

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA

Turismo religioso solidario: una innovación social para la sostenibilidad de las obras eclesiales, el caso de la Obra Salesiana del Niño Jesús en Bogotá.

Por Cesar Fernando Hutchison Salazar¹

Especialización en Gestión de Empresas de la Economía Social y Solidaria
Pontificia Universidad Javeriana

Resumen

La Obra Salesiana del Niño Jesús (OSNJ)², ubicada en el barrio 20 de Julio de Bogotá, es una organización canónica que desde hace casi un siglo desarrolla simultáneamente una intensa labor pastoral, un amplio conjunto de programas de desarrollo humano y ha venido prestando una serie de servicios mediante la estructuración de unidades productivas (restaurante, imprenta, librería, tienda de artículos religiosos, parqueadero, colegio, centro de formación técnica, centro de retiros, entre otras actividades con proyección económica, verbigracia la sinfónica, convenios con Impulsa) orientadas a su sostenibilidad económica. Sin embargo, pese a recibir cerca de 7.000 visitantes cada domingo en su Santuario, la OSNJ carece de una estrategia formalizada de turismo religioso. Esta debilidad de gestión le impide materializar plenamente los fines de la Economía Social y Solidaria (ESS) –promoción del desarrollo integral del ser humano y participación en proyectos de desarrollo económico y social–, y la mantiene en una excesiva dependencia de las donaciones. A partir de un diagnóstico participativo y del uso de herramientas como el análisis DOFA, el Modelo Canvas Social y la Matriz de Necesidades de Max-Neef, este artículo reconstruye el proceso de identificación del problema, articula los aportes de distintas disciplinas (especificidad de la ESS, modelos emergentes de desarrollo, políticas públicas, instituciones jurídicas y emprendimiento social) y propone una “Estrategia de Turismo Religioso Solidario” basada en los valores de apoyo percibido, respeto y responsabilidad, inspirada en la economía colaborativa y en los circuitos económicos solidarios, y orientada a generar transferencias sociales en especie ampliadas a sus beneficiarios. La solución se concreta en un circuito económico interno que articula el Santuario con el Restaurante Mamá Margarita, la Librería Salesiana, la Imprenta y el Centro de Espiritualidad, junto con un manual de procedimientos, un modelo de compliance básico focalizado en la identificación y prevención de riesgos de operadores turísticos y una propuesta de Balance Social Solidario. El artículo concluye que las organizaciones de origen eclesial pueden ser protagonistas del desarrollo local cuando integran su dimensión espiritual con una gestión planificada, disruptiva, que puede tanto alinearse con los valores eclesiales como con los principios de la ESS.

Palabras clave: Economía Social y Solidaria, turismo religioso, circuito económico solidario, Balance Social, Innovación social, Sostenibilidad.

¹ Abogado de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Especialista en Derecho Constitucional Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Innovación y Liderazgo Educativo Universidad Santo Tomas, Especialista en Gestión De Empresas de la Economía Social y Solidaria de la Pontificia Universidad Javeriana, Magister en Filosofía Contemporánea Universidad San Buenaventura. Docente Universitario y Director Ejecutivo de Hutchison Abogados y Asociados.

² Para consultar el contexto histórico, territorial, misional y los servicios prestados por la organización puede consultarse el sitio web: <https://www.ninojesus20dejulio.org>

1. Introducción: un santuario, una obra social y una oportunidad de mejoramiento e innovación

Quien se acerca al barrio 20 de Julio, en el suroriente de Bogotá, encuentra un lugar donde lo sagrado, lo cotidiano y lo popular, se entrelazan desde hace casi un siglo. El Santuario del Divino Niño Jesús no solo es un sitio de oración – como tradicionalmente ha sido reconocido - ; es también un referente de fe que cada domingo congrega a unos 7.000 peregrinos provenientes de distintos rincones del país. A su alrededor, la Obra Salesiana del Niño Jesús (OSNJ) ha tejido una compleja red de servicios: el Restaurante Mamá Margarita, la Librería Salesiana, una Imprenta, una Tienda de artículos religiosos, un Centro de espiritualidad, un Parqueadero, Baños públicos, un Colegio, Programas de formación laboral (CESFAL, ESCALA), un Oratorio juvenil, entre otros. Esta diversidad refleja el espíritu salesiano de “educar evangelizando y evangelizar educando”, y responde a la iniciativa de diferentes religiosos - líderes, que han venido detectando oportunidades de ofertar servicios y aprovechar los recursos propios y ajenos (generalmente recibidos mediante donaciones).

Sin embargo, y pese a lo anterior, en la dinámica del transcurrir cotidiano, se fue normalizando el recibir visitantes, reconocidos simplemente como feligreses o curiosos que transitaban por sus instalaciones. A su vez, administrativamente cada unidad productiva, fue concebida como un “centro de costos”, que si bien cuenta con planeación, en términos prácticos, funcionan de manera independiente e incluso aislada. Este contexto, identificado mediante la observación atenta, fue el que nos condujo a identificar una oportunidad de mejoramiento, que nace de un problema.

El problema de gestión identificado – tras dialogar con el Padre Martin Mendoza Criaes SDB ecónomo de la OSNJ en la vigencia 2024 – 2026 , fue la **ausencia de una estrategia formalizada de turismo religioso**– . Se llegó a este resultado, tras hacer una serie de visitas, con conversaciones informales, sostenidas con los responsables de cada unidad productiva y tras estar en la plazoleta y preguntarle a un par de turistas: sus motivaciones, experiencias, recorridos y sugerencias para el santuario; y como suele suceder las mejores experiencias y aprendizajes son los no planeados. Sin embargo, en un mundo administrado, es necesario pasar de este nivel de espontaneidad a un nivel de organización.

Como se argumenta en este artículo, esta desatención, desapercibida tras la normalización de recibir visitantes en cantidades variables, se convierte en un problema de **propósito misional**, porque la ausencia de una estrategia formalizada de turismo afecta directamente los fines de la Obra Salesiana del Niño Jesús: la evangelización y la promoción humana integral de los más vulnerables, siguiendo el carisma de Don Bosco. Al no articular las visitas masivas al Santuario, con las unidades productivas y los programas sociales existentes, se desaprovecha la oportunidad de generar recursos sostenibles y transferencias sociales en especie para los beneficiarios (niños, jóvenes, familias en situación de pobreza). En consecuencia, la obra queda excesivamente dependiente de donaciones externas, limitando su autonomía y su capacidad para cumplir con su propósito fundacional. Desde la perspectiva de la Economía Social y Solidaria, una gestión que no logra convertir un flujo comunitario y solidario (el peregrino) en un circuito económico al servicio de la misión contradice el principio de “centralidad de la persona y del trabajo sobre el capital” y debilita la sostenibilidad de las obras eclesiales, que son en sí mismas instrumentos de desarrollo local y transformación social.

En esta sistematización, se sostiene que la OSNJ, pese a ser una entidad canónica, participa de los valores y fines de la Economía Social y Solidaria (ESS) consagrados en la Ley 454 de 1998: la primacía del ser humano sobre el capital, la gestión democrática (hasta donde las jerarquías eclesiales lo permiten), la reinversión social de los excedentes y el compromiso con el desarrollo integral de la comunidad. Sin una estrategia que ponga en relación la experiencia espiritual del peregrino con las unidades productivas y con los programas sociales, la Obra no sólo pierde una oportunidad (por una indebida gestión de un activo estratégico hasta ahora no visualizado como tal: el turismo); sino que desaprovecha una inigualable fuente de financiamiento, que puede mitigar la dependencia excesiva de donaciones para sostener los programas sociales, y en términos estratégicos pierde la oportunidad de generar un **circuito económico solidario** que

la haga más autónoma, sostenible y fiel a su propia identidad³. Los circuitos económicos solidarios se caracterizan por:

1. **Articulación en red:** Son sistemas abiertos que conectan unidades productivas, organizaciones no gubernamentales, entidades públicas, universidades y grupos de base, generando flujos de bienes, servicios, conocimientos y apoyo mutuo (Lopera & Mora, 2009, p. 85).
2. **Centralidad de las relaciones sociales:** El “Factor C” (comunidad, cooperación, consenso) es el verdadero motor del circuito, por encima del capital. La riqueza se mide en términos de vínculos solidarios, capacidades humanas y desarrollo colectivo (Lopera & Mora, pp. 89-90).
3. **Lógica de reciprocidad y ayuda mutua:** Las transacciones no se reducen al intercambio mercantil; incluyen donaciones, trueque, comercio justo, consumo crítico y financiamiento solidario (Lopera & Mora, p. 86).
4. **Construcción territorial y barrial:** Los circuitos surgen desde comunidades de base, en barrios y territorios concretos, donde se tejen identidades colectivas y se resuelven necesidades materiales y simbólicas (Lopera & Mora, p. 84).
5. **Autogestión y autonomía progresiva:** Aunque suelen recibir acompañamiento inicial de ONG o el Estado, los circuitos buscan ganar independencia mediante la formación, la planificación participativa y el fortalecimiento organizativo (Lopera & Mora, p. 87).
6. **Dimensión ética y política:** No son simples estrategias de supervivencia; implican una apuesta por otra economía, otra sociedad, basada en la solidaridad, la democracia participativa y la crítica al modelo dominante (Lopera & Mora, p. 91).
7. **Integración de múltiples esferas:** Económica, social, cultural y política. Los circuitos abordan simultáneamente la generación de ingresos, la formación para el trabajo, el empoderamiento ciudadano y la construcción de tejido social (Lopera & Mora, p. 88).
8. **Flexibilidad y adaptación:** Pueden adoptar formas diversas: asociaciones comunitarias, cooperativas, precoperativas, círculos de trueque, redes de comercialización justa, etc. (Lopera & Mora, p. 86).

Tras haber caracterizado la OSNJ, podemos postular que al materializarse, la propuesta de formalización de la estrategia de turismo religioso solidario, puede participar de las características:

No. 1 (articulación de sus servicios internos en torno al eje del turismo) y potencialmente articulación con agentes del sector externo pertenecientes al gremio que se dedica al renglón económico del turismo y con las instituciones del sector público inicialmente del Distrito Capital y exponencialmente con actores que participan del flujo transnacional de turismo;

³ Los circuitos económicos solidarios se entienden como conjuntos de relaciones económicas estructuradas en forma de encadenamientos recurrentes de flujos (producción, comercialización, consumo, financiamiento) que articulan diversas organizaciones de naturaleza civil, comunitaria, pública y privada. Dichos circuitos operan bajo la racionalidad de la economía solidaria, priorizando la cooperación, la reciprocidad, la donación y el beneficio común por encima de la maximización del capital. Se configuran como redes de colaboración solidaria que buscan la inclusión económica y social de sectores excluidos, fortaleciendo el tejido social y el desarrollo local desde la autogestión y el empoderamiento comunitario (Lopera & Mora, 2009, pp. 81-85). En palabras de los autores, retomando a Razeto (1994), los circuitos económicos solidarios son “múltiples flujos interconectados” que integran relaciones de cooperación, donación, reciprocidad, intercambio y efectos redistributivos (Lopera & Mora, 2009, p. 85). Tomado de: Lopera García, L. D., & Mora Rendón, S. B. (2009). Los circuitos económicos solidarios: espacio de relaciones y consensos. *Semestre Económico*, 12 (25), 81-93.

La característica **No. 2** (Factor C – Comunidad, Cooperación, Consenso) al implementarse un modelo de educación y formación para el recurso humano interno de la organización que le permita, reconfigurar su quehacer en torno a la atención, promoción y seguimiento al turista;

La característica **No. 3** (el marketing asociado a la experiencia del turista debe mostrar el carácter social del proceso de compraventa de bienes y servicios consumidos por el turista);

La característica **No. 4** (al consolidar la OSNJ, su Santuario y sus servicios conexos como un eje de desarrollo territorial y fuente de empleabilidad comunal y popular, asociando a los vendedores ambulantes y formalizando su actividad como agentes dinamizadores de la experiencia del peregrino);

La característica **No. 6** (las organizaciones eclesiales han sido motores y protagonistas a través de la doctrina social de la iglesia, de humanizar las relaciones de producción y dignificar al hombre por encima de la pretensión de lucro, rescatar esta conexión histórica, teórica, es fundamental para sostener la tesis según la cual la OSNJ es una organización híbrida, es decir, aunque eclesial, con fines de la ESS);

La característica **No. 7** (La estructuración del proyecto demostró que la OSNJ cuenta con todos los recursos físicos, humanos, tecnológicos, para formalizar su estrategia de turismo religioso, hay que hacer inversiones en educación, conciencia y capacitación del personal para que dentro de su perfil ocupacional y sus competencias laborales se haga evidente el sensomarketing, el comercio social, y los ciclos PHVA de atención y seguimiento al turista – feligrés) y finalmente,

La característica **No. 8** (Las personas de la OSNJ son conscientes del potencial disruptivo de las innovaciones, por tanto, estamos seguros de que el capital humano, comprenderá de manera flexible y adaptable los cambios organizacionales, funcionales y competenciales que acarrearán la implementación del turismo religioso como eje de su actividad. Por ello, se considera crucial, incluir el componente educativo en la implementación del modelo para alivianar las tensiones que su puesta en práctica pueda llegar a generar).

Con el campo delimitado, el lector, encontrará en este artículo la reconstrucción del proceso de investigación, diagnóstico, diseño y validación de una solución a dicho problema. La “Estrategia de Turismo Religioso Solidario” aquí propuesta no busca repetir modelos de turismo convencional, pretende situarse como **un experimento de innovación social** que –como se verá– bebe de la economía colaborativa (primer diferencial), del desarrollo a escala humana (segundo diferencial) y del enfoque de sistemas de transformación (tercer diferencial), y que se concreta en herramientas de gestión como el Modelo Canvas Social, la matriz de Max-Neef, el manual de procedimientos y una propuesta de Balance Social Solidario. A lo largo de las páginas siguientes se explica cómo cada una de las asignaturas de la especialización contribuyó a la formulación de esta propuesta, y se demuestra que las organizaciones eclesiales pueden –y deben– ser actoras activas del desarrollo territorial cuando integran su dimensión espiritual con una gestión profesional, participativa y alineada con los principios de la ESS.

2. La Obra Salesiana del Niño Jesús: territorio, historia y encuadre en los fines de la ESS.

2.1. El barrio 20 de Julio y la localidad de San Cristóbal

El proyecto se ubica en el barrio 20 de Julio, en la localidad de San Cristóbal, al suroriente de Bogotá. Según datos de la Secretaría Distrital de Planeación, esta localidad concentra altos índices de pobreza multidimensional, especialmente en sus zonas altas y de difícil acceso. El barrio 20 de Julio, aunque es un punto comercial y religioso importante, no escapa a esas dinámicas: sus calles ven pasar cada domingo a miles de peregrinos, pero también son el hogar de familias que enfrentan problemas de empleo informal, espacio público deteriorado, inseguridad y falta de equipamientos culturales.⁴

La OSNJ lleva más de 80 años en este territorio. No llegó como una institución externa y ajena a las dinámicas culturales, territoriales y populares del sector, sino que se fue construyendo con la comunidad. Eso la convierte en un actor territorial muy particular: es una obra que ya hace parte de la vida cotidiana del barrio. Sus unidades productivas no solo generan ingresos para la misión salesiana, sino que dan empleo a personas de la zona y ofrecen servicios a precios que pueden denominarse “solidarios”. Sin embargo, durante el diagnóstico participativo (*inspirado en el análisis de participación que propone el marco lógico*), se identificó una desconexión: los peregrinos que llegan al santuario pasan por el barrio, pero no se conectan con el barrio. Vienen, entran al templo, rezan, compran una estampita y se van. El flujo económico que generan beneficia sobre todo a vendedores informales externos y, en parte, a las unidades productivas de la OSNJ, pero no hay una articulación clara que permita que ese movimiento se traduzca en desarrollo para la comunidad local y en incremento de los beneficios transferibles a las comunidades que apoya la OSNJ. En igual sentido, no todo turista, sabe ¿a qué se destina su donación?, por lo que, dentro de la propuesta del marketing social, se hace necesario, reforzar comunicativamente a través de un rediseño del mensaje, lo que hace la obra, con lo que recibe (pilares de innovación de la estrategia propuesta).

