

# **1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO**

## **1.1. Título**

Prácticas comunicativas y cultura organizacional en la Corporación Manigua: estrategias para la reconstrucción de su capital social.

## **1.2. Integrantes del Grupo**

Mariana García Morales

Correo: mariana.garcia-m@uniminuto.edu.co

Patricia Hernández Acosta

Correo: martha.hernandez-a@uniminuto.edu.co

Wendy Dayane Ramos Niño

Correo: wendy.ramos-n@uniminuto.edu.co

## **1.3. Tutor**

Luis Carlos Rodríguez Páez

## **1.4. Palabras Clave**

Prácticas comunicativas, cultura organizacional, capital social.

## **2. RESUMEN DEL PROYECTO**

El presente documento aborda el desarrollo del trabajo de grado, opción Plan Estratégico de Comunicación -PECO- realizado con la Corporación Manigua, una organización del tercer sector que tiene presencia en el departamento de Caquetá en Colombia. Corpomanigua, nace en 2005 con una orientación a la acción para el cambio social.

Dado lo anterior, el presente trabajo de grado, tiene por objeto fortalecer las prácticas comunicativas y la cultura organizacional de Corpomanigua, para reconstruir su capital social e incidir en su gestión estratégica en el departamento del Caquetá.

Se plantea como problemática que, a nivel interno, en la Corporación no existe apropiación de la cultura organizacional, generando un fraccionamiento de la comunicación y duplicación de esfuerzos. Durante sus 15 años de historia, no han contemplado la comunicación como una estrategia de gestión; la han fragmentado en proyectos puntuales y la han instrumentalizado, se concentran en un producto final y no en el proceso. Algunos de sus miembros no se identifican, ni se relacionan con la organización y sólo comunican desde lo que conocen en su rol.

La junta directiva de la Corporación Manigua ha identificado esta problemática en diálogo con las investigadoras, y hay conciencia sobre la importancia de abordar este tema. Por esta razón -e identificando previamente las prácticas comunicativas inadecuadas entre sus miembros -, se planteó la necesidad de realizar un Plan Estratégico de Comunicación -PECO- que permita dar líneas de acción a esta problemática para fortalecer su capital social y cultura organizacional.

Para comprender y analizar esta realidad organizativa, este trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, basándose en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente, sino desde la búsqueda de las perspectivas y puntos de vista de los participantes. Partiendo de ese enfoque, se recurre a la Investigación Enactiva en Comunicación propuesta por Sandra Massoni, una metodología que busca analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para generar transformaciones en los vínculos de las personas, a partir del cual se generan procesos dinámicos de percepción de la realidad, conciencia y conocimiento.

En dicha metodología, se abordan seis técnicas de investigación (Revisión bibliográfica, línea del tiempo, entrevistas semiestructurada, observación participante y grupo focal) que permitieron identificar las prácticas comunicativas, la cultura organizacional y el capital social con el que cuenta la Corporación Manigua, para posteriormente elaborar el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación.

### 3. Tabla de Contenido

<b>1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>	
Título	1
1.2. Integrantes del Grupo	1
1.3. Tutor	1
1.4. Palabras Clave	1
<b>2. RESUMEN DEL PROYECTO</b>	2
<b>4. Objetivos</b>	6
4.1. Objetivo General	6
4.2. Objetivos Específicos	6
<b>5. METODOLOGÍA</b>	6
5.1. Enfoque del trabajo de investigación	7
5.2. Método de Investigación:	8
5.3. Metodología	9
5.4. Técnicas de investigación	11
5.4.1. Revisión Bibliográfica	11
5.4.2. Línea de tiempo	12
5.4.3. Entrevista Semiestructurada	12
5.4.4. Grupo focal	13
5.4.5. Grupo de discusión	13
5.5. Población y muestra	16
<b>6. CONTEXTO</b>	16
6.1. Análisis del entorno	16
6.2. Corpomanigua: Surgimiento y trabajo interno	22
<b>7. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA</b>	27
<b>8. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	45
<b>9. CATEGORIZACIÓN</b>	50
9.1. Prácticas Comunicativas	50
9.2. Cultura Organizacional	55
9.3. Capital Social	59
<b>10. RESULTADOS</b>	63
10.1 Historia organizativa y las prácticas comunicativas de Corpomanigua	63
Prácticas Comunicativas actuales	71
10.2 Cultura organizacional y procesos de comunicación	76
10.3 Capital social, un pilar del fortalecimiento corporativo	82
Características del Capital Social de Corpomanigua	88
	4

<b>11. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN</b>	98
11.1. MARCA	98
11.1.2. Nombre:	98
11.1.2. Slogan:	99
11.1.3. Logo	99
11.2. MATRIZ DE DISEÑO ESTRATÉGICO	101
11.3. ACTORES/PÚBLICOS	103
11.4. OBJETIVOS	104
11.4.1. Objetivo General:	104
11.4.2. Objetivos específicos	104
11.5. CAMBIOS	104
11.6. ESTRATEGIAS	105
11.7. TÁCTICAS	105
11.8. MENSAJES	110
11.9. INDICADORES	110
11.10. CRONOGRAMA	112
11.11. PRESUPUESTO	113
11.12. INFOGRAFÍA	116
<b>12. CONCLUSIONES</b>	117
<b>11. BIBLIOGRAFÍA</b>	121
<b>12. ANEXOS</b>	131
12. 1 ANÁLISIS GRUPO FOCAL	131
12.2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	140
12.3 SEGUNDA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	145
12.4 ANÁLISIS LÍNEA DE TIEMPO	146
12.5. ANÁLISIS PÁGINA WEB	160
12.6 ANÁLISIS OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	162
12.6.1. Diario de Campo	162

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Fortalecer las prácticas comunicativas y la cultura organizacional de Corpomanigua, para reconstruir su capital social e incidir en su gestión en el departamento del Caquetá.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- ◆ Comprender la historia organizativa y las prácticas comunicativas de Corpomanigua, a partir de las percepciones e intereses de sus integrantes.
- ◆ Identificar los procesos de comunicación que inciden en la cultura organizacional de Corpomanigua.
- ◆ Reconocer las características que posee el capital social presente en la Corporación.
- ◆ Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación que permita fortalecer las prácticas comunicativas a nivel interno y la apropiación de la cultura organizacional para mejorar su articulación del Capital social de la Corporación y su gestión.

## **5. METODOLOGÍA**

Los ejes de indagación fueron las prácticas comunicativas, la cultura organizacional y el capital social. No se buscó medir la realidad organizativa sino comprenderla y analizarla para

proponer de manera conjunta un Plan Estratégico de Comunicación aterrizado a las necesidades internas de la Corporación y de esta manera reconstruir su capital social e incidir en su gestión.

### **5.1. Enfoque del trabajo de investigación**

En este ejercicio se acudió al enfoque sociocrítico que permite a los seres humanos ser cocreadores de su propia realidad a través de su experiencia, sus pensamientos y acción. Este enfoque surge de un concepto social y científico, pluralista e igualitario. Freire, plantea que el enfoque socio crítico nace de la unión entre la teoría y la práctica, de esta forma ambas se complementan, ya que la primera de ellas permite la fundamentación, y la segunda, se basa en la experiencia, lo que reconoce una interacción constante. “De esta forma los individuos mantienen un diálogo continuo, reflexionando individual y colectivamente para conocer la realidad de su contexto” (Freire, 1980, p.7).

Por otro lado, parafraseando a Arnal (1992) quien señala que este enfoque se puede entender como una ciencia social que no es solamente empírica o solamente interpretativa, sino que es parte de las contribuciones de la comunidad en un contexto específico, que promueve las transformaciones sociales considerando la participación de todo el colectivo. A esta definición Alvarado & García (2008) añaden que el enfoque sociocrítico se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter reflexivo, considera que el conocimiento se autoconstruye para y por las necesidades de los sujetos que pretenden una autonomía racional y liberadora. En nuestra investigación es de alto valor este enfoque porque nos permite despertar en el gobierno administrativo de la Corporación y sus colaboradores la autorreflexión constante que les

permitirá tomar conciencia del rol que le corresponde dentro del grupo y de esta forma situar a cada persona de Corpomanigua en la acción necesaria para el cambio a través de la crítica.

Desde esta perspectiva el conocimiento se desarrollará a través de un proceso de construcción y reconstrucción sucesiva de la reflexión que nazca desde la teoría y la práctica como lo plantea Popkewitz quien afirma que:

Algunos de los principios del enfoque sociocrítico son: (a) conocer y comprender la realidad como praxis; (b) unir teoría y práctica, integrando conocimiento, acción y valores; (c) orientar el conocimiento hacia la emancipación y liberación del ser humano; y (d) proponer la integración de todos los participantes, incluyendo al investigador, en procesos de autorreflexión y toma de decisiones consensuadas, las cuales se asumen de manera corresponsable. (Alvarado & García, 2008, p. 190).

## **5.2. Método de Investigación:**

El método de investigación de este trabajo de grado fue cualitativo; según el antropólogo Monje (2011) el método cualitativo se inclina más a entender la realidad social con los ojos de los sujetos que están en ella, es decir, en su contexto social. Este método además tiende a observar la interacción de los sujetos con su entorno y basándose sobre la situación de comunicación de la cual hace parte. La recolección de información consistió en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También, resultan de interés las interacciones



entre individuos, grupos y colectividades. Según el licenciado en ciencias de la comunicación Sampieri (2014), el investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales.

Es importante mencionar que para el desarrollo del análisis de la información se tendrán en cuenta resultados de un estudio de la empresa Innovate, consultora que realizó la estrategia de gestión del conocimiento de la Corporación para lo cual trabajó como eje la comunicación.

### **5.3. Metodología**

Para lograr el objetivo de fortalecer las prácticas comunicativas y la cultura organizacional de Corpomanigua, para reconstruir su capital social e incidir en su gestión se recurrió a la metodología Investigación Enactiva en Comunicación propuesta por la teórica argentina Sandra Massoni, una metodología de investigación que busca analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva. Su objetivo es propiciar el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional que enactúa.

La Investigación Enactiva en comunicación es un modelo de abordaje transdisciplinario, centrado en propiciar encuentros en la diversidad en tanto especificidad de la comunicación como disciplina científica (Massoni, 2003, p. 4). Mediante pasos, técnicas y herramientas innovadoras de comunicación estratégica integra a los actores a partir de la consideración de sus

trayectorias aplicándolos en una conversación micro/macro social situada. Esta metodología incluye los saberes de otras disciplinas científicas integrándose como formas de producción de conocimientos propias y características de cierto tiempo y lugar. De allí parten las estrategias, de los saberes existentes en cada territorio, pero rebasando – como señala Wallerstein (1996)– el sólo reconocimiento de su eurocentrismo y admitiendo que siempre hay otras formas del conocer, que no encuadran en lo que llamamos "ciencia" desde una perspectiva clásica pero que igualmente aportan componentes necesarios para la vida.

En este orden de ideas, el diálogo de saberes es un eje articulador de la especificidad de la comunicación estratégica. Implica partir del reconocimiento de que fuera del ámbito académico se generan también saberes válidos y socialmente necesarios, con los que los comunicadores deben dialogar para abordar lo que con frecuencia no permite ver la mirada disciplinaria y disciplinada, fragmentada y analítica de las ciencias sociales tradicionales. Por lo mismo, la comunicación en esta teoría de la comunicación estratégica no se trata sólo ni principalmente de un decir, sino de una particular reconfiguración espacio-temporal que incluye y a la vez rebasa la narración.

Los públicos no fueron vistos como objeto de conocimiento, sino sujeto productor de conocimiento. Basados en cuatro principios fundamentales de la educación propuestos por Mejía & Awad (2003), a saber:

1. Todo individuo sabe (por el hecho de ser social): principio de lo humano;
2. No todos saben lo mismo (son saberes diferentes): principio de la diferencia;
3. Esos

saberes necesitan relacionarse, ponerse en contacto para que de allí nazca un nuevo saber: principio de la negociación cultural. En el caso de la educación en habilidades para la vida, el énfasis de la negociación no se refiere sólo al saber sino al “saber hacer”; 4. El nuevo saber (saber-hacer) es diferente a los previos: principio de la construcción. (Mejia & Awad, 2003, p. 15)

#### **5.4. Técnicas de investigación**

Este trabajo se desarrolló en tres etapas: recopilación de información, análisis de resultados y diseño del Plan Estratégico de Comunicación. Durante estas etapas se aplicaron las siguientes técnicas:

##### **5.4.1. Revisión Bibliográfica**

De acuerdo con Benavent, González y Alonso, “la revisión bibliográfica constituye una etapa fundamental de todo proyecto de investigación y debe garantizar la obtención de la información más relevante en el campo de estudio, de un universo de documentos que puede ser muy extenso”. (Benavent, González, González De Dios y Alonso-Arroyo, 2011, p. 132) Aquí se realizó la revisión bibliográfica de la página web de la Corporación: [www.corpomanigua.org](http://www.corpomanigua.org), los estatutos corporativos, el manual de procedimientos administrativos, el diagnóstico realizado por la empresa consultora INNOVATE (Septiembre 2020), los cuales permitieron conocer a fondo los alcances,

metas y proyectos ejecutados por la Corporación en los últimos años y brindaron herramientas para aplicar las diversas técnicas que se mencionan de aquí en adelante.

#### **5.4.2. Línea de tiempo**

Es una herramienta que se utiliza para registrar y ordenar datos cronológicos como fechas y períodos de tiempo de forma clara y sencilla. En ella se puede relacionar acontecimientos importantes y los personajes que participaron en ellos con la fecha en que ocurrieron. La línea del tiempo permite comprender fácilmente algunos sucesos históricos que han marcado la organización durante sus 15 años de proceso en el territorio enfocándose en sus aportes a la construcción de paz. Se abordó con siete (7) socios fundadores de la Corporación Manigua para desplegar los sucesos que identifican como hitos (2005 – 2020) y así tener el panorama general de su intervención en el departamento del Caquetá para avanzar en el establecimiento de las prácticas comunicativas en el capital social y su adaptación a la cultura organizacional, construyendo el diagnóstico participativo y el Plan Estratégico de Comunicación 2021-2022.

#### **5.4.3. Entrevista Semiestructurada**

La entrevista semi-estructurada de investigación es un instrumento capaz de adaptarse a las diversas personalidades de cada sujeto, en la cual se trabaja con las palabras del entrevistado y con sus formas de sentir, no siendo una técnica que conduce simplemente a recabar datos acerca de una persona, sino que intenta hacer hablar a ese sujeto, para

entenderlo desde dentro (Corbetta,2003, p. 72) Desde el interaccionismo simbólico esta técnica se recomienda a fin de no oprimir a las personas participantes, generando un ámbito coloquial que facilita la comunicación entre quienes interactúan (Díaz Martínez: 2004. p.1) Esta técnica fue utilizada para comprender la historia y las prácticas comunicativas y la composición del capital social de la corporación, a partir de las percepciones e intereses de sus integrantes.

#### **5.4.4. Grupo focal**

Es una entrevista informal grupal, en la que normalmente participan entre 5 a 12 personas guiadas por un facilitador en la que se pide a las personas que expresen sus opiniones, actitudes, creencias, satisfacción y percepciones sobre un tema propuesto; en este caso, reconocer los factores que intervienen en los procesos comunicacionales de Corpomanigua y realizar un diagnóstico participativo de comunicación de la organización. Una persona ejerció el rol de facilitadora o moderadora y ayudó a conducir la sesión, enfocando la discusión hacia el objetivo propuesto. Se observó la sesión de cerca y se grabó para identificar posteriormente, las reacciones voluntarias e involuntarias de los participantes y así elaborar el diagnóstico.

#### **5.4.5. Grupo de discusión**

Ruíz y Berganza en el libro *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*, definen al grupo de discusión como una:

Técnica o enfoque basados en la reunión de un colectivo humano, cuyo número no suele superar la docena de individuos, destinada a inducir la producción del discurso espontáneo de sus participantes ante un conjunto de conceptos delimitados por el investigador (Ruíz y Berganza, 2005, p. 265).

El grupo de discusión se desarrollará al momento de socializar el Plan Estratégico de Comunicación con los miembros de Corpomanigua y tendrá como objetivo conocer las percepciones que tienen las personas sobre las tácticas diseñadas que permitirán fortalecer las prácticas comunicativas que se dan a nivel interno, las dinámicas de la cultura organizacional y el capital social presente en esta corporación.

#### **5.4.6 Observación participante**

La Observación participante es según Taylor y Bogdan (1984) la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio (escenario social, ambiente o contexto) de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. (Taylor y Bogdan, 1984, p. 3). Para el caso de Corpomanigua fue el acompañamiento al ejercicio de la planeación institucional de la corporación para el periodo de 2021 a 2025 que contó con la presencia de 12 personas entre: socios fundadores, directivos, y por primera vez, extendiendo la invitación a los

demás colaboradores de la organización; con el fin de entender cómo se daba la conversación, interacción y relacionamiento entre los participantes.

*Cuadro I. Relación de técnicas de investigación por objetivos*

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>TÉCNICAS A UTILIZAR</b>
Comprender la historia organizativa y las prácticas comunicativas de Corpomanigua, a partir de las percepciones e intereses de sus integrantes	Revisión Bibliográfica Línea de Tiempo Entrevista Semiestructurada
Identificar los procesos de comunicación que inciden en la cultura organizacional de Corpomanigua	Grupo focal Revisión Bibliográfica
Reconocer las características que posee el capital social presente en Corpomanigua.	Observación Participante Entrevista Semiestructurada Revisión Bibliográfica
Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación que permita fortalecer las prácticas comunicativas a nivel interno y la apropiación de la cultura organizacional para mejorar su articulación del Capital social de la Corporación y su gestión.	Grupo de Discusión

*Fuente: Elaboración Propia*

## **5.5. Población y muestra**

Hernández Sampieri et al., define a la población y la muestra como “un subgrupo de la población [...] es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Sampieri et al, 1998, p. 263). Para este trabajo la población objeto del estudio es su público interno: Los socios y nivel directivo de la Corporación y equipo de trabajo de las diferentes áreas que comprenden los programas de acción que ejecuta Corpomanigua en la actualidad.

## **6. CONTEXTO**

### **6.1. Análisis del entorno**

El Caquetá cuenta con una población de 502.410 habitantes donde 197.193 personas pertenecen a áreas rurales. De acuerdo al reporte de la Unidad de Víctimas 170.753 personas del área rural están declaradas como víctimas del conflicto armado en el 2018. Este departamento se caracteriza por su riqueza natural que ha sido poco a poco devastada y por entrar entre los primeros trece departamentos de Colombia con mayor incidencia de pobreza multidimensional monetaria del 33,6%, instituciones educativas rurales sin recursos y deserción de jóvenes, sin acceso a sistemas de salud eficientes y áreas remotas sin cobertura a acueducto y alcantarillado. (Plan de Desarrollo Departamental, 2020, p. 15).



A nivel departamental, se ha encontrado con recurrencia, que las vulneraciones de los derechos de los jóvenes están asociados a las dificultades para tener el acceso y permanencia al sistema educativo, a la seguridad social, a formación sobre sus derechos reproductivos y vida saludable, a la falta de iniciativas productivas que los integren económicamente a la sociedad, al desarraigo cultural y las escasas opciones para participar de expresiones deportivas. (Plan de Desarrollo Departamental 2020, p. 39).

Según el Plan de Desarrollo Departamental 2020 - 2023, el 39,25% de hogares en Caquetá con jefatura mujer corresponden al 39,25%, mientras que el porcentaje para las cabeceras municipales asciende a 45,46%, y en centros poblados y rurales dispersos 24,27%. Las comunidades indígenas no escapan del conflicto y evidentemente se encuentran dentro de las poblaciones vulnerables del departamento que requieren con urgencia de estrategias para su atención, que si no parten del gobierno deben ser abordadas por otros actores sociales. Según el Ministerio del Interior, en el departamento del Caquetá existen 45 resguardos indígenas ubicados en los municipios de Florencia, Albania, Belén de los Andaquíes, La Montañita, Milán, Puerto Rico, San José del Fragua, San Vicente del Caguán, Solano y Solita. Los grupos étnicos con presencia en el territorio son: Murui-Muina, Koreguaje, Inga, Embera, Nasa, Pijao, Misak y Andoke (Plan de Desarrollo Departamental 2020, p. 40).

De acuerdo con la ficha de identificación necesidades del Caquetá, el número de víctimas ubicadas en el Departamento asciende a 180.325 (77.6% del total de víctimas). La población víctima representa un grupo de población vulnerable sujeta de derechos en materia de atención, asistencia, reparación integral, verdad, justicia y participación teniendo en cuenta que el Índice de Presión señala que de cada 100 habitantes del Caquetá 46 son víctimas” (Plan de Desarrollo

Departamental 2020, p. 40). Lo anterior demuestra que el faltante en calidad de garantía de derechos humanos para subsanar en parte esa ausencia de calidad y cobertura, es de vital importancia la acción y operación de organizaciones sociales, que fomenten la defensa y ejercicio de los derechos humanos en la región como es el caso de Corpomanigua y su misionalidad en la región del Caquetá y la Amazonía.

A nivel general del consolidado de las víctimas, en el Caquetá, la mayoría son mujeres. Según la Red Nacional de Información - RNI con corte a 1 de enero de 2020 (cierre 31 de diciembre de 2019) son 232.238 personas, de los cuales el 50,3% corresponde a mujeres, el 49,6% corresponde hombres y el 0,1% corresponde a población LGBTI. El conflicto armado en el Departamento del Caquetá ha dejado un legado antes de la firma de los acuerdos de paz y persiste en el presente y futuro generando conductas vulneratorias de los derechos humanos que se transforman en hechos victimizantes a la población caqueteña a nivel urbano y rural. Para los años 2016, 2017, 2018 y 2019 se presentaron por declaración de 17.244 hechos victimizantes y por ocurrencia 17.890 hechos victimizantes. Se observa una tendencia decreciente para el periodo 2016-2019 del 59% por declaración y del 59% por ocurrencia.

Fue así que durante el 2019 el desplazamiento forzado fue el mayor hecho victimizante y le siguieron en importancia la amenaza y el homicidio.

