



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	2
Fecha	31/07/2019
Página	Página 1 de 28

INSTRUCTIVO: el siguiente formato es para ser registrado en este, el Documento Consolidado de PAT Colectivo que da evidencia del ejercicio investigativo desarrollado por el colectivo (docentes y estudiantes) del nivel de formación (semestre o año). En esta consideración el documento consolidado de PAT Colectivo, debe contener:

Portada

1. Ficha de Identificación

Facultad: Ciencias Contables y Administrativas	Colectivo Docente	Asignatura
Programa: Admón de Empresas	1. Jhon Madrigal	1. Habilidades Gerenciales
Semestre: IX	2. Ivonne Lambis	2. Prácticas
Periodo académico: 2020 -2	3. Francisco Panesso	3. Ética
	4. Augusto Alean P	4. Gerencia Estratégica
	5.	5.
	6.	6.
Docente Orientador del seminario		
AUGUSTO ALEÁN PICO		
Título del PAT Colectivo		
Impacto generado por la pandemia Covid 19 en los modelos gerenciales de las organizaciones sin ánimo de lucro en Cartagena de Indias. Casos Fundación Julie Zurek de Ardila, Corporación Furas y Club de Leones de Cartagena Monarca.		
Núcleo Problémico		
El profesional en formación de la CURN. Reflexiones frente ante al COVID-19		
Línea de Investigación		
COMPETITIVIDAD DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL		

2. Informe del Proyecto Académico de Trabajo Colectivo (PAT Colectivo)

INTRODUCCIÓN

El presente texto se refiere a la compilación de los trabajos realizados en el marco del PAT colectivo por los estudiantes de noveno semestre del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, correspondiente al curso del segundo período de 2020. El propósito principal del mismo es informar de una manera sistemática los resultados del proceso de investigación formativa de los estudiantes y valorar su aprendizaje en la aplicación de metodologías particulares para generar conocimiento básico a nivel de pregrado, en el marco general de la disciplina de la Administración de Empresas.

Dado el contexto mundial en el que se encuentra la humanidad debido a la declaración por parte de la Organización Mundial de la Salud de pandemia por Covid 19, la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la CURN ha considerado pertinente para el aprendizaje de los estudiantes, indagar qué ha pasado al interior de organizaciones empresariales de la ciudad y documentar los cambios que se han presentado debido a las nuevas realidades del entorno. Este se presenta actualmente como una situación de crisis en diferentes ámbitos: salud, economía, sociedad a nivel mundial. Las organizaciones empresariales no son ajenas a tales crisis y por tal motivo se justifica conocer y entender el impacto que ellas tienen sobre el devenir de sus actividades, en particular su entorno competitivo.

En este sentido el teme escogido para trabajar el PAT colectivo de ese período se refirió a la relación entre pandemia Covid 19 y situación empresarial de organizaciones empresariales de Cartagena. En particular se planteó indagar cómo la pandemia ha impactado los modelos gerenciales en organizaciones sin ánimo de lucro de la ciudad de Cartagena de Indias. Para ello se escogió el método de casos, estudiando las condiciones particulares de tres organizaciones del sector: la Fundación Julie Zurek de Ardila, la Corporación Furas y el Club de Leones Cartagena de Indias Monarca. El trabajo es principalmente documental, sin embargo se realizaron entrevistas a profundidad a las organizaciones en mención. La elección de tales instituciones estuvo mediada por la relación que mantienen con la CURN y el programa a través dela coordinación de prácticas. Los principales resultados se presentan a continuación.

- **Descripción del Problema**

Los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. (Velásquez, 2018).

En el mundo empresarial se han venido aplicando diferentes modelos gerenciales, permitiéndoles a las organizaciones ser más competitivas pues, a lo largo de la historia esto ha contribuido al surgimiento de nuevas ideas administrativas que adopta la empresa con el propósito de planear, ejecutar y evaluar aquellas acciones que ayuden a lograr sus objetivos.

Para comprender un poco la evolución que ha tenido la implementación de estos modelos gerenciales es necesario, mencionar el impacto otorgado por la Revolución Industrial, pues, está de cierta manera se acompañó de prácticas empresariales similares a las hoy usadas en las compañías para obtener los beneficios esperados, tanto así que podría señalarse que las sonadas crisis empresariales o financieras eran el pan de cada día en el naciente mundo empresarial de los países y a nivel mundial. (Gutiérrez, Vega, Concha & Osorio, 2018).

Las empresas latinoamericanas han venido jugando un papel más importante, fortaleciendo sus socios y los consumidores. Estas empresas han mejorado sus prácticas administrativas y tienen una amplia visión regional; para ellas los países latinoamericanos siguen siendo su territorio más importante y su meta continúa siendo ser los jugadores dominantes en la región. Estas empresas han identificado que pueden competir exitosamente contra empresas globales y multinacionales, y que ya no requieren del intervencionismo ni del proteccionismo estatal de otras épocas.

En Colombia, el paradigma de la gerencia tradicional se desvanece, y con ello se despierta un afán por desarrollar e implementar estrategias enmarcadas a las nuevas realidades y tendencias del mercado, aprovechando sus ventajas competitivas y la posibilidad de irrumpir en nuevos mercados.

En la actualidad, el mundo atraviesa por una de las mayores crisis generada por la pandemia del covid-19, lo anterior representa un reto humano, pero más que nada un reto organizacional, pues si bien, la economía figura como una de las mayores fuentes de sostenimiento mundial, fuente que se ha visto afectada a tal punto, que muchas empresas optaron por cerrar. Así entonces, se presenta una situación de crisis que, desde un enfoque claramente multidisciplinar, exige analizar las pautas de comportamiento de la administración en un momento de anormalidad para su funcionamiento, logrando así un panorama sumamente complejo.

En la ciudad de Cartagena, los modelos gerenciales se vieron afectados por la pandemia, muchas de las empresas se vieron forzadas a cerrar, otras buscaron la forma de reinventarse, buscando formas creativas de resolver los problemas por los cuales se enfrentan. Actualmente muchas se ajustan a los decretos expedidos por el gobierno nacional, para abrir sus puertas y lograr recuperarse económicamente. Según Cepal (2020), “Algunos de los factores que han hecho a la región particularmente vulnerable son el elevado nivel de informalidad laboral, la baja productividad, la urbanización precaria, el alto grado de pobreza y desigualdad, y la gran disparidad de género, así como el hecho de que sus sistemas de salud y protección social son frágiles y fragmentados”.

Teniendo en cuenta el contexto anterior, y con el fin de identificar el impacto generado por la pandemia Covid-19 en los modelos gerenciales de las organizaciones sin ánimo de lucro de la ciudad de Cartagena, se pretende dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cómo la crisis originada por la pandemia del COVID-19 ha influido en los modelos de gerencia de las organizaciones sin fines de lucro de Cartagena de Indias, Casos Fundación Julie Zurek de Ardila, Corporación Furas y Club de Leones de Cartagena Monarca?

• **Justificación**

Los modelos gerenciales o también conocidos como modelos de gerencia son estrategias de gestión operativa usadas por las empresas para dirigir y desarrollar su sistema interno; estos hacen parte de las estrategias que las organizaciones adoptan con el propósito de promover, mantener e impulsar su efectividad de gestión; cabe resaltar que, los modelos de gerencia deben estar relacionados estrechamente con el estado real de la empresa, y los objetivos de la misma, ya que, estos son la base que posibilitará el correcto desarrollo y consecución de metas establecidas por la compañía.

Existen varios modelos gerenciales, desde clásicos hasta modernos, y, continuamente siguen surgiendo diferentes alternativas para su aplicación; algunos de estos modelos de gerencia son: planificación estratégica, calidad total, modelo de empoderamiento, modelo kaizen (mejoramiento continuo), océano azul, benchmarking, entre otros. La correcta implementación de uno o varios de estos modelos es fundamental en el desarrollo de cualquier compañía, pues estos permiten simplificar la realidad organizacional, con la finalidad de tener mejores juicios de valor al momento de tomar decisiones.

Precisamente por esto, la temática tratada en esta investigación se enfoca en analizar el impacto que ha tenido la pandemia del Covid-19 en los modelos gerenciales que se venían aplicando en las organizaciones sin ánimo de lucro de Cartagena; siendo este un tema de gran importancia, debido a que, se realiza con el fin de estudiar cómo estas organizaciones afrontaron la llegada de la pandemia y el efecto que la misma tuvo sobre su competitividad.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se realiza con el propósito de demostrar el impacto que tuvo la pandemia del Covid-19 en los modelos gerenciales de las organizaciones sin ánimo de lucro de Cartagena, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta para contribuir al estado del arte y el acervo teórico sobre el tema, ya que, mediante esta investigación se estaría evidenciando la importancia que tiene el buen uso de modelos gerenciales para afrontar situaciones adversas como lo es una pandemia.

Además, a través de este proceso de esta investigación, se hace necesario conocer la gran importancia del rol que han venido desempeñado las organizaciones sin fine de lucro en Cartagena y del mismo modo conocer aquellas estrategias que les permitan mejorar la percepción y el impacto económico que sin duda la sociedad atraviesa mediante esta emergencia sanitaria. Las organizaciones se han dado a la tarea de reinventarse, de reestructurar sus procesos en miras a la recuperación de su economía y capital humano, resaltando sobre todo la resiliencia que deben tener en medio de esta situación que ha traído consigo trágicas consecuencias tanto para los empresarios como para las familias colombianas, ya que la gran mayoría están en riesgo de quiebra y por esta razón los gerentes es su papel de líder han tomado decisiones drásticas y se han visto obligados a despedir o disminuir la nómina de su personal.