2.2. Orígenes de la devoción y de la Obra

El origen de la devoción al Niño Jesús del 20 de Julio se remonta a mediados de los años treinta, cuando el padre salesiano italiano Juan del Rizzo llegó a Bogotá con la convicción de propagar la devoción al Niño Jesús. En un pequeño taller de imágenes religiosas encontró una figura del Niño con los brazos extendidos sobre una cruz –una imagen que le pareció demasiado pesadosa para representar la infancia de Cristo– y pidió que le retiraran la cruz. Con esa sencilla estatua de yeso comenzó a recorrer el entonces apartado barrio 20 de Julio. Pronto los vecinos empezaron a atribuirle favores y milagros, y la devoción popular creció. Ante el creciente flujo de peregrinos, en 1937 se inició la construcción del templo,

⁴ Para rastrear los cambios en la caracterización de la Localidad ver por ejemplo : Secretaría Distrital de Planeación. (2009). *Conociendo la localidad de San Cristóbal: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos*. 2009. Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. <https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/documentos/04%20Localidad%20de%20San%20Cristóbal.pdf> ; para comprender más específicamente las particularidades del territorio del 20 de julio, se ha consultado, el *Documento de soporte para la definición de directrices desde lo público: 20 de julio* (2023) que constituye un insumo técnico fundamental para la formulación de la Actuación Estratégica 20 de Julio en Bogotá. Su utilidad principal radica en que integra un diagnóstico multidimensional del territorio (ambiental, patrimonial, movilidad, cuidado, ciudad inteligente y reactivación económica) alineado con el nuevo Plan de Ordenamiento Territorial (Decreto 555 de 2021). Dentro de la Información más relevante para la investigación se encuentra: 1. El área recibe aproximadamente **5 millones de visitantes anuales** por turismo religioso en la Iglesia del Divino Niño, lo que genera grandes flujos peatonales y presión sobre el espacio público. Se identifica un **déficit de espacio público** (invasión por vendedores ambulantes en ejes como carrera 5ª y calle 27 sur) y una **percepción de inseguridad del 82,6%** en la UPZ 20 de Julio. El proyecto del **Cable Aéreo San Cristóbal** (en construcción) se presenta como detonante de revitalización, con estación de transferencia en el Portal 20 de Julio. Existen **tres atractivos turísticos** reconocidos: Santuario del Niño Jesús, Escultura del Divino Niño y Plaza de Mercado del 20 de Julio. Se destaca la **alta concentración de actividades económicas** (31,1% de las matrículas activas de la localidad están en esta UPZ) junto con problemas de contaminación auditiva, visual y de residuos sólidos. A su vez, el documento propone intervenciones como *manzanas vitales*, boulevares, ejes comerciales y un centro de bienvenida turística. Disponible para consulta en: https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/dts_directrices_20_de_julio.pdf

inaugurado el 12 de marzo de 1942. Desde entonces, la comunidad salesiana custodia este santuario guiada por el Sistema Preventivo de Don Bosco: razón, religión y amor⁵.

La OSNJ, sin embargo, no es solo un templo. A lo largo de las décadas se fue configurando como un *ecosistema de servicios* que incluye el Restaurante Mamá Margarita, la Librería Salesiana, la Imprenta, el parqueadero, los programas de formación ESCALA, el oratorio juvenil, el Colegio Salesiano Juan del Rizzo y el Apostolado Bíblico Católico, la tienda de artículos religiosos entre otros. Este entramado ha convertido al barrio 20 de Julio en un punto de referencia espiritual, social y económico para el sur de Bogotá. La comunidad salesiana, fiel al espíritu de “formar para el mundo del trabajo”, ha querido posicionar una serie de centros y unidades productivas que no solo prestan un servicio, sino que buscan ser la solución efectiva a los problemas de sostenimiento, es decir, financiar toda la política social de la OSNJ. Por eso, pese a ser una institución de carácter eclesial, la OSNJ comparte valores, principios y dinámicas propias de las organizaciones de la economía social y solidaria.

2.3. La OSNJ como “entidad híbrida” de origen canónico

La OSNJ no es una cooperativa ni una mutual⁶, pero sus prácticas de gestión la aproximan notablemente al universo de la ESS. Inspirados en Juan Fernando Álvarez (2017), consideramos que el encuadre de las tipologías organizacionales es un proceso no sólo necesario sino complejo, pues la realidad supera los límites del marco normativo; en este sentido, usamos la expresión de entidades híbridas, que en este caso, –son aquellas que combinan una inspiración religiosa o comunitaria con una lógica empresarial de tipo social y solidario– y son las que sufren las consecuencias de la confusión normativa y conceptual en el sector⁷.

La OSNJ es un caso paradigmático de esa hibridación: nace de un carisma canónico (la congregación salesiana), pero desarrolla actividades económicas con el propósito explícito de reinvertir sus excedentes en programas sociales (becas, entrega de mercados, atención en salud, desarrollo humano) y como consecuencia de la antropología cristiana el centro de todos sus procesos es la persona humana.

Si seguimos lo planteado en la ley 454 de 1998 esta define la economía solidaria como “*el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales y organizaciones que [...] se organizan para satisfacer sus necesidades y aspiraciones mediante el trabajo y la cooperación*”.

⁵ Para tener un panorama de la obra salesiana en la inspectoría de Bogotá, puede consultarse el siguiente micrositio: https://salesianosbogota.org/dondeestamos/?_ubicacion=bogota

⁶ Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una cooperativa es «una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta gestionada democráticamente», y sus características son: **Capital variable**: El capital no es fijo y puede modificarse según los aportes de los asociados. **Gestión democrática**: Cada socio tiene un voto en las decisiones (principio de “un socio, un voto”). **Sin fines de lucro**: Los excedentes se reinvierten en la cooperativa o se distribuyen entre los socios de forma equitativa. Información disponible en: <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional> ; y por otro lado, las mutuales son las asociaciones «constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica» y sus características son : **Solidaridad**: La ayuda recíproca es el eje central. **Sin fines de lucro**: Los excedentes se reinvierten en servicios para los asociados. **Capital variable**: El patrimonio se compone de cuotas sociales, donaciones y otros recursos. **Al menos dos servicios**: Deben brindar al menos dos prestaciones (por ejemplo, salud, educación, vivienda).

⁷ Álvarez (2017, p. 33) señala que, al analizar las dinámicas de las empresas de economía social y solidaria, «**algunas conforman híbridos organizacionales**», es decir, combinan lógicas de mercado con fuertes componentes de acción social, comunitaria o religiosa, sin encajar plenamente en las formas jurídicas clásicas del cooperativismo o la mutualidad. En el contexto colombiano, esta hibridación genera una confusión normativa y conceptual, pues dichas organizaciones no son reconocidas explícitamente por la Ley 454 de 1998 ni son asimilables a empresas capitalistas, lo que dificulta su acceso a políticas de fomento y a un tratamiento adecuado. La OSNJ constituye un caso paradigmático de esos híbridos organizacionales: nace de un carisma canónico salesiano, desarrolla múltiples unidades productivas (restaurante, imprenta, librería, parqueadero, etc.) y reinvierte sus excedentes en programas de desarrollo humano. Por lo tanto, acudir a Álvarez (2017) permite fundamentar conceptualmente la idea de que la OSNJ, aunque no sea una cooperativa en sentido estricto, actúa bajo los principios y fines propios de la economía social y solidaria. Reflexión construida a partir de: Álvarez Rodríguez, J. F. (2017). *Economía social y solidaria en el territorio: significantes y co-construcción de políticas públicas*. Pontificia Universidad Javeriana.

La OSNJ, aunque no se ajusta a ninguna de las formas asociativas previstas en la ley (cooperativas, fondos de empleados, etc.), cumple en los hechos de su acción con los fines allí consagrados: la promoción del desarrollo integral del ser humano y la participación en proyectos de desarrollo económico y social. *Por lo tanto, el reto no es forzar a la OSNJ a encajar en una categoría legal predefinida, sino más bien reivindicar su identidad solidaria desde la práctica y construir una estrategia de gestión que haga explícita esa pertenencia de facto al universo de la ESS.*

3. El problema de gestión: diagnóstico participativo y construcción del árbol de problemas

3.1. El método: diagnóstico participativo y análisis de actores

El punto de partida fue espontáneo como se comentó en secciones previas, pero luego vino la realización de un diagnóstico participativo que involucró a los distintos actores de la OSNJ: sacerdotes salesianos, colaboradores de las unidades productivas, jóvenes de los programas de formación (CESFAL/ESCALA), voluntarios del oratorio juvenil y, sobre todo, peregrinos ocasionales y habituales. El método fue la realización de conversaciones con los grupos focales y la observación directa y participante, especialmente durante los domingos de alta afluencia. El análisis siguió la metodología del **enfoque del marco lógico** (Aldunate & Córdoba, 2011; Ferrero, 2008), que recomienda comenzar con un análisis de participación para identificar a todos los grupos de interés, sus intereses, conflictos potenciales y recursos.

Los principales actores identificados fueron:

- **Beneficiarios directos:** peregrinos locales, nacionales e internacionales; familias en busca de turismo religioso asequible; jóvenes del CESFAL/ESCALA y del oratorio juvenil (como potenciales guías y anfitriones); adultos mayores y personas con movilidad reducida.
- **Clientes que pagan:** visitantes que consumen en el restaurante, la librería, el parqueadero; grupos parroquiales y colegios que reservan recorridos; donantes que adquieren bonos solidarios.
- **Socios clave:** Instituto Distrital de Turismo (IDT), Arquidiócesis de Bogotá, Imprenta Salesiana (como unidad productiva y como socio técnico), agencias de viaje especializadas en turismo religioso.
- **Excluidos o perjudicados potenciales:** vendedores informales externos que podrían ver reducida su clientela; vecinos del barrio que podrían sentirse afectados por una mayor congestión, por lo que se propone buscar su integración en el circuito económico y promover su formalización⁸.

3.2. Árbol de problemas: causas y efectos de la ausencia de estrategia

A partir de la información recogida y utilizando la técnica del **árbol de problemas** (Ferrero, 2008), se construyó una representación de las causas y efectos del problema central: **“La OSNJ carece de una estrategia formalizada de turismo religioso”**.

⁸ En una segunda fase de implementación de la “Estrategia de Turismo Religioso Solidario”, se contempla la movilización de los vendedores informales que actualmente operan en el perímetro del Santuario y el barrio 20 de Julio hacia esquemas de formalización propios de la Economía Social y Solidaria (ESS). Con base en el marco normativo colombiano, se propone acompañarlos en la constitución de una cooperativa de trabajo asociado, regulada por la Ley 79 de 1988 (“Por la cual se actualiza la legislación cooperativa”), en particular por su artículo 70, que define a estas cooperativas como aquellas que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios. La Ley 454 de 1998 determina el marco conceptual que regula la economía solidaria en Colombia y establece, en su artículo 4º, los principios que la rigen, entre ellos la primacía del ser humano y su trabajo sobre el capital, así como la gestión democrática y participativa. Alternativamente, los vendedores podrían conformar una asociación mutualista, cuyo marco jurídico se encuentra en el Decreto 1480 de 1989 y en la Ley 2143 de 2021. La Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) es la entidad encargada de su inspección, vigilancia y control. Esta estrategia se alinea con la característica No. 4 del circuito económico solidario planteado por Lopera & Mora (2009, p. 84): la articulación territorial y barrial que integra a los actores populares como agentes dinamizadores de la experiencia del peregrino, contribuyendo a la formalización del empleo y a la reducción de la informalidad en la localidad de San Cristóbal, en concordancia con los fines de la Ley 454 de 1998 y los principios de la economía solidaria.

Efectos (lo que ocurre por la ausencia de estrategia):

- Dependencia excesiva de donaciones para financiar los programas sociales.
- Desorganización de la experiencia del peregrino (filas, falta de información, misas que mezclan niños, adultos mayores y jóvenes con ritmos distintos).
- Desaprovechamiento del flujo de visitantes: los peregrinos no son guiados hacia las unidades productivas, por lo que se pierde la oportunidad de generar un circuito económico interno.
- Pérdida de la oportunidad de articularse con las políticas públicas distritales de turismo (Ruta de la Fe, CONPES de Turismo).
- Mayor vulnerabilidad ante riesgos jurídicos (responsabilidad civil en aglomeraciones, protección de datos de visitantes, etc.).

Causas (raíces del problema):

- **Causas institucionales:** ausencia de una política interna de turismo religioso; falta de un manual de procedimientos; desconocimiento de los marcos normativos distritales aplicables.
- **Causas organizativas:** inexistencia de una instancia de coordinación entre las unidades productivas; falta de formación específica para guías y anfitriones; horarios y flujos no planificados.
- **Causas culturales:** tradición de improvisación en la acogida; percepción de que “la fe se vive espontáneamente” sin necesidad de planificación; resistencia inicial a considerar el turismo religioso como una actividad económica
- **Causas de recursos:** ausencia de un presupuesto etiquetado para la mejora de la experiencia del peregrino; falta de señalética, puntos de información, buzones de historias de fe y otros elementos de marketing sensorial.

3.3. Análisis DOFA

Como complemento al árbol de problemas, se realizó un análisis DOFA que permitió identificar las principales **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** de la OSNJ en relación con el turismo religioso y cuyos resultados muestran las voces del ecónomo de la obra, su equipo asesor y los responsables de cada unidad productiva:

Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
<ul style="list-style-type: none">• Santuario con una devoción arraigada y alto reconocimiento en Bogotá y Cundinamarca.• Flujo cautivo de 7.000 visitantes/domingo.• Unidades productivas ya existentes (restaurante, librería, imprenta, parqueadero, dormitorios).• Talento humano: salesianos, colaboradores, jóvenes en formación (CESFAL/ESCALA).• Marca de confianza institucional y carisma salesiano.	<ul style="list-style-type: none">• Ausencia de una estrategia formalizada de turismo religioso.• Unidades productivas operando de manera aislada, sin sinergia.• Experiencia del peregrino desorganizada (misas sin diferenciación por edades, falta de señalética).• Dependencia de donaciones para financiar la obra social.• Desconocimiento de los marcos normativos distritales de turismo.
Oportunidades (externas)	Amenazas (externas)
<ul style="list-style-type: none">• Política pública favorable: CONPES D.C. de Turismo 2023-2033 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2023).• Ruta de la fe y la esperanza en el Sur del IDT (2025).• Bogotá integrada a la Red Mundial de Turismo Religioso en 2025.• Interés creciente por el turismo experiencial y de sentido.• Posibilidad de articulación con Fontur y cooperación internacional.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia de otros destinos de turismo religioso (Monserrate, Zipaquirá, etc.).• Cambios en las administraciones distritales que pueden alterar las prioridades de turismo.• Percepción del turismo religioso como “mercantilización de la fe” si no se maneja con sensibilidad.• Riesgos de seguridad y movilidad en la zona (barrera para visitantes internacionales).• Fenómenos climáticos que afecten la afluencia.

El análisis DOFA permitió concluir que la OSNJ cuenta con fortalezas notables (flujo masivo, infraestructura, marca de confianza) y oportunidades inmejorables (políticas públicas favorables, redes de turismo religioso), pero que esas ventajas no podrán ser aprovechadas mientras persistan las debilidades internas, especialmente la ausencia de una estrategia articulada. La matriz DOFA sirvió, además, como insumo para la formulación de la propuesta de valor y para la priorización de acciones en el Modelo Canvas Social.

4. La solución: una Estrategia de Turismo Religioso con enfoque Solidario

Frente al problema diagnosticado, se diseñó una **Estrategia de Turismo Religioso Solidario** que en el contexto de lo expuesto anteriormente se justifica como una **innovación social** con cinco pilares disciplinares que pretenden mostrar y hacer evidente que la teoría sobre la Economía Social y Solidaria puede inspirar acciones concretas de desarrollo humano y organizacional: (1) especificidad de la ESS, (2) modelos emergentes de desarrollo, (3) políticas públicas, (4) instituciones jurídicas y (5) emprendimiento e innovación social. A continuación procedemos a explicar los marcos conceptuales y disciplinares de la iniciativa:

4.1. Desde la Especificidad de la ESS: reivindicar la identidad solidaria

Como se señaló, la OSNJ es entendida en este experimento de innovación como una entidad híbrida que, aunque no encaja en las formas clásicas de la ESS, actúa según sus fines. La estrategia propuesta permite **hacer explícita esa pertenencia** mediante al menos tres mecanismos:

1. **No priorización del lucro personalista:** los excedentes generados por el circuito turístico no se repartirán entre particulares, sino que se reinvertirán íntegramente en los programas sociales de la OSNJ (becas, asistencia alimentaria, salud, formación laboral). Esto encarna el principio solidario de que la economía es un medio, no un fin⁹.
2. **Generación de Transferencias Sociales en Especie ampliadas (TSE):** siguiendo a Alarcón y Álvarez (2020), las cooperativas y organizaciones solidarias generan liberación de recursos, excedentes sociales y bienes preferentes –lo que ellos denominan TSE ampliadas–. En la OSNJ, la estrategia se traduce en:
 - *Liberación de recursos:* los peregrinos acceden a servicios (alimentación, estacionamiento, artículos religiosos) a precios por debajo del mercado, gracias a la lógica solidaria.
 - *Excedentes sociales:* el “Plato Solidario” (ver más adelante) permite que por cada diez almuerzos vendidos se financie un bono para una persona vulnerable.
 - *Bienes preferentes:* la formación de guías juveniles, la atención a personas con movilidad reducida y las misas diferenciadas por públicos son bienes que el mercado no proveería por sí solo.
3. **Hábitos y valores solidarios:** la estrategia se fundamenta en los valores identificados por Rincón y López (2021) para la ESS: *Apoyo Percibido* (compromiso con los colaboradores y voluntarios), *Respeto* (acogida digna y diversidad de públicos) y *Responsabilidad* (transparencia en la reinversión de excedentes). Estos valores se operacionalizan en prácticas concretas de gestión. Un segundo marco axiológico es el descrito en las normas que regulan las organizaciones de la ESS y que combinan perfectamente con los valores del evangelio y la doctrina social de la iglesia.