La débil inclusión social para la superación de las condiciones de vulnerabilidad para el goce efectivo de los derechos de la población víctima en el Departamento del Caquetá, y es uno de los problemas sociales donde es claro que no se ha cumplido los fines de la Ley 1448 de 2011 o Ley de Víctimas y Restitución de Tierras en el marco de los componentes de prevención, protección y garantías de no repetición, atención y asistencia, reparación

integral, verdad y justicia, ejes transversales, siendo exigibles para la institucionalidad la articulación para responder por corresponsabilidad, concurrencia y subsidiaridad, en las medidas de prevención temprana y urgente de derechos, asistencia humanitaria, salud, educación, seguridad alimentaria, generación de ingresos, rehabilitación mental y física, reparación integral individual y colectiva, la participación, entre otras medidas, basado en la caracterización de las necesidades de la población víctima que representa el 46% de la población total departamental. (Red Nacional de Información - RNI, 2019, p.5)

Las entidades departamentales y municipales, con el paso de los años, han venido cimentando algunas políticas para la integración de aspectos que cobijen a las poblaciones más afectadas por la vulneración de sus derechos; sin embargo, dichas políticas no hacen honor a sus títulos o parágrafos que más bien se quedan en el papel y no trascienden a las comunidades, como lo menciona el Plan de Desarrollo de Caquetá cuando señala que por lo menos el 47% de las instancias municipales y el 46% de los espacios de participación cultural, presentan dificultades en su operatividad y tienen deficiencia en la oferta de servicios culturales y artísticos, generando entre otros, la débil articulación institucional público-privada (PDD, 2020, p.42).

Así las cosas, según evidencia el documento del Plan Departamental de Desarrollo, los problemas con mayor recurrencia en el territorio se concentran en la accesibilidad, adaptabilidad, calidad, oportunidad e integralidad de bienes y servicios del Estado a las comunidades más vulnerables; así como, en la falta de conocimiento, apropiación y ejercicio de derechos y deberes de las comunidades. “Desconocimiento y desvalorización de los saberes, creencias, prácticas, historias de vida y tradiciones, de la cultura, memoria histórica, sabiduría ancestral”. (PDD 2020, p. 37).

La situación actual de la dimensión social (pobreza, desigualdad y desarrollo humano) en el departamento de Caquetá no puede entenderse si no se relaciona con las características particulares del proceso de conformación del territorio (conflicto y colonización), con las principales actividades del departamento (la ganadería doble propósito y la economía regional de la coca) y con la dimensión institucional (fallas y déficit para proveer bienes y servicios públicos).

El Caquetá ha tenido una larga tradición de organización social y comunitaria, formas organizativas que han sido capaces de llenar el vacío de regulación del Estado y no pocas veces han mostrado su autonomía frente a la guerrilla. Al contrario de lo que suponemos, las sociedades y territorios de colonización se caracterizan por lo que José Jairo González (2018) denomina:

Como un fenómeno de movilización social permanente, en el que prácticamente se va construyendo de manera dinámica, creativa, abierta y flexible una nueva sociedad, cuyo proyecto político, aunque aún incipiente, es sin duda resultado de la indecisión del Estado para dirigirlo, asunto ante el cual, en este caso las Farc, lo ha reemplazado o sustituido. (González, 2018 p. 224 y 225).

En esos procesos organizativos han jugado un papel central las Juntas de Acción Comunal y las organizaciones de colonos, que han suplantado al Estado en sus funciones pues mediante el cobro de impuestos, es decir, un sistema tributario propio, han construido carreteras, escuelas y otros bienes públicos que, en teoría, deberían ser responsabilidad del Estado.

En la actualidad Colombia se encamina al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS- en un esfuerzo conjunto con 192 países más, para lograr a 2030 la consecución de una mejor estabilidad a través de estrategias por el beneficio del planeta y sus comunidades. Es así como, se plantea entre los objetivos cinco y seis, la igualdad de género, la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas, facilitar el acceso a la justicia y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles. El Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 (2020) explica que:

Y con relación a la política pública, dentro de sus objetivos específicos, se plantea establecer estrategias que promuevan la convivencia, el respeto a la diferencia, la no discriminación, el aporte de las mujeres en los procesos de paz y la incidencia en el seguimiento a los acuerdos de la misma, hecho que es de trascendental importancia en este período posconflicto (Plan Desarrollo Departamental, 2020, p. 37).

En ese sentido, vale destacar que el Sistema de Naciones Unidas incluyó al 87% de los municipios de Caquetá (se excluyeron Morelia y Albania) dentro de los priorizados para esta importante etapa de la historia del país. Mientras que, el Gobierno Nacional incluyó a la totalidad del departamento como municipios PDET's.

Según el Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023, actualmente, el Caquetá atraviesa un momento trascendental en el proceso de consolidar las bases del posconflicto, desde la generación de oportunidades y en concordancia con el desarrollo sostenible en camino a minimizar el rezago de la región con respecto a sus departamentos vecinos. Los habitantes del Caquetá requieren con el fin del conflicto y la implementación del acuerdo de Paz que entrega

herramientas para la superación de los efectos de la violencia, nuevas oportunidades que les permitan percibir mejoras sustanciales en su calidad de vida y acciones que garanticen la no repetición de los hechos.

## **6.2. Corpomanigua: Surgimiento y trabajo interno**

La Corporación Manigua hace parte del sector comunitario, orientada a la acción para el cambio social. Nació en 2005 por iniciativa de un grupo de amigos de la región quienes tras su paso por la cooperación alemana (Diakonie, apoyo en emergencias), deciden organizarse para lograr que los recursos enfocados a la ayuda, capacitación y desarrollo de las comunidades, se canalizaran directamente en el territorio y sin intermediarios. Es así, como adoptan la figura jurídica de Entidad Sin Ánimo de Lucro, de naturaleza mixta y funcionamiento privado, con el compromiso de la promoción de la vida digna y el cuidado del ambiente: trabajando en el propósito de fortalecer sus capacidades para el ejercicio y la defensa de los derechos humanos, la equidad de género, y la construcción de una cultura de paz duradera, de enfoque diferencial en el territorio caquetense.

En el Caquetá, el conflicto armado y los sucesivos procesos de colonización han sido factores centrales en la conformación socio-espacial del departamento. Estos factores han producido tensiones sociales y económicas sobre las cuales se insertaron, expandieron y aún mantienen las dinámicas del conflicto. Esa relación entre colonización permanente y persistencia del conflicto armado definió en buena medida el carácter antagónico de las relaciones entre el Estado central y el departamento. Esta fuerza negativa del entorno que trae consigo la desvalorización de la vida,

la deforestación por parte de colonos, la violación de derechos humanos, agudización del conflicto; le dan fuerza a la Corporación para nacer en medio de estas violencias sociales, económicas, ambientales, políticas y sociales.

Lo que motivó a este grupo de personas a seguir trabajando juntos fue la inseguridad alimentaria por la que atravesaba el departamento; en el 2005 el Caquetá importaba el 85% de sus alimentos, así mismo las violencias basadas en género, que se evidencian en 53 asesinatos de mujeres entre 2016-2018 y cuatro declarados como feminicidios según la Gobernación del Caquetá y su oficina de mujer, fueron un motor para que decidieron trabajar junto a la cooperación en la mitigación de estas dos situaciones difíciles, sumadas a la falta de identidad regional, desarraigo, vinculación y reclutamiento de niños, niñas y jóvenes al conflicto armado y la desconfianza que estas violencias sociales y políticas generan en el territorio.

El radio de intervención de la Corporación en los últimos 10 años, se ha concentrado en nueve de los 16 municipios del Departamento del Caquetá: San Vicente del Caguán, Cartagena del Chairá, Puerto Rico, Florencia, La Montañita, Doncello, Solano y Belén de los Andaquíes y San José del Fragua. Geográficamente la Corporación Manigua se ubica en el Barrio Estrella, de Florencia en el departamento del Caquetá, una región que, en el marco de la historia de Colombia, ha sido duramente golpeada por el conflicto armado y la violencia que este ha desencadenado por más de 60 años. No se debe desconocer que Colombia vive hoy una situación de violencia generalizada y para comprenderlo, es importante hacer memoria de este ejercicio y comprender las dinámicas que se han generado a su alrededor y que hacen que hoy sea tan importante la presencia de organizaciones que ayuden a mitigar con su labor las problemáticas que persisten en el territorio.

Según el informe de gestión de la dirección de la organización de 2018, en este año se presentó una época atípica en el departamento y por ende en los municipios de intervención de Corpomanigua, al inicio del año el intenso verano atemorizó a la comunidad, teniendo en cuenta que las altas temperaturas y adicionalmente la cultura de las quemas de bosques generaron escasez en el recurso hídrico, se presentó disminución en las producciones agrícolas como pecuarias. Seguido a este periodo se presentó una época de intensas lluvias (más de cuatro meses), lo que generó problemas en la movilidad de la población por el mal estado de la malla vial, con un cierre total de movilidad por vía terrestre hacia el interior del país, lo que aumentó el costo de alimentos y productos básicos de la canasta familiar. La temporada de lluvias se acentuó en el mes de mayo, en intensidad y mayor tiempo según lo decretó el sistema general del riesgo, que decretó la calamidad pública en el departamento. El desbordamiento de los ríos generó riesgos a la infraestructura vial, los puentes colgantes, las viviendas y los cultivos de las comunidades que habitan las riberas.

Igualmente, se comenta en ese documento de gestión, la presencia de grupos disidentes de las FARC-EP en los municipios de San Vicente del Caguán y Cartagena del Chairá, este grupo continúa con las llamadas vacunas a los ganaderos y comerciantes, por esta razón se viene presentando desplazamientos de comerciantes y ganaderos hacia otros departamentos. Así mismo, aumentaron los asesinatos a líderes sociales, se presentaron a nivel nacional 207, de los cuales en el Caquetá se reportan 111. Si bien esta cifra no refleja el universo total de casos, sí le permite identificar tendencias en el comportamiento de estas graves agresiones que socavan la defensa de los derechos humanos, actividad fundamental para la vida democrática y un estado de derecho.



Durante el año 2018, el Gobierno de Juan Manuel Santos avanzó en el posicionamiento del Proceso de Paz con las FARC-EP, fue un año crítico políticamente, se realizaron las elecciones para Cámara y Senado, al igual que las presidenciales, las cuales fueron lideradas por el Centro Democrático, opositor de los acuerdos con las FARC-EP. La llegada a la presidencia de Iván Duque Márquez, del Centro Democrático generó preocupación y temor frente al cumplimiento de los acuerdos de paz con las FARC-EP.

Sin embargo, este panorama ha abierto puertas para la intervención de Corpomanigua en la región, desarrollando proyectos que se enmarcan en sus programas: Seguridad, Soberanía y Autonomía Alimentaria y Derechos y Ciudadanía. Desde 2018 y en la actualidad, la Corporación Manigua se encuentra ejecutando el proyecto Amazonía Joven, en asocio con la organización Acción Cultural Popular - ACPO y la Diócesis de San Vicente del Caguán, financiado por la Unión Europea y su Fondo Europeo para la Paz, el cual tiene como objetivo “Contribuir a la consolidación de una paz en Colombia, a través de una gestión sostenible e incluyente del ecosistema amazónico”. De igual manera busca impulsar, con el liderazgo de los jóvenes, nuevos modelos de desarrollo sostenible orientados al uso duradero del ecosistema, la equidad social y la paz territorial.

La Corporación Manigua y sus aliados en Amazonia Joven trabajan de manera conjunta en cuatro ejes 1. Inclusión Socioeconómica, 2. Fortalecimiento a la capacidad local, 3. Bienes Públicos Mejorados, 4. Reincorporación. Este último eje se incorporó durante 2020, y se ha propuesto junto a sus cooperantes favorecer la reincorporación económica y social de 94 personas en proceso de reincorporación de las FARC-EP del Antiguo Espacio Territorial de

Capacitación y Reincorporación - AETCR - Oscar Mondragón, ubicada en la vereda Miravalle, en el Municipio de San Vicente del Caguán-Caquetá, promoviendo el desarrollo económico sostenible de la zona e involucrando a las comunidades vecinas en su construcción. Asimismo, el proyecto apunta a construir escenarios de reconciliación y construcción de paz territorial, y a mitigar el riesgo de un recrudecimiento del conflicto y de nuevas espirales de violencia, trabajando con Niños, Niñas, Adolescentes y jóvenes rurales y urbanos del norte del departamento.

A la fecha, 2021, la corporación ha ejecutado cerca de 40 proyectos con recursos en su mayoría de la cooperación internacional y del gobierno nacional. Para la ejecución de estos proyectos se ha contratado personal de la región; sin embargo, la fragmentación entre iniciativas es evidente, cada proyecto tiene su coordinador y equipo operativo y no se cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento que permita aprender de las lecciones pasadas ni articular procesos de comunicación y acciones entre sí. Cada proyecto define sus piezas comunicativas y la página web y redes sociales (Instagram y Facebook) son manejadas por la directora ejecutiva, quien se apoya en el personal financiero y contable para alimentarlas.

En la actualidad la Corporación Manigua se encuentra diseñando su estrategia de gestión del conocimiento y se está replanteando su dirección estratégica. Socios, directivos y colaboradores internos trabajan en definir herramientas que les permita articular acciones en el territorio.

En el departamento del Caquetá se encuentran una serie de organizaciones que tienen objetivos similares en la defensa, protección y garantías de los derechos humanos en la región con la Corporación Manigua. Es así como por ejemplo, podemos enunciar a la Corporación por la Defensa de los Derechos Humanos - Caguán Vive, una plataforma de información y diálogo para

la Amazonía Colombiana que busca incentivar y ejecutar programas y procesos en contra de la deforestación de la Amazonía, facilitando la relación e interacción con los intereses de los actores presentes en la región, con una plataforma de comunicación en derechos humanos adjunta.

También es el caso de la Corporación Paz con Mujeres, que, aunque no tiene su oficina principal en el departamento de Caquetá, si ejecuta acciones en paz y derechos humanos para mujeres de la región teniendo gran impacto en la consecución de recursos y planes estratégicos para comunidades femeninas vulnerables. En el mismo sentir la RED CaquetáPaz, una organización enfocada a la garantía Derechos Humanos y la construcción de desarrollo y paz desde los ejes estratégicos ambiental, gobernabilidad, inclusión socioeconómica y gestión del conocimiento, desde donde se promueve la transformación creativa de los conflictos a través de la comunicación y la interacción con las comunidades.

## **7. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La recolección de información conceptual y práctica, contrastada con experiencias comunicativas similares que han estudiado categorías de la misma índole, enriquecen el contenido y la tesis de este trabajo para mirar de dónde se parte y orientar hacia dónde se dirige.

Siendo la región donde se ubica Corpomanigua, un territorio históricamente golpeado por la violencia en Colombia y buscando analizar el efecto del conflicto en la comunicación al interior de la organización, se comenzó por revisar la investigación de Cecilia Acosta titulada: *Análisis de prácticas y experiencias comunicativas de las memorias del conflicto armado colombiano* (2016) que aporta un marco de análisis, bajo un método cualitativo, con el objetivo de ahondar y

caracterizar en las prácticas comunicativas que llevan a cabo algunos actores en el país, en torno a la memoria del conflicto armado, identificando sus fortalezas y debilidades en las metodologías a las que acuden y a los públicos a quienes destinan dichas prácticas.

Dentro de sus principales hallazgos se destacan, por ejemplo, que la memoria que se comunica es mayormente histórica y promovida desde las instituciones, haciendo menos visibles las memorias colectivas. Acosta (2016) asegura que:

El asertividad de una práctica comunicativa, está dada por varios elementos que conjugados en un espacio, modo y tiempo pueden impactar positivamente a la opinión pública sobre todo en la capacidad de garantizar que la sociedad civil se siga apropiando de los hechos y realidades que se han suscitado a lo largo del conflicto. (Acosta. 2016. P. 59)

El autor proyecta una visión caracterizada por la resistencia y reivindicación, mencionando que “las prácticas comunicativas reivindicadoras, emancipadoras y de resistencia, le imprimen un aire de esperanza no solo a quienes producen los mensajes sino a quienes los reciben porque permiten la dignificación de las víctimas” (Acosta, 2016, p.60).

Es a partir de los resultados que menciona la investigación, que se confirma la relación que existe con nuestra investigación, enfatizando que las prácticas comunicativas sirven para que personas, organizaciones y ciudadanía en general se apropien de las situaciones, en este caso, aquellas que inciden en la articulación de redes relacionales para Corpomanigua. Allí, el papel de

la comunicación y de la realización de una práctica comunicativa es el de servir como escenario en el que confluyen distintos actores sociales con sus propias versiones de la historia, permitiendo la construcción y el tejido de diversos relatos e imaginarios sociales.

Por otra parte, la investigación *Prácticas comunicativas e identidad en el aula desde el análisis del discurso*, es un ejercicio de investigación de corte cualitativo, desde la perspectiva teórico-metodológica de diversos enfoques. En ella se plantea como objetivo comprender y explicar las prácticas comunicativas distintivas de docentes y alumnos de la Maestría en Educación con Especialidad en Investigación Educativa (MEEIE) y como hallazgo, destaca que, los participantes hacen uso de un conjunto de recursos lingüísticos y comunicativos de la conversación cotidiana que coexisten con prácticas discursivas en el contexto áulico (Díaz, 2009, p.90).

En consecuencia, se evidencia la interacción comunicativa, entendida como “el locus a partir del cual se puede descifrar la realidad sociocultural de un grupo específico y estructurada en eventos comunicativos para recabar, ordenar y examinar los datos; y, por supuesto, diseñar las dimensiones y categorías de análisis” (Díaz, 2009, p.94). Por tal motivo, resulta de gran relevancia, ya que, comprendiendo esas prácticas, podemos entender con mayor claridad los acontecimientos sociales, que giran en torno a Corpomanigua, entendiéndose desde una dimensión macro social que se forja con su labor diaria en el territorio.

En relación a esta misma categoría, se identificó la investigación de Carrillo, 2017: *Jóvenes y Prácticas Comunicativas: Caracterización a partir de la experiencia de los jóvenes rockeros en Usme* de la Maestría en Comunicación, Desarrollo y Cambio Social de la Universidad Santo Tomás. Esta investigación, de tipo cualitativo, centra su atención en las prácticas comunicativas

que asumen los jóvenes, a partir de sus experiencias personales e ideología de vida. Los jóvenes, presentan algún tipo de relación con el rock como fenómeno cultural, que los lleva a optar por una posición política desde la que actúan, evidenciando prácticas comunicativas legitimadoras, las cuales llevan a la reproducción de discursos que forman parte de la comunicación dominante; de resistencia, en las que interpelan lógicas de poder; o proyecto, que les permite formar parte de la comunicación desde la producción alternativa de la misma. Cada práctica comunicativa adoptada por el joven, además da cuenta de su identidad, de lo que los hace diferentes a los adultos y los lleva a pertenecer a un grupo específico de personas con los mismos gustos y percepciones de la realidad. (Carrillo, 2017. p.5)

Conforme con la metodología planteada, esta investigación optó por la realización de entrevistas abiertas semiestructuradas dentro de los instrumentos. Dentro de sus principales hallazgos, se evidencia, respecto a las prácticas comunicativas legitimadoras, que los jóvenes que inician un acercamiento a la cultura del rock, lo hacen desde la reproducción de discursos, experiencias e ideologías que se encuentran implícitas en la misma. Además, desde el análisis de las prácticas comunicativas caracterizadas a partir de los discursos y vivencias de los jóvenes, se pudo interpretar la forma en que la comunicación juega un papel fundamental en la identidad y la ideología de ellos. Igualmente, se reconoce que, es a través de las prácticas comunicativas, como los jóvenes dan cuenta de su postura política y del rol que asumen en sus comunidades. (Carrillo, 2017. p.41)

Este trabajo arroja elementos muy interesantes para este ejercicio de trabajo, pues da cuenta de cómo la construcción de tejidos desde las prácticas comunicativas aporta elementos identitarios en este caso para la Corporación Manigua, y cómo desde el conocimiento de ellas se construye

colectivamente una serie de apuestas que aporten a la concientización de ellas y el mejoramiento de dichas prácticas.

Siguiendo esta categoría, se identificó la investigación *Prácticas Comunicativas Interculturales entre las escuelas católicas y las comunidades latinas: Un estudio en el oeste de Washington, Estados Unidos*. La categoría analítica abordada en la investigación fue: Prácticas comunicativas interculturales. Si entendemos la comunicación como interacción, queda explícito que este acto comunicativo es siempre una acción mutua entre dos o más actores, independientemente de quien inicie el proceso ni su posición en este. (Altamirano-Crosby, 2017. p.17)

Allí, utilizaron las técnicas de entrevista semiestructurada, grupos focales y cuestionarios. Sus hallazgos, destacan que la indagación realizada sobre las prácticas comunicativas interculturales entre las familias latinas y los directivos y docentes de las escuelas católicas en el oeste de Washington corroboran uno de resultados implícitos en todos los estudios de los teóricos sobre el tema de la interculturalidad: estas relaciones son complejas y determinan de una forma u otra, los roles asumidos y la producción simbólica de los implicados. Altamirano-Crosby (2017) afirma que:

La comunicación, por tanto, no es armónica ni simétrica, lo que no supone que esté marcada siempre por contradicciones imposibles de modificar. A partir de la relación con los actores involucrados en estas prácticas y de los instrumentos aplicados quedó esclarecido que las escuelas necesitan hacer un mejor trabajo para comunicarse con los padres, y encontrar la forma de hacerlo de manera efectiva a través de los medios utilizados por la comunidad latina. (Altamirano-Crosby, 2017, p.23)

Esta investigación, resalta la importancia de la comunicación, y cómo el involucrar a diversas personas en la fase investigativa aclara la necesidad de generar una comunicación estratégica y articulada, que se base en unas buenas prácticas de comunicación.

Siguiendo el abordaje para estos antecedentes, se continuó con las prácticas comunicativas, y allí se revisó la investigación de la Maestría en Educación de la Universidad Militar Nueva Granada *Las competencias comunicativas en las prácticas de los docentes en formación en la escuela normal superior de Gachetá 2013 - 2014* cuyo objetivo era determinar el nivel de las competencias comunicativas de los docentes en formación del Programa de Formación Complementaria de la Escuela Normal Superior de Gachetá, con el fin de proponer estrategias de mejora en su desempeño que inciden en sus prácticas pedagógicas.

Esta investigación se ha realizado desde los postulados del enfoque empírico analítico, bajo un tipo de investigación mixto y partió del diseño descriptivo. Sus instrumentos de recolección de información usados fueron principalmente la observación, la entrevista y el cuestionario. Uno de sus principales hallazgos de esta investigación evidencia que:

Los docentes son quienes reconocen sus dificultades comunicativas y las deficiencias en el currículo y en el plan de estudios de la institución en cuanto a enfoque por competencias, específicamente en el ámbito de la comunicación y el lenguaje. (Martínez, 2015, p. 99)

Las prácticas comunicativas son un eje fundamental en cualquier escenario, con Corpomanigua se relaciona en que al igual que los docentes en esta investigación, los socios de la Corporación tienen plena consciencia e identifican las falencias de comunicación existentes y sus



repercusiones, el abordaje de las conclusiones de esta investigación, permitió dar luces en las propuestas para revisar y aportar en el mejoramiento de las prácticas comunicativas de la Corporación.