También con el desarrollo de esta investigación se hace un importante aporte a la comunidad, y a la sociedad en sí, pues la Corporación Universitaria Rafael Núñez lo que busca es formar profesionales que atiendan y correspondan a las necesidades específicas del sector empresarial de la ciudad, de manera que se puedan satisfacer de forma adecuada. Y desde ese escenario generar alternativas de solución para mitigar el impacto que puedan dejar cada una de ellas. Este proyecto, es entendido como un plan institucional de carácter formativo, por lo cual, se hace necesario que el programa de Administración de Empresa de la Corporación Universitaria Rafael Núñez provea de las herramientas necesarias para que el estudiante pueda ejercer su profesión de manera completa en conjunto con el proceso de formación integral del ser.

Por lo tanto, la siguiente investigación tiene como finalidad obtener mayor conocimiento sobre la competitividad de la gestión organizacional y verla como aquella herramienta para administrar y poder ordenar los cambios causados por la crisis del covid-19, y cómo los empresarios han tomado aquellas decisiones que corresponden a la situación actual y cómo su resultado permitirá en un futuro, traer cambios positivos.

- **Objetivos**

General:

Identificar el impacto generado por la pandemia Covid-19 en los modelos gerenciales de las organizaciones sin ánimo de lucro de Cartagena.



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 5 de 28

Específicos:

- Describir los modelos de gerencia aplicados en la fundación Julie Zurek de Ardila de Cartagena de Indias, la Corporación Furas y el Club de Leones de Cartagena Monarca.
- Exponer los efectos generados por la pandemia Covid-19 en la fundación Julie Zurek de Ardila de Cartagena de Indias, la Corporación Furas y el Club de Leones de Cartagena Monarca..
- Proponer alternativas estratégicas en el sector de estudio que permitan gestionar los cambios en su entorno competitivo.

- **Marco referencial**

Marco Teórico

Los modelos gerenciales son guías o patrones seguidos por la parte directiva de las organizaciones para poder alcanzar los objetivos que han sido establecidos, partiendo del punto que cada persona es diferente, y tiene métodos específicos y diversos para lograr las metas, se puede decir que los modelos de gerencia difieren de empresa a empresa y de directivo a directivo; además, estos modelos dependen en gran medida de la meta que busca alcanzar la empresa y del objetivo social al que se dedican.

De acuerdo a lo anterior, se procederá a mencionar y explicar a grandes rasgos los modelos de gerencia mayormente usados y conocidos en la disciplina de la administración, agrupado en conjuntos de acuerdo a lo que se pretende lograr en la empresa.

Modelos gerenciales relacionados con la competitividad en el mercado.

Estos modelos buscan principalmente mantener a las empresas posicionadas dentro del mercado, esto, de acuerdo al sector en el que participen las empresas.

Modelo racional de Kepner y Tregoe:

El modelo gerencial propuesto por Benjamín Tregoe y Charles H. Kepner se basa en una metodología estructurada para obtener, priorizar y evaluar información, a la vez que evita desviar la atención fuera de los resultados deseados. Según este modelo de gerencia lo importante es encontrar la mejor solución teniendo en cuenta las posibilidades de las empresas. Hay cuatro pasos básicos cuando se quiere aplicar este modelo; análisis de la situación: donde se observa lo que está ocurriendo y las situaciones complejas son aclaradas en componentes manejables, análisis del problema: en este se definen puntual y específicamente de los problemas y se establecen causas de los mismos; análisis de la decisión: aquí se identifican las posibles alternativas y se evalúa el riesgo de cada una de ellas, y por último, análisis de problemas potenciales: donde se enfrenta la mejor alternativa a las posibles situaciones que se pueden presentar en el futuro (Solórzano. 2017).



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 6 de 28

Modelo de competitividad de Michael Porter.

La clave de este modelo, consiste en definir claramente el entorno de la empresa, o el sector industrial en los cuales compite, esto tiene una fuerte influencia al establecer las reglas de juego del sector o las estrategias de las que pueden disponer las empresas. La situación de la competencia en un sector específico depende de las cinco fuerzas competitivas básicas.

1. La rivalidad entre los competidores existentes en el sector.
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
4. El poder negociador de los clientes.
5. EL poder negociador de los proveedores.

Las cinco fuerzas determinan conjuntamente la intensidad competitiva del sector, no todos los sectores tienen el mismo potencial, y varía a medida que difiera la acción conjunta de dichas fuerzas (Porter, 1997).

Modelo gerencial de Edward Deming para el mejoramiento continuo.

UMNG (como se citó en Castillo, 2019). Este modelo de gerencia consiste en un ciclo denominado PHVA por sus siglas, consiste en cuatro conceptos: planear, hacer, verificar y actuar que debe establecer la organización en cada uno de sus procesos comenzando por el más significativo y de ahí en adelante. Este ciclo es un instrumento que se enfoca en la solución de problemas y el mejoramiento continuo, por medio de un diagnóstico inicial, se identifican las fallas para mejorar comparando los planes con los resultados, luego se analiza el resultado no deseado se replantea un nuevo diseño de medidas que anulen el problema y no vuelva a repetirse y conseguir un resultado aceptable. Lo cual permite crecer sistemáticamente basándose en la mejora continua y la innovación.

Modelos gerenciales relacionados con innovación en el mercado

A través de la aplicación de estos modelos de gerencia, se logra mantener empresas a la vanguardia, no solo en sus procesos sino también en sus productos y servicios.

Modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman:

Goleman (1995) define la inteligencia emocional como: “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”. Este modelo indica que los gerentes deben ser inteligentes emocionalmente y a su vez estos tienen el deber de inspirar en los trabajadores este tipo de inteligencia. Cuando esto sucede en una empresa es mucho más probable que los empleados se mantengan motivados a realizar cada una de las funciones que comprende su trabajo, lo que directamente los mantiene abiertos y creativos ante cualquier situación en la que se puedan realizar mejoras significativas.

Modelo de innovación de W. Chan. Kim y Renée Mauborgne:

El proceso de innovar y mantenerse competitivos en el mercado suele tornarse complejo en muchas ocasiones, y esto por, estos autores plantean una visión totalmente innovadora en relación a las estrategias empresariales para cumplir este deseo, los autores afirman la existencia de dos océanos,

uno rojo y uno azul, el primero de ellos consiste en espacios de mercados ya existentes, en el que compiten todas las empresas (en el que la competencia feroz tiñe de rojo todas sus aguas), y esto es a través de estrategias comunes como la diferenciación o el bajo costo. La del océano azul impulsa a las empresas a explorar un mercado desconocido, haciendo irrelevante a la competencia, en el que se atraiga mayor demanda y alineando todas las actividades de la organización a procurar la disminución de costos, a la vez que logra el aumento del valor de los productos. Hay tres criterios que definen una buena estrategia de océano azul, que son: enfoque, divergencia y un mensaje contundente para comunicar al mercado (Villacres, 2012).

Modelos gerenciales relacionados con los procesos de gestión

Este tipo de modelo recalca la parte estructural de la organización, dándole protagonismo en los resultados obtenidos por las empresas.

Modelo estructural de Henry Mintzberg:

Las bases del modelo de Mintzberg se resumen en dos premisas: La división del trabajo en distintas áreas, y el logro de la coordinación entre estas áreas con el propósito de lograr las metas establecidas en las empresas. De acuerdo a este modelo existen cinco elementos que son claves en la estructura de toda organización, estos son: La cumbre estratégica donde se sitúan los altos mandos de la empresa y cuya función definir los objetivos organizacionales de acuerdo a la visión de las empresas, el segundo corresponde a la línea media la que está conformada por gerentes, supervisores y responsables de proyectos quienes tienen la función de asignar tareas a cada parte capacitada, el tercer elemento es la estructura técnica que son departamentos claves y que tienen influencia en toda la organización de manera directa, el siguiente es el nivel de operaciones, compuesto por los operarios o los que prestan el servicio, y como quinto elemento el personal de apoyo, conformado por aquellas personas que prestan servicios a la empresa sin hacer parte de la estructura organizacional (Mintzberg, 1991).

Marco Legal

Por causa de que la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 11 de marzo de 2020 declaró el brote de enfermedad por coronavirus - COVID-19, como una pandemia. Debido a lo anterior el gobierno nacional mediante resolución 385 de 2020 declara la emergencia sanitaria, y adopta medidas con el objeto de prevenir y controlar la propagación del COVID -19. Esta crisis mundial ha desencadenado un replanteamiento de la prestación de todos servicios.

Las entidades sin ánimo de lucro, tienen su antecedente legislativo próximo en la consagración que el Código Civil hace de las personas jurídicas. Sin embargo, su existencia se remonta a la época de la Colonia desde cuando han sido fuertemente influidas por acontecimientos de naturaleza histórico-políticos, que han reflejado cambios en el papel de estas instituciones. Así, fueron originalmente entidades que cumplían funciones de asistencia y evolucionan hasta llegar a entidades que se dedican a la prestación de toda clase de servicios, como las conocemos actualmente.