⁹ Para comprender el impacto social de algunos de programas sociales de la OSNJ ver: <https://www.ninojesus20dejulio.org/desarrollo-humano-integral>

La imbricación de la OSNJ con los fines de la ESS no es una coincidencia forzada, es el reflejo de una sintonía axiológica entre los valores que estructuran la economía solidaria en Colombia y los principios de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI). La normativa colombiana de la ESS, en especial la Ley 454 de 1998 y la Ley 2143 de 2021, consagra valores como la primacía de la persona humana y su trabajo sobre el capital, la solidaridad como eje de la cooperación, la gestión democrática y participativa, la ausencia de ánimo de lucro con reinversión social de los excedentes, la propiedad asociativa y solidaria, la educación permanente, el servicio a la comunidad, la promoción de la cultura ecológica y el desarrollo integral del ser humano.

A su vez, los anteriores valores encuentran un eco en el magisterio social católico. Desde *Rerum Novarum* (1891) hasta *Fratelli Tutti* (2020), las encíclicas han sostenido la dignidad del trabajo por encima del capital (*Laborem Exercens*, n. 12), la solidaridad como virtud que transforma las estructuras sociales (*Sollicitudo Rei Socialis*, n. 38), la participación democrática como exigencia del bien común (*Gaudium et Spes*, n. 68), el destino universal de los bienes y la función social de la propiedad (*Populorum Progressio*, n. 22), la gratuidad y reciprocidad en las relaciones económicas (*Caritas in Veritate*, n. 34), y la ecología integral (*Laudato Si'*, n. 138).

Este sustrato común explica por qué una obra canónica como la OSNJ, sin necesidad de adoptar una forma jurídica cooperativa o mutual, participa de hecho de la racionalidad solidaria: ambas tradiciones —la ESS legislada y la DSI— comparten una misma *antropología cristiana* que coloca a la persona, su dignidad y su desarrollo integral en el centro de toda organización productiva. Por tanto, la propuesta de una “Estrategia de Turismo Religioso Solidario” no solo es viable administrativamente, sino que está fundada en una coherencia ética entre el carisma salesiano, la doctrina social de la Iglesia y los principios de la economía solidaria colombiana.

4.2. Desde los Modelos Emergentes de Desarrollo: educar, organizar y comunicar

Marietta Bucheli (2019) propone un modelo de sistemas de transformación con tres actividades fundamentales para impactar una organización en sus procesos misionales: **educar, organizar y comunicar**. La estrategia de la OSNJ adopta este modelo de la siguiente manera:

- **Educar:** se debe diseñar un programa de formación para guías juveniles (jóvenes de CESFAL/ESCALA y del oratorio) que incluya historia salesiana, liturgia, primeros auxilios, técnicas de hospitalidad y narrativa devocional.
- **Organizar:** se ha definido un *flujo de ocho etapas* para la experiencia del peregrino (inspiración, planeación/llegada, acogida/bienvenida, experiencia espiritual central, recorrido por unidades productivas, consumo/descanso, expresión/cierre, post-visita/seguimiento). Cada etapa tiene acciones concretas, responsables y recursos asignados.
- **Comunicar:** la estrategia incluye un plan de comunicación que combina canales presenciales (señalética, puntos de información, buzón de historias de fe) y digitales (página web con agenda litúrgica, redes sociales con contenido devocional, encuestas de percepción en línea). El objetivo es que cada peregrino *comprenda que su consumo y su donación sostienen programas sociales*, generando así un círculo virtuoso de transparencia y fidelización.

Complementariamente, la teoría del *Desarrollo a Escala Humana* de Manfred Max-Neef (1998) permite sostener que un turismo religioso bien gestionado no es solo una actividad económica, sino un satisfactor sinérgico de necesidades humanas fundamentales. En la matriz de Max-Neef aplicada al proyecto se obtuvo una cobertura del 78,9% de las necesidades axiológicas y existenciales (subsistencia, protección,

afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad), lo que valida la pertinencia humana de la propuesta.¹⁰

4.3. Desde las Políticas Públicas: posible articulación con el CONPES y el IDT

La estrategia se inscribe en un contexto de política pública favorable. El **CONPES D.C. de Turismo 2023-2033** (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2023) busca un turismo sostenible e incluyente, y Bogotá se integró a la Red Mundial de Turismo Religioso en 2025. Además, el **Instituto Distrital de Turismo (IDT, 2025)** lanzó la “Ruta de la fe y la esperanza en el Sur”, que incluye explícitamente a la Parroquia del Divino Niño Jesús. La estrategia propone que la OSNJ pase de ser un destino pasivo a un *nodo activo* de esa política pública: no solo recibiendo peregrinos, sino participando en la co-diseño de rutas, en la formación de guías distritales y en la medición de impacto social¹¹.

En este punto, se observa que la OSNJ, debe primero construir todo el proyecto y luego presentarlo mediante los procedimientos y con uso de los mecanismos descritos en el CONPES al Distrito, ello con el fin de conseguir apoyo de un actor – aliado estratégico, beneficiarse de su experiencia y capacidad de articulación inter - sectorial. Ello, podrá hacer más fuerte el propósito de fortalecer a la Obra como un referente territorial y es crucial para potenciar la experiencia.

Para materializar lo anterior, la OSNJ, debe conservar su identidad y hacer una apertura hacia los actores e instituciones que representan al Estado en el Distrito, pues aunque como señala Rodríguez-Antón (2016) la OSNJ puede que sea un ejemplo de “economía colaborativa” entendida esta como: “un modelo económico y social en el que los agentes económico-sociales comparten, de manera temporal, con un objetivo claramente social, activos, bienes y servicios que en muchos casos estaban infrautilizados, a cambio de dinero o de otro servicio”, requiere potenciar su acción mediante la articulación efectiva con las políticas públicas existentes sobre el tema, pasando de ser un simple actor a un protagonista.

¹⁰ Por respeto al espacio en documento adjunto se encuentran los anexos de las matrices mencionadas.

¹¹ La articulación de la OSNJ con la Política Pública Distrital de Turismo (CONPES D.C. 26 de 2023) debe realizarse a través de los mecanismos e instrumentos previstos en su estructura programática, bajo el liderazgo del **Instituto Distrital de Turismo (IDT)**. En concreto, se sugieren los siguientes pasos, alineados con los objetivos y productos de la política: **1. Inscripción en el Registro Nacional de Turismo (RNT)**. Las unidades productivas de la OSNJ con vocación turística (Restaurante Mamá Margarita, Librería Salesiana, Tienda de artículos religiosos, Centro de espiritualidad, etc.) deben inscribirse como **Prestadores de Servicios Turísticos (PST)** ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), conforme al artículo 2.2.1.1.1 del Decreto 1074 de 2015. Esto permitirá acceder a los beneficios y líneas de apoyo previstos en la política. **2. Participación en instancias de gobernanza**. La OSNJ puede integrarse al **Consejo Consultivo Distrital de Turismo** (creado por el Decreto Distrital 213 de 2021) como actor del sector religioso y comunitario. A nivel local, debe promover la **creación y conformación del Consejo Local de Turismo en la localidad de San Cristóbal**, tal como lo establece el producto 1.4.1 del CONPES (“Creación y conformación de Consejos Locales de Turismo”), garantizando la participación de la comunidad religiosa y de los vendedores informales en proceso de formalización. **3. Solicitud de asistencia técnica para formalización y calidad**. El IDT ofrece **procesos de asistencia técnica para la formalización turística** (producto 1.2.1) y para la **implementación de criterios de sostenibilidad** (producto 4.2.1). La OSNJ puede solicitar estos servicios a través de la Ventanilla de Atención al Ciudadano del IDT o mediante el Programa de Fortalecimiento a Prestadores de Servicios Turísticos, accesible en la página web del IDT (www.idt.gov.co). **4. Acceso a financiación mediante FONDETUR**. La OSNJ puede postular proyectos de infraestructura turística, señalización inteligente, diseño de productos de turismo religioso o formación de guías al **Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá (FONDETUR)**. Las convocatorias se publican en el sitio web del IDT y requieren la presentación de planes de negocio sólidos con los principios de sostenibilidad y accesibilidad. **5. Vinculación a la Estrategia de Turismo Cultural**. El producto 3.1.1 (“Estrategia de turismo cultural”) incluye expresamente el subproducto **histórico/religioso** (pág. 113 del CONPES). La OSNJ debe contactar al Observatorio de Turismo del IDT (observatorio@idt.gov.co) para que sus atractivos (Santuario, obras de arte religioso, devoción popular) sean inventariados como parte de la oferta turística cultural de la ciudad, y así ser incluidos en rutas, promoción y material digital. **6. Plan de Gestión Turística Local**. La Alcaldía Local de San Cristóbal, con el apoyo del IDT, debe formular un **Plan de Gestión Turística Local** (producto 4.5.1). La OSNJ debe participar activamente en los espacios de co creación de dicho plan, aportando datos de afluencia de peregrinos y propuestas de circuito económico solidario, para que sean incorporados en el plan de acción local. **7. Uso del Sistema de Información Turística**. El Observatorio Distrital de Turismo (institucionalizado por Acuerdo Distrital 803 de 2021) ha desarrollado el **Sistema de Información Turística de Bogotá (SITGOG)**. La OSNJ puede solicitar la inclusión de sus estadísticas de visitantes en dicho sistema, para contribuir a la medición de la demanda y a la evaluación del impacto del turismo religioso (producto 5.1.1). Información obtenida de: Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital – CONPES D.C. (2023). Política Pública Distrital de Turismo “Bogotá Destino Turístico Sostenible, Inteligente, Responsable e Incluyente” 2023-2033 (Documento CONPES D.C. 26). Alcaldía Mayor de Bogotá. Publicado en el Registro Distrital No. 7717 de 11 de mayo de 2023.

4.4. Desde las Instituciones Jurídicas: compliance básico y gestión del riesgo

Desde las instituciones jurídicas: gestión del riesgo turístico y manual de cumplimiento

La ausencia de una estrategia formalizada de turismo religioso expone a la OSNJ a riesgos jurídicos específicos del sector turístico, entendidos como la posibilidad de sufrir sanciones administrativas, demandas de consumidores o responsabilidad civil derivada del incumplimiento de las obligaciones legales propias de un prestador de servicios turísticos (Ley 300 de 1996, arts. 69 a 73). A diferencia del riesgo financiero o cooperativo, el riesgo en el turismo religioso tiene un marcado carácter mercantil y de protección al consumidor: el peregrino es también un turista que contrata y consume servicios (alimentación, estacionamiento, guianza, artículos religiosos), y por tanto goza de los derechos establecidos en el Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011).

En consecuencia, la estrategia propuesta debe incorporar un *sistema básico de gestión del riesgo turístico* que prevenga, mitigue y responda a las siguientes contingencias, identificadas a partir del diagnóstico participativo y del análisis de la normativa aplicable:

Tipo de riesgo	Posible hecho generador	Norma aplicable	Medida de mitigación
Publicidad engañosa	Prometer “experiencia de fe única” o “beneficio social garantizado” sin sustento verificable	Art. 71, num. 2 y 3, Ley 300 de 1996; Arts. 29 y 30 Ley 1480 de 2011	Manual de comunicación y marketing con cláusulas de veracidad; revisión legal de todos los mensajes
Incumplimiento de servicios ofrecidos	Cancelación de misas, recorridos o apertura de unidades productivas sin aviso	Art. 71, num. 4, Ley 300 de 1996	Protocolo de contingencias (avisos con 24 h de anticipación, alternativas de compensación)
Falta de registro o actualización	Operar el Restaurante Mamá Margarita o los guías juveniles sin inscripción en el Registro Nacional de Turismo (RNT)	Art. 71, num. 7, Ley 300 de 1996; Decreto 1074 de 2015, arts. 2.2.1.1.1.1 y ss.	Inscripción de cada unidad productiva con vocación turística en el RNT; renovación anual
Responsabilidad civil por aglomeraciones	Caídas, empujones o incidentes entre los 7.000 peregrinos (especialmente adultos mayores y niños)	Código Civil, arts. 2341 y 2356 (responsabilidad por el hecho de las cosas y de los dependientes)	Póliza de responsabilidad civil extracontractual; señalización de rutas de evacuación; aforo controlado
Protección de datos personales	Recolección de “historias de fe”, encuestas o grabación de testimonios sin autorización	Ley 1581 de 2012 (Habeas Data)	Formularios de consentimiento informado; política de tratamiento de datos; buzón digital con cláusulas de aceptación

Tipo de riesgo	Posible hecho generador	Norma aplicable	Medida de mitigación
Infracción a normas de explotación sexual y turismo con menores	Presencia de menores en el Santuario o en las actividades sin los debidos protocolos de cuidado	Ley 679 de 2001 (estatuto para prevenir el turismo sexual con menores)	Protocolo de protección de niños, niñas y adolescentes; identificación de zonas seguras; formación del personal en el Código de Infancia y Adolescencia

La herramienta central para gestionar estos riesgos es un Manual de Cumplimiento Turístico (MCT) , que contendrá:

1. **Políticas generales:** compromiso de la OSNJ con la legalidad, la transparencia y la protección del peregrino como consumidor.
2. **Procedimientos operativos:** flujo de atención, gestión de quejas (derecho de petición y reclamo ante la SIC), manejo de emergencias y protocolo de cancelación de servicios.
3. **Matriz de riesgos** (como la anterior) con responsables, plazos y acciones de control.
4. **Programa de formación** para todos los colaboradores (sacerdotes, guías juveniles, personal de restaurante y librería) sobre deberes legales: RNT, protección de datos, deber de información veraz y manejo de multitudes.
5. **Canal de denuncias internas** para que cualquier colaborador reporte posibles infracciones antes de que se conviertan en sanciones.

El Manual se basa en las infracciones sancionables previstas en el artículo 71 de la Ley 300 de 1996, que la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) ha desarrollado en múltiples conceptos (v. gr., Concepto 15182528 de 2015). De acuerdo con esta norma, los prestadores de servicios turísticos pueden ser sancionados con multas de hasta 150 salarios mínimos mensuales por conductas como presentar documentación falsa, utilizar publicidad engañosa, incumplir los servicios ofrecidos u operar sin el RNT. En el caso de la OSNJ, un eventual incumplimiento no sólo afectaría su patrimonio, sino que dañaría su credibilidad institucional y su misión evangelizadora.

Por otra parte, la OSNJ puede acogerse voluntariamente a los mecanismos de autorregulación y buenas prácticas promovidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) y por el Instituto Distrital de Turismo (IDT), tales como el “Sello de Calidad Turística” o la “Certificación en Sostenibilidad Turística”. Estos instrumentos, aunque no eximen de responsabilidad, constituyen atenuantes en eventuales procedimientos administrativos y generan confianza en los peregrinos.

Como consecuencia de lo anterior, el compliance turístico no es un lujo, sino una condición de sostenibilidad. La OSNJ debe transitar de una gestión basada en la buena voluntad y la improvisación a una *gestión basada en procesos documentados, asignación de responsabilidades y monitoreo continuo*, tal como lo exigen las tendencias modernas de la responsabilidad social empresarial aplicada a las organizaciones religiosas con actividad económica.

Ahora bien, la Superintendencia de la Economía Solidaria (Supersolidaria) ha desarrollado un modelo de Supervisión con Base en Riesgos (SBR) que, aunque diseñado para cooperativas, mutuales y fondos de empleados, ofrece un marco conceptual útil para cualquier organización que pretenda gestionar

proactivamente las incertidumbres que afectan sus objetivos estratégicos (Supersolidaria, 2019, p. 5). La OSNJ, si bien no es una entidad vigilada por la Supersolidaria, puede adoptar voluntariamente este enfoque para fortalecer su gobernanza y prevenir contingencias en el desarrollo del turismo religioso.

De acuerdo con la Supersolidaria (2019), el riesgo se define como “**el efecto de la incertidumbre en los objetivos**” (p. 5). Para la OSNJ, los objetivos estratégicos en materia de turismo religioso son: (i) ofrecer una experiencia de fe ordenada y segura a los 7.000 peregrinos semanales; (ii) generar excedentes solidarios que se reinviertan en los programas sociales; (iii) articular las unidades productivas en un circuito económico eficiente; y (iv) cumplir con la normativa turística, mercantil y de protección al consumidor. La incertidumbre sobre estos objetivos constituye el *riesgo turístico*.