En ese mismo camino, se revisó la investigación de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Politécnica Salesiana de Quito *Memoria histórica de las prácticas comunicativas y sociales de la liga barrial de fútbol en Carapungo* que tuvo como objetivo investigar la memoria histórica de las prácticas comunicativas y sociales de la liga barrial de fútbol en Carapungo. (Goyes, 2015, p. 8)

Bajo una investigación cualitativa, se desarrollaron las técnicas de observación participante, entrevistas cualitativas y revisión de documentación oficial. Con los datos obtenidos del método de la investigación cualitativa, tomaron sus técnicas, para desarrollar el análisis de la memoria histórica de las prácticas comunicativas y sociales de la liga barrial de fútbol en Carapungo, partiendo por su historia, luego el tema de los equipos, siguiendo con la institucionalización y organización, incluyendo el tema de los dirigentes, concluyendo con las prácticas comunicacionales generadoras de representaciones e identidad de interacción social a través de la comunicación.

Y desde ese último hallazgo que evidencia esta investigación, aporta a esta investigación, resaltando que las prácticas comunicativas son generadoras de representaciones y aportan en la construcción de identidades que se pueden generar por la interacción social con la comunicación.

Finalmente, se analizó dentro de la categoría de prácticas comunicativas la investigación de la Maestría en Desarrollo Educativo y Social de la Universidad Pedagógica Nacional *Las TIC como*

*estrategia para mejorar las prácticas comunicativas en la articulación de proyectos*

*transversales* que tuvo como propósito reconocer las prácticas comunicativas y colaborativas que vienen siendo desarrolladas por un grupo de docentes de una Institución educativa distrital de Bogotá, para la articulación de proyectos transversales y su transformación a partir del uso de TIC. En su desarrollo metodológico, realizado bajo un enfoque investigativo desarrollan que sus instrumentos utilizados para la recolección de información fueron la observación participante, talleres, entrevista semiestructurada y el análisis de la interacción de los docentes de un chat de Whatsapp colectivo. (Rativa-Ramírez-Cortés, 2016, p. 5)

El planteamiento de sus hallazgos visualiza cómo la implementación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación potencializaron las prácticas comunicativas. Y concluyen en sus hallazgos, que es necesaria la capacitación de los equipos docentes en el uso de herramientas y dispositivos tecnológicos. Y que el énfasis de los programas de capacitación debe ir dirigido a los procesos pedagógicos y académicos que se pueden generar a partir de la implementación de estos recursos. (Rativa-Ramírez-Cortés, 2016. p. 87)

En relación a este ejercicio investigativo, este análisis plantea elementos muy interesantes de reflexión, que parten de revisar las prácticas comunicativas internas, desde elementos simples como lo son el uso de canales de comunicación y TICs, necesarias para mantener unos flujos comunicativos constantes, y cómo para ello, se requiere previamente la capacitación del personal y equipo de trabajo.

El análisis desde esta categoría permite comprender la importancia de identificar las prácticas comunicativas que se dan al interior de Corpomanigua, para la apropiación de ellas y el entendimiento desde el equipo de trabajo, directivos y socios de la Corporación, generando

reflexiones sobre su importancia, y sobre pensar de manera más estratégica desde los detalles, aquellas prácticas que, desde lo interno, repercuten en diferentes niveles hacia externo.

Respecto a la cultura organizacional, allí la autora Rosario Sheen explica que “La cultura organizacional es el modo de pensar, ser y actuar de una organización” (Shenn, 2017, p. 22) En ese sentido, y destacando que dentro del objetivo general se encuentra el fortalecimiento de la cultura organizacional, se analiza en primera instancia la tesis de grado de la Universidad de Guayaquil, titulada “*Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé Ecuador*”

Siendo una investigación de carácter cualitativo con un alcance de investigación descriptivo, identificó cuál es el el tipo de cultura organizacional que existe en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Guayaquil de la empresa Nestlé Ecuador según el análisis realizado en el año 2013. A través de los instrumentos de entrevista y cuestionario se analizaron los fenómenos existentes en su ambiente de forma laboral, que evidenciaron una oportunidad de desarrollo en el sentido de pertenencia que los colaboradores tienen con la organización, también se evidenció un alto grado de compromiso, altos niveles de participación del personal, donde hay un manejo efectivo de los recursos humanos y buenas relaciones interpersonales entre sus colaboradores.

Sin embargo, se evidencia en los hallazgos un desequilibrio entre la vida personal y laboral de los colaboradores, además de una percepción de los colaboradores de altas horas de trabajo no justificadas y medianos niveles de reconocimiento del valioso trabajo de los colaboradores.

Allí se comprobó que la medición de la cultura organizacional es un fenómeno difícil de definir, sin embargo, esa dificultad no significa que no se deba intentar ejecutar evaluaciones y analizar

el tema a profundidad, ejecutando con periodicidad mediciones del clima organizacional y trabajando articuladamente para su fortalecimiento.

El objetivo principal de la investigación fue determinar el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión, en las instituciones educativas públicas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho año 2014 en torno a la siguiente hipótesis: La cultura organizacional se relaciona significativamente con la gestión en dichas instituciones. La tesis se enmarca como una investigación de tipo descriptivo-correlacional con diseño de estudio de campo; la población está conformada por 176 docentes y la muestra estuvo constituida por 81 docentes de tres instituciones educativas de la zona de Canto Rey.

Analizando la tesis de maestría titulada “La Cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey, San Juan de Lurigancho” de la maestría en ciencias de la educación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle del Perú, se analizó la visión de cultura organizacional desde una mirada educativa. En su marco teórico, se aborda la idea de considerar a las organizaciones como culturas donde hay sistemas de significados compartidos por sus miembros.

En el marco de la categorización, esta investigación destaca sobre la cultura organizacional que se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas, de acuerdo al teórico Schein, en 1988. Este ejercicio concluye que “la cultura de una organización está hecha de cosas relativamente estables y se desarrolla a lo largo de muchos años y echa raíces profundas en los valores con que sus empleados están comprometidos” (Segovia, 2014, p. 40)

Esta investigación genera dentro de sus conclusiones que: “en consecuencia si mejoramos la cultura organizacional de las instituciones educativas, se desarrollará de manera positiva, eficaz y eficiente la gestión institucional en las instituciones educativas de Canto Rey en San Juan de Lurigancho” (Segovia, 2014, p. 162). Finalmente, evidenció que esta cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y supuestos conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los espacios de adaptación externa e integración a nivel interno.

En esta investigación, es muy importante considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los valores, tanto como aquellos aspectos tangibles propios del mismo sistema; y es de esa forma que esos sistemas de valores y creencias compartidas toman verdadera relevancia, incrementando la estabilidad de su sistema social.

En segunda instancia, se analizó el trabajo de grado de la Especialización en Gerencia Social de la Corporación Minuto de Dios, titulado: *Fortalecimiento de la cultura organizacional y el clima laboral en la Fundación Catalina Muñoz*.

Este trabajo de grado evidencia cómo se circunscribe a un proceso de consultoría organizacional, enfocado a mejorar aspectos de cultura organizacional de la Fundación, con el propósito de:

Lograr que a través del mejoramiento continuo clima y el ambiente laboral, se puedan articular metodológicamente los proyectos, programas y políticas organizacionales de la Fundación Catalina Muñoz, de forma tal que los destinatarios, colaboradores, voluntarios y beneficiarios la identifiquen como una organización moderna y dinámica con capacidad de gestionar proyectos sociales, comunitarios con una política transversal de calidad y

transparencia. (Gómez, Mogollón y Rodríguez, 2012, p. 6)

En el marco de esta investigación, se realizó un estudio de clima laboral que implicó un diseño conjunto de la encuesta, el análisis de los resultados y la posibilidad de la socialización a la organización. Allí, los autores destacan un planteamiento de Schein, y comentan que: “el aprendizaje organizacional, sucede cuando la Cultura Organizacional establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.” (Gómez, Mogollón y Rodríguez, 2012, p. 65)

Esta investigación concluye que para articular metodológicamente los proyectos, programas y políticas organizacionales de la Fundación Catalina Muñoz, es necesario que los destinatarios, colaboradores, voluntarios y beneficiarios la identifiquen como una organización moderna y dinámica con capacidad de gestionar proyectos sociales y comunitarios con una política transversal de calidad y transparencia; para ello el fortalecimiento de la cultura organizacional y la apropiación de la fundación son fundamentales, acercándose al objetivo de esta investigación, pues se considera que el fortalecimiento de esa cultura organizacional, debe partir de la apropiación que tienen sus colaboradores con la organización, reconociendo sus valores y esencia; comprendiendo la importancia de la labor que ejercen, pero especialmente cómo lo que cada uno hace, se conecta con la labor que desarrollan los demás integrantes del equipo de trabajo de la Corporación, tejer esa manigua colectiva permitiría a la Corporación fortalecerse en su cultura organizacional y consolidar unas mejores prácticas de comunicación a nivel interno.

Las anteriores investigaciones, arrojan elementos muy interesantes para el desarrollo de este trabajo, pues evidencia la necesidad de avanzar en el fortalecimiento de esa cultura

organizacional, vista desde sus prácticas de comunicación, donde el capital social que la conforman sea el centro, resolviendo problemas de adaptación e integración, identificando a tiempo la forma correcta de percibir, pensar y sentir de su capital humano, fortaleciendo aquellas prácticas que puedan estar generando algún tipo de ruido, o que no se realizan adecuadamente, permitiendo finalmente incidir en la gestión y eficacia de la organización.

Con el fin de ahondar en el propósito de la Corporación de subsanar sus fracciones de comunicación a nivel interno, teniendo presente el valor que representa cada uno de los componentes del material humano de la organización y su relación con su entorno inmediato, resultó en el proceso de diagnóstico la categoría Capital Social como objeto de análisis de investigación.

Definido claramente por María Freyre, en: *El capital social. Alcances teóricos y su aplicación empírica en el análisis de políticas públicas Ciencia, Docencia y Tecnología*, cuando retrae los trabajos de Coleman frente al paradigma que analiza este concepto desde la estructura del relacionamiento y plantea que “el capital social es un recurso presente en las relaciones sociales, que le permite a los sujetos alcanzar sus objetivos o intereses, puesto que a partir de la reciprocidad de los vínculos, los favores o dones, se traducen en diferentes formas de retribución según los diferentes grados de confianza o cercanía de los vínculos sociales”. (Freyre, 2013, p. 98).

En relación con el trabajo sobre Corpomanigua y utilizando el mismo tipo de investigación cualitativo, este trabajo alimenta el análisis, brindando más allá de conceptos sobre el capital

social, características que lo hacen inherente al desarrollo social interno de una organización que tiene un fin comunitario. María Freyre mencionó que:

El capital social no es un recurso individual que pueda poseerse, acumularse o intercambiarse (...) son perspectivas teóricas interaccionistas, integracionistas e individualistas sobre la acción social enmarcadas en el individualismo metodológico y la teoría de la elección racional, que sostienen que la interacción genera una suerte de estructura para los participantes (Freyre, 2013, p. 98).

Por su parte, Marcelo Baro, desde Argentina, presenta al capital social como un intangible que está constituido principalmente por los vínculos que la organización establece con sus stakeholders, pero del cual su construcción no parece ser una prioridad en el eje organizacional. En su trabajo de tipo cualitativo, examina el grado de conocimiento del concepto entre los profesionales de la comunicación, acerca de esta categoría que se aplicó también al estudio sobre Corpomanigua, y como resultado del análisis, el evidente desconocimiento del mismo.

Propone desde esa perspectiva, una relación intrínseca entre el capital social y la comunicación organizacional cuando indica Baro (2012) que:

El Capital social: incluye básicamente los vínculos que se establecen entre los miembros de la organización, los de ésta con otras organizaciones y los de las organizaciones entre sí (...). Éste incluye no solamente los vínculos, sino también los actores y los recursos que se canalizan por la red. En este sentido, Nahapiet y Ghoshal (1998) definen el capital



social como: La suma de los recursos actuales y potenciales de un individuo o actor social incorporados a, disponibles mediante y derivados de una retícula vincular. (Baro, 2012, p. 3)

A través de un estudio de campo descriptivo analítico, de enfoque cualitativo, asociaciones de parroquias distribuidas en el municipio de San Francisco del Estado de Zulia en Venezuela abordan la investigación: '*Capital social, desarrollo endógeno y gestión de demandas ciudadanas*' de Isabel Rodríguez y Héctor Govea, que se orienta a comprender de qué manera analizar los elementos de capital social que definen las demandas ciudadanas de las organizaciones y cómo éstas construyen confianza y en el trabajo analítico, aseguran Govea y Rodríguez (2009) que:

Los elementos constitutivos de capital social, redes y normas están en condiciones que pueden tender a la alta, pero en el contexto de la confianza y los valores al ser contrarios y orientados hacia una tendencia a la baja, generan todo tipo de situaciones que atentan contra la credibilidad acerca de la acción social y gestión de demandas de las asociaciones de vecinos, además de deslegitimar al gobierno local generando la poca participación y desconfianza por parte de los ciudadanos a este tipo de organizaciones. (Govea y Rodríguez, 2009, p. 74)

En otro enfoque de Capital Social, Julieta Capdevielle, asegura que son muchas las investigaciones sobre el tema que no consideraron de manera suficiente los costos del intercambio social ni las relaciones de poder insertas en las redes, y por eso busca, a través de su investigación cualitativa: *Capital social: debates y reflexiones en torno a un concepto polémico*, mapear y problematizar los distintos paradigmas que han abordado este concepto, haciendo

hincapié en sus fortalezas y debilidades, en un ejercicio que nos permite dentro de este diagnóstico, establecer diferencias y conceptos estratégicos para el fortalecimiento del capital social que se busca constituir en Corpomanigua.

La autora, aborda todas esas visiones existentes de capital social que se han dado a lo largo del tiempo, sin embargo, el foco de interés está en aquel que a nivel sociológico aporta al desarrollo territorial y comunitario y que está definido y caracterizado de la siguiente manera según Capdevielle (2014):

La visión comunitarista sostenida por los organismos internacionales asocia el capital social con la capacidad de la sociedad de auto-gestionarse a través de organizaciones locales tales como clubes, asociaciones y grupos cívicos. Los comunitarios, que se interesan por la cantidad y densidad de estos grupos en una determinada “comunidad” sostienen que el capital social es inherentemente bueno; en consecuencia, su presencia siempre tiene un efecto positivo en el bienestar de la comunidad (ibidem). Los trabajos que se sitúan dentro de la visión de redes intentan subrayar dos cuestiones: por un lado, la importancia que tiene el fortalecimiento de los lazos intracomunitarios como dadores de un fuerte sentimiento de identidad y, por otro, la necesidad de construir lazos intercomunitarios susceptibles de traspasar barreras étnicas, de género, de status socio económico, etc. A los primeros se les suele llamar capital social “que une” (bonding) y a los segundos, capital social “que produce puentes” (bridging). (Capdevielle, 2014. p. 5)

Siendo Corpomanigua, una organización de carácter comunitario, con intervención social y que en su interior gestiona procesos de enlace desde el capital social que la integra, es importante visibilizar este tipo de rasgos globales que definen a esta categoría y que contribuyen a mejorar

los lazos entre los primeros actores intervinientes.

Para el desarrollo de este trabajo de grado, se entiende el capital social como uno de los más valiosos recursos de la corporación, que no solo contempla el talento humano y aporte social que representan los colaboradores al interior de la organización, sino que su fortalecimiento termina siendo un activo en relación con el desarrollo territorial desde el factor diferenciador que le imprimen a la organización que representan y en el tejido social que ayudan a construir desde la acción interna.

Como aporte adicional a este ejercicio, se abordó el Plan Estratégico de Comunicación -PECO- de la investigación titulada: *Diseño de un plan estratégico de comunicaciones para la Fundación Logros* que buscó contribuir al fortalecimiento de los procesos comunicacionales internos de dicha Fundación, con un abordaje cualitativo que hizo uso del método empírico analítico por medio de la experiencia, historias y vivencias con las que se obtuvieron detalles del manejo de la comunicación dentro y fuera de la Fundación Logros. Adicionalmente, como conclusión más puntual, recomienda: “Elaborar un plan de desarrollo que permita el posicionamiento de la Fundación Logros, con ejes fundamentalmente que propone ésta y que direccionará las estrategias de comunicación que se puedan implementar y que se hayan implementado” (Londoño y González, 2013, p.112).

Un hallazgo que se destaca en esta investigación es que “permitió reconocer la importancia de la comunicación en una institución en este caso del tercer sector, que necesita estar gestionando con urgencia recursos económicos” (Londoño y González, 2013, p.111). Y en ese sentido, se relaciona con el objetivo del presente análisis, que desde el reconocimiento de las prácticas

comunicativas y la cultura organizacional busca reconstruir su capital social e incidir en su gestión y eficacia en el departamento del Caquetá.

En este punto, se concluye que los anteriores casos y experiencias de investigación, generaron con su trabajo, aportes muy importantes para integrar al presente proyecto. En primer lugar, permitieron conceptualizar las categorías que más se ajustan a los fines de este trabajo; profundizar también desde otras experiencias en las prácticas comunicativas, la cultura organizacional y un capital social que desemboque en un Plan Estratégico de Comunicaciones, el cual, posteriormente genere acciones concretas para mitigar las problemáticas presentes en este punto inicial.

Metodológicamente, estos antecedentes brindan un norte y un mayor acercamiento a la realidad en este tipo de organizaciones del tercer sector que orientaron el desarrollo metodológico desde la aplicación de instrumentos de investigación acordes a las categorías de análisis. Se rescata que tanto los métodos de recolección usados en las anteriores investigaciones, como en ésta, no se encuentran estandarizados ni predeterminados completamente, permitiendo la recolección de diversas perspectivas y puntos de vista que al final aportarán a la Corporación que es objeto de estudio en este trabajo y a experiencias comunicativas futuras.

Después de este ejercicio de análisis y revisión de antecedentes, se comprenden las prácticas comunicativas, como el ejercicio de producción y reproducción del campo de la comunicación; pero más allá de esto, se entienden como dinámicas y procesos que reproducen una cierta perspectiva comunicacional y que aportan a la transformación.

Se interpreta la cultura organizacional como un conjunto de valores, necesidades, expectativas,

creencias, políticas y normas aceptadas y ejecutadas por los miembros de una organización y que son prácticas estables que se insertan y se desarrollan a lo largo de los años, lo que permite que las personas que conviven en este universo interno llamado organización interioricen y se comprometan con sus valores y apuestas.

Y en cuanto al capital social, visto como un intangible, constituido por los actores sociales y recursos que conforman sus redes sociales; ese factor diferenciador que compone las organizaciones desde lo interno y que trasciende a la visibilización, fortaleza y potencial de una organización a nivel externo.

## **8. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Corporación Manigua realiza acciones en Caquetá y luego de liderar la construcción participativa de la línea de tiempo, se puede afirmar que durante sus 15 años no se ha trabajado en la apropiación de su cultura organizacional. Durante la participación de jornadas de planeación estratégica, se evidenció el desconocimiento por parte de los colaboradores y la ausencia de fortalecimiento visional interno por parte del equipo de trabajo. Así mismo, se evidenció un fraccionamiento en el ejercicio comunicativo, lo que ha generado que se dupliquen esfuerzos y procesos al tiempo que no existe linealidad y coherencia entre el discurso y la praxis.

En el prediagnóstico comunicativo realizado entre julio y octubre de 2020 con el gobierno directivo y el equipo de colaboradores de Corpomanigua, se evidencia que, al no existir un direccionamiento sobre el tema de comunicación, se fracciona la cultura organizacional y no

existe un relacionamiento efectivo entre las diversas líneas estratégicas y el equipo técnico, profesional y administrativo.

El prediagnóstico se realizó con la revisión y análisis bibliográfico de los documentos compartidos por la corporación (manual administrativo, página web, estatutos, diagnóstico de gestión del conocimiento e informe de gestión 2018). Así mismo, la participación en actividades desarrolladas en campo por la organización y en reuniones de socios, directivos y equipo de trabajo de los proyectos que desarrollan en Caquetá. Este ejercicio se desarrolló con el diligenciamiento de una planilla donde se identificaron los actores principales, con quién se comunica cada actor, bajo qué contexto, qué canales utilizan, qué lenguajes y códigos y cuáles son los flujos de la comunicación.

Como resultado de este primer acercamiento a Corpomanigua, se evidenció que existen procesos colectivos y horizontales de construcción con las comunidades y en general con el trabajo externo que adelanta la organización. Contrario ocurre a nivel interno, pues, aunque al interior se han consolidado relaciones de confianza horizontales, existe un flujo vertical en la toma de decisiones estratégicas al interior de la Corporación, y lineamientos que no conectan de manera estratégica la labor colectiva que tienen, cada persona tiene claridad y ejecuta sus acciones de forma individual, pero desconoce lo que hacen sus compañeros, perdiendo el horizonte colectivo de trabajo.

El prediagnóstico arrojó como principales resultados las siguientes dificultades en comunicación:

- No hay apropiación de la comunicación en la cultura organizacional, por lo tanto, no existen direccionamientos estratégicos.
- La comunicación es vertical, la maneja la Dirección Ejecutiva, quien se apoya en el equipo de auxiliares administrativos para compartir la información que se genera.
- Inactividad de escenarios de comunicación como Comité Operativo Mensual.
- Las acciones de comunicación no superan la vigencia de los proyectos, lo que genera fragmentación.
- No existen canales de comunicación claros entre el equipo técnico, profesional y administrativo.
- La gestión comunicacional no se incluye en el presupuesto anual; este rubro se anexa según la disponibilidad de los donantes por proyectos.
- Ausencia de personas o un área específica encargada del desarrollo comunicacional interno y externo de la Corporación
- Canales como página web y redes sociales desactualizadas.

Uno de los principales radica en que la junta directiva y los socios no se han reunido a pensar la comunicación estratégica de manera transversal. Aunque tienen conciencia de que hay falencias en su relacionamiento, no han aterrizado y analizado cómo esto repercute en el quehacer de la organización y en las formas de relacionamiento del equipo técnico, profesional y administrativo. El organigrama evidencia la verticalidad que existe dentro de la corporación y no se tiene dentro de su estructura la comunicación.



Fuente: Corpomanigua

En un taller de comunicación no-violenta dirigido a socios y equipo de la corporación del 11 al 13 de noviembre de 2020, por el equipo consultor de Resuena Colombia, en San Agustín, Huila, se evidenció como síntoma principal que la comunicación no está siendo pensada de manera estratégica desde los integrantes de Corpomanigua, afectando su trabajo en el departamento.

Así mismo, se hizo evidente la necesidad de tener una perspectiva estratégica en términos de comunicación y flujo de la información interna de la corporación. En este sentido, se hace énfasis en la necesidad de unificación de mensajes para la construcción conjunta de un Plan Estratégico de Comunicación para Corpomanigua que articule el fortalecimiento de su cultura organizacional en donde las prácticas comunicativas aporten en la comunicación de la organización de una manera más orgánica, relacional y efectiva.