El concepto de persona jurídica sin ánimo de lucro tiende a equipararse con el de institución de utilidad común en atención al objeto de beneficio común perseguido por ellas. Es importante señalar que en el presente trabajo se han denominado simplemente personas jurídicas sin ánimo de lucro, teniendo en



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 8 de 28

cuenta la precisión doctrinaria, que señala que sólo corresponden al concepto de instituciones de utilidad común las fundaciones, excluyendo a las corporaciones y a las asociaciones, dado que estas últimas contraen su beneficio a grupos específicos de la comunidad, por lo tanto, no representan una utilidad para la colectividad. No obstante, es claro que las prerrogativas y el control especial por parte del Estado de que son objeto las fundaciones, es el mismo de las corporaciones y asociaciones, siempre que estas últimas carezcan de animus lucrandi.

El Decreto 1529 de 1990 fue la primera disposición por la cual se reglamentó el reconocimiento y cancelación de la personalidad jurídica de las asociaciones, corporaciones o fundaciones y se dictaron normas sobre sus estatutos, inscripciones de dignatarios, libros contables, liquidación, inspección y vigilancia. Este sería el embrión de un futuro código de las corporaciones y fundaciones, aunque, como podrá observarse, fue una reglamentación reducida e incompleta. Posteriormente, fue expedido el Decreto Ley 2150 de 1995, reglamentado por el Decreto 427 de 1996. Este decreto con fuerza de ley, uno más de los estatutos anti trámites que se han dictado en el país, trajo en su capítulo II una modificación sustancial en el régimen de las ESAL al suprimir la necesidad de obtener personería jurídica estatal para las corporaciones, fundaciones, juntas de acción comunal y demás entidades. Sin duda, esta fue una buena reforma de fondo que dio libertad y autonomía a la creación de las ESAL. La inspección y vigilancia de las ESAL han sido delegadas por el presidente de la República en los gobernadores y en el alcalde mayor del distrito especial de Bogotá, de conformidad con los Decretos 1318 de 1988 y 1093 de 1989. También deben tenerse presentes las reglas de las entidades que reciban recursos del Estado, las cuales están sometidas a un especial control de acuerdo con la Ley 190 de 1995, artículo 45. Debe anotarse cómo las entidades con fines educativos, científicos, tecnológicos, culturales, de recreación o de deportes están regidas por el Decreto 525 de 1990 en relación con la vigilancia y reconocimiento de personería jurídica. En la actualidad, el registro de estas entidades está reglamentado por el mencionado Decreto 2150 de 1995 y por el Decreto Ley 19 de 2012, uno más y tal vez el más ambicioso decreto anti trámites hasta ahora expedido, el cual integró al llamado Registro Único Empresarial y Social (RUES), que llevan las cámaras de comercio, a las ESAL. El Decreto Único Reglamentario 1066 del año 2015, que compiló las normas del sector administrativo del interior en su libro 2, capítulo 3, contiene normas relativas al Decreto 1529 de 1990 y al Decreto Ley 2150 de 1995.

Un nuevo mandato legal está contenido en la última reforma tributaria, exigente estatuto que pretende frenar la evasión tributaria por la vía de la utilización de las ESAL. Esta reforma, consagrada por la Ley 1819 del año 2016, reglamentó para las ESAL la categoría de contribuyentes con RTE. Posteriormente se dictaron dos decretos reglamentarios sobre estas entidades: el primero, el Decreto 92 del 2017, relativo a la contratación estatal con las ESAL, que busca cerrar fuentes de corrupción en este campo. Entre varias normas que recoge este decreto debe destacarse la creación de un nuevo registro de estas entidades ante el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP), paralelo al Registro Único de Proponentes (RUP), sin desconocer otras normas que buscan darle transparencia a este tipo de contrataciones. Finalmente, el Decreto 2150 del 2017 reglamentó lo contemplado en la citada reforma tributaria sobre el ARTE y especificó el tratamiento de las donaciones efectuadas a las ESAL pertenecientes a este régimen y a las entidades no contribuyentes de que tratan los artículos 22 y 23 del ET. Estas reglas fiscales, necesarias en algunos casos y con propósitos bien intencionados, pueden llevar al agotamiento económico de muchas entidades, y a que subsistan tan solo aquellas dotadas de una gran organización y capacidad financiera. Además, se crea para estas entidades especiales una nueva instancia de registro, control y vigilancia estatal (la DIAN) que resquebraja el esquema en esta materia. Las nuevas BIC, sociedades de beneficio e interés colectivo, contenidas en la Ley 1901 del

año 2018, constituyen una nueva modalidad societaria caracterizada por un objeto social adicional al normal de lucro de las sociedades comerciales, con fines sociales y ambientales exigibles en la actuación de sus directores y con transparencia en el reporte de sus actividades; además de la exigencia en el cumplimiento de una serie de obligaciones internas y externas. Sin entrar en el análisis de esta novedosa normativa que al parecer solo generará consecuencias favorables reputacionales, sin beneficios tributarios, es prudente esperar la reglamentación de la misma, la opinión de los destinatarios o presuntos beneficiarios, de la academia y de las mismas sociedades comerciales y de sus socios antes de hacer un balance. Hasta el presente solo se ha dictado la Resolución 200-004394 de la Superintendencia de Sociedades sobre los estándares que deben cumplir los informes de gestión. Este recorrido normativo confirma la necesidad de crear una verdadera política pública que fije las reglas, que promueva el buen gobierno de las ESAL, que las rodee de un marco normativo cierto y propio que evite la inseguridad jurídica que recae sobre ellas, sobre sus directivos, sus donantes y sus beneficiarios. Es notorio el descuido de este importante sector en los desarrollos legales y las últimas reformas no le auspician un futuro promisorio. Sin duda, se está frente a una actitud estatal indolente ante una herramienta de gran utilidad para la creación de riqueza y bienestar, para el crecimiento económico y social, y para la equidad y la inclusión social.

Marco Conceptual

Gerencia Estratégica:

Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos. Además, permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre, cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes.

Modelos gerenciales:

Son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. (Velásquez, 2018).

Covid - 19:

Según la OMS (Organización Mundial de la Salud) “ha sido catalogado cómo una emergencia en salud pública de importancia internacional”. Es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus recientemente descubierto.

Organización sin fines de lucro:

Son aquellas que persiguen un fin diferente al de recibir beneficios económicos para sus asociados.

- **Metodología**

La presente investigación será desarrollada con base en el estudio de tres casos: Fundación Julie Zurek de Ardila, Corporación Furas y Club de Leones de Cartagena Monarca, con el propósito de



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 10 de 28

dar respuesta al objetivo inicialmente propuesto; identificar el impacto generado por la pandemia Covid-19 en los modelos gerenciales de las organizaciones sin ánimo de lucro de Cartagena.

Tipo de investigación: El tipo de investigación a realizar será descriptiva, ya que se busca conocer los rasgos importantes que caracterizan el modelo de gerencia de la fundación.

Método: El método de investigación a usar es inductivo, con enfoque cualitativo usando análisis de documentos y entrevista dirigida.

Población o muestra: La investigación será desarrollada bajo un estudio de casos en la Fundación Julie Zurek de Ardila, perteneciente al sector de organizaciones sin ánimo de lucro de la ciudad de Cartagena de Indias.

Fuentes de información: Para la realización de este estudio, se acudirá a las fuentes primarias y secundarias, de acuerdo a estas fuentes se escogerán las técnicas o instrumentos de recolección de información.

Fuentes primarias: La información será obtenida de la parte directiva de la fundación.

Fuentes secundarias: Se utilizará la información que se obtenga mediante herramientas tecnológicas como Artículos de Redes y Revistas Científicas, bibliografía encontrada en la web con relación al tema estudiado y los diferentes textos bibliográficos citados en la bibliografía.

Instrumento de recolección de la información: La información necesaria para poder realizar esta investigación, será recogida por medio de un cuestionario en forma de entrevista de preguntas dirigidas, conformado mayormente por preguntas abiertas que permitirán obtener mayor información al momento de su aplicación.

Proceso de recolección y procesamiento de datos: El tratamiento que se brindará para recolectar la información consiste, como primera medida en el contacto con la fundación Julie, seguidamente en la elaboración del instrumento de recolección de la información que se aplicará a la dirección de la fundación y los datos obtenidos serán analizados y direccionados a dar solución a los objetivos planteados en la presente investigación.

- **Resultados (análisis y discusión)**

Caso fundación Julie Zurek de Ardila de Cartagena de Indias.

Describir los modelos de gerencia:

Los modelos gerenciales son estrategias usadas por los directivos de las empresas para alcanzar los objetivos organizacionales trazados por la misma, a través de una serie de guías o patrones que diseñan para mejorar y potencializar el funcionamiento de la compañía en cuestión, cabe resaltar que, el uso de unos buenos modelos de gerencia sirven de base para el desarrollo de cualquier empresa que desee progresar, ya



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 11 de 28

que, por medio de estos se logran articular de forma objetiva todas las dimensiones de la organización y, encaminarlas a trabajar mancomunadamente para conseguir los objetivos propuestos inicialmente.

Según la información suministrada por la Fundación Julie Zurek se pudo observar que, en la misma aplicaban y siguen aplicando 2 modelos de gerencia aunque no tuvieran conocimiento del tecnicismo de estas estrategias como ellos las conocen, pues simplemente llevan a cabo una serie de actividades que sienten que les funcionan, pero no tenían idea que se trataban de los modelos gerenciales que se identificaron como modelo empowerment y planificación estratégica; esto debido a que, en la fundación se enfocan más que todo en el desarrollo de sus actividades sociales como tal, y, aunque tienen una parte administrativa esta misma no tiene la atención que tienen otras áreas, pues son pocas personas las encargadas del área administrativa, y regularmente les son asignadas otras actividades que también les quitan tiempo, en adición a esto los profesionales encargados de la parte administrativa de la fundación son las mismas psicólogas y trabajadoras sociales que trabajan con las niñas, por lo que no se tiene pleno conocimiento de estas tareas como lo tendría un profesional en administración de empresas.