La Supersolidaria clasifica los riesgos por su naturaleza en cuatro categorías (Supersolidaria, 2019, pp. 7-11), esquema que trasladamos a la siguiente tabla de ejemplos sobre situaciones posibles en la OSNJ:

Tipo de riesgo (Supersolidaria)	Aplicación a la OSNJ en turismo religioso
Riesgo accidental (eventos súbitos e impredecibles, factor externo)	Incendio en el Santuario durante una misa masiva; desastre natural que impida el acceso al barrio 20 de Julio; accidente de un peregrino en las escaleras o en la plazoleta.
Riesgo operativo (fallas en procesos, personal o sistemas internos)	Falta de señalización que genere desorden en las filas; personal no capacitado que brinde información errónea sobre horarios de misas; caída del sistema digital de reservas o donaciones.
Riesgo financiero (impacto en resultados por incumplimiento de terceros o del mercado)	Que un grupo escolar contratado cancele el recorrido guiado sin preaviso; que los costos de alimentos se eleven por inflación y reduzcan el excedente del "Plato Solidario".
Riesgo de negocio (contexto externo al negocio)	Cambios en las políticas distritales de turismo; surgimiento de nuevos destinos de turismo religioso en la región; percepción negativa de seguridad en el sector.

Adicionalmente, la Supersolidaria introduce el concepto de **riesgo estratégico**, entendido como la consecuencia o impacto de los demás riesgos sobre los objetivos de largo plazo (p. 7). En la OSNJ, el riesgo estratégico sería la *pérdida de confianza de los peregrinos* o el *daño a la reputación salesiana*, lo que afectaría la sostenibilidad de toda la obra.

Para una adecuada administración del riesgo, la entidad propone cuatro atributos (Supersolidaria, 2019, pp. 19-21):

- **Apetito de riesgo:** cuánto riesgo está dispuesta a asumir la organización para alcanzar sus objetivos. La OSNJ, por su misión eclesial, tiene un apetito de riesgo *muy bajo* en temas de seguridad de menores, protección de datos o publicidad engañosa, pero puede tolerar un riesgo moderado en fluctuaciones de afluencia de peregrinos.
- **Riesgo inherente:** el nivel de riesgo propio de la actividad sin controles. Por ejemplo, recibir 7.000 personas sin señalización implica un riesgo inherente alto de accidentes.
- **Tolerancia al riesgo:** los límites específicos que la organización no debe superar. Se pueden fijar umbrales, como máximo 2 quejas mensuales ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) o cero incidentes de lesiones graves por mes.
- **Riesgo residual:** el riesgo que persiste después de aplicar controles. Instalar barandas y señalización reduce el riesgo de caídas, pero no lo elimina por completo.

La Supersolidaria enfatiza que la gestión del riesgo debe traducirse en *políticas, procesos, implementación de controles, y funciones y responsabilidades claras* (p. 25). Para la OSNJ, esto significa:

1. **Diseñar un Mapa de Calor (Matriz de Riesgos)** que cruce la probabilidad y la consecuencia de cada evento (Supersolidaria, 2019, p. 18), identificando los riesgos que caen en zona “roja” (alta probabilidad y alta consecuencia) para priorizar acciones inmediatas.
2. **Establecer Indicadores de Riesgo (KRI)** con umbrales de alerta temprana (p. 26). Por ejemplo:
 - **IRI 1:** Número de quejas formales de peregrinos ante el IDT o la SIC. Umbral de alerta: más de 2 al mes.
 - **IRI 2:** Porcentaje de encuestas de satisfacción con calificación negativa (insatisfecho o muy insatisfecho). Umbral: superior al 5%.
 - **IRI 3:** Tiempo de respuesta ante una emergencia (ej. accidente en el Santuario). Umbral: más de 10 minutos.
 - **IRI 4:** Ausencia de registro RNT vigente para alguna unidad productiva. Umbral: cero tolerancia.
3. **Implementar una supervisión interna con base en riesgos**, siguiendo el modelo de la Supersolidaria: *análisis, planeación, supervisión/monitoreo y medidas correctivas* (p. 38). Esto puede realizarse mediante reuniones trimestrales del equipo directivo de la OSNJ, revisando los IRI (indicadores de riesgo) y actualizando la matriz de riesgos.

Aplicar estos criterios de gestión del riesgo, acerca a la Organización a los estándares de **buen gobierno** que la Supersolidaria promueve para todo el sector solidario (p. 43). Además, esta metodología complementa el Manual de Cumplimiento Turístico, pues aporta una visión prospectiva y cuantitativa del riesgo, en lugar de limitarse al cumplimiento normativo reactivo. En palabras de la propia entidad: “*la supervisión prospectiva, basada en el enfoque integral de riesgos [...] redundaría en mayores coberturas de supervisión y en el fortalecimiento de las organizaciones*” (Supersolidaria, 2019, p. 31)¹².

4.5. Desde el Emprendimiento e Innovación Social: el Modelo Canvas Social y la economía colaborativa.

Para estructurar la solución se utilizó el **Modelo Canvas Social**, tal como lo propone Mario Huertas (2020): la innovación social surge de comprender el ecosistema local y modificar las relaciones entre los actores, pasando de una lógica asistencialista a una de corresponsabilidad¹³. A continuación se muestra un boceto del ecosistema de corresponsabilidad resume tanto los facilitadores como inhibidores del proyecto.

¹² Información consolidada con base en lo señalado en: Superintendencia de la Economía Solidaria – Supersolidaria. (2019, noviembre 6). *La Gestión del Riesgo y la Supervisión con Base en Riesgos (SBR)* [Presentación]. Bogotá, Colombia. Disponible en: https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/imce/supervision_con_base_a_riesgos_y_gestion_riesgos.pdf

¹³ El **Modelo Canvas** (Business Model Canvas) es una plantilla de gestión estratégica desarrollada por Alexander Osterwalder en su tesis doctoral (2004) y posteriormente publicada en el libro *Business Model Generation* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Se trata de un gráfico visual con nueve bloques que describen los componentes esenciales de un modelo de negocio: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2010, pp. 16-17). Su fortaleza radica en ofrecer una visión integral y sistémica en una sola página, lo que facilita el diseño, análisis y comunicación de modelos de negocio (Osterwalder, 2004). Por su parte, el **Canvas Social** es una adaptación del modelo Canvas original al ámbito de la **Economía Social y Solidaria (ESS)**. Incorpora los mismos nueve bloques, pero replantea las preguntas desde una lógica de impacto social, sostenibilidad y no lucratividad, atendiendo a los valores de la ESS: primacía de la persona sobre el capital, gestión democrática, cooperación y reinversión social de excedentes (Economistas sin Fronteras Euskadi, 2019, p. 8). En el contexto del turismo religioso solidario, el Canvas Social permite visualizar cómo el Santuario, las unidades productivas y los programas sociales se articulan en una propuesta de valor única que genera beneficios económicos y transferencias sociales en especie. Para consultar el modelo canvas social para el sector de la ESS ver por ejemplo: <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/2020/03/Manual-cast.pdf>. información adaptada de Economistas sin Fronteras Euskadi. (2019). *Manual de emprendimiento en economía social y solidaria: Modelo de Canvas social*.

PRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ECOSISTEMA DE CORRESPONSABILIDAD

Ecosistema de innovación social

Obra Salesiana del Niño Jesús



Facilitadores	Inhibidores
Solidaridad y reciprocidad	Bajo pensamiento estratégico en actores operativos
Confianza y cooperación	Baja autonomía
Capacidad contextualizadora	Bajo pensamiento sistémico

El ecosistema de innovación social de la OSNJ está conformado por cinco categorías de actores interrelacionados: (i) **Comunidad Beneficiaria** (fieles, visitantes del Santuario, Hijas de María Auxiliadora, Arquidiócesis de Bogotá); (ii) **Unidades Productivas** (Imprenta Salesiana, Librería, Restaurante); (iii) **Inspectoría Salesiana** (relación jerárquica de obediencia y lineamiento estratégico); (iv) **Formación y Educación** (Colegio Salesiano Juan del Rizzo, CESFAL, ESCALA); y (v) **Apoyo Externo** (Impulsa Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá). Este ecosistema presenta una tensión característica entre **facilitadores** y **inhibidores** que determina su capacidad para generar innovación social sostenible.

Los Facilitadores identificados:

1. **Solidaridad y reciprocidad:** Valores profundamente arraigados en la tradición salesiana y en la relación con la comunidad beneficiaria, lo que facilita la co - creación y la aceptación de nuevas propuestas (como el turismo religioso solidario).
2. **Confianza y cooperación:** La OSNJ goza de una marca institucional de confianza construida durante más de 80 años, lo que reduce la desconfianza hacia cambios organizacionales y permite alianzas con actores externos (Impulsa Colombia, CCB).
3. **Capacidad de adaptación:** La OSNJ ha demostrado históricamente capacidad para adaptar su misión a las necesidades cambiantes del barrio 20 de Julio, lo que constituye un activo para diseñar soluciones pertinentes (v. gr., la creación del Restaurante Mamá Margarita como respuesta a la inseguridad alimentaria).

Estos facilitadores operan como *habilitadores culturales y relacionales* que, de ser aprovechados estratégicamente, pueden acelerar la implementación de la estrategia de turismo religioso.

Los Inhibidores detectados son:

1. **Bajo pensamiento estratégico en actores operativos:** Las unidades productivas funcionan como “centros de costos” aislados, sin una visión compartida de circuito económico. El personal operativo (cocina, imprenta, librería) no ha sido formado en lógicas de encadenamiento productivo ni en atención al turista.
2. **Baja autonomía:** La dependencia jerárquica de la Inspectoría Salesiana limita la capacidad de decisión local para experimentar, asignar recursos o modificar procedimientos sin aprobaciones prolongadas. Esto ralentiza la innovación.
3. **Bajo pensamiento sistémico:** No existe una comprensión integral del ecosistema como una totalidad articulada. Cada actor (colegio, imprenta, restaurante, programas sociales) actúa con lógicas propias, lo que impide visualizar sinergias y genera duplicidades o vacíos.

Estos inhibidores son de naturaleza *estructural y cognitiva*: no dependen de falta de recursos, sino de la forma en que se organiza el trabajo, se distribuye el poder y se conciben las relaciones entre las partes.

Implicaciones para la estrategia de turismo religioso solidario

La propuesta de formalizar el turismo religioso deberá, necesariamente, **intervenir los inhibidores** sin destruir los facilitadores. En concreto:

- Para mitigar el *bajo pensamiento estratégico*, se requiere un *programa de formación en gestión turística y encadenamiento productivo* dirigido a los responsables de cada unidad productiva.
- Para enfrentar la *baja autonomía*, la OSNJ puede proponer a la Inspectoría Salesiana un *proyecto piloto con indicadores* que demuestre que la autonomía operativa en turismo no contradice la obediencia religiosa, sino que la potencia.
- Para superar el *bajo pensamiento sistémico*, se recomienda la creación de una *instancia de coordinación inter – sub - unidades* (por ejemplo, un “Comité de Turismo Solidario” con representantes del Santuario, Restaurante, Librería, Imprenta y Formación) que se reúna quincenalmente para ajustar flujos y medir resultados.

A continuación, se presenta el Canvas Social completo, resultado del trabajo colaborativo con los actores de la OSNJ y que permiten focalizar *el corazón y núcleo* de la propuesta de innovación:

Bloque	Descripción para la OSNJ
1. Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de fe integral: visita guiada al Santuario, oración ante el Niño Jesús, sacramentos, recorrido por las unidades productivas (imprensa, taller de publicidad, restaurante). • Circuito de peregrinación que genera excedentes para la misión social. • Celebración de la Eucaristía adaptada a las necesidades de distintos públicos: adultos mayores, niños, jóvenes, matrimonios, personas con movilidad reducida. • Promoción de prácticas de turismo religioso sostenible (campañas de peregrinación responsable, manejo adecuado de residuos). • Satisfacción de necesidades humanas de trascendencia, identidad, afecto, entendimiento (Max-Neef, 1998).
2. Segmento de clientes	<p><i>Beneficiarios directos:</i> peregrinos locales, nacionales e internacionales; familias en busca de turismo religioso asequible y formativo; jóvenes del CESFAL/ESCALA y Oratorio Juvenil (como guías o anfitriones); adultos mayores y personas con movilidad reducida.</p> <p><i>Cientes que pagan/financian:</i> visitantes que consumen en restaurante, librería, parqueadero, baños; grupos parroquiales, colegios, agencias de turismo religioso; IDT (Ruta de la fe), Fontur; donantes que adquieren bonos digitales para almuerzos solidarios (“Banquete de la solidaridad”).</p>
3. Canales	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Presenciales:</i> Santuario, plazoleta, unidades productivas, futuro Centro de Peregrinos. • <i>Digitales:</i> página web de la OSNJ con agenda litúrgica y reservas; redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube) con contenido devocional y testimonios. • <i>Institucionales:</i> alianzas con IDT, Arquidiócesis de Bogotá, hoteles y operadores turísticos. • <i>Material impreso:</i> guías, folletos, recordatorios producidos por la Imprenta Salesiana.
4. Relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Acogida salesiana: voluntarios, jóvenes del Oratorio y personal capacitado reciben e informan. • Acompañamiento pastoral personalizado (sacerdotes, guías espirituales). • Comunidad virtual de devotos: transmisiones diarias, peticiones en línea, comunicación de resultados sociales. • Transparencia solidaria: el peregrino sabe que su consumo y donación sostienen los programas sociales de la OSNJ. • Recepción y motivación de historias de fe: buzón físico y digital para que los peregrinos compartan sus testimonios, los cuales se difunden con su autorización para generar “contagio espiritual”.
5. Fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de alimentos y bebidas (Restaurante Mamá Margarita). • Venta de artículos religiosos (Librería Salesiana). • Cuotas de parqueadero y servicio de baños públicos. • Donaciones en alcancías y plataformas digitales. • Pago de recorridos guiados para grupos (tarifa solidaria). • Alquiler de espacios (casa de convivencias, auditorio) para retiros. • Recursos de cooperación y convocatorias públicas (IDT, Fontur).
6. Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Físicos:</i> Santuario, cripta, unidades productivas (imprensa, cocina, parqueadero, baños), finca de convivencias. • <i>Humanos:</i> sacerdotes salesianos, 273 colaboradores, voluntariado, jóvenes en formación (CESFAL/ESCALA), guías del Oratorio Juvenil. • <i>Intelectuales:</i> historia de la devoción al Niño Jesús del 20 de Julio, carisma salesiano, marca de confianza. • <i>Alianzas:</i> IDT, Arquidiócesis, Impulsa Colombia, empresas donantes.
7. Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de rutas temáticas (“Huellas de Don Bosco”, “Fe y Productividad”, “Mística Salesiana”). • Formación de guías juveniles en hospitalidad, historia salesiana, primeros auxilios y narrativa devocional. • Articulación operativa con cada unidad productiva (horarios, descuentos, kits promocionales). • Producción de materiales de comunicación (señalética, folletos, contenido para redes). • Gestión del riesgo jurídico: pólizas de responsabilidad civil, protocolos de seguridad, protección de datos. • Evaluación continua de la satisfacción del peregrino y del impacto social (reversión en programas). • Implementación de estrategias ambientales sostenibles: separación de residuos, reducción de plásticos de

Bloque	Descripción para la OSNJ
	un solo uso, campañas de sensibilización. <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación periódica de encuestas de percepción al peregrino para ajustar la oferta. • Diseño del flujo de etapas de la experiencia del peregrino (ver anexos). • Organización de misas diferenciadas por públicos: tercera edad, niños, jóvenes, matrimonios.
8. Socios clave	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sector público</i>: IDT (Ruta de la fe y la esperanza en el Sur), Alcaldía Local de San Cristóbal, Fontur. • <i>Sector eclesial y solidario</i>: Arquidiócesis de Bogotá, Redes Mundiales de Turismo Religioso, otras obras salesianas. • <i>Empresas</i>: Imprenta Salesiana, proveedores locales de alimentos, agencias de viaje especializadas.
9. Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de espacios físicos (señalización, baños, rampas, centro de información). • Honorarios del coordinador del proyecto de turismo. • Insumos de unidades productivas (materia prima para restaurante, impresión de materiales). • Mantenimiento y aseo de infraestructura. • Pólizas de seguro de responsabilidad civil. • Marketing digital y producción audiovisual. • Implementación de puntos ecológicos y adquisición de insumos biodegradables. • Diseño, impresión y procesamiento de encuestas de percepción. • Adecuación del sistema de captura de historias de fe (buzón físico, plataforma digital).

El Canvas Social muestra cómo la estrategia articula en **una propuesta de valor** coherente: los activos existentes (Santuario, unidades productivas, talento humano, marca) se rediseñan con nuevas actividades (rutas, formación, marketing sensorial, encuestas) y fuentes de ingresos diversificadas, todo ello bajo una relación de transparencia y contacto cercano con el peregrino.