Si no se actúa a corto plazo en la solución de esta problemática, ni se avanza en el diseño y puesta en marcha de un plan estratégico de comunicación acorde al objeto misional, a la visión y ejes de la corporación, se seguirán ampliando las brechas que fraccionan su cultura



organizacional y afectan su comunicación. Si no existe una reconfiguración del uso y manejo de la comunicación y sus prácticas internas, continuarán cometiendo errores a la hora de comunicar y la organización tenderá a desaparecer, o a minimizar su eficacia a nivel territorial, aún más en el escenario actual de trascender al uso y apropiación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para que sea efectivo este proceso debe surgir desde un ejercicio interno.

Finalmente, como alternativas de mejora a la situación problemática se hace énfasis en la importancia de entender la comunicación estratégica como esa que responda a unos objetivos y propósitos específicos, y que cuando articula, coordina y armoniza la actuación de las personas, contribuye a la construcción de significados y sentidos. Entender ese proceso, no sólo a nivel externo sino a nivel de procesos internos y en el marco de la delimitación de mensajes, de los propósitos de confianza y reciprocidad entre sus miembros, con audiencias y mecanismos/herramientas de comunicación, y la urgencia de contar con una estrategia que se articule y apoye el cumplimiento tanto de las metas y objetivos de la planeación estratégica como parte de la gestión del conocimiento de la corporación, la cual se encuentra en construcción.

La pregunta de investigación inicial que guió este trabajo de grado estuvo enfocada a la identificación de las prácticas comunicativas y el relacionamiento entre los miembros de la corporación; así mismo el análisis del relacionamiento que se tenían a nivel interno y externo. Sin embargo, a medida que se avanzaba en el desarrollo del trabajo, se consideró pertinente enfocar el trabajo en lo interno; por lo tanto, la pregunta de investigación final fue **¿Cómo**

**fortalecer las prácticas comunicativas y la cultura organizacional de Corpomanigua para reconstruir el capital social e incidir en su gestión y comunicación estratégica?**

## **9. CATEGORIZACIÓN**

### **9.1. Prácticas Comunicativas**

Según el profesor César Augusto Rocha, es necesario entender las perspectivas de la comunicación para comprender cuáles son las prácticas comunicativas que se estudiarán a partir de las investigaciones en comunicación; estas perspectivas son:

- a). la perspectiva unidireccional, que busca la persuasión, basada en la psicología conductual, y que se centra en la respuesta al estímulo, en este caso a los medios masivos;
- b). La perspectiva crítica, creada y desarrollada por la Escuela de Frankfurt donde se consideran los medios como industrias culturales que provocan homogeneidad psíquica y mentalidad rígida, la comunicación es analizada desde la publicidad; c). la perspectiva de construcción de sentido, donde se centra en el ser humano y se ve la comunicación como un proceso de interacciones entre los individuos, en las cuales se ponen en juego gestos, sonidos, posturas, movimientos, tonalidades, distancias interpersonales, y lenguaje verbal, y allí se generan relaciones e interrelaciones; y d). La perspectiva participativa y transformativa de la comunicación que se plantea como una comunicación horizontal, democrática, participativa, plural, que busca el desarrollo social y humano y el cambio en las sociedades. (Rocha, 2019, p. 4).

En este sentido, la conceptualización de prácticas comunicativas como categoría de este trabajo de grado, se abordó desde la perspectiva de la comunicación participativa y transformativa

teniendo en cuenta que el análisis se enfoca en aquellos procesos y dinámicas de la Corporación Manigua en los cuales se persigue la transformación de la realidad a partir de las acciones colectivas mediáticas y sociales que se generan sobre sus enfoques de trabajo y líneas estratégicas como organización. Aquí se hizo un estudio a profundidad de aquellos procesos colectivos de construcción de tejido social en la búsqueda del desarrollo humano y asociativo y los procesos de construcción de nuevas ciudadanía con capacidad de decisión sobre lo público y de reconstrucción de memoria y resignificación del territorio desde las relaciones que se generan desde la organización con sus públicos objetivos: Campesinos y campesinas, indígenas, mujeres, niños, niñas y jóvenes, población en proceso de reincorporación y servidores públicos.

En la línea de lo propuesto por Jesús Martín-Barbero (1990) y Nick Couldry (2004) enfocarse en prácticas y procesos socioculturales es apostarle a investigar y formar parte de procesos que expresan y facilitan otras maneras de vivir en comunidad;

“Las prácticas y procesos socioculturales mantienen lazos y reafirman o construyen comunidad; establecen y engranan dinámicamente sistemas organizativos; conducen y permiten visibilizar y negociar disensos; están en la base de la interacción intercultural con el resto de la sociedad; posibilitan la permanencia de la memoria y la transmisión de legados y lenguajes; construyen nuevos saberes que permiten enfrentar la precariedad o impredecibilidad de la vida”. (Barbero, 1981. P. 1)

Las prácticas se convierten así en dinámicas y procesos que reproducen una perspectiva comunicativa y que, a la vez, la transforman, dinamizando el mismo campo. Bajo esta mirada, las prácticas no son ni neutrales ni homogéneas; al contrario, son intencionales, porque hacen parte de una perspectiva del campo de la comunicación y porque los agentes de esas prácticas poseen motivaciones, y también son heterogéneas, diferenciadas, porque todas ellas son apuestas económicas, políticas y comunicativas muy particulares.

Para este análisis partimos del siguiente concepto brindado por el observatorio de prácticas comunicativas:

Las prácticas comunicativas poseen características propias del contexto y el tiempo en que se construyen. Son construcciones simbólicas que se realizan en la cotidianidad, desde la relación y la interacción entre los sujetos y sus formas de significar, permitiéndoles comprender su papel en el territorio; es decir, comunicarse y autorepresentarse (Rodríguez, Bonilla y Ortiz, 2017, p. 107)

En el campo de la comunicación, el desarrollo y el cambio social, las prácticas comunicativas son vistas como acciones de interacción entre sujetos que en un contexto determinado definen su papel en la construcción o deconstrucción de lo público.

Según el profesor César Augusto Rocha, en su texto: *las prácticas comunicativas como prácticas de producción y reproducción del campo de la comunicación*, publicado en la Revista interacción de CEDAL - Centro de Comunicación Educativa Audiovisual. Revista No. 61, las prácticas comunicativas se pueden analizar desde las prácticas culturales, y desde allí son caracterizadas en tres aspectos: Prácticas comunicativas legitimadoras, las cuales, en su desarrollo, reproducen, validan y legitiman la institucionalidad y en este caso reproducen la lógica como se opera desde

la perspectiva dominante de la comunicación; prácticas comunicativas de resistencia en las cuales se construyen discursos contrarios a los hegemónicos que, generalmente circulan en los medios comerciales, y prácticas comunicativas proyecto, las cuales ofrecen alternativas con discursos y acciones donde la comunicación se concibe como propuesta de acción alternativa en asocio con la cultura y la estética.

En el libro *comunicación y sociedades en movimiento*, escrito por Paula Restrepo, Juan Carlos Valencia y Claudia Maldonado se definen las prácticas comunicativas como “redes de acciones y pensamientos que buscan mantener, recuperar y, en algunos casos, transformar las condiciones vitales de las comunidades o de sus entornos sociales, culturales y políticos; donde no se apunta solo a construir nuevas representaciones de la realidad o formas de circulación de la información sino además a articular y generar acciones y pensamientos en la construcción y búsqueda del buen vivir”. (Restrepo, Valencia y Maldonado, 2017, p.)

Las prácticas comunicativas también incluyen las dinámicas alrededor de los medios y sus mediaciones y van más allá, para incluir acciones y expresiones cotidianas de extraordinaria riqueza y diversidad, asociadas a redes culturales y sentidos complejos.

Dichas prácticas comunicativas ilustran, expanden y profundizan los incesantes esfuerzos de creación, transformación, recuperación y conservación de sentidos, redes y lazos, más allá de lo instrumental, que propenden por cambios profundos y por la construcción de alternativas a un orden social latinoamericano injusto, destructor, colonial y excluyente.

El estudio de las prácticas comunicativas en clave de cambio social, especialmente desde

Latinoamérica, abre ventanas hacia otras formas de conocimiento y acción alternativas a la modernidad, como la comunalidad o el buen vivir. (Magallanes y Valencia, 2015, p. 1)

Finalmente, para aportar a la cultura organizacional de la Corporación, entendemos que las prácticas comunicativas se pueden analizar desde las prácticas culturales, y desde allí son caracterizadas en tres aspectos, en el libro *'Pensar desde la experiencia, comunicación participativa en el cambio social'* Jair Vega y Eliana Herrera escriben sobre las prácticas comunicativas de participación cultural y memoria biocultural y se encontraron dichas características:

Prácticas comunicativas legitimadoras, las cuales, en su desarrollo, reproducen, validan y legitiman la institucionalidad y en este caso reproducen la lógica como se opera desde la perspectiva dominante de la comunicación; prácticas comunicativas de resistencia en las cuales se construyen contra discursos a los hegemónicos que, generalmente, circulan en los medios comerciales, y prácticas comunicativas proyecto, las cuales ofrecen alternativas con discursos y acciones donde la comunicación se concibe como propuesta de acción alternativa, generalmente en asocio con la cultura y la estética. (Vega y Herrera, 2014, p.7)

Expuesto lo anterior, consideramos que los elementos teóricos hallados en esta categoría permiten brindar a este trabajo una perspectiva importante frente a la comunicación estratégica, participativa y transformativa al interior de la corporación, puesto que se concentra en aquellas acciones comunicativas colectivas que se generan entre los miembros de la corporación, aquellos procesos de comunicación interna que potencializan su quehacer, para a partir de allí, analizarlas,

reconfigurarlas y encaminarlas hacia una cultura organizacional efectiva y apropiada por la asamblea, los directivos y colaboradores.

## **9.2. Cultura Organizacional**

En cuanto a la cultura organizacional se refiere, partimos desde el concepto más básico y adaptado a su categorización; visto desde su aplicación empresarial y organizativa que define la identidad de una corporación; es así como la presenta Rosario Shenn en su libro *‘La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial Un acercamiento a tres compañías peruanas’*

La cultura organizacional es el modo de pensar, ser y actuar de una organización. Sería el equivalente al credo organizacional que hace actuar a sus integrantes de una manera particular, establece lo que está permitido o no en ella, enrumba la conducta de la organización en toda circunstancia y con todos sus grupos de interés. (Shenn, 2017, p. 22)

A partir de 1930, fueron varios teóricos de la escuela de las Relaciones Humanas, quienes esbozaron el concepto de Cultura Organizacional. Hablamos por ejemplo de Lewin (1945), Maslow (1954) y Rogers (1961), que hablan de las estructuras, proceso y políticas de las organizaciones, y comienzan a enlazar estas dinámicas con la interacción social que surge en el interior y que contribuye a su eficiencia y eficacia.

Para que la organización sea eficiente y efectiva es necesario que los sistemas normativos de los grupos sean consistentes con los objetivos organizacionales, es decir, la organización debe tener cohesión interna para ser eficaz. La búsqueda de satisfacción de

necesidades que lleva a las personas a trabajar y pertenecer a las organizaciones. O bien, las organizaciones adaptan sus estructuras y funcionamiento para permitir la satisfacción de las necesidades de los seres humanos a través de su membresía, o ella sufrirá graves disfunciones, conflictos y fracasos. (Gómez y Rodríguez, 2001, p. 11)

Y si bien, la cultura organizacional es la identidad de la organización, acoge aquello que identifica a quienes la integran, ese es el análisis desde la perspectiva interpretativa que le han dado otros autores y el simbolismo que rodea esa disciplina. El profesor Oscar Iván Vásquez Rivera, habla desde el postulado de Mary Hach y Majken Schultz, y la mirada desde quienes alimentan a la organización con su cultura y costumbres.

La cultura organizacional se considera una visión del mundo llena de redes de significados y se define por medio de interpretaciones de las expresiones simbólicas y las representaciones de los planos más profundos de significado, también, se considera un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto dentro como fuera de la organización. (Vásquez, 2016, p. 68)

Es decir, cuando un individuo o un grupo de sujetos, entran a ser parte de la organización, la impregnan con aquellos factores que los han influenciado desde las otras organizaciones a las que pertenecen en su cotidianidad: familia, iglesia, escuela y nutren el escenario organizativo.

Para los años noventa, Allaire y Firsirotu (1992), aportan a la teoría la constitución de tres elementos fundamentales que se interrelacionan para dar lugar, según ellos, a una efectiva cultura organizacional.



Primero, un sistema socioestructural, que sostiene un sistema cultural; segundo, dicho sistema cultural, que sirve de justificación al anterior, y por último, los empleados, que como individuos elaboran activamente una realidad organizacional coherente. De esta manera, la cultura organizacional se concibe, a diferencia de valores y principios defendidos por otros autores, como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como por diferentes factores de contingencia, como la tecnología, el mercado y la competencia. (Calderón, 2003, p. 115).

A partir de la teoría de Charles Handy sobre el tema, cuando plantea cuatro tipos de culturas de acuerdo a la orientación que da la organización: cultura por poder (desde una dirección clave), por rol (de acuerdo a las responsabilidades de área), por tareas (según los proyectos de la organización) y por personas (basada en los individuos que la integran); Delaray Minsal, entonces, desarrolla esta significación presentando los recursos que deberían aplicarse para comunicar mejor en su artículo: *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*.

En esta nueva cultura es importante el empleo de tiempo y recursos para comunicar los nuevos procedimientos de trabajo basados en el trabajo en grupo, la cooperación, la discusión y el análisis. La comunicación sirve también para interiorizar y crear la nueva cultura organizacional, flexible y creativa; se convierte, entonces, en una de las herramientas clave del sistema. (Minsal, 2007, p. 10)

Y concluye más adelante estableciendo su importante papel en el proceso estratégico, dejando de presente que si la organización está en un ambiente muy dinámico y de gran competencia, se

necesita una cultura que apoye la flexibilidad y la coordinación de esfuerzos; pues cuando se entrelaza con la estrategia, podría decirse que ella se encuentra en su mejor condición, una con factores bastante favorables para avanzar en su desarrollo y coordinación.

Por otra parte, Cruz, T. (2000) plantea que:

Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión en su interacción con el entorno, en un tiempo dado. (Cruz, 2000, p. 267)

Sin duda, cobra importancia y vigencia la interrelación entre la organización y los actores para concluir que más allá de un vínculo laboral, o meramente productivo, su alcance puede y debe ser mayor, cuando la contribución de aquellos actores intervinientes va encaminada a mejorar la eficacia y la eficiencia con la cohesión que parte desde el interior y se visibiliza aún más en el exterior.

En ese sentido, se considera que los elementos teóricos anteriormente mencionados permiten dar una perspectiva frente a la importancia para Corpomanigua de fortalecer su cultura organizacional. Así las cosas, se comprende en este ejercicio la cultura organizacional como una visión del mundo llena de redes de significados, vista desde los modos de pensar, ser y actuar como organización, interpelando y ajustando sus prácticas de comunicación a nivel interno, donde el capital social que la conforman sea el centro, resolviendo problemas de adaptación e

integración, identificando a tiempo la forma correcta de percibir, pensar y sentir de su capital humano, fortaleciendo aquellas prácticas que puedan estar generando algún tipo de ruido, o que no se realizan adecuadamente, logrando finalmente incidir en la eficacia de la organización.

### **9.3. Capital Social**

Es inevitable, cuando abordamos una categoría como capital social, que en general ha sido ampliamente explicada y entendida desde el ámbito económico, remitirse en la presente investigación, a sus conceptos iniciales o a esos autores que la llevaron hasta la sociología, la política y otras ciencias sociales y humanas en las que resulta aplicable bajo nuevas miradas. Coleman, Bourdieu, Putman, solo por mencionar algunos, quienes desde 1973 e incluso antes, forjaron fundamentos sobre su papel en las comunidades y sus relaciones.

James Samuel Coleman, por ejemplo, con un estudio exhaustivo desde la sociología empírica, las matemáticas y la acción social colectiva, comenzó a construir lo que hoy conocemos como capital social leído como la producción de beneficios individuales y comunes, una definición que sustenta Rodrigo González Reyes, en su artículo científico: *'Capital social: una revisión introductoria a sus principales conceptos'*, citando los aportes del teórico.

Coleman vio sobre todo una explicación sobre cómo los sujetos sortean las imposiciones sociales para alcanzar en mayor o menor medida el logro de sus fines... Se formó, en la tradición de la teoría de los Intercambios y la acción racional, desde donde se considera que las personas actúan intencionadamente en la consecución de una meta puntual. (González, 2009, p. 138)

La acción colectiva, propia del capital social es entendida de manera coincidente por diferentes autores como ese conjunto de procesos en los que se involucran diversos actores sociales en acciones colectivas que les retribuyen un bien común alrededor de valores compartidos en red. En este caso en particular, sobre Corpomanigua, ubicada en el departamento del Caquetá, afectado en las últimas décadas por la recurrencia del conflicto armado y sus consecuencias, la corrupción y el clientelismo, es Putnam en su escrito sobre *'El declive del Capital Social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario'*, el que vincula ese tipo de problemáticas en su estudio y las variables de reciprocidad y generación de confianza como factor determinante para reducirlas.

La interacción social ayuda, a solucionar dilemas de acción colectiva animando a la gente a actuar de forma confiada en ocasiones en que, de no ser así, quizás no lo haría. Cuando el trato económico y político está inserto en unas redes densas de interacción social, se reducen los incentivos para el oportunismo y la corrupción. Una sociedad caracterizada por una reciprocidad generalizada es más eficiente que otra desconfiada. (Putnam, 2003, p. 14)

Asimismo, en coherencia con el fin que persigue este trabajo, de apoyar en el fortalecimiento de los mecanismos para que los ciudadanos tengan la posibilidad de incidencia en el desarrollo regional y de sus comunidades con mayor presencia, el teórico César Augusto Rocha, en su libro *Comunicación para la construcción de Capital Social*, parte de analizar, sobre este asunto en particular, la reducción significativa de la calidad de la participación, señala que es prioridad en comunidades regionales, rescatar el tejido social desde su base que es la comunidad, para lograr esa articulación entre capital social y redes.

Es una paulatina desinstitucionalización de las organizaciones sociales, estaban más preparadas para la representación que para la participación. Su esquema funcionaba a la medida que era más representativo, si esto se lograba los resultados podrían ser mejores. La participación exige, en cambio, ciudadanos con otras condiciones, con otra cultura política. Una en la que se articulen los intereses propios, los comunes en el plano de lo público. Pero que en ese juego ganen todos: el individuo, las familias, las organizaciones y la sociedad en su conjunto. (Rocha, 2008, p. 31).

Y es aquí donde el mismo Rocha, retoma el concepto de Putnam desde la idea de transformación del tejido social a un papel efectivo de cooperación para el ‘gana-gana’:

Para Putnam el capital social es el conjunto de prácticas de organización social sustentadas en confianza, normas y redes, que permiten aumentar la eficiencia en la sociedad y especialmente en la cooperación. (Rocha, 2008, p. 31).

Y es, en ese escenario de cooperación y de relacionamiento donde hemos buscado, para la presente investigación orientar el enfoque del capital social en un llamado a reconocer la riqueza, complementariedad y la necesidad de este fenómeno en la construcción de las organizaciones, en su misionalidad, su composición, su desarrollo y por ende en sus resultados. Por lo tanto, comprender la contribución de cada uno de los miembros del capital humano a los proyectos, como lo sustenta Rocha, aminora los problemas sociales, resultando en la producción de mayor capital social a partir de la participación social.

Aterrizando el concepto de la categoría al ámbito de las organizaciones, el libro, *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: una relación con el capital social, la cultura*

*organizacional y el management*”, los autores, Mónica García Solarte, Karem Sánchez y Álvaro Zapata Domínguez, aciertan en explicar a detalle ese potencial que inyecta el capital social a las comunidades o asociaciones, incrementando la productividad y la competitividad:

Las nociones asociadas al capital social, como reciprocidad, confianza, cooperación y solidaridad, caracterizadas como atributos sociales relacionales, encuentran igualmente sentido y pertinencia en el ámbito de la organización empresarial. Se puede afirmar que, de existir tales atributos sociales en las organizaciones, las posibilidades de incidir en el logro de una mayor eficiencia, efectividad y competitividad serían mayores. (García, Sánchez y Zapata, 2008, p. 69)

Al mismo tiempo que señalan que desde este punto de vista cada actor como parte de procesos internos de intercambio, comunicación, colaboración, cooperación y eficiencia colectivos que pueden ser positivos o negativos, dependiendo de la calidad de las relaciones que logren constituir, incluso apoyándose en el concepto dado por Cohen y Prusack que hablan del capital social como: “Un stock de conexiones activas entre la gente” quienes acuden de nuevo a términos ya mencionados como la confianza, la comprensión, el entendimiento mutuo, los valores compartidos y las conductas que hacen posible la acción colectiva. (García, Sánchez y Zapata, p. 70, 2008)

Es cierto, de esta manera concluir que la identificación precisa de las buenas prácticas comunicativas, el reconocimiento y aplicabilidad del capital social y su conexión vital con la cultura organizacional, son la combinación eficaz para una organización que busca ampliar su horizonte con tácticas y estrategias cooperativas como soporte para cualquier organización especialmente del tercer sector.

En conclusión, el mejoramiento corporativo depende en buena medida de que los diferentes actores sociales que intervienen en sus procesos se comuniquen y se relacionen. Esto se refiere a ir más allá del significado usual de poner en común; se trata de reconstruir esa comunicación fraccionada en estratégica, desde la acción en colectivo, con el intercambio de saberes de ese capital social, resignificando los mensajes y las prácticas que harán parte de ahora en adelante de la identidad de la corporación, comenzando desde el ámbito privado para que tenga impacto en lo público.

### **Comunicación estratégica**

Es importante resaltar, que aunque la comunicación estratégica no fue abordada como una categoría de análisis, si se apropia desde los planteamientos de la cultura organizacional su esencia. En primer lugar, se comprende desde los elementos planteados en esta especialización como esa “Otra comunicación” que asume a las organizaciones como sistemas complejos, vivos y que ponen en el centro a su capital humano. Las organizaciones, desde un enfoque de comunicación estratégica, se va afianzando a su territorio a partir de sus sentidos y vivencias, y experimenta transformaciones considerando sus realidades múltiples.

