. La disponibilidad para trabajar. 14. Lo hoja dominical. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de vinculación de las distintas áreas y servicios de la parroquia 2. Falta de colaboración y sentido de pertenencia en algunos barrios y sectores de la parroquia. 3. Falta presencia activa de los jóvenes de la parroquia. 4. La falta de proceso en la formación de los animadores de barrios. 5. La integración de los distintos grupos apostólicos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan global arquidiocesanos (1999-2008). 2. Protagonismo de la mujer. 3. La religiosidad popular manifestada en la devoción del Niño Jesús. 4. Signos alentadores del mundo juvenil. 5. Los grupos sembradores de paz. 6. La aceptación por parte de los fieles 7. Apertura a los laicos. 8. Las distintas celebraciones a nivel de la parroquia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desintegración familiar. 2. Violencia intrafamiliar. 3. Influencia negativa de los medios de comunicación. 4. Empobrecimiento agudo y permanente. 5. Proliferación sectas y de movimientos religiosos. 6. Pérdida de valores en la familia: (alcoholismo, droga, prostitución, hacinamiento). 7. Deterioro ecológico del medio ambiente. 8. Falta de solidaridad y conciencia social. 9. La concepción materialista de la Parroquia. 10. Neoliberalismo manifestado en el desempleo.

Anexo 6

DOFA - Oratorios Salesianos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. La presencia de un equipo fijo de animadores pastorales y personal encargado de la vigilancia y aseo de la casa. 2. Presencia de voluntarios dentro del proceso formativo. 3. Presencia de practicantes del área de psicología 4. Presencia constante de un grupo de jóvenes vinculados a los procesos. 5. Espacio y recursos físicos adecuados para ejecutar las diferentes actividades pastorales. 6. Ubicación estratégica y de fácil acceso a la casa de la zona. 7. Formación y compromiso del EAL. 8. Implementación de un proyecto de trabajo con la casa juvenil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación como animadores pastorales. 2. Dadas las múltiples ocupaciones del coordinador de pastoral juvenil, hubo una deficiencia en el acompañamiento de los procesos de la casa. 3. Unificación de los criterios y prioridades entre la fundación universitaria Konrad Lorentz y la casa juvenil. 4. A pesar de que las instalaciones son adecuadas falta mantenimiento en lugares estratégicos de la casa. 5. Falta trabajar con Espíritu Juvenil Salesiano. 6. Falta proyección de la casa hacia la zona parroquial.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Credibilidad en el sector de la presencia salesiana y el trabajo pastoral que realiza. 2. Gran número de niños y jóvenes que habitan el sector. 3. Apoyo físico y económico para la realización de actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creencia paternalista que aún existe en torno a las obligaciones que tiene la parroquia en cuanto los destinatarios. 2. Visión inmediateista de las personas del sector. 3. Desintegración del núcleo familiar. 4. Falta de formación y concientización religiosa 5. Falta de oportunidades básicas (salud, vivienda, alimentación, estudio)

Anexo 7

Encuentros Equipos OSNJ



Anexo 8.

Solicitud Informacion Documentada OSNJ

Bogotá DC, 04 de marzo de 2021.

Padre
EDGAR PALACIOS COMBARIZA, SDB.
 Director Obra Salesiana del Niño Jesús.



Padre
FABIAN ORLANDO BECERRA
 Ecónomo Obra Salesiana del Niño Jesús.

SOCIEDAD SALESIANA
 INSTITUCIÓN DE CARIDAD PARA
 EL NIÑO DEL NIÑO

Asunto: Permiso información Especialización en Gestión de proyectos.

Apreciado padre Edgar, reciba mi cordial saludo:

Desde el año pasado 2020, el padre inspector valido la iniciativa de iniciar un estudio de especialización en gestión de proyectos con la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín. Luego de un año de estudios y concluir materias, he decidido iniciar el trabajo de investigación, que, tras luego de algunos estudios de factibilidad, he visto conveniente direccionarlo hacia la Obra Salesiana del Niño Jesús.

El trabajo de investigación presenta como titulo "*Formulación del direccionamiento estratégico de los Stakeholders en la obra salesiana del Niño Jesús.*"

Con lo anterior solicitud se me permita el acceso de alguna información importante para la investigación, en compañía de la líder de gestión de calidad de la presencia.

Con afecto.

Pbro. JHON FREDDY HERNÁNDEZ. SDB

V° B° Director OSNJ.

V° B° Ecónomo OSNJ.

INSPECTORÍA SAN PEDRO CLAVER
 CASA PROVINCIAL
 CRA. 5 Nº 8-36 BOGOTÁ - COLOMBIA
 (57.1) 942.09.72

ADMINISTRACIÓN
 CALLE 36 Nº 24-76 BOGOTÁ - COLOMBIA
 (57.1) 288.34.12

oficinadecomunicacion@sdbcob.org
 www.salesianosbogota.org

educamos con
el corazón