En primera instancia el modelo empowerment se trata de delegar poder y autoridad a los trabajadores, haciendo que se sientan capaces de realizar sus tareas, y por lo tanto dueños de sus trabajos, se basa en darles autonomía a los empleados para realizar sus funciones de la mejor manera manteniendo una excelente relación con la compañía, de esta manera la confianza, la responsabilidad, la autoridad y el compromiso se incrementan y esto se ve reflejado en beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores. En la Fundación Julie aplican el modelo de empowerment en los practicantes de la misma, ya que, les delegan actividades como capacitación e intervenciones con las niñas, a través de talleres y diferentes actividades que se realizan, esto ayuda a que los practicantes se empoderen acerca de su carrera y la labor que realizan en la comunidad, además de generar valor a la organización a través de su buena gestión con las niñas.

Por otro lado, el modelo de planificación estratégica es una herramienta que usan las empresas para la fijación e implementación de planes, con el fin de guiar las dimensiones que la conforman hacia el cumplimiento de los objetivos fijados para cada una de ellas, ayuda a posibilitar que sus miembros contribuyan al logro de los objetivos finales, y, controlando que las acciones desarrolladas correspondan a los planes trazados inicialmente; esta ayuda a fomentar la utilización racional de los recursos y disminuye los riesgos que se presenten en el desarrollo normal de sus funciones, hacer una planeación estratégica ayuda a establecer un rumbo en la empresa, tomar decisiones conscientes y sabias, lo que a su vez mejora la competitividad de la misma, la hace más atractiva al mercado, y entre otras cosas ayuda al ambiente interno de la compañía.

En la Fundación Julie Zurek se aplicaba y aplica de una forma u otra la planificación estratégica, ya que, ellos planean muy bien todas las actividades que van a realizar a través de cronogramas con tiempos estipulados y tareas asignadas para cada miembro del equipo, además, cada uno de los colaboradores lleva una agenda personal donde deja constancia de las actividades que realiza día a día para tener un mayor control sobre las mismas, y dejar constancia de que sí aprovecha el tiempo de trabajo asignado en su horario laboral; en cuanto a las actividades que se realizan con las niñas también son planeadas muy bien con anterioridad para evitar cualquier inconveniente que se pueda presentar en el camino.

En retrospectiva, la Fundación Julie Zurek de Ardila aplicaba antes de la pandemia del COVID - 19 y aplica después de la misma estos 2 modelos gerenciales que son de gran ayuda para su funcionamiento, y han permitido que se mantengan en funcionamiento a pesar de toda la situación presentada y los efectos que la misma ha tenido sobre la fundación; aunque no tuvieran pleno conocimiento de que estas estrategias que les han venido sirviendo tan bien fueran en realidad modelos de gerencia pensados precisamente para mejorar y



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 12 de 28

potencializar el desempeño de la fundación, lo han sabido aprovechar de la mejor manera, sin embargo, es recomendable que profundicen un poco más en cada uno de los modelos gerenciales que les puedan interesar, a fin de mejorar el funcionamiento de los que han venido aplicando, y adoptar nuevos que aporten al mejoramiento de la fundación.

Exponer los efectos generados por la pandemia Covid-19:

La actual situación de pandemia generada por la propagación del virus Sars Cov-2 es un panorama impredecible e inimaginable para cualquier persona u organización, por esta razón, todos se han visto afectados y han sufrido los efectos traídos por la misma y la Fundación Julie Zurek de Ardila no es la excepción.

La Fundación Julie Zurek de Ardila venía funcionando de manera presencial en el barrio La Esperanza, donde las niñas asistían cada martes y/o jueves a los talleres semanales, y, de manera adicional algunos fines de semana de acuerdo al cronograma, las actividades y los eventos agendados; sin embargo desde inicios del presente año, estos encuentros presenciales tuvieron que ser cancelados y posteriormente modificados a encuentros virtuales, esto, con el propósito de salvaguardar la vida y salud de las niñas inscritas a los programas de la fundación, y el personal administrativo encargado de la dirección de las menores.

El primer efecto generado en la Fundación Julie Zurek por el nuevo coronavirus Covid-19, fue el cese de actividades por un periodo de tiempo mientras la fundación realizaba las gestiones pertinentes que le permitieran continuar realizando su intervención de manera virtual, ya que la mayoría de las niñas no contaban con herramientas tecnológicas (celulares, computadores, tablets) que les permitieran acceder a una plataforma virtual y recibir las sesiones ofrecidas por la fundación.

Después de esto, aunque ya se contaban con computadores y demás herramientas, no se podían continuar con las intervenciones, ya que las niñas no contaban con servicio de internet en sus hogares, a partir de allí comienzan nuevas gestiones para poder brindar este servicio, a cada niña se le entregó una Sim Card Claro, las cuales están dotadas de plan de internet mensual pagadas por la Fundación Julie Zurek de Ardila.

Durante dos meses aproximadamente, que fue el tiempo en el que la Fundación Julie Zurek dejó de prestar los servicios a las niñas, a la parte administrativa y sobretodo la directiva se le vió aumentado su trabajo; ya que, aunque las intervenciones con las niñas estaban frenadas, se debían planear las estrategias necesarias para poder continuar con el funcionamiento de la misma; y fue precisamente gracias a estas, que a día de hoy las niñas cuentan con equipos que les posibilita la participación en los talleres dictados.

Por otro lado, la Fundación Julie Zurek como todas las empresa debió adaptarse a la nueva “normalidad” es decir, modificar su forma de trabajo y tratar de llevar y mantener su cultura empresarial a través de las pantallas, en primera instancia, la forma de dictar talleres tuvo que ser modificada en gran medida, ya no se podían hacer trabajos en equipos, juego de roles, o todas aquellas actividades que se ejecutaban para hacer las sesiones dinámicas y a atractiva para las niñas, por lo que se optó por presentaciones, videos, historias, rondas de preguntas y otras actividades para mantener la atención de las niñas y contar con su participación en los talleres.

Además, los tiempos de reuniones debieron ser recortados de manera considerable, esto, por el consumo de internet que generan estas reuniones online, la calidad de la cobertura del servicio en los barrios en los que residen las niñas y la razón más relevante es que, de acuerdo a los directivos de la Fundación Julie Zurek y



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 13 de 28

los psicólogos de la misma, el tiempo de atención de las niñas es considerablemente menor de forma virtual a lo que se presenta en la modalidad presencial.

Seguido al punto anterior, se pudo evidenciar síntomas de desmotivación y desinterés por parte de las niñas, ya que la cantidad de niñas asistentes en los talleres se vió bastante disminuida por un periodo de tiempo, lo que llevó a la fundación a realizar estrategias de atracción para las niñas y para mantenerlas activas en los programas.

A partir de esto, se puede decir que el Covid-19 llevó a reinventarse a las Fundación Julie en su modo de trabajo, pero sobretodo, le obligó a fortalecerse en todos los aspectos para poder continuar sirviendo aún en tiempo de crisis.

Proponer alternativas estratégicas que permitan gestionar los cambios en su entorno competitivo:

Las fundaciones son organizaciones que debido a su naturaleza no generan ningún tipo de utilidades, sin embargo, sus acciones deben ser vistas como una entidad cuya finalidad es lograr un bien social, humanitario, comunitario, artístico y altruista, que al mismo tiempo logren ser autosostenibles, es decir, tener la capacidad de generar ingresos propios que les permitan crear y ejecutar otros programas en beneficio de la comunidad sin depender exclusivamente de las donaciones.

Todo esto, con el objetivo de motivar al personal de la gerencia de las fundaciones para que sean vistas como organizaciones socialmente sostenibles, con libertad económica y que sus modelos de gestión les permite garantizar su operatividad en el sector.

De las apreciaciones anteriores, se pretende proponer una serie de alternativas estratégicas a la Fundación Julie Zurek de Ardila, que permita enriquecer su modelo de gestión y con ello, convertirse en una de las fundaciones de Colombia autosuficiente, con garantía de sustentabilidad económica y sin dependencia de donaciones como único medio o fuente de financiación.

A continuación, se presentan las siguientes propuestas:

❖ En primer lugar, se ha observado que la Fundación Julie necesita definir mejor su equipo administrativo, dado que la responsabilidad en estos momentos recae sobre una persona. Para que las cosas funcionen de manera eficiente, es necesario que la estructura organizacional se fundamente en la división del trabajo, de esta manera habrá un responsable directo en cada posición, sentando las bases para que haya responsables, orden, disciplina, productividad y equilibrio, evitando la duplicidad de funciones o tareas.

Para ello se recomienda, definir las funciones a cada miembro que hacen parte de la fundación, esto permite mitigar el exceso de tareas y agilizar los procesos.

❖ Una vez definidos los cargos, se le delega responsabilidades y la autoridad correspondiente a cada miembro del equipo, para que cada uno desempeñe su labor. En este punto, cada colaborador debe saber lo que tiene que hacer, cómo y cuándo, reportar fallas y mantener una buena comunicación y relación con los demás.