Por otra parte, se adopta desde los planteamientos de Sandra Massoni esa multidisciplinariedad que se reflejan en las categorías de capital social, vista desde Putman como ese conjunto de prácticas sustentadas en: confianza, reciprocidad, normas y redes, que permiten aumentar la eficiencia de una organización. Y por supuesto, desde las prácticas comunicativas abordadas desde Rodríguez Páez como esas construcciones simbólicas que se realizan en la cotidianidad, desde la relación y la interacción entre los sujetos y sus formas de significar, permitiéndoles comprender su papel en el territorio. Los planteamientos abordados anteriormente en la

categorización, dan cuenta de Massoni quien ha señalado insistentemente que “La investigación en comunicación estratégica habilita, inquiere, busca la enacción de otras modalidades del encuentro a partir de la constitución de un cambio social conversacional que se ofrece como un valor agregado a los proyectos de investigación tradicional” (Massoni, 2012. p. 43)

Así mismo, Massoni, propone el siguiente concepto sobre el modelo de comunicación estratégica:

El modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la interinstitucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos. Tiene una particularidad y es que este modelo se concentra en facilitar las transformaciones a partir de una mirada respetuosa de la diversidad. (Massoni, S. 2007. Pág. 8).

## **10. RESULTADOS**

De acuerdo a las herramientas aplicadas metodológicamente con el grupo de trabajo (revisión bibliográfica, línea de tiempo, entrevista semiestructurada, grupo focal y observación participante) se evidencian a continuación los resultados de dichos análisis desde cada una de las categorías que aborda este trabajo.

### **10.1 Historia organizativa y las prácticas comunicativas de Corpomanigua**



En este apartado se aborda la historia organizativa de la corporación Manigua a partir de dos técnicas de investigación: construcción participativa de la línea de tiempo con seis socios fundadores el 13 de marzo de 2021 y una entrevista semiestructurada a Raúl Sotelo Díaz, socio fundador quien fue director durante 8 años de la organización realizada el 13 de mayo de 2021; así mismo se presenta una relación de las prácticas comunicativas identificadas al interior de la corporación, dado lo anterior aquí se busca comprender la historia organizativa y las prácticas comunicativas de Corpomanigua, a partir de las percepciones e intereses de sus integrantes.

Para facilitar la comprensión este apartado se presenta en cuatro momentos. En el primero se hace énfasis en el surgimiento de la corporación; en el segundo momento se analiza la crisis organizativa y las prácticas que se generaron a partir de este acontecimiento; el tercero profundiza en los nuevos liderazgos y las prácticas comunicativas que se insertaron durante el periodo 2009 - 2017; en el cuarto momento se concentra el análisis en las prácticas comunicativas actuales que se generan al interior de la organización para finalmente compartir apreciaciones a manera de conclusiones preliminares.



Foto: Mariana García, Construcción Línea de tiempo, 13 de marzo de 2021.

En el 2003 un grupo de caqueteños y caqueteñas fueron convocados a trabajar para la agencia de cooperación alemana Diakonie Katastrophenhilfe, quien brinda ayuda humanitaria mundial a poblaciones víctimas de desastres de origen natural o político. Esta agencia inició su trabajo en Seguridad y Soberanía Alimentaria, apoyo psicosocial y ayuda humanitaria con población víctima del conflicto armado en Florencia, Caquetá. Es allí donde luego de trabajar durante tres años en los municipios de Cartagena, La Montañita, Puerto Rico y Florencia, un grupo de 24 personas empiezan a pensarse como equipo y a soñar con una organización propia que operara los recursos de la cooperación en el departamento del Caquetá.

En diciembre de 2006 surge la corporación Manigua, el equipo técnico y profesional de este proyecto transita a la organización local. Inicialmente fue conformada por 24 socios y socias

que trabajaban en tres programas de intervención: a). Seguridad y soberanía alimentaria, b). Psicosocial, c). Ayuda humanitaria. Su principal público se concentraba en mujeres y niños, niñas y adolescentes víctimas del conflicto armado por el que atravesaba el país. Su primer proyecto denominado “Enraizar, Comunidades desarraigadas echando raíces” fue financiado por la Comisión Europea y Diakonie Katastrophenhilfe el cual se ejecutó entre 2006 y 2008, donde se beneficiaron a 7.800 personas.

Durante estos dos años se contó con los recursos para elaborar periódicos murales, programas de radio sobre cuentos de la huerta, producción de videos. Se realizaban foros anuales sobre seguridad y soberanía alimentaria, ferias de sabores y saberes, vinculación a dinamizadores locales que trabajaban como enlaces en los municipios de Florencia, Cartagena y Florencia. Allí se realizaban reuniones de coordinación mensual, reuniones semanales entre el equipo y espacios consultivos mensuales para evaluar las acciones que desarrollaban en el territorio.

En marzo de 2009, hubo cambio de dirección en la corporación Manigua; el director de la época renunció debido a que se agotaron los recursos económicos existentes, a partir de esta crisis financiera, empezó a haber un fraccionamiento y deserción en el equipo de socios, el cual se redujo en un 60% y según Sandra Stella Ramírez, socia fundadora, fue un momento difícil que marcó la historia organizativa porque dejó entrever que prevaleció el interés individual por el colectivo. “Aquí nos dimos cuenta quiénes estaban realmente apropiados de la apuesta y de la corporación”. (Ramírez, 2021)

En la Asamblea de 2009 fue elegido Raúl Sotelo, socio fundador, como director de Corpomanigua, quien lideró el proceso durante 8 años consecutivos y según entrevista semiestructurada asumió el rol por convicción, a sabiendas de que el cargo no tenía fondos. Este momento crítico incidió en la estructura organizativa de la corporación, debido a que se enmarca en el tránsito de una práctica comunicativa que encaja en la perspectiva unidireccional de la comunicación por la relación vertical que existía entre los directivos y el equipo de trabajo, a una perspectiva de construcción de sentido, donde priman las relaciones humanas en sentido circular: “En este proceso el individuo participa del proceso, le da sentido y significación a la comunicación. Se trata de un sistema circular de interacciones y relaciones”. (citado en Rocha C. 2019 Pág.7). Este tipo de práctica comunicativa que llega a primar en la corporación luego de la llegada del nuevo director se evidencian en el siguiente relato compartido por Sotelo, en entrevista semiestructurada:

Yo hice un ejercicio interno en querer que el ejercicio de dirección fuera diferente. Para hablar con el director tocaba agendar cita, la oficina del director tenía aire acondicionado y el de los empleados era ventilador, el director podía usar las cosas de la oficina, los empleados no; habían muchos privilegios que se habían instaurado y yo quería hacer una dirección distinta. Cuando asumí la dirección me pasé a una oficina sin aire, para poder tener la puerta abierta y que mis colegas simplemente cuando necesitaran hablar conmigo, entraran y se sentaran. Quería que mi cambio de rol no significara un ascenso en el imaginario de la gente. (Sotelo, 2021)

Cuando Raúl Sotelo asume el liderazgo de la corporación Manigua en 2009, se empiezan a institucionalizar prácticas de comunicación horizontales que permitían el diálogo entre los

participantes tales como ejercicios de construcción alrededor del alimento como factor de unión en los seres humanos. “Esa era una forma de compartir, de sentirnos orgullosos y eso nos mantuvo unidos mucho como grupo. Allí en medio del asado salían conversaciones que alimentaban el debate y la vida organizativa”. (Sotelo, 2021). Aquí se evidencia la teoría incluida en la perspectiva de construcción de sentido en la comunicación denominada Estudios Culturales, donde sus principales exponentes son Raymond Williams y Stuart Hall:

Uno de los elementos centrales de los Estudios Culturales es la relación entre el poder y la cultura. Williams define a la cultura como el ámbito de las significaciones de la vida social. En la sociedad existen valores en juego, como tradiciones, simbolizaciones, prácticas sociales, que se convierten en elementos fundamentales para la jerarquización social, la legitimación y la validación social. Es decir, las prácticas culturales son ejercicios del poder o, si se quiere, son también prácticas políticas. (Rocha C. 2019 Pág.7).

Este tipo de relaciones que definen la comida como tradición y símbolo de unión, aportó al fortalecimiento del capital social en la corporación debido a que se empezaron a tejer lazos de confianza y cooperación; así mismo permitió la reconstrucción de las prácticas de comunicación entre gobierno directivo, empleados y socios por los canales de comunicación abiertos que permitían la interacción constante activa entre los participantes.

Con la realización de la Línea de Tiempo y la entrevista semiestructurada se puede evidenciar que entre 2009 y 2017, Corpomanigua incorporó prácticas de comunicación internas con

perspectiva de construcción de sentido y participativas, porque se reconocían y se respetaban las diferencias entre las personas, se ponían en juego los diversos mundos simbólicos de los colaboradores y socios para la construcción de realidades y mensajes ante sus públicos, además existían mecanismos de control y vigilancia entre sí tales como los seguimientos que se hacían a las acciones de director. Sandra Stella Ramírez, socia fundadora, en su intervención al analizar las prácticas de comunicación en el tiempo argumenta que:

En el organigrama después de la asamblea seguía el presidente de la junta que era el mismo director ejecutivo, después seguían las coordinaciones de equipos y la coordinación administrativa, éramos equipo, no éramos proyectos, los equipos estaban organizados geográficamente, por áreas de intervención. También estaban los equipos Consultivos temáticamente hablando: consultivo productivo y consultivo psicosocial. estos encuentros consultivos eran espacios de asesoría y construcción de conocimiento. (Ramírez, 2021)

Este tipo de prácticas permitieron que el equipo trabajara de manera articulada lo que transformó el clima y la cultura organizacional entorno a la conversación y a los procesos colectivos de construcción de tejido social donde se buscaba el desarrollo humano integral de sus colaboradores y públicos objetivo. Según Raúl Sotelo, en este periodo, la comunicación entre la dirección, los socios y el equipo de trabajo era fluida.

“Yo hacía informes de gestión sencillos, cuando viajaba yo mandaba un correo a todos los socios informando qué había pasado durante la gestión, yo no esperaba al año para dar

informe, yo avisaba por correo, considero que es un gesto de respeto por el grupo (...) Cuando llegaba a la oficina yo pasaba por todos los puestos de trabajo a saludar, a conversar, pienso que si no estamos bien no producimos, yo llegaba y saludaba, abrazaba tanto a los hombres como a las mujeres y todas las fechas especiales se celebraban, el día de la mujer, el día del padre, de la madre, era un ejercicio consciente de talento humano y de relacionamiento entre el equipo”. (Sotelo, 2021)

Esta apreciación la corrobora Sandra Stella Ramírez, quien plantea que la comunicación interna se basaba en relaciones de confianza y cooperación

Teníamos un periódico mural que se llamaba DE REOJO, era un periódico institucional, hacíamos cuadernos de mujeres, piezas comunicativas, teníamos unos boletines hermosos. Hacíamos recetarios y cartillas. Teníamos nuestra cartelera institucional, pero esto no lo volvimos a hacer, Los cumpleaños nos lo recuerdan son las administrativas. Ahora ya no se hace nada de eso. (Ramírez, 2021).

Jackeline Cardozo, coordinadora administrativa y financiera de la Corporación argumenta en su intervención durante la realización de la línea de tiempo que las relaciones y prácticas comunicativas empezaron a resquebrajarse entre 2015 y 2016 por la cantidad de proyectos que se desarrollaban, lo que evidencia que la comunicación empezó de nuevo a trabajarse desde la perspectiva unidireccional; la escasez de tiempo, los afanes de la entrega de resultados y la división de tareas, conllevaron a que las lógicas de comunicación y de relacionamiento

dependieran de la cantidad de compromisos y pasará a un segundo plano el ejercicio de comunicarse entre sí de forma periódica.

Existían varios proyectos y varios cooperantes y varios socios implementadores, teníamos que rendirles cuentas a todos, en ese periodo fue donde se empezaron a perder las relaciones, eran proyectos de corta vida y era una carrera para todo, empezamos a perder ciertas dinámicas”. (Cardozo, 2021)

Según el profesor César Rocha, “todo campo está constituido por sujetos que poseen unos capitales, como los culturales, económicos y sociales. En el campo de la comunicación, todos los agentes involucrados en él ponen en juego todos esos capitales. Esto ocurre en la investigación, en la formación y en la vida profesional. Este juego es una práctica comunicativa que hace que el campo se expanda, contraiga, difumine, ilumine, sea monotemático o pluritemático, conflictivo o armónico” (Rocha, C. 2019, p. 9)

En este caso las prácticas comunicativas entre gobierno directivo, socios y equipo de trabajo se contrajeron y se difuminaron, debido a que las fortalezas y habilidades del capital social empezaron a canalizarse en función de los proyectos; equipos de trabajo que pasaron a funcionar como islas, cada proyecto con su equipo respondía por las obligaciones de cada donante. “Nosotros como equipo administrativo andamos en el *corre corre* y en el día a día asumimos muchas cosas, los tiempos ya no son los mismos para estarse reuniendo con el resto del equipo administrativo. (Aros, 2021)



## *Prácticas Comunicativas actuales*

Las prácticas comunicativas poseen características propias del contexto y el tiempo en que se construyen. Son construcciones simbólicas que se realizan en la cotidianidad, desde la relación y la interacción entre los sujetos y sus formas de significar, permitiéndoles comprender su papel en el territorio; es decir, comunicarse y autorepresentarse (Rodríguez, Bonilla y Ortiz, 2017, P 107)

En 2017, cuando asume la dirección la socia fundadora Nubia Chacón, se evidencia que las construcciones simbólicas alcanzadas por el antiguo director empiezan a perderse, ya no hay interacción entre los socios, equipo de trabajo y directivos. Los participantes de la línea de tiempo y la entrevista semiestructurada identifican que empezó a haber una fragmentación de la comunicación y que no existen canales claros de flujo de información; en palabras del exdirector Raúl Sotelo, el problema radica en que la actual directora no cumple con el perfil para asumir el cargo.

Históricamente la dirección se elige por la asamblea bajo unos perfiles así se eligió a Leonardo Sarmiento, así me eligieron a mí y a Nubia Chacón no la eligieron bajo un perfil, cuando yo renuncié preguntaron quién cogía la dirección, se la propusieron a Sandra, ella dijo que no, entonces dijeron, le tocó a usted Nubia y ella dijo que sí pero ella no cumple el perfil... .. ella asumió el cargo por la voluntad que tiene y el compromiso y porque es buena relacionista. Pero yo pienso que los directores deben elegirse por perfil y no por delegación, debe estar acompañado de un plan de trabajo y la Junta debe asumir mayor responsabilidad en el seguimiento. (Sotelo, 2021)

En este relato, se evidencia un conflicto entre el anterior director y la actual directora de la corporación, este conflicto entre líderes, sumado a los escenarios de autorepresentación inciden en el ejercicio de las prácticas comunicativas porque trascendió a la desconfianza y poco reconocimiento por parte de equipo hacia la actual administración. De esta forma se altera la dinámica comunicativa al interior de la corporación porque sin duda, las prácticas se encuentran mediadas por la necesidad de reconocimiento del otro como interlocutor válido y al perderse la confianza en la dirección por no replicar espacios de conversación que estaban instaurados en la cultura organizativa, por su perfil técnico y debilidades en la gestión y formulación de iniciativas propias del territorio, se reducen las prácticas comunicativas de construcción de sentido y de transformación y pasan a convertirse en espacios limitados de entrega de resultados:

Hacemos comités de coordinación cada vez que nos acordamos, el primer miércoles de cada mes. Yo como directora debo convocar, pero ya no somos tan constantes en las reuniones de junta directiva, hacemos asambleas ordinarias en marzo y se convoca desde la Junta Directiva y se sesiona de manera extraordinaria. (Chacón, 2021)

Con lo expuesto hasta aquí, podemos evidenciar que las prácticas comunicativas en la actualidad han transitado hacia la perspectiva unidireccional, donde surgen modelos de sistemas de información más no de comunicación, limitados a un grupo de WhatsApp y correos electrónicos esporádicos. Al inicio de la corporación se generaron prácticas horizontales cuyas características fueron las reuniones formales con poca interacción donde se concentraba en el mensaje como orden, se excluyó de la vida corporativa la conversación y era evidente la desconexión del jefe con las dinámicas propias de las personas de la corporación; éste se distinguía por no estar al

tanto de lo que pasaba entre sus funcionarios, sino que se concentraba en recopilar información para presentar a los donantes. Para Rocha (2019) en este modelo horizontal, el centro de atención está en el mensaje, no en los sujetos o en los procesos (Rocha, C. 2019, p. 5).

En la actualidad, se evidencia que las prácticas comunicativas internas en la corporación se han limitado a la entrega de informes de gestión anuales que no permiten la interacción y la conversación, como lo plantea Raúl Sotelo en el siguiente apartado:

“Creo que se fresquiaron mucho, ahora cualquier cosa sirve en cualquier parte, no puede ser que un informe de asamblea sea que la directora lea un informe en Word y no hacer una presentación concreta de qué es lo que se va a tratar en la asamblea y luego cuando la conversación va a iniciar ella pide permiso y se va. No puede ser que después de tantos años nos citen a leer un informe en Word en una pantalla. Yo creo que no hay confianza en la gente que está liderando. (Sotelo 2021)

Por su parte, Jackeline Cardozo, coordinadora administrativa y financiera manifiesta que últimamente no se le ha dado un espacio adecuado a la comunicación:

Seguimos fraccionados por proyectos, cada proyecto diseña sus propias piezas de comunicación. Hay dos proyectos que han tenido sus propias estrategias de Comunicación, con un proyecto de esos creamos la página web, antes se producían cosas muy bacanas, periódicos murales, spots de radio, videos de impactos, pero eso fue cuando estaban bien activos Raúl, Stella y Nelson, que son comunicadores y ellos movían esos procesos. (Cardozo, 2021)

Estos dos testimonios evidencian que en la actualidad existe un fraccionamiento en las relaciones debido a un problema estructural al interior de la corporación, donde no se reconocen los miembros como pares, los socios no se ven representados en la dirección ejecutiva, pero tampoco se atreven a cuestionar sus acciones o buscar alternativas. Entre los socios y directivos existe desconfianza porque no se evidencian metas claras desde la dirección. Por las escasas formas de encontrarse se evidencia desarticulación y desánimo, a lo que se le suma problemas de salud entre los que integran el gobierno directivo, pero más grave aún la corporación ya no se ve como escenario de encuentro y de construcción conjunta sino como una organización que ejecuta proyectos y cada vez más va perdiendo posicionamiento y credibilidad entre los socios y miembros del equipo.

En este apartado se concluye que existen varias versiones de la historia de la corporación, cada quien relata los aprendizajes, prácticas de comunicación desde su cargo o nivel de participación en cada uno de los proyectos. Desde la creación de la corporación la estructura organizativa se constituyó a partir de los proyectos y las líneas de acción que trabajaban en su momento. El afán por la práctica y el relacionamiento con las comunidades en campo ha hecho que la organización no se piense hacia adentro ni se refuercen las prácticas comunicativas al interior entre socios, directivos y equipo de trabajo.

La no priorización de la planeación estratégica, la falta de plan operativo por parte de la dirección hace que se carezca de seguimiento a la gestión; la ausencia de espacios formales e informales que propendan por la conversación y la articulación de acciones hace que los equipos

funcionen como ruedas sueltas dentro de la organización y se deteriore la confianza entre socios y dirección ejecutiva.

Al analizar las prácticas comunicativas en la organización, se evidencia que en los últimos años se ha centrado en la perspectiva unidireccional de la comunicación, que busca la persuasión a través de piezas comunicativas para mostrar resultados e influir en los donantes para futuras intervenciones, por lo que se ha descuidado la comunicación interna.

No existe claridad sobre quién maneja la comunicación al interior de la corporación; la directora se apoya en las auxiliares administrativas y no se generan espacios de construcción permanente por la escasez de tiempo y la informalidad en la que se ha visto inmersa la vida organizativa.

Es urgente fortalecer prácticas de comunicación entre socios, directiva y equipo de trabajo para garantizar la cohesión y articulación de procesos; de lo contrario Corpomanigua tiende a diluirse y a desaparecer; si bien es cierto que la comunicación por sí sola, no soluciona del todo el problema organizativo y de gestión por el que afronta la corporación, si aporta a restablecer las relaciones y la conversación como camino hacia la toma de decisiones en función del crecimiento organizativo.

## **10.2 Cultura organizacional y procesos de comunicación**

En este apartado se abordan los procesos de comunicación que han tenido algún nivel de incidencia en la cultura organizacional de la corporación Manigua, evidenciando los elementos más significativos que se hallaron en las herramientas metodológicas aplicadas para este fin.

Además, se intentará explorar la visión compartida que tienen las directivas de la organización, quienes reconocen falencias en este aspecto, dando resultado al objetivo de identificar los procesos de comunicación que inciden en la cultura organizacional de Corpomanigua.

El grupo focal realizado en octubre de 2020, con cuatro de las socias fundadoras de la corporación, fue un espacio de diálogo enriquecedor que permitió comprender la cultura organizacional y los procesos de comunicación; aunque se realizó de forma virtual, se evidenciaron elementos muy importantes sobre los procesos de comunicación que tiene la organización. En un primer aspecto, una primera pregunta aborda cómo se vienen desarrollando los canales de comunicación a nivel interno, ante ello se hace prioritaria la necesidad de organizar los canales de comunicación interna, para ello, las socias fundadoras consideran que debe partir desde los tomadores de decisiones y directivas, pues no sería posible concertar unos mínimos en la comunicación, si no se tiene la claridad de qué está fallando y qué es importante ajustar en el camino. Una vez el norte esté definido, se resalta la importancia de trabajar mano a mano con el equipo de trabajo, escuchando y viendo desde otra mirada los caminos para organizar dichos canales.

Nubia Chacón, directora de la corporación expresa ante ello que: “Tenemos dificultades de la comunicación interna en relación de cómo desde lo interno poder recoger, el mismo tema de las relaciones, como comunicarnos a nivel de compañeros cosas, cómo socializar, en eso también tenemos falencias” (Chacón, 2020)

Una vez se hayan posicionado y apropiado estas líneas a nivel interno, podrán irse ajustando los procesos de comunicación que permitan consolidar una cultura organizacional desde una visión colectiva, donde como equipo de trabajo compartan, descubran o desarrollen diversas formas de hacer frente a las necesidades de la organización, que varían y se ajustan con el contexto.

En un segundo aspecto, se manifiesta la necesidad de articular los diferentes procesos y proyectos que realizan, así como de documentar todas sus acciones, visibilizando allí los aprendizajes e impactos que tiene el quehacer de la organización en el territorio.

La ausencia en este proceso de documentación, ha generado que se pierda en el tiempo información muy importante en los 15 años de trabajo organizativo, afectando inicialmente a nivel interno un ejercicio de transferencia de saberes entre las personas que han estado históricamente en este lugar, y quienes llegan por primera vez a sumarse a este equipo de trabajo, esto incide de manera significativa no solo en su cultura organizacional, sino en su estructura organizativa. Esto también se ha reflejado a nivel externo, pues la ausencia de documentación ha generado un fraccionamiento en la comunicación, respondiendo en términos comunicativos, solamente a las exigencias de los proyectos, más en términos de productos, y no como una apuesta transversal de comunicación para el cambio social y tampoco en la generación de proyectos.