5. El circuito económico interno: el “Plato Solidario” y la proyección financiera

Uno de los elementos centrales de la solución es la creación de un *circuito económico interno* que articule el Santuario, el Restaurante Mamá Margarita, la Librería, la Imprenta y el Centro de Espiritualidad. Este circuito se inspira en la noción de “**circuitos económicos solidarios**” desarrollada por Lopera y Mora (2009): como “múltiples flujos interconectados [...] que tienden a ser recurrentes” y que integran relaciones de cooperación, donación e intercambio, fortaleciendo el tejido social y la capacidad de negociación de las organizaciones comunitarias. Estos circuitos están caracterizados por:

- **Articulación en red** de actores internos y externos.
- **Centralidad de las relaciones sociales** (el "Factor C": comunidad, cooperación, consenso).
- **Lógica de reciprocidad y ayuda mutua** (donaciones, trueque, comercio justo,).
- **Construcción territorial** (vinculación con el barrio 20 de Julio, gastronomía local).
- **Autogestión y autonomía progresiva**.
- **Dimensión ética y política** (crítica al modelo dominante de generar riqueza).
- **Integración de múltiples esferas** (económica, social, cultural).
- **Flexibilidad y adaptación** (formas diversas de organización).

En la práctica, el circuito busca que el peregrino no solo visite el Santuario, sino que sea guiado y motivado a consumir en el Restaurante, comprar en la Librería, usar el parqueadero, adquirir productos de la Imprenta, y participar en el Centro de Espiritualidad. Los excedentes generados por estas actividades se *reinverten en los programas sociales* de la OSNJ (becas, asistencia alimentaria, salud, formación laboral), cerrando así el círculo solidario.

¿Cómo se planea que funcione? El programa "Plato Solidario"

El eje del circuito es el "**Plato Solidario**", un mecanismo que opera en el Restaurante Mamá Margarita. Su lógica es:

1. Cada peregrino que almuerza en el restaurante paga un precio solidario (estimado en \$12.000 COP por menú del día).
2. De cada 10 almuerzos vendidos, la OSNJ financia **un bono para una comida caliente** destinada a una persona vulnerable (beneficiaria de los programas sociales de la Obra).
3. El excedente económico generado (diferencia entre el precio pagado y el costo de producción) se destina en un **80% a los programas sociales** y el resto a costos operativos y de mantenimiento del circuito.

Este sistema crea un *círculo virtuoso*: el peregrino satisface su necesidad de alimentación durante su visita, contribuye voluntariamente a la obra social (muchas veces sin saberlo, pero la estrategia incluye comunicación explícita de este destino de los recursos), y la OSNJ reduce su dependencia de donaciones externas. La proyección financiera se presenta a continuación:

Concepto	Cálculo	Valor anual (COP)
Peregrinos promedio por domingo	7.000	–
Porcentaje que consume en el restaurante (estimación conservadora)	10%	700 comensales/domingo
Almuerzos vendidos por semana	$700 \times 1 = 700$	700
Almuerzos vendidos por año	$700 \times 52 = 36.400$	36.400
Precio promedio del almuerzo (menú del día)	\$12.000	–
Ingresos brutos por venta de almuerzos (año)	$36.400 \times \$12.000$	\$436.800.000
Costo de producción por almuerzo (40% del precio)	\$4.800	–
Costo total de producción	$36.400 \times \$4.800$	\$174.720.000
Excedente bruto anual (antes de reinversión)	–	\$262.080.000
Número de bonos "Plato Solidario" financiados (un bono cada 10 almuerzos)	$36.400 / 10 \times 12$ meses	43.680 bonos/año
Impacto social	–	43.680 personas vulnerables reciben una comida caliente
Excedente neto disponible para programas sociales de la OSNJ (80% del excedente bruto)	$80\% \times \$262.080.000$	\$209.664.000

Esta proyección muestra que, incluso con una tasa de conversión baja (solo el 10% de los peregrinos almuerza en el restaurante), el proyecto es financieramente viable y genera un impacto social significativo. Se espera que, al implementar las demás estrategias (venta de artículos religiosos, recorridos guiados, donaciones digitales, alquiler de espacios), los ingresos totales superen ampliamente esta cifra, garantizando la sostenibilidad del circuito solidario.

La **estructura de costos** para la inversión inicial (primer año) asciende a **\$64.900.000** (recursos externos), financiados mediante recursos propios de la OSNJ. Los costos internos (insumos de unidades productivas, mantenimiento, personal) ya están cubiertos por los presupuestos operativos existentes, lo que reduce la necesidad de financiación externa y asegura que la iniciativa no sólo sea un ejemplo de sostenibilidad organizacional, sino un referente para que otras organizaciones eclesiales que cuentan con patrimonios culturales, religiosos, simbólicos, arquitectónicos entre otros, puedan tener un modelo en el cual inspirarse para aprovechar el flujo de visitantes y de turistas en sus territorios¹⁴.

6. Herramientas de medición y aseguramiento de la calidad

La estrategia no sería completa sin un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir su impacto y ajustarla continuamente. Para ello se diseñaron tres instrumentos principales:

1. **Encuesta de percepción al peregrino** (breve, anónima, voluntaria), aplicada al final del recorrido (formato físico o digital mediante QR)¹⁵
2. **Sistema de captura y motivación de historias de fe**: buzón físico en la salida del Santuario, buzón digital en la página web y posibilidad de grabar testimonios en audio en la cripta. Estas historias, previa autorización, se publican semanalmente en redes sociales y se leen algunas intenciones durante las misas, generando un círculo comunicativo de “contagio espiritual” y apropiación del proyecto.
3. **Balance Social Solidario**: siguiendo la propuesta de Alarcón y Álvarez (2020) y de Zabala (2011), se diseñó una propuesta de Balance Social que mide, además de los indicadores financieros:
 - **Indicadores sociales**: nivel de satisfacción del peregrino ($\geq 4.5/5$), número de historias de fe recibidas y publicadas (meta: 500 anuales), número de jóvenes formados como guías, accesibilidad para personas con movilidad reducida.
 - **Indicadores ambientales**: porcentaje de residuos orgánicos compostados (80%), reducción de plásticos de un solo uso (70%).
 - **Indicadores económicos con sentido social**: excedente neto reinvertido en programas sociales, número de bonos “Plato Solidario” distribuidos, compras a proveedores locales.

La Memoria de Sostenibilidad anual (basada en la metodología GRI y en los principios del estándar P5 de Green Project Management) permitirá a la OSNJ comunicar sus resultados a donantes, aliados y a la comunidad, y al mismo tiempo demostrar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8 – trabajo decente, ODS 11 – ciudades sostenibles, ODS 12 – producción responsable)¹⁶

¹⁴ La estructura de costos puede consultarse en los anexos del artículo.

¹⁵ La encuesta indaga sobre: Datos generales (edad, género, frecuencia de visita). Experiencia espiritual (acogida, adecuación de la misa, recogimiento, amabilidad de los guías). Organización y servicios (señalización, limpieza de baños, calidad/precio del restaurante, recorrido por unidades productivas, conocimiento del destino de los recursos). Elementos de senso marketing (olor, sonido, sabor/textura más recordados como factores estratégicos de la planeación del recorrido). Historia de fe (opcional) y sugerencias de mejora. Ver anexo para el formato completo.

¹⁶ La evolución de sostenibilidad de la iniciativa en la primera versión se encuentra en los anexos del artículo. Sin embargo, se explica que el Estándar P5 de Green Project Management se usa para la gestión de proyectos sostenibles. Las cinco "P" representan las dimensiones que evalúa: Producto (Product), Procesos (Process), Personas (People), Planeta (Planet) y Prosperidad (Prosperity).

7. Evaluación de la sostenibilidad del proyecto

Para garantizar que la estrategia no solo sea viable económicamente, sino también sostenible en el tiempo, se aplicaron varias metodologías de evaluación de sostenibilidad (Motta-Sanjuan, 2018):

- **Factores de sostenibilidad (Poon & Silvius, 2012):** se valoraron los componentes económicos (ingresos diversificados, generación de empleo local), ambientales (puntos ecológicos, reducción de plásticos, insumos biodegradables) y sociales (formación de guías, inclusión, historias de fe). El balance positivo.
- **Estándar P5 (Green Project Management, 2014):** el proyecto satisface las cinco dimensiones (Producto, Procesos, Personas, Planeta, Prosperidad), con especial fortaleza en Personas y Prosperidad.
- **Triple Línea Base (TBL):** se definieron indicadores para las tres líneas (ganancias, personas, planeta) con metas anuales y métodos de medición concretos.
- **Modelo ASG (Ambiental, Social y Gobernanza):** el proyecto evidencia integración, liderazgo basado en valores solidarios, toma de decisiones participativa (encuestas, historias de fe), aprendizaje organizacional e innovación (misas diferenciadas, senso marketing, pasaporte del peregrino).

La condición de éxito, según los autores consultados, únicamente se alcanza cuando hay un balance positivo entre los tres factores. Por lo tanto, el proyecto es sostenible según las metodologías analizadas.

9. Conclusiones: un modelo para otros santuarios y una lección para la ESS

Cuando comenzamos este trabajo, teníamos la intuición de que la Obra Salesiana del Niño Jesús era mucho más que un templo con mucho flujo de gente. Sospechábamos que, detrás de la aparente desorganización de los domingos —con sus 7.000 peregrinos entrando y saliendo, sus misas atestadas, sus filas para el parqueadero y sus vendedores informales en la plazoleta—, había una oportunidad enorme para poner la economía al servicio de la fe y de los más pobres. Ahora, al cerrar este ejercicio de sistematización, podemos afirmar con fundamentos que así es.

La OSNJ nos ha enseñado que una organización de origen eclesial puede —y, diríamos, debe— ser un agente activo de la Economía Social y Solidaria. No porque se ajuste formalmente a una figura asociativa prevista en la ley 454 de 1998, sino porque en sus prácticas cotidianas —la reinversión de excedentes, la primacía de la persona sobre el capital, el compromiso real con la comunidad del barrio 20 de Julio— encarna los fines de la ESS. No se trata, pues, de forzar a la Obra a vestirse con un ropaje legal que no le corresponde, sino de reconocer y potenciar lo que ya es en los hechos: una organización híbrida, sí, pero solidaria.

El problema de gestión que detectamos —la ausencia de una estrategia formalizada de turismo religioso— Es, más bien, la bisagra que faltaba para articular el flujo masivo de visitantes con las unidades productivas y, a través de ellas, con los programas sociales que atienden a niños, jóvenes y familias en situación de vulnerabilidad. Durante décadas, la Obra había recibido a los peregrinos con generosidad y espíritu salesiano, pero sin un hilo conductor que convirtiera esa visita espontánea en un circuito económico al servicio de la misión.

La solución que proponemos, la "Estrategia de Turismo Religioso Solidario", teje lo que ya existe: el Santuario con su devoción, el Restaurante Mamá Margarita, la Librería Salesiana, la Imprenta, el Centro de Espiritualidad, los jóvenes del CEFAL y ESCALA, y la marca de confianza que la comunidad salesiana ha construido durante casi un siglo. Y lo hace introduciendo herramientas de gestión administrativa —el Canvas Social, el análisis DOFA, la matriz de Max-Neef, las encuestas de percepción,

el compliance básico, el Balance Social— pero adaptadas a la identidad solidaria y, sobre todo, a la centralidad de la persona haciendo eco de la doctrina social de la iglesia.

Las proyecciones nos muestran que con una inversión modesta —alrededor de 65 millones de pesos, la mayoría para adecuaciones y una coordinación inicial— se puede generar un excedente anual superior a los 260 millones de pesos, de los cuales más de 200 millones se reinvertirían directamente en programas sociales. Pero el impacto más valioso no es el financiero: son 43.680 comidas calientes para personas vulnerables cada año, jóvenes formados como guías y anfitriones, una experiencia de fe más profunda y ordenada para los peregrinos, y un barrio que empieza a sentirse parte activa de un circuito de desarrollo local, no simple espectador del paso de los turistas.

Sin embargo, el verdadero legado de este trabajo quizá sea otro: la constatación de que la espiritualidad y la planeación no están reñidas. Durante el diagnóstico, escuchamos a algunos colaboradores expresar el temor de que "mercantilizar la fe" fuera un pecado. Pero lo que hemos construido es exactamente lo contrario: una propuesta que pone la economía al servicio de la evangelización y la promoción humana, tal como lo soñó Don Bosco.

Las misas diferenciadas por públicos, el buzón de historias de fe, el Pasaporte del Peregrino, el sensomarketing que apela a los cinco sentidos para hacer memorable el encuentro con Dios... todo ello no es un adorno ni una concesión al mercado. Es la convicción de que la fe se vive con cuerpo, con emociones, con comunidad, y que la organización cuidadosa de esos detalles es, en sí misma, un acto de caridad.

Finalmente, este caso nos deja una lección para el movimiento de la Economía Social y Solidaria en Colombia: no podemos encerrarnos en una definición legal estrecha de lo que es una organización solidaria. El criterio decisivo no es la forma jurídica, sino la práctica efectiva: la no priorización del lucro personalista, la generación de transferencias sociales en especie y la operación bajo hábitos y valores solidarios. La OSNJ, desde su origen canónico, cumple esos criterios.

Que el Niño Jesús del 20 de Julio siga atrayendo peregrinos, y que esos peregrinos, al irse, puedan decir: "Aquí me escucharon, aquí comí rico, aquí encontré paz y, además, mi visita ayuda a que otro niño o anciano también tenga un plato de comida". Si logramos eso, habrá valido la pena cada hora de trabajo en este proyecto. Y otros santuarios, otras obras eclesiales a lo largo del país, podrán encontrar en esta experiencia un espejo donde mirarse para poner también sus activos —templos, devociones, tradiciones, flujos de visitantes— al servicio del desarrollo humano integral de sus territorios.

Referencias

Alianza Cooperativa Internacional. (s.f.). *Identidad cooperativa*. Recuperado en junio de 2026 de <https://ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>

Alarcón, M. A., & Álvarez, J. F. (2020). El Balance Social y las relaciones entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Principios Cooperativos mediante un Análisis de Redes Sociales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (99), 57-87.

Aldunate, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología del marco lógico*. CEPAL-UN. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5507>

Álvarez Rodríguez, J. F. (2017). *Economía social y solidaria en el territorio: significantes y co-construcción de políticas públicas*. Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en: <https://www.javeriana.edu.co/escuela-gobierno-etica-publica/wp-content/uploads/2021/10/N-2-Economía-social-y-solidaria-en-el-territorio-PDF-1.pdf>

Bucheli, M. (2019). *Modelos Emergentes de Prácticas de Desarrollo*. Pontificia Universidad Javeriana.

Congreso de la República de Colombia. (1988). *Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la legislación cooperativa*.

Congreso de la República de Colombia. (1998). *Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria en Colombia*.

Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2143 de 2021. Por la cual se fomenta la economía popular y solidaria*.

Consejo Distrital de Política Económica y Social del Distrito Capital – CONPES D.C. (2023). *Política Pública Distrital de Turismo "Bogotá Destino Turístico Sostenible, Inteligente, Responsable e Incluyente" 2023-2033 (Documento CONPES D.C. 26)*. Alcaldía Mayor de Bogotá. Registro Distrital No. 7717 de 11 de mayo de 2023. Disponible en: https://www.idt.gov.co/sites/default/files/2023-08/Documento_CONPES_Distrital_PPDT_compressed.pdf

Economistas sin Fronteras Euskadi. (2019). *Manual de emprendimiento en economía social y solidaria: Modelo de Canvas social*. <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/2020/03/Manual-cast.pdf>

Ferrero, G. (Ed.). (2008). *Identificación y formulación de proyectos de cooperación para el desarrollo: Gestión del ciclo del proyecto y enfoque del marco lógico*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Disponible en: <https://www.upv.es/upl/U0566379.pdf>

García Müller, A. (2020). Compliance en las cooperativas: riesgo y cumplimiento. En J. F. Álvarez & S. López de Mesa (Eds.), *Estudio de casos de gestión: Aportes para la comprensión del quehacer cooperativo en su dinámica empresarial* (pp. 20-23). Editorial CIRIEC Colombia.

Green Project Management (GPM). (2014). *El Estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Dirección de proyectos*. Disponible en: <https://omeka.campusuci2.com/biblioteca/files/original/71369cfaab06c274b8865f19a3d39b9b.pdf>

Huertas, M. S. (2020). Metáfora entre el ecosistema natural y el ecosistema afectado por el hombre *Asignatura Emprendimiento, Sostenibilidad e Innovación Social*, Pontificia Universidad Javeriana.

Instituto Distrital de Turismo (IDT). (2025). *Bogotá y Cundinamarca presentan nueva ruta turística y religiosa*. <https://www.idt.gov.co>

Lopera García, L. D., & Mora Rendón, S. B. (2009). Los circuitos económicos solidarios: espacio de relaciones y consensos. *Semestre Económico*, 12(25), 81-93. Versión disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013651005.pdf>

Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana*. Nordan-Comunidad. Versión disponible en: https://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/1986/08/86_especial.pdf

Motta-Sanjuan, Y. (2018). Metodologías para la sostenibilidad de los proyectos. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 8(8), 22-32. <https://doi.org/10.22463/24221783.4171>

Obra Salesiana del Niño Jesús. (s.f.). *Inicio*. Recuperado en junio de 2026 de <https://www.ninojesus20dejulio.org>

Obra Salesiana del Niño Jesús. (s.f.). *Desarrollo humano integral*. Recuperado en junio de 2026 de <https://www.ninojesus20dejulio.org/desarrollo-humano-integral>

Presidencia de la República de Colombia. (1989). *Decreto 1480 de 1989. Por el cual se expide el Estatuto Básico de las Asociaciones Mutualistas*.

Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1074 de 2015. Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo*.

Rincón Roldán, F., & López Cabrales, Á. (2021). Valores de la Economía Social: Gestión de Recursos Humanos y Sostenibilidad. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 102, 33-59. Versión disponible en: <https://turia.uv.es/index.php/ciriecespana/es/article/view/18291>

Salesianos Bogotá. (s.f.). *Dónde estamos*. Recuperado el 12 de junio de 2026 de https://salesianosbogota.org/dondeestamos/?_ubicacion=bogota

Secretaría Distrital de Planeación. (2009). *Conociendo la localidad de San Cristóbal: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos*. 2009. Alcaldía Mayor de Bogotá. Disponible en: <https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/documentos/04%20Localidad%20de%20San%20Cristóbal.pdf?width=800&height=800&iframe=true>

Secretaría Distrital de Planeación. (2023). *Documento de soporte para la definición de directrices desde lo público: 20 de julio*. Alcaldía Mayor de Bogotá. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/dts_directrices_20_de_julio.pdf

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2019, noviembre 6). *La Gestión del Riesgo y la Supervisión con Base en Riesgos (SBR)* [Presentación]. Bogotá. https://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/imce/supervision_con_base_a_riesgos_y_gestion_riesgos.pdf

Superintendencia de Industria y Comercio. (2015, agosto 24). *Concepto 15182528 – Infracciones sancionables de prestadores de servicios turísticos*.

Zabala Salazar, H. (2011). *Marco teórico de la gerencia social*. Funlam.

ANEXOS
TURISMO RELIGIOSO SOLIDARIO: UNA INNOVACIÓN SOCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS OBRAS ECLESIALES
Caso de la Obra Salesiana del Niño Jesús en Bogotá

ANEXO 1. INTRODUCCIÓN HISTÓRICA DE LA OSNJ

Para entender el porqué y el para qué de este proyecto, vale la pena detenerse un momento a recordar el camino recorrido, pues lo que hoy proponemos no nace de la nada, sino que es un paso más en una obra que comenzó hace casi un siglo.

Los orígenes de la devoción: Todo empezó con el padre salesiano italiano Juan del Rizzo, quien llegó a Bogotá a mediados de los años treinta con una convicción firme: propagar la devoción al Niño Jesús (de Praga, pero a la colombiana). Cuentan que, en un pequeño taller de imágenes religiosas, encontró una figura del Niño con los brazos extendidos sobre una cruz, una imagen que le pareció demasiado pesadosa para representar la infancia de Cristo. Pidió que le retiraran la cruz y, con esa sencilla estatua de yeso, comenzó a recorrer el entonces apartado barrio 20 de Julio.

Pronto, los vecinos empezaron a atribuirle favores y milagros, y la devoción popular creció. La fiesta patronal se celebra el primer domingo de septiembre, aunque muchos fieles la asocian erróneamente con el 20 de julio, fecha del onomástico del barrio y símbolo patrio involuntario.

Ante el creciente flujo de peregrinos, en 1937 se inició la construcción del templo, que fue inaugurado el 12 de marzo de 1942. Desde entonces, la comunidad salesiana custodia este santuario, guiada por el Sistema Preventivo de Don Bosco, que se resume en tres palabras: razón, religión y amor.

La Obra Salesiana del Niño Jesús (OSNJ) es un ecosistema de servicios que incluye: El Restaurante Mamá Margarita. La Librería Salesiana. La Imprenta. El Parqueadero y baños públicos. Los programas de formación CESFAL y ESCALA. El oratorio juvenil. El Colegio Salesiano Juan del Rizzo. El Apostolado Bíblico Católico. El Centro de espiritualidad y casa de convivencias

Todo ello ha convertido al barrio 20 de Julio en un punto de referencia no solo espiritual, sino también social y económico para el sur de Bogotá. La comunidad salesiana, fiel al espíritu de *formar para el mundo del trabajo*, ha querido posicionar una serie de centros y unidades productivas que no solo prestan un servicio, sino que buscan ser la solución efectiva a los problemas de sostenimiento: financiar toda la política social de la OSNJ.

Con esta herencia, que combina la fe popular, el trabajo comunitario y la opción preferencial por los jóvenes y los más necesitados, es que nos sentamos a pensar en cómo mejorar la experiencia de los miles de peregrinos que cada domingo llegan al santuario.

ANEXO 2. ENCUADRE DEL PROYECTO: TRADICIÓN QUE SE RENUEVA CON INNOVACIÓN

El proyecto que presentamos no es una ocurrencia del momento, sino una evolución natural y progresiva de la Obra Salesiana. Los salesianos siempre han entendido que la fe no es un asunto privado, sino que se expresa en obras concretas: educar, alimentar, acoger. Nuestra propuesta recoge ese espíritu para potenciarlo.

Lo que hoy existe: En el Santuario encontramos una realidad hermosa pero desarticulada: los 7.000 peregrinos que llegan cada domingo lo hacen de manera espontánea, sin una ruta clara, sin una oferta estructurada. Las unidades productivas (el restaurante, la librería, la imprenta) funcionan de forma independiente, cada una con su propio ritmo. La experiencia espiritual es profunda y popular, pero no está pensada para las distintas edades y necesidades: un niño, un joven, un adulto mayor y una familia viven la misa de la misma manera, cuando en realidad sus lenguajes y tiempos son muy distintos.

Nuestra innovación: Consiste precisamente en *coser* todo lo que ya existe: el templo, las unidades productivas, los programas de formación, los espacios de oración. Para ello, introducimos elementos que, sin ser ajenos a la tradición salesiana, nunca se habían aplicado de manera sistemática en este contexto:

- **Un flujo de etapas para la experiencia del peregrino**, que ordena el viaje desde la inspiración hasta el regreso a casa, cuidando cada momento.
- **Misas y horarios diferenciados por públicos**, con música, lenguaje y ritmos adecuados para niños, jóvenes, adultos mayores y matrimonios.
- **El sensomarketing (marketing sensorial)**, para que la visita no sea solo un acto devocional, sino una experiencia memorable que involucre los cinco sentidos.
- **Un sistema de visibilización de historias de fe**, que convierte al peregrino en protagonista y multiplica el contagio espiritual.
- **Una evaluación mediante encuestas de percepción**, para ajustar con humildad y escucha activa.

ANEXO 3. MODELO CANVAS SOCIAL

Propósito social del proyecto: Transformar la visita espontánea de los 7.000 peregrinos dominicales al Santuario del Divino Niño Jesús en una experiencia de peregrinación planificada, bajo los valores y principios de la economía del tercer sector, reconociendo además que, históricamente en nuestro país, este paradigma de desarrollo económico fue impulsado por la Iglesia. La estrategia articula los servicios espirituales del templo con las unidades productivas de la OSNJ (Restaurante Mamá Margarita, Librería Salesiana, Imprenta, baños públicos, parqueadero, dormitorios, entre otras) para generar un circuito económico-solidario que financie los programas sociales de la Obra, promueva el desarrollo humano de los visitantes y dinamice la economía del barrio 20 de Julio.

Bloque	Descripción para la OSNJ
1. Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia de fe integral: visita guiada al Santuario, oración ante el Niño Jesús, sacramentos, recorrido por las unidades productivas (imprenta, taller de publicidad, restaurante). Circuito de peregrinación que genera excedentes para la misión social. Celebración de la Eucaristía adaptada a las necesidades de distintos públicos: adultos mayores, niños, jóvenes, matrimonios, personas con movilidad reducida. Promoción de prácticas de turismo religioso sostenible mediante campañas de peregrinación responsable, manejo adecuado de residuos y fortalecimiento de la cultura ambiental. Satisfacción de necesidades humanas de trascendencia, identidad, afecto y entendimiento (Max-Neef, 1998).
2. Segmento de clientes	<p>Beneficiarios directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Peregrinos locales, nacionales e internacionales. Familias en busca de turismo religioso asequible y formativo. Jóvenes del CESFAL, ESCALA y Oratorio Juvenil que participan como guías o anfitriones. Adultos mayores y personas con movilidad reducida. <p>Clientes que pagan / financian:</p> <ul style="list-style-type: none"> Visitantes que consumen en restaurante, librería, parqueadero, baños. Grupos parroquiales, colegios, agencias de turismo religioso. Posibles fuentes: IDT (Ruta de la fe), Fontur. Donantes que adquieren bonos digitales para almuerzos solidarios ("Banquete de la solidaridad").
3. Canales	<ul style="list-style-type: none"> Presenciales: Santuario, plazoleta, unidades productivas, futuro Centro de Peregrinos. Digitales: página web de la OSNJ con agenda litúrgica y reservas; redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube) con contenido devocional y testimonios. Institucionales: alianzas con IDT, Arquidiócesis de Bogotá, hoteles y operadores turísticos. Material impreso: guías, folletos, recordatorios producidos por la Imprenta Salesiana.
4. Relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> Acogida salesiana: voluntarios, jóvenes del Oratorio y personal capacitado reciben e informan. Acompañamiento pastoral personalizado (sacerdotes, guías espirituales). Comunidad virtual de devotos: transmisiones diarias, peticiones en línea, comunicación de resultados sociales. Transparencia solidaria: el peregrino sabe que su consumo y donación sostienen los programas sociales de la OSNJ. Recepción y motivación de historias de fe: buzón físico y digital para que los peregrinos compartan sus testimonios, los cuales se difunden con su autorización para generar "contagio espiritual".
5. Fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Venta de alimentos y bebidas (Restaurante Mamá Margarita). Venta de artículos religiosos (Librería Salesiana). Cuotas de parqueadero y servicio de baños públicos. Donaciones en alcancías y plataformas digitales. Pago de recorridos guiados para grupos (tarifa solidaria). Alquiler de espacios (casa de convivencias, auditorio) para retiros. Recursos de cooperación y convocatorias públicas (IDT, Fontur).
6. Recursos clave	<p>Físicos: Santuario, cripta, unidades productivas (imprenta, cocina, parqueadero, baños), finca de convivencias.</p> <p>Humanos: Sacerdotes salesianos, colaboradores, voluntariado, jóvenes en formación (CESFAL/ESCALA), guías del Oratorio Juvenil.</p> <p>Intelectuales: Historia de la devoción al Niño Jesús del 20 de Julio, carisma salesiano, marca de confianza.</p> <p>Alianzas: IDT, Arquidiócesis, Impulsa Colombia, empresas donantes.</p>
7. Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación de rutas temáticas ("Huellas de Don Bosco", "Fe y Productividad", "Mística Salesiana"). Formación de guías juveniles en hospitalidad, historia salesiana, primeros auxilios y narrativa devocional. Articulación operativa con cada unidad productiva (horarios, descuentos, kits promocionales). Producción de materiales de comunicación (señalética, folletos, contenido para redes). Gestión del riesgo jurídico: pólizas de responsabilidad civil, protocolos de seguridad, protección de datos. Evaluación continua de la satisfacción del peregrino y del impacto social (reversión en programas).

Bloque	Descripción para la OSNJ
	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de estrategias ambientales sostenibles: separación de residuos, reducción de plásticos de un solo uso y campañas de sensibilización. Aplicación periódica de encuestas de percepción al peregrino para ajustar la oferta. Diseño del flujo de etapas de la experiencia del peregrino. Organización de misas diferenciadas por públicos: tercera edad, niños, jóvenes, matrimonios.
8. Socios clave	<p>Sector público: IDT (Ruta de la fe y la esperanza en el Sur), Alcaldía Local de San Cristóbal, Fontur.</p> <p>Sector eclesial y solidario: Arquidiócesis de Bogotá, Redes Mundiales de Turismo Religioso, otras obras salesianas.</p> <p>Empresas: Imprenta Salesiana, proveedores locales de alimentos, agencias de viaje especializadas.</p>
9. Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> Adecuación de espacios físicos (señalización, baños, rampas, centro de información). Honorarios del coordinador del proyecto de turismo. Insumos de unidades productivas (materia prima para restaurante, impresión de materiales). Mantenimiento y aseo de infraestructura. Pólizas de seguro de responsabilidad civil. Marketing digital y producción audiovisual. Implementación de puntos ecológicos y adquisición de insumos biodegradables. Diseño, impresión y procesamiento de encuestas de percepción. Adecuación del sistema de captura de historias de fe (buzón físico, plataforma digital).

ANEXO 4. FLUJO DE ETAPAS DE LA EXPERIENCIA DEL PEREGRINO

Hemos construido este flujo pensando en cada momento que vive la persona desde antes de llegar al Santuario hasta después de irse. La idea es que cada etapa esté cuidada, sea significativa y permita el encuentro con Dios, consigo mismo y con la comunidad.

Etapa	Descripción	Acciones concretas	Responsable	Documentos y formatos
1. Inspiración y acercamiento	El peregrino escucha o ve algo que despierta su deseo de visitar el Santuario. Puede ser un testimonio, una publicación en redes, la recomendación de un familiar o la invitación de su parroquia.	<ul style="list-style-type: none"> Difusión de testimonios reales en redes sociales. Alianzas con parroquias y colegios salesianos. Promoción de la agenda de misas diferenciadas. 	Equipo de Comunicaciones	F-001: Calendario Litúrgico Mensual
2. Planeación y llegada	El peregrino organiza su visita: consulta horarios, rutas, servicios. Al llegar, encuentra un ambiente ordenado, señalizado y acogedor.	<ul style="list-style-type: none"> Página web con mapa interactivo y horarios. Señalética clara desde el transporte público hasta el templo. Voluntarios informando en los accesos. 	Coordinador de Turismo	F-002: Mapa del Peregrino
3. Acogida y bienvenida	El peregrino es recibido con calidez. Se le ofrece un pequeño ritual de bienvenida (oración breve, agua bendita, saludo personalizado).	<ul style="list-style-type: none"> Punto de información atendido por jóvenes guías. Entrega del "Pasaporte del Peregrino". Invitación a dejar su testimonio en el buzón de historias de fe. 	Jóvenes Guías (CESFAL/ESCALA)	F-003: Pasaporte del Peregrino

Etapa	Descripción	Acciones concretas	Responsable	Documentos y formatos
4. Experiencia espiritual central	Participación en la Eucaristía, confesiones, oración ante el Niño Jesús, visita a la cripta. La misa está adaptada al tipo de público presente.	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de horarios específicos para cada público. Disponibilidad de guías espirituales para acompañamiento personal. 	Sacerdotes salesianos	A-001: Protocolo de Misas por Públicos
5. Recorrido por unidades productivas (circuitos solidario)	El peregrino visita la imprenta, la librería, el restaurante y otros espacios. Aprende cómo su consumo apoya programas sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Ruta autoguiada con paradas explicativas y demostraciones en vivo. Descuentos para grupos que reservan el recorrido completo. 	Coordinador de Turismo / Jefes de cada unidad	F-004: Guión Explicativo del Circuito
6. Consumo y descanso	El peregrino come, compra recuerdos, usa los baños, descansa en la plazoleta. Todo con calidad y precio solidario.	<ul style="list-style-type: none"> Menú del día a bajo costo con opciones para niños y adultos mayores. Venta de artículos religiosos elaborados en los talleres de la Obra. Zonas de sombra y asientos disponibles. 	Jefe de Restaurante / Jefe de Librería	P-001: Menú de Almuerzos - Versión "Plato Solidario"
7. Expresión y cierre	El peregrino comparte su experiencia: escribe su testimonio, hace una donación, participa en una encuesta de percepción, recibe una bendición final.	<ul style="list-style-type: none"> Buzón físico y digital para "Mi historia de fe". Encuesta breve (5 minutos) al salir. Entrega de una estampa o medalla recordatoria. 	Voluntarios / Coordinador de Turismo	F-005: Encuesta de Percepción al Peregrino
8. Post-visita y seguimiento	La OSNJ mantiene el vínculo: envía información, agradece, comparte cómo se usaron los recursos, invita a volver.	<ul style="list-style-type: none"> Envío de correo o mensaje de WhatsApp con resumen de impacto social. Publicación mensual de historias de fe destacadas. Convocatoria a voluntariado o donaciones recurrentes. 	Equipo de Comunicaciones	F-006: Plantilla de Mensaje Post-Visita

Formato de registro de actividades: REG-001: Registro Diario de Atención al Peregrino, donde se consigna fecha, número de visitantes, incidencias, observaciones de los guías y sugerencias recibidas. Este registro alimenta los indicadores de gestión.

ANEXO 5. ITINERARIO DEL PEREGRINO DESDE EL ENFOQUE DE SENSO MARKETING

El *senso marketing* (*marketing sensorial*) busca involucrar los cinco sentidos para crear una experiencia memorable, que conecte emocionalmente y refuerce el mensaje de fe y solidaridad. Hemos diseñado cada estación del recorrido pensando en lo que el peregrino **ve, oye, huele, toca y prueba**.