❖ Lo siguiente, corresponde definir un formato de tareas, con cada una de las herramientas y procesos que se necesitan para llevarse a cabo. No se puede tener un crecimiento en la organización si sus actividades diarias no están bien definidas



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 14 de 28

- ❖ Adoptar proyectos de autosostenibilidad, para ello, la fundación Julie Zurek de Ardila debe incorporar técnicas innovadoras de recaudación de fondos. En este punto, se puede buscar patrocinadores que quieran invertir en los proyectos que desarrollan las niñas y adolescentes pertenecientes de la fundación, siendo conscientes que esos proyectos tienen un gran impacto social y misional en el sector.
- ❖ Desarrollar actividades de reciclaje, como lo son: fabricación de productos de madera, corcho, plástico, entre otras. Apuntando a la Responsabilidad social empresarial.
- ❖ Estimular la colaboración y participación de empresas internacionales, con el objetivo de obtener su apoyo e incursionar en su cultura, y gestionar oportunidades para las niñas y adolescentes en otros países.
- ❖ Ser parte de soluciones ambientales.

Cabe resaltar que la situación actual generada por el Covid 19 obliga a estas organizaciones a reinventarse, por lo que, sus costos pueden aumentar, y sus servicios también se ven afectados, por lo tanto, deben ajustarse al nuevo entorno, con estrategias que les permitan ser sostenibles y permanecer en el largo plazo. En síntesis, la Fundación Julie Zurek de Ardila debe adoptar un cambio de cultura interna orientada más a la sostenibilidad, alineando sus acciones a actividades diferenciales que añadan un valor agregado. Para lograr todo esto, se requiere que todo el equipo administrativo este engranado en pro de la consecución de un mismo objetivo, mejorar la calidad de vida de las niñas y adolescentes de la ciudad de Cartagena.

Caso Corporación FURAS.

Modelos de gerencia aplicados

Actualmente las organizaciones desempeñan un papel fundamental en la economía colombiana, en una columna publicada por El Colombiano, Restrepo (2020) comenta para el área de Antioquia:

“El año pasado, 103 organizaciones atendieron a 930.000 personas de manera directa, es decir, el 15% de la población del Departamento de Antioquia. Se ejecutaron 972 proyectos con una inversión de 103.000 millones de pesos. Tuvieron ingresos de 233.000 millones destinando 70% a la inversión y 30% a la operación. Trabajan en alianza con otros. El 47% de sus recursos son públicos, el 30.3% son propios, el 11.1 son privados, el 7.6 son de cooperación internacional y el 4% provienen del público en general. Vinculan 7.460 personas en el año, entre contratos laborales, de prestación de servicios y voluntarios; con un alto grupo de profesionales (3.567), técnicos (1.720) y personas con posgrado (534), lo que da cuenta de su alto grado de calificación en lo que hacen.”

Esta realidad cambió frente al tema de Covid 19, para reactivar la economía y mantenerse en el mercado una gran cantidad de organizaciones se reajustaron. Muchas de estas organizaciones han logrado una buena gestión empresarial que les ha permitido mantener ingresos, para asegurar a sus empleados un empleo estable, además garantizarles seguridad y una adecuada organización de estos y sus actividades.

Con la problemática mundial que se está atravesando, todas las empresas se han visto en la obligación de reestructurar las estrategias que venían implementando, con el fin de mantener sus empresas en producción. Por todo lo que están pasando las organizaciones, describiremos los modelos gerenciales que ha venido aplicando la Corporación FURAS en la ciudad de Cartagena.



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 15 de 28

Los modelos gerenciales aplicados en la Corporación FURAS son de empoderamiento femenino, el cual permite a través de herramientas de negocio y mentorías, llevar a cabo los objetivos que esta se propone de llegar a las mujeres de bajos recursos que tengan negocios. Antes de la pandemia su procesos eran llegar a la comunidad de forma presencial, realizando convocatorias para identificar la población que haría parte del programa. El cual lo desarrollan a través de talleres, sensibilizaciones, coach y conocimientos que les brindan para potencializar y mejorar sus emprendimientos.

Con la pandemia del covid-19 la corporación opta de cambiar la presencialidad por la virtualidad, realizando su trabajo a través de lo virtual, seguir capacitando con talleres y charlas virtuales de como vender y aprovechar el e-commerce, mejorar la presentación de los productos y los servicios para así lograr mantener ingresos y generar empleo.

Su trabajo lo adoptaron y lo flexibilizaron para seguir manteniendo la corporación en flote y así generar el impacto social que necesitan las comunidades de mujeres de bajos recursos. Con sus nuevas estrategias han logrado que esta aproveche la virtualidad para reclutar recurso humano, que ha permitido mejoras beneficiosas, como una organización en la estructuración, ampliación de canales que permitan la venta de productos de la misma y sus emprendedoras. Y aprovechando cada oportunidad que brinda la tecnología.

Efectos generados por la pandemia Covid-1 :

Luego de que se confirmara el primer caso de contagio en el país el pasado 6 de marzo de 2020, se emitieron los primeros decretos en Colombia. El Decreto 397 del 13 de marzo de 2020, el cual estableció un beneficio en el pago de la contribución parafiscal para la promoción del turismo.

Seguido de ello y, antes incluso de declararse el estado de emergencia económica y social, se expidieron los Decretos 398, 410 y 411, también relacionados con la cartera de Comercio. El primero respondiendo al desarrollo de las reuniones no presenciales de las juntas de socios, asambleas generales de accionistas o juntas directivas; el segundo implantando un arancel de aduanas de 0% para la importación de productos necesarios para la emergencia; y el tercero, refiriéndose a medidas frente al régimen de zonas francas.

Como consecuencia, la población en general se vio obligada a adoptar las medidas que, establecidas por el Gobierno Nacional de manera Obligatoria, con el fin de evitar la propagación del virus, aportando a la población en general el hecho de reestablecer el desarrollo de las actividades; que de alguna u otra manera se afectaron.

De acuerdo con la RAE, 2020, se entiende por efecto todo aquello que sigue por virtud de una causa. En este orden de ideas, se pretende exponer los efectos generados por la pandemia del Covid-19 en la Corporación FURAS, siendo esta una Organización social que apoya a mujeres de bajos recursos, brindándoles herramientas de negocio, como un modelo de empoderamiento femenino, generando emprendimiento, empleos directos e indirectos, enfocados en la comunidad marginal y barrios de extrema pobreza, empoderando mujeres a través del emprendimiento.

Pese a que es conocido por todos, que las medidas adoptadas por muchas empresas han sido liquidar y cerrar sus puertas, La Corporación FURAS en cambio, encontró en la pandemia del Covid - 19 una manera de reinventarse. Encontrando en medio del problema una oportunidad, como lo expresa la señora Paula Giraldo, directora de la Corporación, al encontrar en la pandemia esa manera de reestructurar los procesos ya establecidos y organizar de tal manera al personal que apoya los procesos, para garantizar el funcionamiento de la Corporación.



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 16 de 28

Igualmente asegura que era necesario este periodo para mejorar en muchos procesos de la corporación, siento este un factor positivo y de mejora continua.

Es pertinente aclarar que, antes de la pandemia ya se venía trabajando bajo la virtualidad, eran utilizadas herramientas tecnológicas, como es el caso de las conferencias por la plataforma zoom con el equipo de trabajo y seguimientos bajo la modalidad de teletrabajo, teniendo en cuenta que la corporación cuenta con personal en calidad en voluntarias en ciudades como Bogotá, Cartagena y Medellín, al igual que en el municipio de Soacha (Cundinamarca) donde inició toda la historia de la Corporación FURAS.

Alternativas estratégicas que permitan gestionar los cambios en el entorno competitivo:

La pandemia covid-19, ha generado una transformación tanto positiva como negativa para algunas organizaciones, cambiando desde su forma de operar, de vender y ofrecer sus servicios. Por esta razón se hace muy relevante resaltar, que la planeación estratégica, se ha convertido en la estrategia por excelencia de cualquier empresa, la cual formaliza el proceso administrativo completo y organiza las líneas de gestión enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad anhelada.

Por eso desde cualquier contexto, la rápida propagación del virus dejará sin duda importantes aprendizajes para todas las empresas. Ya que muchas de ellas han tenido que reformular sus procesos y descubrir alternativas para sus modelos operativos, y que estas permanezcan competitivas en el mercado en el cual operan.

La Corporación FURAS, como todas las empresas actualmente, ha venido desarrollando estrategias competitivas, que logren que su misión y visión estratégica; no se vean afectadas por el resultado de esta crisis mundial, por lo tanto, la gerente de esta organización, junto con su equipo de trabajo, han desarrollado la capacidad empresarial de estudiar su negocio frente al mercado, a partir de lo cual se definen planes de acción inclinados al logro de los diferentes objetivos empresariales de la organización. La cual siempre se ha caracterizado por ser una empresa que ha logrado tener una buena gestión empresarial eficiente, lo que le ha permitido desempeñar sus funciones de una forma ágil y sin interrupciones.

Hoy en día casi todas las empresas utilizan estrategias que a través de diversas experiencias le permiten atravesar por el éxito o fracaso. Por esta razón, la Corporación FURAS debe aplicar alternativas de estrategias competitivas, primeramente, realizando un análisis profundo de sus aspectos fuertes y débiles que tiene la empresa; ya que esto les permite reforzar las fortalezas y corregir debilidades, para lograr aumentar la competitividad.

Las estrategias competitivas, que puede implementar la Corporación FURAS, para planificar sus acciones y de esta forma poder afrontar las circunstancias adversas y aprovechar ventajas de la misma; son aquellas estrategias que están basadas en la teoría de las relaciones humanas y son las siguientes:

MOTIVACIÓN Es el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual.