Los procesos de comunicación de la corporación, han pasado por diversos picos en sus 15 años, pese a que una parte de sus directivas son comunicadoras sociales por profesión o empíricas, el día a día, y los proyectos que permiten que la corporación sea hoy no solo un lugar de empleo

para muchas personas y de fortalecimiento de capacidades locales, que se ha posicionado en el territorio durante estos años, ese ejercicio, de cumplir a los proyectos y cooperantes, no ha permitido que la organización tome un momento para re-evaluar, pararse y analizar cómo han sido de fondo los procesos comunicativos y cómo actuar ante un panorama que evidencia que la ausencia de una mirada estratégica de la comunicación, está perjudicando el quehacer de una importante organización.

Este grupo focal, permitió el reconocimiento de los procesos comunicativos de la corporación, se cita a continuación un apartado del grupo focal, donde la directora ejecutiva expresa un sentir colectivo:

Es necesario desenredar los canales de comunicación interna, nuestras herramientas, tener al interior que es lo que estamos comunicando y la importancia de comunicar hacia trabajadores, hacia afuera, los mismos asociados, no todos somos fuertes en el tema de comunicación virtual, TICs, para qué se usa y cómo usarla, y cómo sacarle el mejor provecho, ese tipo de cosas que se ven tan simples aportarían en desenredar nuestra comunicación. (Chacón, Nubia, grupo focal 2020)

Este diálogo, evidenció una interacción débil entre los directivos, lo que trae como consecuencia una fragmentación de la comunicación entre los directivos y a su vez con los colaboradores, que se ve reflejada en la toma de decisiones al interior de la corporación y una erosión de la relación con el territorio. La comunicación al interior de la Corpomanigua se maneja de forma desarticulada, allí expresan que, si bien hay un objetivo común, y un potencial muy grande en un equipo de trabajo que cree en lo que hace y desarrolla un óptimo trabajo en los territorios, no hay



articulación a nivel comunicativo que evite generar procesos de más, generando duplicación de tareas, actividades, afectando su eficacia organizativa.

Sobre el anterior resultado, y a partir de la teoría de Charles Handy, el autor Delaray Minsal, presenta los recursos que deberían aplicarse para comunicar mejor en una organización, plantea que:

En esta nueva cultura es importante el empleo de tiempo y recursos para comunicar los nuevos procedimientos de trabajo basados en el trabajo en grupo, la cooperación, la discusión y el análisis. La comunicación sirve también para interiorizar y crear la nueva cultura organizacional, flexible y creativa; se convierte, entonces, en una de las herramientas clave del sistema. (Minsal, 2007, p. 10)

Desde la dirección de la corporación se plantea la necesidad de situar la comunicación como un eje transversal a las apuestas de Corpomanigua. y esto es muy importante ante un evidente fraccionamiento de la comunicación que se refleja en una cultura organizacional que se destaca por sus intangibles, vistos como los conocimientos o valores, tal como lo expresa la autora Rosa Segovia la: “cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y supuestos conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los espacios de adaptación externa e integración a nivel interno” (Segovia, 2014, p. 162)

En ese sentido, en el presente trabajo se entiende la cultura organizacional como el alma y la esencia de la organización la cual se puede analizar desde los modos de pensar, ser y actuar como organización y que pasa por su sistema de valores y creencias, reflejados en el equipo de trabajo;

es así como se evidencia que la cultura organizacional en Corpomanigua se promueve por la coyuntura de los proyectos, pero hay desorden en ella, y es que sin comunicación, no existiría la cultura, y aunque allí se evidencia, es necesario potencializarla, ya que a través de ella se promueve el reconocimiento de sus protagonistas, mediante las percepciones que posee cada uno de sus integrantes, con sus subjetividades. La comunicación y la cultura organizacional es un proceso dialogante, que depende de cada subjetividad, y que, en el caso de la corporación, debe fortalecerse.

Cruzando el anterior planteamiento con una de las investigaciones consultadas en los antecedentes de este documento, se resalta a los investigadores que mencionan a Schein, y comentan que “el aprendizaje organizacional, sucede cuando la Cultura Organizacional establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.” (Gómez, Mogollón y Rodríguez, 2012, p. 65)

En este punto, y sobre sus destrezas basadas en características y aptitudes, la corporación ha abonado un esfuerzo importante. Sin embargo, se hace necesario potenciar escenarios de discusión y análisis que permitan solucionar problemas, antes de que escalen a un momento donde sea más complicado hacerlo. Trayendo a Rosario Shenn, quien explica que la cultura va en ese credo organizacional que hace actuar a un equipo de trabajo en una organización, se vuelve evidente que para Corpomanigua y el fortalecimiento de su cultura organizacional se deben potenciar sus procesos de comunicación internos para aportar a las relaciones donde se

concentren los esfuerzos en potenciar una organización que cumple un rol protagónico en el departamento, y que tiene mucho más por brindar a las comunidades.

Se concluye este apartado, mencionando que la cultura organizacional en Corpomanigua se debe fortalecer a partir de la apropiación de los valores, símbolos y representaciones por parte de sus públicos internos. Teniendo en cuenta a Vázquez (2016) quien define la cultura organizacional como “un universo lleno de relaciones circulares entre interpretaciones y significados que se construyen a través de la interacción entre las personas tanto dentro como fuera de la organización” (Vázquez, 2016, p. 68), y es allí donde se evidencia en esta investigación la importancia de reconstruir las interacciones entre los socios, directivos y equipo de trabajo para mejorar el clima, fortalecer su relacionamiento y articulación.

Se considera clave reconocer la importancia de apropiar los valores y la esencia de la corporación, así mismo comprender y reconocer la importancia de la labor y el rol que ejercen dentro de la corporación, pero especialmente cómo lo que cada uno hace se conecta con la labor que desarrollan los demás integrantes del equipo de trabajo de la corporación; tejer esa manigua colectiva permitiría a Corpomanigua fortalecerse en su cultura organizacional y consolidar unas mejores prácticas de comunicación a nivel interno.

### **10.3 Capital social, un pilar del fortalecimiento corporativo**

En este espacio se presentan los planteamientos, aprendizajes y conclusiones relacionados con la experiencia de acercamiento, de quienes componen el tejido social de la corporación Manigua, al concepto de capital social visto desde la estructura presentada en el periodo de indagación, que lo expone como ese conjunto de prácticas de organización social sustentadas en: confianza, normas y redes, que permiten aumentar la eficiencia y la cooperación.

Con el fin de dar respuesta al objetivo de reconocer las características que posee el capital social presente en la corporación, se estableció adelantar la estrategia metodológica de la observación participante y una entrevista semiestructurada, que alimentara los elementos que se habían logrado recaudar superficialmente con los demás instrumentos rasgos sobre el tema, en las conversaciones iniciales con los socios y directivos.

La observación, se orientó al acompañamiento interno, en el encuentro para el rediseño de la planeación estratégica de la organización que se llevó a cabo el pasado 9 de marzo de 2021, la entrevista semiestructurada relacionada con esta categoría, el 13 de mayo de 2021 con Raúl Sotelo, socio fundador de la corporación Manigua y quien fuera su director por 8 años, con el fin de captar, en un diario de campo, la esencia de esa integración del trabajo cooperativo, las relaciones de confianza y la reciprocidad en su gestión.

Los primeros instrumentos aplicados: grupo focal de octubre de 2020 y la línea del tiempo del 13 de marzo de 2021, permitieron dar un vistazo a lo que consideraban los mismos socios fundadores de la corporación, como uno de sus mayores y mejores recursos para su consolidación como organización: su grupo de colaboradores, entre los que confluyen lazos de

amistad, solidaridad y un propósito común, con los que se forjó el propósito de la misionalidad y de su identidad en la región.

Liliana Aros, socia fundadora, fue una de las primeras en exponer la manera en la que surgió ese capital para Corpomanigua,

En 2004 empezamos la conversación, a proyectarnos, trabajábamos en una organización y empezamos a pensarnos como equipo de trabajo, como grupo de amigos, qué más podíamos aportar a la Amazonía, a este territorio. No solamente estar presente en emergencia sino hacer una transición de la emergencia al desarrollo y estar en Diakonie, no nos lo permitía y empezamos a soñarnos algo que nos permitiera hacer el trabajo más allá”. (Grupo focal, oct. 2020, p. 1).

Mientras tanto, para Nubia Chacón, actual directora, el problema de no tener la eficacia necesaria en su gestión como organización, yace en parte, en no haber alcanzado esa fusión en red de cooperatividad y confianza constante y definida. “La situación es que a nosotros nos ha faltado orden, creo que una falencia es que no nos hemos sentado a conversar que nosotros realmente queremos en ese PECO, esa estrategia de comunicación. (Grupo Focal, oct. 2020, p.2). Así como lo reconoce Sandra Ramírez, aterrizándolo a ese fraccionamiento de la comunicación que persiste entre ellos mismos al interior de la corporación y que repercute en que no se gestione de manera adecuada y el personal o la comunidad interna no sienta que exista reciprocidad en su aporte.

Este ejercicio interno hace mucha falta y nos falta el tema de saber comunicar y comunicarnos, una cosa es el posicionamiento de la marca, pero también cómo

establecemos el vínculo de comunicación con la comunidad interna y externa, cómo logramos devolverle a nuestra gente lo que ellos hacen y que se vuelva un diálogo permanente con la organización; entender nosotros qué significa eso de comunicación para el desarrollo y el cambio social, eso como le da marco a nuestra fundación que se centra allí (Grupo Focal, Oct. 2020, p. 7)

Ese es un principio propio del Capital Social como lo proponía Coleman, cuando lo presentaba como ese encuentro desde el cual personas actúan intencionadamente para la consecución de una meta puntual. Y es que así se proyecta Corpomanigua para su labor social en la región, con ese vínculo que se establece para aportar en lograr un objetivo que para este caso es la seguridad y soberanía alimentaria, la ayuda psicosocial para los habitantes del Caquetá y que actualmente no está fortalecido en un ambiente de confianza y reciprocidad. Un apartado con el que coincide Sandra Ramírez, socia de la Corporación, relacionándolo con el vínculo personal que preexiste entre los directivos de la organización y que permanece con algunos colaboradores que actualmente ya no están presentes, pero que al no ser ya parte de la Corporación les obliga a reiniciar el proceso interno de cohesión.

Ahí es muy importante la relación personal, fuera del vínculo laboral, sigue siendo fundamental; en estos momentos hay personas que se han desvinculado de alguna manera de los procesos directos con nosotros pero que se convirtieron en líderes y referentes, como mantienen buena relación y nos reconocen con el equipo, incluso con muchos de ellos hay relación de amistad; poder conectar con estas personas y ellos vuelven otra vez y nos ayudan a dinamizar el proceso. (Línea de tiempo, marzo 2021, p. 7)

Así que se inició por identificar de qué manera estaba compuesto el capital humano, base del capital social que se quiere desarrollar, encontrando que: son un grupo de amigos, en su mayoría, oriundos del departamento del Caquetá, zona principal de influencia de la organización, y que intentan aprovechar sus especialidades y profesiones para la gestión, siendo los siguientes perfiles los que más se destacan:

<b>SOCIA/O</b>	<b>PERFIL</b>
<b>SANDRA STELLA RAMIREZ DE LOS RÍOS</b>	Profesional zootecnista de la Universidad de la Amazonia, especialista en Alternativas de Desarrollo Sostenible para la Amazonia Colombiana, Magister de Desarrollo Rural, de la Pontificia Universidad Javeriana. Socia fundadora de Corpomanigua, con experiencia en coordinación de proyectos, de seguridad y soberanía alimentaria de emergencia, de tránsito al desarrollo, protección y prevención de reclutamiento de jóvenes; docente catedrática de la Universidad de la Amazonia, área de extensión y desarrollo rural.
<b>NUBIA YANETH CHACON MENDEZ</b>	Profesional zootecnista de la Universidad de la Amazonía, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Minuto de Dios, con formación en economía solidaria. Es socia fundadora y actual Directora Ejecutiva de Corpomanigua, con experiencia en ejecución de proyectos de emergencia y desarrollo con enfoque de seguridad alimentaria, y atención psicosocial a víctimas del conflicto armado, trabajo de campo, acompañamiento agro social y de producción de alimentos; formación a organizaciones de base, equipos de investigación y desarrollo de diagnósticos.
<b>NELSON FREDY HOYOS ESPINOSA</b>	Profesional agroindustrial de la Corporación Unificada Nacional CUN, con conocimientos en Comunicación Social, producción radial; formación en liderazgo transformador y herramientas de participación ciudadana, derechos humanos y participación comunitaria. Es socio fundador de Corpomanigua; hace acompañamiento técnico para producción y transformación de alimentos, procesos de formación campesina para producción y mejoramiento de cadenas

	productivas, generación de procesos solidarios y ciclos cortos de transformación y mercadeo de productos agropecuario.
<b>JOSÉ MARÍA TROCHEZ GARCIA</b>	Tecnólogo en Gestión Agropecuaria de la Universidad Abierta y a distancia UNAD, con formación en economía solidaria, procesos productivos, género y derechos, agroecología y agroforestería. Socio de Corporación Manigua, con experiencia en acompañamiento técnico para producción y transformación de alimentos, procesos de formación campesina; fortalecimiento a organizaciones de base y desarrollo con enfoque de seguridad y soberanía alimentaria a víctimas del conflicto en los municipios de Cartagena del Chairá, Puerto Rico y San Vicente del Caguán.
<b>JACKELINE CARDOZO CAICEDO</b>	Profesional en Contaduría Pública de la Universidad de la Amazonia, Especialista en formulación y evaluación de proyectos, certificada en economía solidaria. Es socia de la Corporación Manigua, con amplia experiencia de trabajo en organizaciones no gubernamentales, actividades en el área administrativa y financiera, formulación de presupuestos de proyectos de emergencia, desarrollo, y seguridad y soberanía alimentaria, derechos y participación ciudadana, prevención de violencias contra la mujer entre otros, así como en ejecución financiera de proyectos con recursos de financiación internacional.
<b>LILIANA AROS RIVERA</b>	Profesional en Contaduría Pública de la Universidad de la Amazonia, con conocimientos en responsabilidades tributarias y fiscales, normas internacionales de Información Financiera NIIF y en el área tributaria y contable. Es socia de la Corporación Manigua, con experiencia en ejecución de proyectos y la rendición de cuentas a distintos donantes. Actualmente funge en el cargo de Contadora de la organización.
<b>MARIA FANNY GAVIRIA</b>	Socia fundadora de la corporación Manigua, con formación en género, derechos, participación ciudadana, políticas públicas, gerencia de proyectos, educación popular, evaluación de proyectos sociales, y atención a víctimas de violencia. Ha trabajado como líder del programa género y derechos de la corporación. Tiene experiencia en apoyo psicosocial, atención a mujeres víctimas del conflicto armado, articulación con distintas organizaciones locales y a nivel nacional, participación de las mujeres en la construcción de paz, construcción de políticas públicas.



<b>STELLA MARIS BERMEO</b>	Profesional en Comunicación de la Universidad Nacional, Eco feminista, con formación en género y liderazgo para América latina y el caribe, Magister en libros y literatura infantil y juvenil de la Universidad Autónoma de Barcelona, en proceso de tesis de la Maestría en Comunicación y derechos humanos de la Universidad Nacional de la Plata Argentina, con formación en género, liderazgo y herramientas de construcción de paz, con destacadas ponencias, a nivel nacional e internacional. Es socia de la Corporación Manigua, con experiencia en la ejecución de proyectos sociales, de prevención de violencias con mujeres y acompañamiento a organizaciones de base y memoria histórica.
------------------------------------	---

En la tarea de establecer el modo de relacionamiento de los componentes de la organización, del que habla el capital social, era necesario, como se hizo en la tabla anterior, presentar los principales integrantes, que además de los directivos o líderes de proyectos, cooperan para que se desarrollen los programas estratégicos, con el fin de reconocer sus competencias, habilidades, intereses e ideales que puedan potencializar el concepto de capital social, siendo así:

- ❑ Equipo base de trabajo: Conformado por dos auxiliares administrativas, un auxiliar contable, un encargado de servicios generales y una pasante del Sena.
- ❑ Gobierno Directivo: Integrado por la asamblea, la junta directiva y la dirección ejecutiva. La asamblea, constituida por ocho (8) socios fundadores (6 mujeres y 2 hombres), quienes toman las decisiones que direccionan la labor de la Corporación en el territorio, su promoción y posicionamiento.

La junta directiva, a su vez la conforman cinco profesionales oriundos del departamento, competentes en las áreas sociales, agrícolas y financieras que cumplen la función de cuidar que los programas, líneas estratégicas y enfoques de la corporación se cumplan. Son los encargados

de dirigir el horizonte de la corporación y velar por el cumplimiento de las decisiones de la asamblea, quienes son la máxima autoridad de la organización. La asamblea elige una persona que se encarga de la dirección ejecutiva de la corporación, quien hace a su vez de representante legal. Esta persona, direcciona las decisiones de la Junta directiva y la asamblea general.

- ❑ Equipo de trabajo operativo: Se trata de un grupo interdisciplinario que promueve el desarrollo humano integral con enfoque de género y derechos. Está conformado por profesionales y técnicos organizados por proyectos y coordinados por una persona que lidera las acciones de cada proyecto. La función que desempeñan tiene que ver con el trabajo que desarrollan en la interacción con las comunidades y público externo como campesinos, indígenas, mujeres, niños, niñas y jóvenes, población reincorporada y servidores públicos.

A la fecha (mayo de 2021) la corporación cuenta con 15 trabajadores, cinco (5) por nómina y diez (10) por prestación de servicios, quienes ejecutan dos proyectos de cooperación internacional, Amazonia Joven y Escuela de Paz: Río de Colores.

### ***Características del Capital Social de Corpomanigua***

Si bien el capital social de la corporación Manigua existe, no está bien constituido, está fraccionado y no opera en cada labor o actividad, no basta con conocerlo para apreciarlo y mucho menos para adaptarlo; es necesario identificar esas características que influyen en los vínculos entre los actores de la organización y los recursos que poseen y canalizan por su red; son estas: la confianza, la comprensión, el entendimiento mutuo, los valores compartidos, la

cooperación, la reciprocidad y las conductas que hacen posible la acción colectiva. Y para ello se aplicaron dos herramientas específicas, la entrevista semiestructurada al ex director de la organización y socias fundadoras, a la par con la observación participante en un proceso vinculante de planeación estratégica que permitieran develar con mayor detalle el potencial de su capital social y el relacionamiento que surgía como resultado de tal intercambio de saberes.

En un inicio, resultaba difícil reconocer el tipo de relaciones que se constituían al interior de la corporación, y es que aunque son amigos, conocidos y vecinos gestando un trabajo en red para sacar adelante proyectos y programas por la comunidad, no se determinan buenas o perdurables relaciones de confianza, líneas claras o equipos de trabajo permanentes, funciones delimitadas o específicas, en espacios compartidos sin comunicación adecuada, generando un tipo de pervivencia en la fragmentación de relaciones que no han logrado subsanarse.

Preocupa por ejemplo, el hecho de que a pesar de contar con profesionales en comunicación dentro de la junta directiva y como socios, ninguno de ellos asume como tal el rol de comunicación estratégica, poniendo al servicio de ese trabajo en común su talento y habilidad, sino que por el contrario, sus esfuerzos están encaminados en otras actividades que no se relacionan al ámbito comunicativo y la falta de pensamiento estratégico frente a la necesidad de la organización de eficacia y visibilidad, desembocan en que hoy en día no cuenten con un departamento de comunicación o por lo menos con un profesional encargado de ese asunto. Una de las prioridades de la organización es entonces reconocer esas potencialidades de la comunicación que hacen visible su labor, como las conectan y las ponen en manos de uno de los profesionales con los que ya cuenta o se deciden por incluir en su tejido organizativo a un

experto en el tema que integre la red, y esos recursos que dicha persona pueda poner al servicio de la organización.

En este aparte del trabajo, también se incorporó el diagnóstico realizado por INNOVATE para Corpomanigua en septiembre del 2020, que resalta en el capítulo de talento humano que:

La identificación de capacidades individuales, determinó que las personas expertas en temas particulares dentro de la corporación, su perfil profesional, su rol, así como sus habilidades en el marco de las acciones que desarrolla la organización, permiten identificar en donde se encuentra localizado parte del conocimiento de la organización, y lleva a indagar en cómo circula y si pasa o no por algún tipo de transformación o intercambio. (Diagnóstico INNOVATE, 2020, p. 13).

Lo anterior confirma que en Corpomanigua reside un capital valioso, diverso, competente, consciente de sus capacidades, conocedor del territorio y que entiende el propósito de cada proyecto en el que se integra. Sin embargo, la recomendación inicial de este apartado se orientó a recapacitar sobre la necesidad de potenciar el conocimiento interno y fomentarlo en el relacionamiento entre colaboradores, bajo la premisa de que el trabajo en red es lo que llevará a la organización al siguiente nivel de efectividad donde se constituya esa articulación de actores sociales internos para aumentar la visibilidad y eficacia de cada proyecto que contará con el compromiso de todos.

Es importante también destacar lo sucedido bajo el ejercicio de observación sobre la actividad del diseño de la planeación estratégica para Corpomanigua, donde se convocó a los socios y el

equipo de trabajo a un escenario de construcción colectiva para el fortalecimiento institucional y se pretendió entender el tipo de relacionamiento que se daba en este espacio.

Se trató de un espacio formal que buscaba recaudar los aportes de todos los actores de la organización desde su mirada profesional y su labor en Corpomanigua para el mejoramiento institucional. Vale la pena destacar que como se podrá observar en el diario de campo (Anexo #6), el ejercicio contó con diferentes contribuciones que incluían entre otras: analizar los factores de éxito de los últimos 2 años, los aprendizajes, la brechas y los desafíos; hacer un análisis del talento humano existente, sus cualidades y el cargo que deberían ocupar dentro de la organización, realizar un análisis de actores (positivos, negativos, neutros); dando especial relevancia desde un inicio a la figura de capital social que les alimenta.

Y es aquí donde se ejecuta parte de la acción colectiva del capital social que entendía Coleman como ese conjunto de procesos en los que se involucran diversos actores sociales en gestiones que les retribuyen un bien común, que aquí se tradujo en intentar construir una visión estratégica planeada por los aportes de los colaboradores, maximizando la participación, como es preciso, puesto que en ocasiones anteriores solo se contó con la presencia del gobierno directivo y ahora se ampliaba la invitación al resto de colaboradores.

Se convierte en un terreno abonado, el hecho de generar el trabajo colectivo, de escucha y de integración; sin embargo, queda como experiencia que los resultados no se compartieron a los participantes, no hubo una dirección o moderación fija que guiara la conversación y las conclusiones del encuentro frente a la misionalidad que fue el punto central quedaron en manos de un asistente administrativo que finalmente le socializaba al equipo de socios; quedando invisibilizado en parte, el propósito de reconocer los aportes del equipo.