Estación	Vista	Oído	Olfato	Tacto	Gusto
Entrada y plazuela	Imagen del Niño Jesús, flores, colores cálidos, murales salesianos	Música instrumental suave o cánticos de bienvenida	Aromas de incienso o flores frescas	Folleto en papel reciclado con textura agradable	Agua bendita (pequeño sorbo simbólico)
Santuario (templo)	Vitrales, iluminación tenue, mantelería litúrgica, imágenes devocionales	Silencio interrumpido por cantos gregorianos o música sacra	Incienso, cera de velas, flores	Banco de madera, agua bendita al entrar, tacto de la medalla al salir	(No aplica, pero se ofrece caramelo eucarístico a los niños)
Cripta / Capilla del Sagrario	Luces tenues, imagen del Niño Jesús dormido, velas votivas	Silencio absoluto o susurros de oración	Olor a cera y flores frescas	Rodillas al reclinarse, textura del reclinatorio	—
Imprenta Salesiana	Máquinas antiguas y modernas, papel, carteles	Ruido rítmico de máquinas, conversación de los operarios	Olor a tinta y papel nuevo	Toque del papel recién impreso, textura de una tarjeta religiosa	—
Restaurante Mamá Margarita	Comida dispuesta con sencillez pero pulcritud, manteles, imágenes religiosas	Conversación amable, música de fondo suave	Olor a sancocho, pan, café, chocolate santafereño	Textura del pan, calor del plato, abrazo del mesero	Almuerzo típico, jugo natural, postre tradicional
Librería Salesiana	Estantes organizados, colores de las estampas, luz cálida	Sonido de páginas al pasar, campanilla de la caja	Olor a libro nuevo y a madera	Piel de la Biblia, textura de un rosario de madera	(Opcional: caramelo de menta al comprar)
Salida y bendición	Puesta de sol si es tarde, imagen del Niño Jesús bendiciendo	Palabras del sacerdote o voluntario: "Que el Niño Jesús te acompañe"	Aroma a incienso que se despidе	Entrega de estampa, bendición en la frente	Pequeño caramelo o galleta con el logo del Santuario

ANEXO 6. ENCUESTA DE PERCEPCIÓN AL PEREGRINO

A continuación, presentamos el diseño de una encuesta breve, anónima y voluntaria, que se aplicará al final del recorrido (en formato físico o digital mediante código QR). La información recogida permitirá ajustar continuamente la estrategia. Se ha pensado en un lenguaje sencillo y respetuoso.

ENCUESTA DE PEREGRINO – SANTUARIO DEL DIVINO NIÑO JESÚS (OSNJ)

Duración aproximada: 5 minutos | Tus respuestas nos ayudan a mejorar la experiencia de fe y solidaridad.

I. DATOS GENERALES (marca con una X)

1. Edad: Menos de 18 años 18-30 31-50 51-65 Más de 65
2. Género: Femenino Masculino Prefiero no decir
3. ¿Vienes por primera vez? Sí No. Si no es primera vez, ¿cuántas veces has venido en el último año? _____
4. ¿Con quién viniste? Solo En familia Con grupo parroquial Con amigos Otro: _____

II. EXPERIENCIA ESPIRITUAL (marca del 1 al 5, donde 1 es "muy en desacuerdo" y 5 es "muy de acuerdo")

1. Me sentí acogido(a) desde mi llegada. (1 2 3 4 5)
2. La celebración de la misa fue adecuada para mi edad o estado de vida. (1 2 3 4 5)
3. Pude orar con tranquilidad y recogimiento. (1 2 3 4 5)
4. Los guías o voluntarios fueron amables y respetuosos. (1 2 3 4 5)
5. El ambiente del Santuario me ayudó a sentir paz interior. (1 2 3 4 5)

III. ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS

1. ¿La señalización fue clara? (1 2 3 4 5)
2. ¿Los baños estaban limpios y accesibles? (1 2 3 4 5)
3. ¿El restaurante ofreció comida a buen precio y calidad? (1 2 3 4 5)
4. ¿El recorrido por las unidades productivas (imprenta, librería) fue interesante? (1 2 3 4 5)
5. ¿Supiste que tu consumo contribuye a programas sociales de la OSNJ? Sí No

IV. SENSO MARKETING (marca la opción que más recuerdes)

1. ¿Qué olor asocias más con tu visita? Incienso Flores Comida Papel/tinta No recuerdo
2. ¿Qué sonido te quedó grabado? Cantos Silencio Máquinas de imprenta Voces de voluntarios
3. ¿Algún sabor o textura destaca? La comida del restaurante El papel de los folletos El agua bendita La estampa que te dieron

V. HISTORIA DE FE (opcional)

Si deseas compartir cómo viviste tu experiencia o alguna gracia recibida, puedes escribir unas líneas aquí (al dorso o al final). Tus palabras serán leídas con respeto y, con tu autorización, podrían motivar a otros peregrinos.

VI. SUGERENCIAS ¿Qué cambiarías o mejorarías?

¡Gracias por tu respuesta! Que el Niño Jesús te bendiga.

ANEXO 7. RECEPCIÓN Y MOTIVACIÓN DE HISTORIAS DE FE (CONTAGIO ESPIRITUAL)

Para nosotros es fundamental que el peregrino no solo reciba, sino que también pueda dar su testimonio. Las historias de fe son el alma del proyecto y generan un contagio espiritual que multiplica el impacto, las mismas se recaudan previa autorización de acuerdo a la política de tratamiento de datos personales.

Hemos diseñado tres mecanismos para capturar estos testimonios:

1. Buzón físico en la salida del Santuario: Una pequeña urna de madera con un letrero que dice: "Cuéntale al Niño Jesús cómo te sentiste. Tu historia puede ayudar a otros". Se incluyen tarjetas impresas con preguntas guía: ¿Qué pediste? ¿Qué agradeces? ¿Algo cambió en ti? También se puede escribir en una hoja propia.

2. Buzón digital en la página web y redes sociales: Un formulario simple (nombre opcional, edad, ciudad, testimonio, casilla de autorización para publicación anónima o con nombre). Se promociona con la frase: "Tu testimonio es una semilla de fe. Compártelo".

3. Testimonios en voz (audio) durante el recorrido: En una estación tranquila (por ejemplo, la cripta), se invita al peregrino a grabar un mensaje de máximo 1 minuto en un teléfono dispuesto para ello, con el apoyo de un voluntario. Estos audios, previa autorización, se pueden compartir en la página web o en redes sociales.

Uso de las historias: Cada semana, el equipo de comunicación selecciona una historia destacada y la publica (anónima o con nombre, según autorización) en redes sociales, con una imagen del Santuario. También se leen algunas intenciones durante la misa de los domingos. Esto crea un círculo virtuoso: quien comparte se siente escuchado, y quien lee o escucha se motiva a venir o a donar.

ANEXO 8. DIMENSIÓN DEL SER: ESPIRITUALIDAD Y MISA POR PÚBLICOS

La espiritualidad no es abstracta: se vive en comunidad y de manera concreta, atendiendo las necesidades de cada etapa de la vida. Por eso, hemos organizado la celebración de la Eucaristía en el Santuario con horarios diferenciados por públicos, manteniendo siempre el respeto a la liturgia pero adaptando el lenguaje, la música, la duración y los gestos.

PROTOCOLO DE MISAS POR PÚBLICOS (A-001)

Además, se ofrecerán **confesiones accesibles** para cada grupo: para niños, confesores con lenguaje sencillo; para adultos mayores, sin filas largas; para jóvenes, horario extendido después de su misa.

Esta diferenciación no solo responde a la dimensión del ser (cada persona vive su fe de manera única), sino que además mejora la logística y la satisfacción, reduciendo el ruido y las incomodidades que se generan cuando se mezclan públicos con necesidades muy distintas.

Público	Características de la misa	Horario propuesto (domingos)
Niños (3-12 años)	Lenguaje sencillo, homilía corta con ejemplos y dibujos, canciones alegres, participación activa (llevar ofrendas, aplaudir), duración máxima 40 minutos. Se entrega un pequeño dibujo del Niño Jesús para colorear.	9:00 a.m.
Jóvenes (13-25 años)	Música contemporánea (banda o alabanza), testimonios de jóvenes, espacio para compartir intenciones en micrófono, uso de pantallas con letras de canciones, ambiente más relajado pero reverente.	11:30 a.m.
Adultos mayores	Ritmo pausado, homilía clara y con volumen adecuado, disponibilidad de sillas con reposabrazos cerca del altar, salida preferente para evitar aglomeraciones, se ofrece compañía para ir a confesarse.	7:00 a.m.
Matrimonios y familias	Renovación de promesas matrimoniales al final de la misa, bendición especial para las familias, se invita a los niños a pasar al frente para una oración breve.	10:15 a.m.
Público general mixto	Misa tradicional salesiana, con coro y órgano, duración estándar. Es la misa de mayor asistencia.	12:00 m.

ANEXO 9. MATRIZ DE MAX-NEEF: EVALUACIÓN DE NECESIDADES Y SATISFACTORES

La siguiente matriz evalúa en qué medida el proyecto satisface las necesidades humanas fundamentales según la tipología de Manfred Max-Neef (1998): necesidades ontológicas (Ser, Estar, Tener, Hacer) y necesidades axiológicas (Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad, Libertad).

Tabla de puntuaciones

Categoría ontológica	Subsistencia	Protección	Afecto	Entendimiento	Participación	Ocio	Creación	Identidad	Libertad	Suma fila	% Horizontal
Ser	3	4	5	4	5	3	4	5	3	36	80,0%
Estar	3	3	4	5	5	4	3	5	4	36	80,0%
Tener	3	2	4	5	4	3	3	4	3	31	68,9%
Hacer	3	3	5	4	5	5	5	5	4	39	86,7%
Suma columna	12	12	18	18	19	15	15	19	14	Total: 142	
% Vertical	60,0%	60,0%	90,0%	90,0%	79,2%	75,0%	75,0%	95,0%	70,0%	Puntaje total : 142 / 180 = 78,9%	

Interpretación de los resultados

La inclusión de la **misa por públicos** y el **flujo de etapas** mejora la **Participación**, porque el peregrino se siente más incluido y atendido en sus necesidades específicas. El **senso marketing** y el **itinerario sensorial** elevan el **Ocio** y la **Creación**, porque la visita se vuelve más placentera y estimula la expresión artística (por ejemplo, al escribir su historia de fe o al disfrutar de los sonidos y olores). La **recepción de historias de fe** fortalece la **Creación** (el peregrino produce algo propio: su testimonio) y la **Identidad** (sentirse parte activa de la comunidad).

Con un **78,9%** de cobertura de necesidades fundamentales, el proyecto se consolida como una iniciativa de alto impacto humano y social.

ANEXO 10. CRONOGRAMA TENTATIVO

Gobernanza y aprobaciones previas

Es importante aclarar que este proyecto, por involucrar directamente la misión pastoral y los recursos de la OSNJ, requiere un proceso de discernimiento y aprobación que ya estamos contemplando en nuestra planeación:

1. **Revisión por el Consejo Local de la Obra Salesiana del Niño Jesús:** El equipo directivo y los responsables de las distintas áreas (pastoral, economía, comunicaciones) evaluarán la coherencia del proyecto con el plan operativo anual y la identidad salesiana. Se espera presentar la propuesta en una sesión extraordinaria convocada para ello.
2. **Revisión por el Consejo Provincial de la Inspectoría San Pedro Claver:** Una vez avalado localmente, el proyecto debe ser conocido por los superiores provinciales, quienes tienen la última palabra sobre iniciativas que impliquen nuevas inversiones, cambios en el uso de los espacios o modificaciones en la dinámica pastoral.

Cronograma tentativo de ejecución (primer año)

Etapa	Actividades principales	Plazo estimado
Preparación y aprobación	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación al Consejo Local. • Ajustes con base en sus observaciones. • Presentación al Consejo Provincial. 	Meses 1-3 (julio, agosto, septiembre de 2026)
Diseño detallado y alianzas	<ul style="list-style-type: none"> • Definir rutas temáticas y señalización. • Capacitar a los primeros guías juveniles. • Firmar alianzas con IDT, Fontur y agencias. 	Meses 4-6 (octubre, noviembre de 2026; enero, febrero, marzo, abril de 2027)
Adecuación física y piloto	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar puntos ecológicos y señalización. • Adecuar el sistema de captura de historias (buzón físico y digital). • Realizar un piloto con grupos pequeños. 	Meses 7-9 (mayo a diciembre de 2027)
Lanzamiento y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de comunicación y lanzamiento oficial. • Aplicar primeras encuestas de percepción. • Ajustar con base en los resultados. 	Meses 10-12 (año 2028)
Evaluación y consolidación	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los primeros seis meses de operación. • Elaboración de la primera Memoria de Sostenibilidad. • Plan de mejora continua. 	Meses 13-15 (año 2: 2029-2030)

Este cronograma se irá detallando una vez se obtengan los avales necesarios y se cuente con el presupuesto definitivo.

ANEXO 11. ESTRUCTURA DE COSTOS Y PROYECCIÓN DE RECAUDO

Metodología de planeación económica

Para la estimación de costos, seguimos la metodología de planeación económica sugerida por la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) en su sexta edición (sección séptima, págs. 231-268). Hemos discriminado los costos que implican una **nueva inversión (recursos externos)** de aquellos que pueden cubrirse mediante una **reorganización de recursos ya existentes (recursos internos)**.

Estructura de costos (primer año de implementación)

Concepto	Tipo de recurso	Costo estimado (COP)	Observaciones / fuente de referencia
Adecuación física y señalización	Externo	\$15.000.000	Incluye diseño e instalación de señalética, puntos ecológicos y adecuación de rampas.
Equipos tecnológicos	Externo	\$8.000.000	Tablets para encuestas, equipo de sonido para misas diferenciadas, computador para gestión.
Formación de guías juveniles	Interno	\$0	Los jóvenes del CESFAL/ESCALA reciben formación como parte de su programa; se reorganizan horarios.
Campaña de marketing digital	Externo	\$12.000.000	Producción de contenido audiovisual, pauta en redes sociales y mantenimiento del sitio web.
Sistema de captura de historias de fe	Externo	\$2.500.000	Desarrollo del buzón digital y adecuación del buzón físico.

Concepto	Tipo de recurso	Costo estimado (COP)	Observaciones / fuente de referencia
Coordinador del proyecto (honorarios 6 meses)	Externo	\$18.000.000	Profesional dedicado a la implementación inicial (\$3.000.000 mensuales).
Pólizas de seguro (responsabilidad civil)	Externo	\$3.500.000	Cotización con base en proyectos similares de turismo religioso.
Insumos para unidades productivas	Interno	\$0	El restaurante, la librería y la imprenta ya operan con sus propios presupuestos.
Mantenimiento de baños y limpieza	Interno	\$0	El personal de aseo ya existe; se redistribuyen turnos.
Imprevistos (10% de los costos externos)	Externo	\$5.900.000	—
TOTAL INVERSIÓN EXTERNA		\$64.900.000	

Proyección de recaudo: el programa "Plato Solidario"

Para mostrar el posible impacto financiero del proyecto, hemos seleccionado una de las estrategias de ingresos más prometedoras: el programa "Plato Solidario", en el cual por cada diez almuerzos vendidos en el Restaurante Mamá Margarita se financia un bono para una persona vulnerable, y al mismo tiempo se genera un excedente para la obra.

Concepto	Cálculo	Valor anual (COP)
Peregrinos promedio por domingo	7.000	—
Porcentaje que consume en el restaurante (estimación conservadora)	10%	700 comensales/domingo
Almuerzos vendidos por semana	$700 \times 1 = 700$	700
Almuerzos vendidos por año	$700 \times 52 = 36.400$	36.400
Precio promedio del almuerzo (menú del día)	\$12.000	—
Ingresos brutos por venta de almuerzos (año)	$36.400 \times \$12.000$	\$436.800.000
Costo de producción por almuerzo (40% del precio)	\$4.800	—
Costo total de producción	$36.400 \times \$4.800$	\$174.720.000
Excedente bruto anual (antes de reinversión)	$\$436.800.000 - \$174.720.000$	\$262.080.000
Número de bonos "Plato Solidario" financiados (un bono cada 10 almuerzos)	$36.400 / 10 \times 12 \text{ meses}$	43.680 bonos/año
Impacto social	43.680 personas vulnerables reciben una comida caliente	—
Excedente neto disponible para programas sociales de la OSNJ (80% del excedente bruto)	$80\% \times \$262.080.000$	\$209.664.000

Esta proyección muestra que, incluso con una tasa de conversión baja (solo el 10% de los peregrinos almuerza en el restaurante), el proyecto es financieramente viable y genera un impacto social significativo. Se espera que, al implementar las demás estrategias (venta de artículos religiosos, recorridos guiados, donaciones digitales, alquiler de espacios), los ingresos totales superen ampliamente esta cifra.