LIDERAZGO Es la influencia en el comportamiento de las personas.

COMUNICACIÓN Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, promoviendo la motivación y la cooperación.



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 17 de 28

ORGANIZACIÓN INFORMAL Informal o natural, es el conjunto de interacciones y relaciones establecidas entre las personas, se reconoce en actitudes, opiniones, en el sentimiento y la necesidad de asociarse.

DINÁMICA DE GRUPO Interacción dinámica de un grupo personas que perciben psicológicamente cómo miembro del grupo.

Estas estrategias deberían ser planteadas de la siguiente manera:

MOTIVACIÓN El capital humano, en la Corporación FURAS debe convertirse en un elemento muy importante para toda organización, por lo que requiere que se le dé un trato no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés, vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias que nos llevará al logro de los objetivos planteados como un equipo de trabajo y con un excelente clima laboral.

LIDERAZGO El papel del Líder en la Corporación FURAS, debe tener la capacidad de encontrar la manera en la que todo el equipo se complemente mejor, desarrollando los procesos de forma ágil y oportuna. Además, que el Líder, debe de ser esa figura que influya a todos los empleados a tener sentido de pertenencia por la organización, y que a su vez sea capaz de detectar las fortalezas y las debilidades de cada uno de ellos para poder orientarlos y de esta forma utilicen al máximo sus destrezas y capacidades.

COMUNICACIÓN Las relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo de una organización deben ser lo más fluidas y comprensivas. Por mucho que las fortalezas y las debilidades conjuntas del equipo de trabajo se complementen muy bien entre sí, si existen una comunicación efectiva en la organización, se hace menos complicado el tema de los roces emocionales entre los empleados facilitando así el desarrollo de las actividades y de esta forma no habrá un mal ambiente laboral. Ya que una buena comunicación se convierte en un determinante para alcanzar la efectividad y la productividad en la empresa.

ORGANIZACIÓN INFORMAL En la Corporación FURAS, deben existir relaciones personales y sociales que surjan de manera espontánea ya que el ser humano tiende a relacionarse más allá de lo que establece la dirección. Y es de allí en donde nacen amistades, intereses comunes y líderes naturales a los que los compañeros respetan y siguen. Todo esto ocasiona que los empleados de diferentes áreas se comuniquen entre sí, reflejando no tan solo un buen ambiente laboral, sino la mejora en la productividad de las funciones.

DINÁMICA DE GRUPO Es muy importante analizar la situación grupal como un "todo" con forma propia, para poder comprender la conducta individual de los empleados. El considerar el ambiente laboral cómo un sitio similar al hogar puede propiciar una mejora en la cultura y el clima organizacional.

Caso Club de Leones de Cartagena Monarca

Modelos de gerencia aplicados:

Un sistema organizacional aboga una perspectiva administrativa que alude a la toma de decisiones, el buen uso de los recursos y el trabajo en equipo, (Mintzberg, 2009). De esta forma, toda organización debe mantener el buen uso de estrategias que le permitan un constante crecimiento, se necesita implementar objetivos alcanzables que le permitan a dicha organización ser competitiva en el mercado.

Dicho esto, toda estrategia competitiva debe incluir entonces, factores internos y externos, que permitan conocer cuáles son los procesos que impulsan el desarrollo de una organización, en otras palabras, se deben identificar cuáles son las fortalezas y debilidades a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo. Por consiguiente, toda organización necesita tener un norte, políticas y directrices que faciliten a través de un análisis el saber cuáles son los objetivos que se pretenden obtener en el futuro, es entonces cuando surge la planeación estratégica, como parte de la gerencia estratégica para definir el alcance, que es lo que se quiere ser y lograr, la razón de ser de la empresa como tal.

En este orden de ideas, Porter (1992) plantea que toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

Para este autor la formulación de una estrategia depende de la relación que se le haga a una empresa u organización con su entorno, especialmente en los sectores en los cuales está compite, es por esto que expone un modelo gerencial que tiene mucha relevancia, llamado las 5 fuerzas de Porter, el cual está compuesto de la siguiente manera:

Además, el modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- Posicionamiento
- Equilibrio
- Tomar ventajas de cambio
- Estrategias de diversificación
- Liderazgo en costos
- Estrategia actual de la competencia
- Objetivos futuros
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación
- Supuestos
- Recursos de la competencia

El modelo gerencial de Porter pertenece al grupo de modelos relacionados con la competitividad en el mercado.

Por otro lado, se hace necesario mencionar también el modelo gerencial de Eduard Deming, que al igual que Porter, se basan en la competitividad y el mejoramiento continuo. Gracias al modelo gerencial propuesto por el señor Eduard Deming, luego de que los japoneses adoptaron este método, lograron liderar grandes mercados a nivel mundial consiguiendo excelentes resultados, lo que hace que hoy día este modelo se vea reflejado en varias organizaciones, obviamente actualizado a las necesidades que van surgiendo en el mercado.

En su libro "Fuera de crisis" enuncia 14 puntos fundamentales en el mejoramiento gerencial, mencionados a continuación:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía

3. No depender más de la inspección masiva
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo
8. Desterrar el temor
9. Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Estos 14 principios son considerados uno de sus grandes aportes, pues señalan las obligaciones de la gerencia, la importancia de liderazgo, mejoramiento continuo, manejo de personal, y problemas entre los departamentos. De la misma forma se destacan las cuatro fases del ciclo deming, compuesto por Planear, hacer, verificar y actuar. Nava victor (2005).

Por otro lado, el concepto de calidad surgió en el mundo empresarial, como control de calidad total, luego gracias a los estudios realizados por Ishikawa, con Eduard Deming contribuyeron en el sistema de gestión integral de la calidad. Este trata de un sistema o conjunto de estrategias que está compuesto por el personal de la empresa y la mejora continua del proceso como tal, calidad de productos y servicios. Ishikawa (1995). Asimismo el método de Kaizen, propone una serie de estrategias que permiten evaluar el sistema de mejora continua, buscando erradicar las ineficiencias que conforman un sistema de producción. Por tanto, los anteriores modelos gerenciales permiten que las empresas se encaminan hacia la mejora continua y la competitividad.

Por otro lado, se resalta el modelo gerencial de Russel Ackoff, que hace referencia a la planeación como una necesidad dentro de la organización, si una empresa no planea, entonces se dejará alcanzar por la planeación de otros que si planean. Por lo que Ackoff apunta a la planeación interactiva, dependiendo de tres principios fundamentales: Principio participativo, principio de continuidad y principios holísticos. Estos principios están encaminados a la planeación interactiva.

Por consiguiente, se hace referencia al modelo gerencial de reingeniería, el cual consiste en una serie de fases y etapas, las cuales pueden sintetizarse en las fases propuestas por Manganeli y Klein (1995).

- Fase 1 Preparación del cambio
- Fase 2 Planeación del cambio
- Fase 3 Diseño del cambio
- Fase 4 Evaluación del cambio.

La reingeniería también toma el nombre de rediseño de procesos, este modelo fue propuesto por el señor Michael Hammer y James Champy en los años 1993-1995, este requiere que a menudo los gerentes vuelvan a comenzar a replantear el cómo hacer el trabajo, cómo deben interactuar la tecnología y las personas y cómo reestructurar completamente las organizaciones. lo que quiere decir que se busca motivar o incentivar a los gerentes a estudiar y tomar decisiones para reemplazar procesos fundamentales para el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa, por otros nuevos cuando estos por su ineficiencia entorpecen la

productividad y no añaden valor en los productos y servicios para satisfacer a los clientes. El borrón y cuenta nueva en reingeniería, o reingeniería de tipo cero (0), implica dejar de lado lo actualmente existente y partir de lo que los consumidores y clientes desean.

Ahora bien, para Álvarez (2009), el modelo de gerencia es una referencia o guía de administración de una empresa, sobre este modelo se fundamentan las acciones y decisiones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de la empresa. Es por esta razón, que hoy día se hace tan importante llevar a cabo un modelo gerencial que permita a cada empresa aumentar su competitividad y crecimiento a través de la implementación de estrategias.

Efectos generados por la pandemia Covid 19:

Todos sabemos que esta pandemia no tiene precedentes en cuanto a alcance y escasez. Cerca del 70% de todos los hogares, comunidades, organizaciones, sectores y naciones se tambalean debido a las causas, consecuencias y efectos de la pandemia en la salud, la economía y la sociedad. Nuestro planeta ha cambiado sustancialmente. Este nuevo escenario, nos invita a idear sobre las necesidades de nuestro territorio y la importancia de las acciones de planeación estratégica. La pandemia generada por el COVID- 19, es una invitación a una gestión distrital enfocada, no solo en superar crisis, causas o efectos sino también capaz de prever desafíos futuros, establecer y garantizar desde hoy, condiciones que nos permitan (desde diferentes escenarios) sobreponerse, adaptarse y encontrar oportunidades innovadoras o creativas para el desarrollo social sostenible y colectivo.

Ahora bien Estudios sobre la coyuntura mundial realizados por las diferentes dependencias del Distrito, instituciones superiores y organizaciones civiles de diferentes ciudades; Cartagena, probablemente resulte ser una de las ciudades del país con un alto índice de impacto negativo Con el cambio de contexto generado por la pandemia de COVID-19, se debe replantear rápidamente nuevos programas para responder a necesidades distintas y adicionales, a su vez se hace frente a las restricciones de viaje, los requisitos del confinamiento y los problemas de salud. Esto requiere una flexibilidad sin límites, ya que los parámetros y las estructuras son cambiantes.