De allí, que el hecho de que los socios fundadores, la asamblea, la junta directiva y los propios colaboradores, tengan la intención de recapacitar, entender y reconocer, como lo han hecho saber en los escenarios de diálogo y construcción colectiva, que para crecer requieren del esfuerzo colectivo, resulta sin duda, en un resultado significativo con para el propósito del objetivo que se planteó, pero ¿de qué manera están abiertos o dispuestos a recomponer esa confianza perdida, a lograr la reconexión en las relaciones resquebrajadas, a proponer y a disponer en torno al capital social que los fortalezca?

Existen ciertas relaciones de amistad, confianza y colaboración entre los socios fundadores de Corpomanigua que requieren consolidarse en un trabajo mancomunado, para generar relaciones sociales de calidad que perduren con el tiempo y consigan extenderse a cuantos miembros de la organización se pueda, pero al tiempo, solucionar y reconciliar aquellas sobre las que se evidenciaron tensiones fuertes que podrían incidir negativamente en la fluidez de acciones de la corporación y en el ambiente laboral interno que es el que se ha buscado fortalecer. Aquellas que se presentan a continuación de acuerdo a lo recogido en los instrumentos de indagación:

CATEGORÍA	INTERACCIÓN	RELACIÓN
<p><b>Confianza</b></p>	<p>Amistad</p> <p>Amistad y trabajo en equipo para desarrollo de proyectos</p>	<p>Nubia Chacón Directora y socia fundadora - Jackeline Cardozo, socia</p> <p>Sandra Stella Ramírez - Nelson Hoyos.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Poder</b></p>	<p>Toma de Decisiones estratégicas sin consultar y comunicar con los demás</p> <p>Conocimiento en temas de género que no se replican con equipos</p>	<p>Nubia Chacón Directora y socia fundadora - Jackeline Cardozo, Coordinadora Administrativa y socia</p> <p>Fanny Gaviria - Stella Maris Bermeo</p>
<p style="text-align: center;"><b>Cooperación</b></p>	<p>Trabajo en equipo para desarrollo de proyectos Agro.</p>	<p>Nelson Hoyos y José María Trochez (socios y trabajadores)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Conflicto</b></p>	<p>Comunicación como socios y directivos</p> <p>Ausencia de relevo generacional y debilitamiento en salud</p>	<p>Nubia Sánchez, Socia fundadora – Raúl Sotelo, Socio fundador y ex directivo</p> <p>Fanny Gaviria, Sandra Stella Ramírez, Nelson Hoyos.</p>

Matriz propuesta por César Rocha (2008)

Teniendo en cuenta los resultados identificados en la matriz anterior, las relaciones más recurrentes en Corpomanigua son aquellas que involucran el poder basado en la unidireccionalidad y que generan la desconexión y la desconfianza entre colaboradores. Si se traslada este conflicto al marco teórico y teniendo como base las relaciones de desconfianza que se plantean desde estas conclusiones de los colaboradores, Rocha (2008), acierta al señalar que,

en organizaciones sociales, suele citarse con frecuencia el concepto de tejido social, lo cual no es suficiente y requiere pensarse bajo el enfoque de capital social que planteó Putnam (1994), como el conjunto de prácticas que tienen como eje la confianza para la cooperación y la eficiencia. Es así entonces, como ese ensamble entre los actores sociales y la creación de relaciones de calidad entre ellos, llegan a componer el capital social que se encuentra fragmentado en esta comunidad organizativa.

Es un requisito para el capital social que la confianza y la solidaridad se construyan entre todos los miembros de un equipo, en este caso Corpomanigua; de manera tal, que la red de cooperación que resulte de ese afianzamiento repercuta en la consonancia de las acciones de la organización no solo a nivel interno sino en su gestión para el departamento del Caquetá, porque hay seguridad de los colaboradores para aportar a la contribución para la acción colectiva, poner en marcha los planes, comunicar las estrategias y ejecutar los programas en forma unánime en un proceso en el que de todos hacen parte y están al tanto de ese desarrollo, pero todavía más importante, que se alimenta más allá de la participación, la concertación en una continua retroalimentación y generación de nuevas redes que conecten y amplíen en el marco del propósito que se está buscando: reconstrucción de confianza, encuentro, eficacia y visibilidad.

En el entendido de que una organización siempre será centro de redes de relaciones que pueden ser de poder, de confianza, de afecto, de colaboración o de conflicto como lo han reseñado los autores, donde se generan espacios de diálogo, intercambio de bienes y saberes, incluso de emociones, y sus efectos pueden ser negativo o positivos dependiendo de la calidad de las relaciones, cabe destacar el postulado de Karem Sánchez, en cuanto a las perspectivas teóricas de la gestión humana, que sitúa al capital social como un instrumento con carácter vinculante que



potencializa a un organización, pero que visto desde el punto de vista del relacionamiento interno asegura que.

No son suficientes el mejor capital humano, la tecnología más avanzada, ni los procesos más sofisticados, considerados de forma aislada, si no existe una especie de cemento social articulador que los potencie y maximice sus resultados para la organización (...). Si se crean las condiciones de confianza, reciprocidad y apoyo mutuo, las posibilidades de incrementar la productividad son mayores. Por el contrario, si las condiciones mencionadas no se registran la desmotivación, el desperdicio y el desaliento tienen muchas mayores posibilidades de instalarse en el clima y la cultura organizacional afectando su desempeño global. (Sánchez, p. 69)

En la entrevista del pasado 13 de mayo con Raúl Sotelo, ex director de Corpomanigua, se refería él a inconvenientes difíciles de sobrellevar y situaciones evidentemente incómodas suscitadas por los miembros de la Junta Directiva que son, según conoce, de público conocimiento y que fraccionan la intención de consolidar lazos de confianza y reconocimiento del personal y trabajo cooperativo en red con respecto a su directora actual.

“La gente ya no tiene confianza en Nubia como directora, por varios vacíos que hay, pero no se lo dicen. A mí me llaman como invitado a las asambleas y les digo mira, si la dirección no tiene un plan de trabajo, cualquier cosa puede salir buena; pero salían en contra mía porque soy el exdirector; ellos no se han curado y repiten como loro, sobre todo Nubia, Jackeline y Fanny, es que usted dejó la vara muy alta, el cargo muy alto, pero yo les decía, eso nadie lo ha medido, y no importa, yo fui un líder 8 años, debe haber otro liderazgo con sus herramientas y sus cosas y debe hacerlo, no quedarse en el ayer; yo tenía habilidades para eso para hacer reportes escritos.

Que día le decía a Nubia, a las financieras hay que cuidarlas, a una financiera no se le puede quedar mal, si usted no tiene tiempo, informe, escriba manifiéstense, avise, pero a ella no le importa nada no comunicar la demora”. (Sotelo, 2021).

Cuando se abordó a Sotelo sobre la pregunta de ¿qué relaciones estables de cooperación se han identificado y cómo han influido en potencializar los perfiles al interior de la corporación?, Sotelo relató que las relaciones que solo se puede identificar una relación consistente y bidireccional entre la directora de la corporación y una de las socias, mientras que la que se da con los demás colaboradores consiste en no verlos como iguales o socios, sino como empleados, motivando un silencio corporativo que responde a no querer afectar su posición en la corporación y a evitar que les vulneren sus derechos laborales o de vinculación.

El único matrimonio que hay allí es entre Jackeline y Nubia, del resto son empleados que no se ven como socios... Hay mucho silencio, algunos prefieren decir que no quieren trabajar en vez de enfrentarse a la directora. No se cuestiona la amistad, está cuestionando el mundo laboral y el mundo laboral tiene sus derechos, y si usted siente que los derechos los están vulnerando es mejor que no trabaje. Hay miedo de afectar una amistad, hay cansancio de que para que se dice si no cambia nada, de alguna manera hay desidia.”

(Entrevista semiestructurada, mayo 2021, p. 13)

A este tipo de conflictos, que no corresponden al espíritu del ya definido capital social, hacía referencia Putnam (2003), cuando manifestaba que, bajo el concepto de la reciprocidad generalizada, radica que la confianza al interior de la sociedad o comunidad la hace más eficiente que otra desconfiada.

No obstante, la reflexión del cuerpo directivo en la voz de Sandra Ramírez, socia fundadora, frente a la pregunta de ¿cuál sentía que podría ser el dolor de su organización?, lo involucró directamente con las características dichas del capital social, de la duplicidad de esfuerzos y la falta de eficacia por la ausencia de relaciones de cooperación, señalando que:

A la organización le falta conocimiento interno, para nosotros ser gestores de nuestros propios proyectos, poderlos escribir, poderlos organizar, siempre hay una dependencia externa en términos de formulación y personal. Yo creo que eso nos ha limitado y ha permitido que se fugue mucha información. También hay un tema de liderazgo que está incluso en función de la Junta Directiva pero que también se debe canalizar y dar lineamiento hacia las direcciones ejecutivas, ahí hay unos dolores grandes y unas falencias que la organización debe fortalecer. Hay que ir ganando en esos recursos y ese capital de perfilar el saber y el conocimiento que se requiere, en este momento es necesario hacer una complementariedad de varias cosas allí al interior de la organización. (Línea de tiempo, marzo 2021, p. 15)

Una visión que amplía otra de las socias, Liliana Aros cuando manifiesta su preocupación por no tener ese reconocimiento sobre el capital social de la organización. “Nos preocupa y nos duele la estrategia de sostenibilidad de capacidades en el equipo, estamos preocupadas por el talento humano de la corporación, no solo de los asociados sino de todo el talento humano y la manera de cómo hacer de esa riqueza de conocimiento que esté en un solo lugar”. (Línea de tiempo, marzo 2021, p. 17).

Es preciso entonces concluir que se resalta el haber logrado la reflexión del gobierno directivo sobre el concepto de capital social para que sea insertado en la identidad organizacional de

Corpomanigua, y la intención de afianzar esos procesos sociales internos, bajo la consigna del reconocimiento y aprovechamiento del talento humano presente en la organización para alcanzar mejoras sustanciales en las relaciones de confianza, reciprocidad, cooperación y trabajo colectivo. Se trata de qué manera se logra instalar el capital social como un optimizador de recursos, que a medida que logre afianzar esa dinámica y subsanar las fricciones en el relacionamiento, aumente también la eficiencia de las acciones y la construcción de redes para la productividad interna y hacia el escenario externo en el que busca alcanzar mayor visibilidad y competitividad de la corporación en el largo plazo.

## **11. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN**

A partir de los resultados que arroja este trabajo, se diseñó un Plan Estratégico de Comunicación - PECO - como alternativa para contribuir a la organización y orientación de todas las actividades hacia una comunicación efectiva y asertiva a nivel interno, con el objetivo de propiciar el relacionamiento y generar una cultura organizacional adecuada para mejorar su quehacer como organización en el territorio amazónico.

### **11.1. MARCA**

#### ***11.1.2. Nombre:***

Tejemos la Manigua, es el nombre del Plan Estratégico de Comunicación Interno de Corpomanigua (2021-2022), teniendo en cuenta que dentro de la organización la palabra “tejer” es un símbolo de construcción conjunta de relaciones y sentidos y en este caso, aplica para la necesidad de reconstruir el tejido social dentro de la corporación que se ha ido resquebrajando

por la desconfianza y las malas prácticas comunicativas, lo que incide en el menoscabo de la gestión como organización en el territorio. Se hace referencia a tejer la Manigua porque es el nombre de la Corporación, pero también porque es una palabra que significa conjunto de arbustos y bejucos que se enredan entre sí, haciendo alusión a las personas que conforman el público interno de la corporación: socios, directivos y equipo de trabajo que requieren articularse para garantizar el cumplimiento de metas de la organización y por ende su misionalidad.

### ***11.1.2. Slogan:***

Coopera, co-crea y transforma

Este eslogan es una invitación a trabajar conjuntamente entre el público interno de la corporación para lograr un mismo fin de manera articulada, a partir de propiciar escenarios para innovar en las formas de relacionamiento y así transformar los procesos comunicativos internos.

### ***11.1.3. Logo***



Sobre el logo que da nombre al presente Plan Estratégico de Comunicación y su eslogan, se inserta una madeja como elemento gráfico con el significado de entrelazar y que se conecta a un círculo personas perfectamente sincronizadas y unidas, desprendiéndose del hilo que representa

las habilidades, experiencias y cualidades que posee cada integrante de la corporación. Las mismas que resultan insertas en el título, que es, el propósito del PECO.

‘Tejemos la Manigua’, no solo se toma desde el concepto de tejer, que significa formar un tejido, que en este caso es social; y de la manigua que es este conjunto de vegetación, arbustos representativos de la región del Caquetá que incluso dan nombre a la corporación, sino que comprenden el concepto de cooperar en una acción colectiva en la construcción de ese tejido social que requiere su acción, haciéndolo de forma armónica y solidaria y conscientes del propósito de su función en la región. Entendiéndose cada uno como constructor útil para la sociedad, pero en un trabajo fusionado con sus pares para un bien común. La palabra tejemos tiene un propósito vinculante, que no solo se queda en la simple invitación de tejer, sino que es un llamado a la acción a compartir, colaborar e involucrarse con el objetivo trazado.

En esta representación, la punta del hilo es guiada por una persona que se articula a un grupo, en este caso la O, que representa la necesidad que las dinámicas internas de la corporación sean circulares y se reconozcan las fortalezas y bondades de cada integrante para ir tejiendo entre sí las relaciones de trabajo en equipo, empatía y confianza en el otro.

Se utiliza el color verde porque es representativo tanto para la corporación como para la manigua por el color de los bosques y la naturaleza que prevalece en el territorio. El tipo de letra utilizado es el Benedict porque refleja movimiento, fluidez y claridad; además es de fácil lectura, lo que ayuda a la comprensión y recordación del nombre.

## 11.2. MATRIZ DE DISEÑO ESTRATÉGICO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	PÚBLICOS	OBJETIVO DE CAMBIO	MENSAJE	TÁCTICAS	INDICADORES	FRECUENCIA	PRESUPUESTO
Fortalecer habilidades de los actores para comprender e implementar la comunicación como eje de gestión y articulación de Corpomanigua.	Estrategia de comunicación institucional ( <i>Tejamos nuestra manigua</i> )	Socios y Directivos.	Socios y directivos incorporan la comunicación en las líneas estratégicas de la Corporación	La Comunicación como eje articulador de la apuesta institucional	* <b>Feria de la Comunicación: Tejiendo para Transformar</b> - Taller cocreativo en comunicación estratégica - Juego de roles: A partir de situaciones de Confianza, Cooperación y Reciprocidad	Número de actores que intervinieron en taller cocreativo de comunicación estratégica.  Número de propuestas que se emitieron por parte de los socios y directivos en el taller cocreativo de comunicación. (Encuesta)	Una vez  Anual	\$750.000
					* <b>Creación de Área de Comunicación</b>	Valoración del nivel directivo sobre el capital social y su importancia en la organización. (Pregunta abierta taller: Excelente Regular,Mala)	Semestral	\$42.000.000
Propiciar la alineación del equipo de trabajo con los valores, principios y misión de la Corporación, para fortalecer su cultura organizacional	Estrategia de comunicación institucional ( <i>Tejamos nuestra manigua</i> )	Equipo de trabajo de la Corporación (Coordinadores de proyectos y sus equipos de trabajo)	El equipo de trabajo reconoce los valores y principios de la Corporación Manigua	Si sabemos quienes somos, definimos hacia dónde vamos	* <b>Espacios de formación en técnicas de comunicación estratégica</b>	La Corporación cuenta con políticas de comunicación sólidas  Nivel de importancia de la comunicación en el Plan Estratégico para los socios y directivos.  Percepción favorable o desfavorable sobre la importancia de la comunicación en el Plan Estratégico.  Número de espacios formación en técnicas de comunicación estratégica  Incorporación de la comunicación como enfoque		\$200.000
					<b>Encuentros de construcción en valores:</b>		Quincenales	\$3.600.000
					* <b>Desayunos amazónicos:</b> Para conversar sobre las apuestas de la Corporación	Número de participantes en los desayunos amazónicos  Número de desayunos amazónicos realizados en el año	Mensual	
					* <b>Cine tertulia:</b> Con temáticas afines a los valores de la organización (Responsabilidad Social, Justicia, Confianza)	Nivel de apropiación en valores de la Corporación por el equipo de trabajo (encuesta de medición)  Nivel de satisfacción sobre el contenido expuesto sobre cultura organizacional	Annual	\$600.000
					* Diseño hoja de vida de la corporación	Número de cine tertulias realizadas en el año.	Mensual	\$ 0
					*Espacios de formación en técnicas de comunicación estratégica	Número de participantes total en cine tertulias en un año.  Tipo de valores y principios apropiados por el equipo de trabajo en las cine tertulias.  Valoración del equipo de trabajo sobre cine tertulia (encuesta)  Tipo de información condensada en la hoja de vida de la corporación.		\$840.000

Propiciar cohesión y articulación entre las acciones que realiza el equipo de trabajo de la Corporación	Diálogo de saberes (Conversaciones en la manigua)	Socios, Directivos y colaboradores de la Corporación	Equipo de trabajo, socios y directivos se articulan y conversan sobre las acciones que realiza la Corporación	La conversación y la articulación mejoran las relaciones y la eficacia de la Corporación	boletines emitidos durante el segundo semestre de 2021.	Mensual	\$128.000	
					* Boletín Informativo		Tipo de canales por los que se emite el boletín.	\$600.000
					* Exposición fotográfica		Tipo de respuesta del equipo de trabajo ante el envío mensual del boletín.	Semestral
					* Encuentros de cohesión artísticos, culturales y deportivos		Nivel de cumplimiento de la programación en la publicación del boletín.	Semestrales
					Número de imágenes impresas para la exposición fotográfica.		\$2.000.000	
					Número de encuentros de cocreación artísticos, culturales y comunicativos realizados al año.	Diciembre de 2021		
				* Celebración interna de los 15 años de la Corporación en la finca Ecominga	Número de actores que intervinieron en los encuentros de cocreación artísticos, culturales y comunicativos. (Listado de asistencia)			
					Cumplimiento de las actividades planteadas para los encuentros de cocreación artísticos, culturales y comunicativos. (Evaluación)			
					Número de participantes de la celebración interna de los 15 años de la Corporación en la finca Ecominga			



### 11.3. ACTORES/PÚBLICOS

Los actores o públicos de este Plan Estratégico de Comunicación Interna para la corporación Manigua son:

- **Gobierno Directivo:** Conformado por la asamblea, la junta directiva y la dirección ejecutiva. La asamblea está constituida por ocho (8) socios fundadores (6 mujeres y 2 hombres), quienes toman las decisiones que direccionan la labor de la Corporación en el territorio, su promoción y posicionamiento.

La junta directiva está conformada por 5 profesionales caqueteño/as en las áreas sociales, agrícolas y financieras. Cumplen la función de cuidar y develar porque los programas, líneas estratégicas y enfoques de la corporación se cumplan; son los encargados de dirigir el horizonte de la corporación y velar por el cumplimiento de las decisiones de la asamblea, quienes son la máxima autoridad de la Corporación.

La asamblea elige una persona que se encarga de la dirección ejecutiva de la corporación, quien hace a su vez de representante legal. Esta persona direcciona las decisiones de la Junta directiva y la asamblea general.

- **Equipo de trabajo operativo:** Es un grupo interdisciplinario que promueve el desarrollo humano integral con enfoque de género y derechos. Está conformado por profesionales y técnicos organizados por proyectos y coordinados por una persona que lidera las acciones de cada proyecto. La función que desempeñan en la Corporación tiene que ver con el trabajo que desarrollan en la interacción con las comunidades y público externo como

campesinas/os, indígenas, mujeres, niños, niñas y jóvenes, población reincorporada y servidores públicos.

A la fecha, la corporación cuenta con 15 trabajadores, cinco (5) por nómina y diez (10) por Prestación de Servicios, quienes ejecutan dos proyectos de cooperación internacional, Amazonia Joven y Escuela de Paz: Río de Colores.

## **11.4. OBJETIVOS**

### **11.4.1. Objetivo General:**

Fortalecer los procesos de comunicación interna de la corporación Manigua para mejorar su articulación y gestión.

### **11.4.2. Objetivos específicos**

- a). Fortalecer habilidades de los actores para comprender e implementar la comunicación como eje de gestión y articulación de Corpomanigua.
- b). Propiciar la alineación del equipo de trabajo con los valores, principios y misión de la Corporación, para fortalecer su cultura organizacional
- c). Propiciar cohesión y articulación entre las acciones que realiza el equipo de trabajo de la Corporación

## **11.5. CAMBIOS**

- Que los socios y directivos incorporen la comunicación en las líneas estratégicas de la Corporación Manigua.
- Que el equipo de trabajo reconozca los valores y principios de Corpomanigua.

- Que el equipo de trabajo, socios y directivos se articulen y conversen sobre las acciones que realiza la Corporación.

## **11.6. ESTRATEGIAS**

Para el desarrollo de este PECO se diseñaron las siguientes estrategias:

### *a). Estrategia de comunicación Institucional: Tejamos nuestra manigua:*

Esta estrategia está definida en dos etapas, dirigidas en primer lugar a incorporar la comunicación como un eje articulador de la apuesta institucional; y en segundo lugar, a involucrar al equipo de trabajo con los valores, principios y misión de la Corporación en espacios colectivos de construcción y cooperación con los directivos, socios y demás colaboradores para fortalecer la cultura organizacional y reconocer el capital social.

### *b). Diálogo de Saberes: Conversaciones en la manigua*

El propósito de esta estrategia, planteada inicialmente como un diálogo de saberes, es alcanzar la mejora de relaciones, gestión y eficacia de la corporación a través de la conversación y la articulación entre las acciones y los actores sociales que las realizan.

## **11.7. TÁCTICAS**

Las tácticas proyectadas para desarrollar cada estrategia que planteamos en el desarrollo de este plan de comunicación interna son:

### **Objetivo A:**

- **Feria de la Comunicación: Tejiendo para Transformar:** esta táctica integra la realización de un taller cocreativo en comunicación estratégica, donde el facilitador/a deberá ser un comunicador/a estratégico/a que brinde en un primer momento a los socios y directivos elementos claves sobre la comunicación estratégica y su importancia. Posterior a estos elementos de carácter teórico; se realizará un ejercicio de juego de roles, donde a partir de situaciones difíciles de comunicación, los directivos y socios buscarán alternativas para superarlas. Luego se hará un recorrido por dos estaciones: una de comunicación interna y otra de comunicación externa. Allí se les dará la posibilidad a los asistentes de decidir qué consideran necesario incorporar en su plan estratégico en términos de comunicación y se realizará un plan de acción. Finalmente se concluye y evalúa el espacio.
- **Creación del Área de Comunicación.** Es necesario crear el área de comunicación de la Corporación liderada por un comunicador o comunicadora estratégica que articule los procesos de comunicación tanto internas como externas de Corpomanigua. esta persona será fundamental para el desarrollo de este Plan Estratégico de Comunicación, este rol será importante en el liderazgo de la nueva apuesta de comunicación que está en este momento repensando la Corporación, donde se organicen elementos a nivel interno, vistas desde las prácticas actuales de comunicación, hasta lo que se está reflejando de manera externa. Pero ello, difícilmente sería posible lograrlo sin un liderazgo que esté en sintonía con los tejidos internos que permitan mejorar su articulación y gestión.