ANEXO 12. EVALUACIÓN DE SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Metodología de evaluación utilizada

Para esta evaluación, nos apoyamos en el artículo de Motta-Sanjuan (2018), que revisa varias metodologías para medir la sostenibilidad de proyectos desde las dimensiones económica, ambiental y social. De ese artículo tomamos los siguientes instrumentos: Factores de sostenibilidad (Poon y Silvius, 2012), Estándar P5 (Green Project Management, 2014), Triple Línea Base o Triple Bottom Line (Castro, 2016), y el modelo ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) (Soler et al., 2018).

1. Factores de sostenibilidad (Poon y Silvius, 2012)

Para que un proyecto sea sostenible debe existir un **balance positivo** entre sus efectos económicos, ambientales y sociales.

Factor	Componentes diferenciadores	Evidencia en el proyecto	Valoración
Económicos	Desempeño económico y financiero directo; presencia en el mercado; impacto económico regional	Fuentes de ingresos diversificadas (restaurante, librería, parqueadero, donaciones, alianzas). Se genera empleo local y se dinamiza el barrio 20 de Julio.	Alto – el circuito solidario asegura excedentes para los programas sociales.
Ambientales	Materiales usados y disponibles; energía; agua; residuos; transporte; gestión ambiental	Se contemplan puntos ecológicos, reducción de plásticos de un solo uso, campañas de sensibilización, manejo adecuado de residuos. La Imprenta usa papel reciclado.	Medio-alto – hay acciones concretas, pero falta un plan de medición de huella de carbono y consumo hídrico.
Sociales	Prácticas laborales; derechos humanos; calidad de vida; responsabilidad social; ética	Formación de guías juveniles (CESFAL/ESCALA), inclusión de personas con movilidad reducida, misas adaptadas por públicos, buzón de historias de fe, transparencia en la reinversión.	Alto – el proyecto está anclado en los valores salesianos y de economía solidaria.

Balance preliminar: los tres factores son positivos. El proyecto es viable económicamente, pertinente socialmente y ambientalmente responsable, aunque el factor ambiental puede fortalecerse con indicadores cuantitativos.

2. Estándar P5 (Green Project Management, 2014)

El estándar P5 evalúa la sostenibilidad desde cinco dimensiones: **Producto, Procesos, Personas, Planeta y Prosperidad**.

Dimensión	Evaluación aplicada al proyecto
Producto	La experiencia de peregrinación (circuito integrado) es un producto intangible que genera valor espiritual, social y económico. Incluye elementos tangibles como el "Pasaporte del Peregrino" y materiales impresos en papel reciclado.
Procesos	Se definieron fases claras: inspiración, planeación, acogida, experiencia espiritual, recorrido solidario, consumo, expresión y post-visita. Existe articulación operativa entre unidades productivas.
Personas	Beneficia a los 7.000 peregrinos dominicales, a los jóvenes guías, a adultos mayores, familias. Incluye formación en hospitalidad, ética y primeros auxilios.
Planeta	Incorpora estrategias ambientales: separación de residuos, reducción de plásticos de un solo uso, campañas de cuidado del espacio público e insumos biodegradables en el restaurante.

Dimensión	Evaluación aplicada al proyecto
Prosperidad	Genera excedentes para financiar los programas sociales de la OSNJ (CESFAL, ESCALA, Oratorio). Mejora la economía local y la cohesión comunitaria.

Conclusión P5: el proyecto satisface las cinco dimensiones, con especial fortaleza en Personas y Prosperidad. Se recomienda medir anualmente el impacto ambiental cuantitativo (kg de residuos reciclados, reducción de plástico).

3. Triple Línea Base – TBL (Castro, 2016)

La TBL mide el rendimiento financiero, social y ambiental a través de indicadores.

Línea	Indicador	Meta anual	Método de medición
Ganancias (económico)	Excedente neto generado por el circuito turístico	\$200.000.000 COP	Estados financieros de las unidades productivas
Personas (social)	Nivel de satisfacción del peregrino (encuesta)	≥ 4.5/5	Encuesta aplicada al final del recorrido
Personas (social)	Número de historias de fe recibidas y publicadas (con autorización)	500	Registro del buzón físico y digital
Planeta (ambiental)	Porcentaje de residuos orgánicos compostados	80%	Pesaje semanal y registro en el restaurante
Planeta (ambiental)	Reducción de plásticos de un solo uso (comparado con año base)	70%	Facturas de compra de insumos

Balance TBL: el proyecto integra claramente las tres líneas. La encuesta de percepción y las historias de fe son indicadores sociales innovadores que reflejan la dimensión subjetiva del bienestar.

4. Modelo ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) – Soler et al., 2018

Área de gestión	Evidencia
Integración	El circuito articula lo espiritual, lo productivo, lo ambiental y lo social en una sola experiencia.
Liderazgo	Los sacerdotes salesianos y el coordinador de turismo ejercen un liderazgo basado en valores de la economía solidaria.
Toma de decisiones	Las encuestas de percepción y las historias de fe alimentan decisiones de mejora continua (por ejemplo, ajustar horarios de misas).
Aprendizaje	La formación de guías juveniles y la sistematización de testimonios generan aprendizaje organizacional.
Innovación	La diferenciación de misas por públicos, el sensomarketing y el "Pasaporte del Peregrino" son innovaciones en el contexto del turismo religioso colombiano.

Conclusión ASG: el proyecto cumple con las áreas de gestión propuestas, lo que refuerza su sostenibilidad a mediano plazo.

5. Balance integrado de sostenibilidad

Tomando como base la condición de éxito señalada por Motta-Sanjuan (2018) – *"la sostenibilidad únicamente se alcanza cuando hay un balance positivo entre los tres factores"* – concluimos:

- **Factor económico:** positivo. Generación de excedentes, diversificación de ingresos y proyección de recaudo que supera ampliamente la inversión externa requerida.
- **Factor social:** muy positivo. Inclusión, satisfacción del peregrino, historias de fe, trabajo con jóvenes y atención a poblaciones vulnerables.
- **Factor ambiental:** positivo con oportunidades de mejora. Se han incorporado acciones concretas (puntos ecológicos, reducción de plásticos, insumos biodegradables), pero falta una medición sistemática.

Por lo tanto, el proyecto de turismo religioso solidario de la OSNJ es sostenible según las metodologías analizadas.

Recomendaciones:

1. Implementar un sistema de indicadores ambientales que mida la huella de carbono por peregrino, el consumo de agua y la cantidad de residuos valorizados.
2. Publicar anualmente una memoria de sostenibilidad basada en GRI para comunicar resultados a donantes, aliados y a la misma comunidad salesiana.
3. Establecer un comité de sostenibilidad dentro de la OSNJ, integrado por representantes de las unidades productivas, la pastoral y la dirección.

ANEXO 13. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS – EXPERIENCIA DEL PEREGRINO (PRODUCTO 1)

Este manual operativo detalla el flujo de ocho etapas que viven los visitantes del Santuario, desde su inspiración hasta el seguimiento posterior. Su objetivo es convertir la visita espontánea en una peregrinación planificada, ordenada y significativa, que al mismo tiempo active el circuito económico solidario.

(El contenido completo de este manual ya está integrado en el ANEXO 4 – FLUJO DE ETAPAS DE LA EXPERIENCIA DEL PEREGRINO, incluyendo la tabla con etapas, descripciones, acciones, responsables y formatos asociados.)

Formatos adicionales mencionados en el manual:

- **F-001:** Calendario Litúrgico Mensual
- **F-002:** Mapa del Peregrino
- **F-003:** Pasaporte del Peregrino (ver diseño conceptual en el Anexo 16)
- **F-004:** Guion Explicativo del Circuito
- **F-005:** Encuesta de Percepción al Peregrino (ver Anexo 6)
- **F-006:** Plantilla de Mensaje Post-Visita
- **REG-001:** Registro Diario de Atención al Peregrino

ANEXO 14. MODELO DE COMPLIANCE COOPERATIVO BÁSICO (PRODUCTO 2)

Este documento establece las políticas y procedimientos para gestionar el riesgo jurídico, proteger la identidad solidaria y asegurar la transparencia de la OSNJ en el desarrollo de su estrategia de turismo. Se basa en las definiciones de riesgo jurídico y en el enfoque de compliance para el sector solidario.

1. Mapa de Riesgos Jurídicos

Área de Riesgo	Riesgo Identificado	Mitigación	Responsable	Periodicidad del Control
Responsabilidad Civil	Accidentes de peregrinos dentro del Santuario o unidades productivas (caídas, aglomeraciones)	<ul style="list-style-type: none"> • Póliza de responsabilidad civil extracontractual. • Señalización de rutas de evacuación y zonas de riesgo. • Protocolo de primeros auxilios (botiquines y personal entrenado). 	Coordinador de Turismo	Semestral
Protección de Datos	Manejo inadecuado de datos personales de los peregrinos recogidos en	<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de consentimiento informado para el tratamiento de datos. 	Equipo de Comunicaciones / Coordinador de Turismo	Trimestral

Área de Riesgo	Riesgo Identificado	Mitigación	Responsable	Periodicidad del Control
	encuestas, historias de fe y reservas	<ul style="list-style-type: none"> Política de privacidad publicada en la página web y visible en los puntos de recogida física. 		
Cumplimiento Normativo Distrital	Operar el circuito turístico sin cumplir con los requisitos del IDT o sin las autorizaciones requeridas	<ul style="list-style-type: none"> Articulación con el IDT para conocer e implementar la normativa de la "Ruta de la Fe". Designación de un enlace con la Alcaldía Local de San Cristóbal. 	Director de la OSNJ	Anual
Riesgo de Identidad (Delitos societarios)	Desviación de recursos del circuito turístico hacia fines no misionales o personales	<ul style="list-style-type: none"> Política de transparencia en la asignación y ejecución del presupuesto. Segregación de funciones entre quien autoriza gastos y quien los ejecuta. Informe anual de reinversión social. 	Consejo de Administración (núcleo básico)	Mensual

2. Políticas de Cumplimiento

Política 1 – No priorización del lucro personalista: Todo excedente generado por el circuito turístico deberá reinvertirse en los programas sociales de la OSNJ. Queda prohibida cualquier distribución de estos excedentes entre los miembros del núcleo básico o colaboradores. (Fundamento: Ley 454 de 1998 y principios de la ESS y Actas de Consejo Local de la Comunidad Salesiana).

Política 2 – Transparencia solidaria: Se publicarán semestralmente en la página web y en un lugar visible del Santuario los resultados financieros del circuito turístico y el detalle de los programas sociales financiados.

Política 3 – Confidencialidad y consentimiento: Los datos personales de los peregrinos (encuestas, historias de fe, reservas) serán tratados con estricta confidencialidad. Se requerirá autorización expresa para publicar cualquier testimonio o fotografía. (Basado en la Ley 1581 de 2012 de Protección de Datos en Colombia).

Política 4 – Gestión de riesgos: El mapa de riesgos será revisado y actualizado semestralmente por el núcleo básico de la OSNJ.

3. Formatos y Documentos Asociados

- **F-007:** Formulario de Consentimiento Informado para tratamiento de datos y publicación de testimonios.
- **F-008:** Registro de Incidencias y Novedades (para reportar eventos de seguridad, quejas de peregrinos, etc.).
- **F-009:** Informe Trimestral de Cumplimiento (reporte de avance en la implementación de las políticas).

ANEXO 15. PROPUESTA DE BALANCE SOCIAL SOLIDARIO (PRODUCTO 3)

Este instrumento permite medir, evaluar y comunicar el impacto social, ambiental y económico de la estrategia de turismo religioso, demostrando su contribución a los fines de la ESS.

1. Matriz de Indicadores

Dimensión	Indicador	Meta Anual	Método de Medición	Periodicidad
Económica con sentido social	Excedente neto generado por el circuito turístico y reinvertido en programas sociales	\$200.000.000 COP	Estados financieros de las unidades productivas (restaurante, librería, parqueadero, etc.)	Anual
	Número de empleos directos e indirectos generados o mantenidos por el circuito	10 empleos nuevos	Registros de contratación de la OSNJ	Anual
Social	Nivel de satisfacción del peregrino (escala 1 a 5)	≥ 4.5/5	Aplicación de la F-005: Encuesta de Percepción al Peregrino	Semestral
	Número de historias de fe recibidas y publicadas con autorización	500	Registro del buzón físico y digital (F-010: Base de Datos de Historias de Fe)	Mensual
	Número de jóvenes formados como guías o anfitriones	30 jóvenes	Registros de asistencia y certificados del programa de formación	Anual
	Número de bonos "Plato Solidario" distribuidos a personas vulnerables	43.680 bonos	Registro del programa P-001: Menú "Plato Solidario"	Mensual
Ambiental	Porcentaje de residuos orgánicos del restaurante compostados	80%	Pesaje semanal y registro en el restaurante	Mensual
	Reducción de plásticos de un solo uso (comparado con el año base)	70%	Facturas de compra de insumos	Anual

2. Procedimiento de cálculo de las Transferencias Sociales en Especie (TSE) ampliadas

Siguiendo a Alarcón y Álvarez (2020), se propone calcular tres componentes que evidencian el valor agregado solidario de la OSNJ:

Componente	Definición	Ejemplo de cálculo
Liberación de recursos	Diferencial entre el precio de mercado y el precio solidario ofrecido al peregrino en el restaurante, la librería y el parqueadero	Si un almuerzo similar en el mercado cuesta \$15.000 y la OSNJ lo ofrece a \$12.000, la liberación de recursos por almuerzo es de \$3.000.
Excedentes sociales	Valor de los bienes y servicios no monetarios que los peregrinos y la comunidad reciben gracias a la estrategia	El valor de las visitas guiadas gratuitas, el acceso a la cripta, la formación de los jóvenes guías.
Bienes preferentes	Valor de los servicios que la OSNJ provee a sus beneficiarios (becas, comidas, atención en salud) que son financiados con los excedentes del circuito turístico	El costo de las 43.680 comidas calientes entregadas a personas vulnerables.

Estos tres componentes se sumarán para obtener el valor total de las TSE ampliadas anuales, demostrando cuantitativamente el aporte de la OSNJ a la ESS.

3. Estructura de la Memoria de Sostenibilidad

La memoria se elaborará anualmente y contendrá:

- **Carta del Director:** Introducción firmada por el representante legal.
- **Perfil de la OSNJ:** Historia, misión, visión, valores y descripción del circuito turístico.
- **Gobierno y compromiso:** Declaración de adhesión a los principios de la ESS y políticas de cumplimiento adoptadas.
- **Resultados de desempeño:** Tabla de indicadores con los valores alcanzados y su comparación con las metas.
- **Cálculo de las TSE ampliadas:** Detalle de los tres componentes y su valoración.
- **Impacto en grupos de interés:** Testimonios, historias de fe, evidencia fotográfica y relatos de beneficiarios.
- **Alineación con ODS:** Mapa de contribución a los ODS 8 (trabajo decente), 11 (ciudades sostenibles) y 12 (producción responsable).

Formatos y Documentos Asociados:

- **F-005:** Encuesta de Percepción al Peregrino (Anexo 6)
- **F-010:** Base de Datos de Historias de Fe
- **F-011:** Plantilla de Cálculo de TSE Ampliadas
- **F-012:** Informe Anual de Sostenibilidad (plantilla en Word/PDF)

ANEXO 16. PASAPORTE DEL PEREGRINO (DISEÑO CONCEPTUAL)

El "Pasaporte del Peregrino" es un documento físico que se entrega en la etapa de Acogida (etapa 3 del flujo). Su propósito es gamificar la experiencia, incentivar el recorrido completo del circuito y servir como un recordatorio tangible de la visita.

Contenido del Pasaporte:

1. **Portada:** Imagen del Niño Jesús del 20 de Julio, con el título "Pasaporte del Peregrino – Santuario del Divino Niño Jesús" y una frase de bienvenida: *"Tu visita es una bendición. Recorre, sella y lleva contigo esta memoria de fe"*.
2. **Página de datos personales (opcional):** Espacios para que el peregrino escriba su nombre, fecha de visita y una intención de oración.
3. **Estaciones con espacios para sellos (8 estaciones):**
 - Entrada y bienvenida
 - Santuario (templo)
 - Cripta / Capilla del Sagrario
 - Imprenta Salesiana
 - Restaurante Mamá Margarita
 - Librería Salesiana
 - Salida y bendición
 - (Estación adicional: Historia de fe – opcional)
4. **Información breve:** Historia del Santuario (resumen de una cuartilla), horarios de misas diferenciadas y un código QR que lleva a la página web para dejar un testimonio digital.
5. **Oración del peregrino:** Una oración corta al Niño Jesús, que el peregrino puede rezar al completar su recorrido.
6. **Contraportada:** Mensaje de agradecimiento y la invitación a compartir la experiencia en redes sociales con el hashtag #PeregrinoDelNiñoJesús.

Mecánica de uso: En cada estación del recorrido, un voluntario o colaborador de la unidad productiva correspondiente coloca un sello (o una calcomanía) en el espacio asignado. Al completar los 8 sellos, el peregrino puede canjear un pequeño recordatorio (una estampa o una medalla) en el punto de información.