Las implicaciones de esta situación para el flujo de efectivo, la liquidez críticas y extremadamente urgentes para las organizaciones internacionales, nacionales y locales en toda la comunidad de las ONG, son:

- Una crisis de liquidez profunda.
- Presión para reducir rápidamente la capacidad operativa antes de ampliar la respuesta.
- Una carga de riesgo financiero y operativo que recae de manera desproporcionada sobre las ONG y otros socios ejecutores.
- pocos presupuestos de ayuda y las donaciones individuales compensan una desaceleración económica masiva que implica una capacidad mermada para cubrir costes el núcleo económico, ambiental y social.

En este sentido, en estos tiempos de cuarentena y aislamiento, es fundamental reforzar las donaciones recurrentes que generan ingresos estables y fijos. Y, a su vez, diseñar productos o servicios innovadores que aporten valor esencial. (Esto les permite a las ONGs mantenerse cerca de los problemas que intentan abordar. Si estos productos o servicios realmente agregan valor, la validación será inmediata y las ventas son un termómetro bastante preciso para entender si estamos aportando realmente valor y si podemos hacer crecer

cada servicio o producto), suma el CEO de Civic House, organización cuya comunidad cívica está conformada por Donar Online, Change.org, Wingu, ADA, Kubadili y Fonselp.

“El reto que plantea nuestra realidad actual es que las ONGs dejen de trabajar con modelos de ingresos dependientes que, en muchos casos, generan inestabilidad. La pandemia abre la posibilidad de construir una nueva generación de organizaciones autónomas, innovadoras y modernas capaces de seguir cumpliendo su labor, aun en los momentos más críticos”, Roset (2020)

Alternativas estratégicas para permitir cambios en el entorno competitivo:

Según (Martínez y Milla 2005) El término “plan estratégico” se utiliza con frecuencia en la formulación de proyectos relacionados con la creación o la reestructuración administrativa de empresas. Comprender este concepto facilita la lectura, revisión y análisis de los documentos que, como su nombre lo indica, presentan las estrategias que las empresas plantean para lograr sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Según (ISOtools) El plan estratégico empresarial competitivo es una herramienta básica de mejora para cualquier negocio. A través de este documento se expresan los objetivos empresariales que se desea alcanzar, a medio o largo plazo, y se detalla el modo en el que se va conseguir.

El objetivo del plan estratégico es diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones. Sin embargo, para establecer esta ruta, antes es necesario:

- Analizar y definir las características de la empresa.
 - Reflexionar sobre sus puntos fuertes e identificar las posibles amenazas que puedan suponer un problema.
 - Meditar sobre cuáles son los objetivos de la empresa y qué mejoras se deben realizar para alcanzarlos.
- ¿Qué elementos debe contener el plan estratégico?
- Presentación
 - Misión, visión y valores
 - A través de la misión se describe el motivo por el que la empresa existe, cuál es su fin, su cometido.
 - La visión define, de manera más concreta, qué metas quiere alcanzar la empresa en un plazo concreto.
 - Los valores, por su parte, reflejan los principios en los que se sustenta la empresa y que serán a base de su actuación.
 - Análisis de empresa y el entorno
 - Líneas estratégicas
 - Plan de actuación
 - Evaluación

Podemos decir que lo más importante de la estrategia es conocer el mundo que nos rodea y el aplicar una o varias tácticas, que ayuden al aprovechamiento de los medios y recursos disponibles que tenemos al alcance



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 22 de 28

y sean los adecuados para el logro de los objetivos de la organización es decir; a través de la planeación estratégica se define el futuro de la misma.

En el caso del Club de Leones Cartagena de Indias Monarcas hay que resaltar que la empresa cuenta con un gran prestigio y aceptación dentro la sociedad, sin embargo no deja de existir la amenaza que es competencia ya que realiza las misma labores y de igual manera son sin ánimo de lucro, por lo tanto nos lleva a definir q que es de suma importancia generar nuevas estrategias las cuales nos ayuden a tener un excelente posicionamiento en la comunidad.(M. Gonzalez, comunicación personal, 24 de noviembre de 2020).

- **Conclusiones y Recomendaciones**

El Covid-19 trajo consigo innumerables consecuencias para el mundo entero en todos los ámbitos, afectando principalmente la salud y vida de las personas. De igual forma afectó otros aspectos fundamentales de la vida en sociedad tales como el cierre del comercio a nivel mundial, cuarentena obligatoria para cada ciudadano, suspensión de actividades, cambios en los modelos de trabajo, entre otros efectos.

Cada una de las empresas que han logrado sobrevivir a este tiempo de pandemia debió atravesar un proceso de cambio y reestructuración interna que le permitiera adaptarse a esta nueva situación; del mismo modo, en medio de esta, se pudieron ver de una manera más clara aquellas debilidades que como organización venían presentando. Por ejemplo, La Fundación Julie Zurek de Ardila pasó un tiempo de crisis antes de poder sobreponerse a la pandemia, y esto es en gran parte gracias al tipo de funciones o servicios que presta la misma, ya que se trata de intervenciones sociales en comunidades vulnerables de la ciudad.

En el caso de la Fundación Julie Zurek de Ardila, desde su creación cuenta con un plan de trabajo hacia la comunidad muy bien definido y sobre todo integral. Cabe resaltar que la mayor parte de sus empleados son profesionales en áreas de psicología y trabajo social, lo que les permite prestar un servicio profesional.

Por otro lado, se evidenció una deficiencia de carácter administrativo dentro de la fundación, en primer lugar, no se trabaja bajo modelo gerencial o administrativo, si no que de acuerdo el proceso a realizar se definen las acciones a realizar por parte del equipo; y por otro lado, no se encuentran definidas de manera eficiente las funciones dentro de la misma, la parte directiva de la fundación tiene sobrecarga de tareas, esto sucede porque no se delegan tareas, solo la más mínimas, de lo contrario cada acción es realizada por la dirección de la Fundación Julie Zurek de Ardila.

A pesar de la mala situación que trajo consigo el Covid-19 durante este año, se ha podido continuar trabajando con las niñas inscritas en la fundación, esto gracias a la gestión eficiente realizada en la fundación, ya que esta le proporcionó a cada niña un computador portátil o tableta, en conjunto con una Sim Card con servicio de internet para que estas pudieran conectarse a las sesiones semanales. Lo que denota el nivel de compromiso que tiene la Julie con este proyecto que se está desarrollando.

En síntesis, se puede decir la Fundación Julie Zurek a día de hoy presenta carencias a nivel administrativo, pues aunque se intenta trabajar de manera eficaz, se pasan por alto detalles que generan efectos en las actividades desarrolladas; sin embargo, el área social quienes son los responsable directos de la intervención con la comunidad se encuentra fortalecida y mejor organizada, pues se presta un excelente servicio a la comunidad objetivo de la fundación, y se logran los objetivos propuestos.



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 23 de 28

Con referencia a la Corporación FURAS este estudio encontró que aplica un modelo gerencial que le ha permitido trabajar de manera funcional, aunque no competitivamente, dado que el uso de estrategias que no incluyan al ser humanos como el factor determinante del éxito empresarial se estaría trabajando en contra de la corriente. El insumo más importante en el ámbito laboral y empresarial es el humano, con sus capacidades y sobre todo con sus potencialidades.

El paso de un tipo de estrategia a otra es quizá el más complicado dado que puede existir resistencia al cambio por parte de los altos mandos que podrían negarse a ceder su poder de decisión, pero en vista del mayor beneficio, en este caso uno social, impulsará la transición.

Algunas recomendaciones al modelo de gestión llevado a cabo por los diferentes actores de la Corporación FURAS serían:

- Basado en el enfoque estructuralista de las organizaciones, tomar en cuenta la productividad en relación directa con el personal que trabaja en la organización. Es decir, tener en cuenta que, si bien el trabajo que hacen los voluntarios no es remunerado, existen otras alternativas de superación y motivación. En otras palabras, entender la Corporación como un constructo social integrado por personas sujetas a emociones que pueden brindar sus capacidades para la consecución de los objetivos organizacionales.
- De acuerdo a la estructura y los elementos que integran a la corporación es bueno tener en cuenta la estructura funcional de la misma, definiendo el papel desempeñado por cada colaborador y estableciendo un sistema propio de jerarquía y burocratización que eluda los cuellos de botella, es decir ceder autoridad a jefes inmediatos y así liberar la carga del gerente.

En el caso de la organización Club de Leones de Cartagena de Indias Monarca se presentan a continuación algunas estrategias para ajustar su modelo de gerencia de acuerdo a las realidades del contexto actual:

- La primera es crear un comité de crisis integrado por el departamento de recursos humanos para poder hacer un seguimiento a cada empleado de la empresa.
- Mantener comunicación con los clientes y proveedores y seguir trabajando con ellos de manera flexibles atendiendo las necesidades y limitaciones que puedan tener durante la pandemia.
- Implementar un método efectivo y masificado de teletrabajo, en el que además se contempla cubrir las tareas de las personas contagiadas así como sus salarios.
- En los casos excepcionales dados por las autoridades para los días de cuarentena que tienen que ir a las oficinas mantener una limpieza profunda de las instalaciones.
- Realizar seguimiento al personal que asiste a la organización si está haciendo de las buenas prácticas de prevención e higiene personal.
- Entregar kits de dotación a los empleados que asisten a la organización que incluyan: Tapabocas, alcohol, gel antibacterial y caretas.
- Contratar vehículos para que transporten al personal que va a la organización a laborar así se mitiga un poco el riesgo de contagio.
- Definir protocolos de distanciamiento social y de interacción entre trabajadores y colaboradores, además de medidas que favorezcan la circulación de aire en espacios cerrados. Garantizar el distanciamiento mínimo de 1,5 metros entre trabajadores.
- Demarcar cada sitio de trabajo de cada empleado.
- Colocar carteles informativos dispersos por toda la organización recordando las medidas sanitarias más importantes.



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 24 de 28

- Realizar capacitaciones por medio de plataformas cada semana recordando las medidas de seguridad.
- Crear nuevas estrategias para poder seguir abarcando y llegar a más mercados.
- Implementar y crear tasas de descuentos para sus clientes.
- Idear estrategias nuevas para recuperar y generar ganancias para poder seguir siendo competitiva en el mercado y seguir a flote.

En general, se estudió en términos cualitativos cómo ha impactado la pandemia Covid 19 a los modelos de gerencia de tres organizaciones sin ánimo de lucro de la ciudad de Cartagena de Indias. Dado que son estudios de caso, no podemos generalizar un comportamiento. No obstante, los resultados descritos anteriormente arrojan luces y evidencia sobre las relaciones de esta nueva pandemia que está viviendo la humanidad y su impacto sobre el entorno competitivo de las organizaciones.

Bibliografía

Álvarez, C. (2009). Innovación, competitividad y nuevos modelos gerenciales. Cuadernos de investigación EPG, 1-15. "Economía" segunda edición, de Stanley Fischer, Rudiger Dornbusch y Richard Schmalensee, McGraw-Hill.

Banco Mundial. (2020). Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE. octubre 20, 2020. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.KD.ZG?end=2019&locations=CO&start=2016&view=chart>.

Castillo, L. (2019). El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para alcanzar el potencial administrativo. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica, Decimoprimer Edición. Editorial Pearson Educación, México. El Ateneo. Recuperado de: <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>

Giraldo Ocampo, J. (2015). Gerencia Estratégica. Notas de Cursos. Recuperado de: <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>.

Goleman, D. (1997). Inteligencia emocional. Colección ensayo. Editorial Kairos.

Grupo de PATCO 2, (2020). Entrevista con la directora de la Corporación FURAS [Video]. Disponible en https://drive.google.com/file/d/1Fs2UPtrEEaPkuDf1_aXrHLFNuBtqT6J8/view?usp=sharing_eil&ts=5fb83085

Gutiérrez, O, J., Vega, Z, J., Concha, J., y Osorio, A, S. (2018). Estructura gerencial internacional de las empresas en Colombia en el marco del modelo exportador y de liberación económica. Universidad & Empresa, (37), pág. 21-70.



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 25 de 28

Jaramillo Díaz, J. (2010). Entidades sin ánimo de lucro: características y Aplicaciones del Régimen Tributario. Bogotá: Legis.

Jaramillo Díaz, J. (2018). Entidades sin ánimo de lucro. Legalidad y tributación (8.a edición). Bogotá: Legis.

Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. Harvard Business Review, 86 (12), 51-59.

Mejía Novoa, R. et al. (2018). Entidades del régimen tributario especial. Manual básico. Bogotá: Instituto Colombiano de Derecho Tributario.

Minzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: Argentina. Editorial

Modelos Gerenciales (2014). Un marco conceptual. Primera Edición.

Monge E & Zhunio B. (2013). Aplicación de modelos gerenciales en los establecimientos de alimentos y bebidas del centro histórico de Quito. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4424359.pdf>

Montaño Orozco, E. (2016). Entidades sin ánimo de lucro ONG. Régimen Jurídico, contable y tributario en Colombia. Cali: Universidad del Valle.

National Research Council of the National Academies. (2002), Integrity in Scientific Research: creating an environment that promotes responsible conduct. Organización Internacional del Trabajo. (2020), Artículo Publicado: Reestructurar con miras a la Recuperación y la Resiliencia en Respuesta a la Crisis del COVID-19.

Pino, L. (2020). Opinión: Sobre el Impacto Económico y Social del Covid-19 en Colombia para no Economistas. octubre 9, 2020, de Consultor Salud Sitio web: <https://consultorsalud.com/impacto-economico-y-social-de-covid19-en-colombia-para-no-economistas/>

Porter, M. (1997). Estrategia competitiva. Editorial Continental, S.A. de C.V. México.

Porter, M. (2015). Estrategia competitiva. México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2015). Ventaja competitiva. México: Grupo Editorial Patria.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., 2020. <https://dle.rae.es>. Recuperado de:

<http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Inteligencia%20Emocional%20%20Daniel%20Goleman.pdf>. Recuperado de: <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

Restrepo, M. (2012). El tercer sector y las ONG en cifras. Noviembre 24, 2020, de El Colombiano Sitio web: https://www.elcolombiano.com/historico/el_tercer_sector_y_las_ong_en_cifras-KVEC_180280

Rodríguez Tamayo, M. (2017). Contratación pública con entidades sin ánimo de lucro. Bogotá: Legis.



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 26 de 28

Salud Pública. (2020). Prevención de enfermedades transmisibles. Nuevo coronavirus (COVID-19). Recuperado de: https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión: Teoría y Metodología 5ta Edición. Editorial 3R Editores.

Solórzano, A. (2017). Desarrollo de una guía para mejorar las competencias e innovación en organizaciones a través de la aplicación de una metodología usando el ajedrez. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana. Recuperado de: <http://ri.ibero.mx:8080/viewer/?code=016404>

Tafur Galvis, Á. (2017). Las personas jurídicas privadas sin ánimo de lucro y el Estado (5.ª). Bogotá: Editorial Ibáñez.

Thompson, A. & Strickland, A. (2018). Administración Estratégica: teoría y casos. Editorial McGraw-Hill.
Velásquez, G. (2018). Modelos Gerenciales. Marketing puro. Recuperado de: <https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html>

Villárcres, G. (2012). Guía académica: La estrategia del océano azul. Editorial Carvajal educación S.A.S. Recuperado de: http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/Guia_La_estrategia.pdf

WEBSCOLAR. La teoría estructuralista de la administración. <https://www.webscolar.com/la-teoria-estructuralista-de-la-administracion>. Fecha de consulta: 24 de noviembre de 2020.

Wordpress.com (2020). Artículo Publicado por el Ingeniero Julián Giraldo, Sobre la Gerencia Estratégica, Conceptos Básicos y Modelos de Gerencia Estratégica.

3. Aporte del PAT Colectivo al DHS (Desarrollo Humano Sostenible)

El principal aporte de este PAT colectivo al DHS es la oportunidad de generar conocimiento útil a nivel de pregrado, que sirve como una estrategia de formación interesante para los estudiantes del programa de Administración de Empresas. Siendo la educación una de las capacidades fundamentales que le permite a los seres humanos llevar la vida que ellos quieren, este importante ejercicio de aprender haciendo, les permite a los estudiantes adquirir habilidades y conocimiento fundamentales para su desempeño profesional y personal.

En particular permitió conocer cómo algunas organizaciones sin ánimo de lucro de la ciudad habían enfrentado la pandemia Covid 19, lo cual permitirá tener algunas piezas de información inicial para comprender las posibilidades de adaptación y expansión de capacidades y desarrollo sostenible de tales comunidades.

4. Aportes puntuales del PAT Colectivo al plan de estudios del programa Académico



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 27 de 28

Este PAT colectivo aporta elementos esenciales al plan de estudios del programa de Administración de Empresas, en términos de conocimientos en gerencia estratégica y modelos de gerencia, temas clave en la formación de los administradores de empresas dada la naturaleza integradora de las materias en cuestión así como también de la complementariedad de los diversos aspectos de la disciplina.

Por otra parte, es un excelente ejercicio de aprender haciendo y de formación para la investigación. Esto es muy importante porque se resalta que la práctica de la investigación es muy importante en el mundo empresarial, y que complementa de manera significativa la acción, que es muy privilegiada en la disciplina de la administración de empresas. Este tipo de trabajo resalta la importancia de la complementariedad investigación-acción.

5. Impacto del PAT Colectivo en la producción del Programa.

A nivel de estudiante la labor que se realiza en el PAT colectivo permite que ellos adquieran importantes habilidades para la investigación, lo cual les servirá en su vida profesional, aunque no se dediquen a la investigación como tal. Dado que el principal resultado del programa son sus egresados, con sus conocimientos, habilidades y competencias, el hecho de que estos obtengan las capacidades fundamentales para realizar una primera investigación concede un valor agregado significativo a los resultados del programa.

Este material puede servir para evidenciar producción académica de los estudiantes. Es posible que sirva como un insumo, con una mejor investigación y profundización, para un eventual trabajo más sistemático para el programa.

6. De acuerdo con la apreciación del Colectivo Docente, indique como valor agregado, si desde el PAT Colectivo desarrollado entre otros:

- a) se generará un artículo, o una presentación en evento (divulgación),
- b) se derivará *un trabajo de grado*,
- c) se convertirá en insumo para Investigación estricta.

Con una elaboración más sistemática puede adelantarse un trabajo de grado de pregrado.



**FORMATO REGISTRO DOCUMENTO
CONSOLIDADO PAT COLECTIVO**

Cod-Doc	FT-IV-015
Versión	1
Fecha	01/02/2017
Página	Página 28 de 28