- **Espacios de formación en técnicas de comunicación estratégica:** Estos espacios deben ser liderados por el comunicador/a estratégico y serán escenarios para brindar elementos a los directivos y socios en técnicas de comunicación, que serán integradas en la optimización de su comunicación y en el mejoramiento de canales internos actualmente fraccionados. Durante el desarrollo del segundo objetivo de este PECO, los espacios de formación se realizarán con la totalidad del equipo de trabajo.

### **Objetivo B:**

Encuentros de construcción en valores:

- **Desayunos amazónicos:** Teniendo en cuenta que una de las apuestas de la corporación es la alimentación sana y el consumo de productos propios de la región, se propone la realización de desayunos quincenales, con frutos amazónicos característicos, dirigidos a la totalidad del equipo de trabajo y sus directivas. La idea de estos espacios es conversar alrededor del quehacer de Corpomanigua, sus valores, principios y apuesta territorial. Así mismo compartir las rutas, aprendizajes y dificultades que se encuentran en el caminar como organización. En estas sesiones también se socializarán los principios organizativos, para conversar sobre la esencia de Corpomanigua, debido a que actualmente el equipo en su totalidad no la conocen.
- **Cine tertulia:** Mensualmente se realizará con el equipo de trabajo un espacio de encuentro y reflexión alrededor del cine, donde en cada sesión se elegirá una película afín a un valor de la organización, que posteriormente será discutido en un escenario de tertulia y confianza, junto al café, palomitas de maíz, postres o cócteles propios de

la región. Este espacio mejorará el relacionamiento entre el equipo de trabajo y los directivos y permitirá la apropiación de los valores que contempla la Corporación.

- **Diseño hoja de vida de la corporación:** El comunicador/a estratégico, desarrollará este elemento gráfico que recoja los principales logros de la organización en sus 15 años, y refleje la experiencia que ha tenido la Corporación en las actuales líneas de trabajo que han desarrollado en el departamento, siendo este un elemento fundamental para la incidencia de la organización y la consecución de recursos.

### **Objetivo C:**

- **Boletín informativo:** este boletín será un espacio interno dirigido a todos los integrantes de la Corporación, que mes a mes permitirá poner en común lo más importante que tiene la Corporación Manigua: su gente. Este boletín será dividido por categorías y premiará mes a mes a los integrantes del equipo que se destaquen por reflejar los valores de la organización. Asimismo, será un espacio para conocer en detalle un integrante del equipo al mes, desde su vida personal, intereses, pasiones y gustos. También, reflejará en una última sección información de interés sobre eventos, espacios de formación o interés para el equipo de trabajo y sus familias.
- **Exposición fotográfica:** La exposición fotográfica se instalará en la sala de recepción de visitantes de la corporación dos veces al año. Allí se reflejarán las 10 mejores fotografías logradas en el trabajo que desarrolla la Corporación en el territorio y será encadenada a un concurso de fotografía, donde se premiará la mejor fotografía del

semestre. Esta táctica es un incentivo para mejorar el registro de actividades y se recordará diariamente lo valioso e importante que son las acciones que se desarrollan en el territorio, evidenciando los impactos positivos que tiene ello en la vida de las comunidades.

- **Encuentros de cohesión artísticos, culturales y deportivos:** Estos encuentros buscarán generar momentos de cohesión entre el equipo de trabajo, donde a través de actividades culturales, artísticas y deportivas, se desconecten una vez por semestre del trabajo, y se convierta en un espacio de relajación, trabajo en equipo y diversión, ello se hace con el fin de mantener la salud emocional del equipo equilibrada con el trabajo que realizan en las comunidades.
- **Celebración interna de los 15 años de la Corporación:** Los 15 años de la Corporación Manigua será un espacio de celebración en la finca Ecominga, un predio en común de propiedad de los socios de la Corporación que se ha convertido en su espacio insignia para la conversación, talleres, desarrollo de procesos productivos personales y familiares. En esta celebración, se compartirán souvenirs a los invitados e invitadas, se recordarán las principales acciones y se festejará en función de los logros y aprendizajes que han mantenido en pie a la organización durante 15 años en el departamento, junto a un equipo de trabajo comprometido en seguir tejiendo en el departamento una manigua para la paz y el respeto por la vida y sus ecosistemas.

## **11.8. MENSAJES**

Los mensajes a posicionar y trabajar en las tácticas propuestas son:

- La comunicación como eje articulador de la apuesta institucional.
- Si sabemos quiénes somos, definimos hacia dónde vamos.
- La conversación y la articulación mejoran las relaciones y la eficacia de la Corporación.

Estos mensajes serán la ruta que permita que la corporación Manigua, fortalezca los procesos de comunicación interna para mejorar su articulación y gestión.

## **11.9. INDICADORES**

A continuación, presentamos los principales resultados e indicadores de este Plan Estratégico de Comunicación interna:

### **Objetivo A.**

Fortalecer habilidades de los actores para comprender e implementar la comunicación como eje de gestión y articulación de Corpomanigua.

- Número de actores que intervinieron en taller co-creativo de comunicación estratégica.
- Número de propuestas que se emitieron por parte de los socios y directivos en el taller co-creativo de comunicación. (Encuesta)
- Valoración del nivel directivo sobre el capital social y su importancia en la organización. (Pregunta abierta taller: Excelente, regular, mala)



- Nivel de importancia de la comunicación en el Plan Estratégico para los socios y directivos.
- Percepción favorable o desfavorable sobre la importancia de la comunicación en el Plan Estratégico.
- Número de espacios de formación en técnicas de comunicación integrada.

### **Objetivo B.**

Propiciar la alineación del equipo de trabajo con los valores, principios y misión de la Corporación, para fortalecer su cultura organizacional

- Número de participantes en los desayunos amazónicos
- Número de desayunos amazónicos realizados en el año
- Nivel de apropiación en valores de la Corporación por el equipo de trabajo (encuesta de medición)
- Nivel de satisfacción sobre el contenido expuesto sobre cultura organizacional
- Número de cine tertulias realizadas en el año.
- Número de participantes total en cine tertulias en un año.
- Tipo de valores y principios apropiados por el equipo de trabajo en las cine tertulias.
- Valoración del equipo de trabajo sobre cine tertulia (encuesta)
- Tipo de información condensada en la hoja de vida de la corporación.

### **Objetivo C.**

Propiciar cohesión y articulación entre las acciones que realiza el equipo de trabajo de la Corporación

- Número de boletines informativos emitidos durante el segundo semestre de 2021.
- Tipo de canales por los que se emite el boletín.
- Tipo de respuesta del equipo de trabajo ante el envío mensual del boletín.
- Nivel de cumplimiento de la programación en la publicación del boletín.
- Número de imágenes impresas para la exposición fotográfica.
- Número de encuentros de cocreación artísticos, culturales y comunicativos realizados al año.
- Número de actores que intervinieron en los encuentros de cocreación artísticos, culturales y comunicativos. (Listado de asistencia)
- Cumplimiento de las actividades planteadas para los encuentros de cocreación artísticos, culturales y comunicativos. (Evaluación)
- Número de participantes de la celebración interna de los 15 años de la Corporación en la finca Ecominga.

#### 11.10. CRONOGRAMA

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Taller cocreativo en comunicación estratégica		x										

<b>Espacios de formación en técnicas de comunicación integrada</b>	X			X			X			X		
<b>Comunicador/a estratégico</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Desayunos amazónicos</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Cine tertulia</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Diseño hoja de vida</b>						X						
<b>Boletín informativo</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Exposición fotográfica</b>		X							X			
<b>Encuentros de cocreación artísticos, culturales y comunicativos</b>		X			X			X				X
<b>Celebración interna de los 15 años de la Corporación en Ecominga</b>					X							

### 11.11. PRESUPUESTO

<b>Objetivo: Fortalecer los procesos de comunicación interna de la Corporación Manigua para mejorar su articulación y gestión.</b>		
<i>Descripción de la Actividad</i>	<i>Rubro</i>	<i>Valor</i>
<b>Taller cocreativo en comunicación estratégica</b>	<b>Facilitador (comunicador/a estratégico)</b>	<b>\$400.000</b>

	<b>Refrigerios</b>	<b>\$50.000</b>
	<b>Materiales</b>	<b>\$100.000</b>
	<b>Sistematizador del ejercicio</b>	<b>\$200.000</b>
<b><i>Subtotal taller cocreativo en comunicación estratégica</i></b>		<b>\$750.000</b>
<b>Creación del área de comunicación</b>	<b>Profesional en comunicación que dinamice el PECO</b>	<b>\$42.000.000</b>
<b><i>Subtotal contratación de profesional (valor anual)</i></b>		<b>\$42.000.000</b>
<b>Espacios de formación en técnicas de comunicación estratégica</b>	<b>Materiales</b>	<b>\$50.000</b>
	<b>Refrigerios</b>	<b>\$50.000</b>
<b><i>Subtotal Espacios de formación en técnicas de comunicación</i></b>		<b>\$200.000</b>
<b>Desayunos amazónicos</b>	<b>Desayunos</b>	<b>\$10.000</b>
<b><i>Subtotal Desayunos amazónicos (anual)</i></b>		<b>\$3.600.000</b>
<b>Cine tertulia</b>	<b>Comida</b>	<b>\$50.000</b>
<b><i>Subtotal Cinetertulia (anual)</i></b>		<b>\$600.000</b>
<b><i>Diseño de la hoja de vida de la Corporación</i></b>	<b>Elaboración interna</b>	<b>\$ 0</b>
<b><i>Subtotal diseño hoja de vida (anual)</i></b>		<b>\$0</b>
<b>Exposición fotográfica</b>	<b>Impresión</b>	<b>\$8.000</b>
	<b>Incentivos</b>	<b>\$100.000</b>
<b><i>Subtotal exposición fotográfica</i></b>		<b>\$228.000</b>
<b>Encuentros de cohesión artísticos, culturales y deportivos</b>	<b>Encuentros</b>	<b>\$300.000</b>

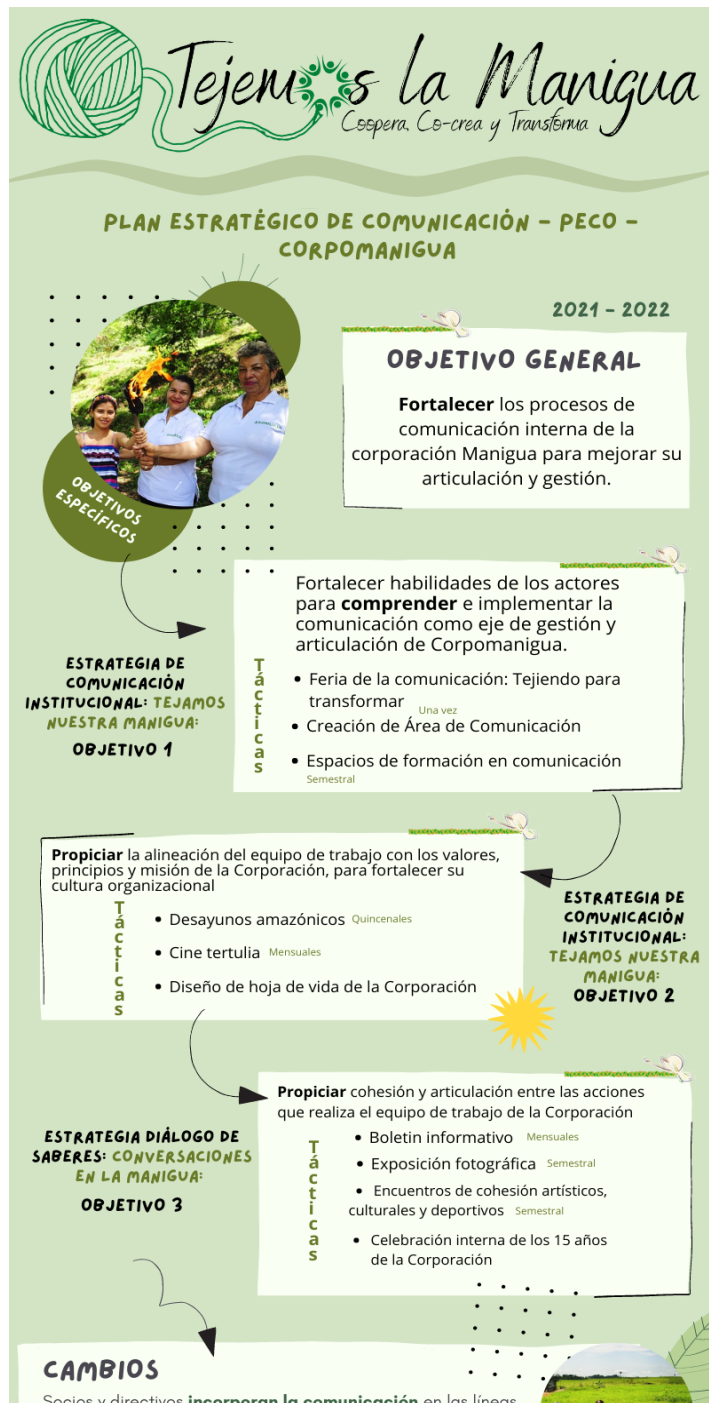
<b><i>Subtotal Encuentros de cohesión (anual)</i></b>		<b><i>\$600.000</i></b>
<b>Celebración interna de los 15 años de la Corporación</b>	<b>Visibilidad</b>	<b>\$500.000</b>
	<b>Souvenir</b>	<b>\$500.000</b>
	<b>Alimentación</b>	<b>\$800.000</b>
	<b>Decoración</b>	<b>\$200.000</b>
<b><i>Subtotal celebración interna 15 años (anual)</i></b>		<b><i>\$2.000.000</i></b>
<b><i>TOTAL</i></b>		<b><i>\$50.078.000</i></b>

La Corporación no cuenta con disponibilidad de presupuesto anual para la comunicación, este rubro se define de acuerdo a la disponibilidad por parte de los donantes y sus proyectos a financiar, por lo tanto, no se cuenta con necesarios disponibles para el desarrollo de este Plan Estratégico de Comunicación.

Se trata de un plan pensado a un año, que parte desde un proceso en cero, de unas mínimas bases organización con el fin de comenzar a estructurar su comunicación estratégica, que aún no es concebida como tal; para dar esos pequeños pasos en una corporación que no ha visto los procesos de comunicación como aliados de su gestión y que no ha contemplado que desde el potencial que reside en su talento humano y en esas redes que ya ha construido con la comunidad está parte de la respuesta que busca para su mejoramiento corporativo.

Son estrategias y tácticas que buscan que desde el interior de la organización se repiense ese trabajo colectivo en red que permita fortalecer las prácticas comunicativas y apropiar su cultura e identidad, dispersa actualmente en procesos desorganizados y bajo una dirección poco asertiva. Es precisamente, desde la conversación y el relacionamiento desde el reconocimiento del otro y la retroalimentación con propuestas y escucha, que se mejorará tanto el direccionamiento estratégico como la articulación de procesos.

## 11.12. INFOGRAFÍA



## **12. CONCLUSIONES**

Finalmente, este ejercicio investigativo permite concluir que, desde la creación de la Corporación Manigua, la estructura organizativa se constituyó a partir de los proyectos y las líneas de acción que trabajaban en su momento. El afán por la práctica y el relacionamiento con las comunidades en campo ha hecho que la organización no se piense hacia adentro ni se refuercen las prácticas comunicativas al interior entre socios, directivos y equipo de trabajo.

La no priorización de la planeación estratégica, la falta de plan operativo por parte de la dirección hace que se carezca de seguimiento a la gestión; la ausencia de espacios formales e informales que propendan por la conversación y la articulación de acciones hace que los equipos funcionen como ruedas sueltas dentro de la organización y se deteriore la confianza entre socios y dirección ejecutiva.

En ese sentido, y al analizar las prácticas comunicativas en la corporación, se evidencia que en los últimos años se ha centrado en la perspectiva unidireccional de la comunicación, que busca la persuasión a través de piezas comunicativas para mostrar resultados e influir en los donantes para

futuras intervenciones, por lo que se ha descuidado la comunicación interna. También, se evidencia, que no existe claridad sobre quién maneja la comunicación al interior de la Corporación; la directora se apoya en las auxiliares administrativas y no se generan espacios de construcción permanente por la escasez de tiempo y la informalidad en la que se ha visto inmersa la vida organizativa.

Por esta razón, es urgente fortalecer prácticas de comunicación entre socios, directiva y equipo de trabajo para garantizar la cohesión y articulación de procesos; de lo contrario Corpomanigua tiende a diluirse y a desaparecer; si bien es cierto que la comunicación por sí sola, no soluciona del todo el problema organizativo y de gestión por el que afronta la corporación, si aporta a restablecer las relaciones y la conversación como camino hacia la toma de decisiones en función del crecimiento organizativo.

Frente a su comunicación a nivel interno, la Corporación requiere modificar sus canales de comunicación, optimizarlos, sobre ello, ya hay un primer nivel de concientización y una experiencia acumulada de acciones que se desarrollaron en el pasado que dieron buenos resultados, pero que se perdieron en el tiempo, y el día a día. En un norte definido, la Corporación espera trabajar mano a mano con el equipo de trabajo, escuchando y viendo desde otra mirada los caminos para optimizar y mantener dichos canales.

Frente a la cultura organizacional de la Corporación, es preciso concluir que en sus 15 años se ha evidenciado la necesidad de reorganizar procedimientos a nivel interno, que permitan consolidar una cultura organizacional desde una visión colectiva, donde el equipo de trabajo comparta,



descubra o desarrolle diversas formas de hacer frente a las necesidades de la organización, que varían y se ajustan con el contexto. Corpomanigua necesita articular los diferentes procesos y proyectos que realizan, así como de documentar todas sus acciones, visibilizando allí los aprendizajes e impactos que tiene el quehacer de la organización en el territorio.

En este mismo aspecto, se evidenció que ante la falta de gestionar el conocimiento y documentar en detalle las acciones que realiza la Corporación a nivel interno, se ha generado que se pierda en el tiempo información muy importante en los 15 años de trabajo organizativo, afectando inicialmente a nivel interno un ejercicio de transferencia de saberes entre las personas que han estado históricamente en este lugar.

Aunque la cultura organizacional de Corpomanigua está basada en la amistad, el respeto y el profesionalismo desde la horizontalidad y se identifica un alto potencial y valores humanos que se reflejan en la labor que realiza cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de la Corporación; estos lazos, son los que necesitan fortalecerse para mejorar desde adentro lo que hace la organización. Hasta ahora, la comunicación al interior de la Corporación se maneja de forma desarticulada, si bien hay un objetivo común, y un potencial muy grande en su equipo de trabajo, no hay articulación a nivel comunicativo que evite reprocesos, generando duplicación de tareas, actividades, afectando su eficacia organizativa.

De igual forma, la corporación plantea la necesidad de situar la comunicación como un eje transversal a las apuestas como organización, y esto es muy importante ante un evidente fraccionamiento de la comunicación que se refleja en una cultura organizacional debilitada por el

paso del tiempo. Es urgente fortalecer la cultura organizacional de la corporación Manigua a partir de apropiación por parte del equipo de trabajo de sus valores y esencia, comprendiendo la importancia de la labor que ejercen, pero especialmente cómo lo que cada uno hace se conecta con la labor que desarrollan los demás integrantes del equipo de trabajo de la Corporación, tejer esa manigua colectiva permitiría a la Corporación fortalecerse en su cultura organizacional y consolidar unas mejores prácticas de comunicación a nivel interno.

Señalar además la apertura del equipo de Corpomanigua para adelantar el proceso que les permita identificar, reconocer y consolidar el capital social de la organización, que se componga bajo las características de: confianza, cooperación, normas y reciprocidad en un relacionamiento de red que se forje para incidir en su fortalecimiento interno y en la capacidad de acción colectiva en el territorio con aporte de valor, competitividad y eficacia frente a sus pares en la región.

Es de suma importancia que una de las apuestas primordiales de la corporación vaya en consonancia a recomponer los lazos de confianza perdidos, en incentivar el reconocimiento del potencial de su material humano, de las capacidades y aportes que realizan al proyecto colectivo y que se vinculen como una red social para el relacionamiento comunicativo interno y sus acciones en el territorio.

Lo es también, el hecho de que se inserte el concepto en la identidad y cultura organizacional de la corporación en aras de fomentar en el equipo de trabajo de diferentes niveles, la intención de consolidarse en red para trabajar de ahora en adelante con el perfil que mejor aplique a su gestión dentro de la organización, reconociendo el material humano, las fortalezas de equipo y las

oportunidades de acción, ampliando las redes de cooperación con las comunidades que dependen de su trabajo social.

Es de resaltar el aporte que hicieron con su participación, experiencias y propuestas los miembros de la corporación Manigua quienes reconocen la importancia de este ejercicio de diagnóstico, para dar solución a problemáticas preexistentes que persisten y su disposición a que a través de un Plan Estratégico de Comunicación que se ajuste a las necesidades identificadas se fortalezcan sus procesos de comunicación y relacionamiento internos que repercutan en la gestión y eficacia de sus iniciativas en la región del Caquetá y la Amazonía.

En este orden de ideas, concluimos por medio de este trabajo de grado que la comunicación estratégica debe insertarse en las organizaciones para garantizar la cohesión, espacios de encuentro, interrelación, conocimiento y apropiación de la identidad corporativa desde las personas que las conforman; así mismo, se debe fortalecer el capital social de la mano del equipo humano de la organización a partir de sus necesidades y contexto, para potenciar la cultura organizacional y las prácticas comunicativas internas.

Para finalizar, consideramos que la comunicación por sí sola, no soluciona los problemas estructurales de las organizaciones, pero sí es un arma poderosa de transformación para construir de manera colectiva y propiciar cambios estratégicos. Los comunicadores estratégicos deben tener claro que las personas son el alma de las organizaciones y que para lograr transformaciones y cambios estratégicos es necesario propiciar el encuentro en la diversidad a partir de las conversaciones de estos seres que interactúan en un territorio, en este caso la

organización y que cada acción es el reflejo de sus sentimientos, emociones, habilidades y aprendizajes.

## **11. BIBLIOGRAFÍA**

Aleixandre-Benavent, R, González Alcaide, G, González De Dios, J, y Alonso-Arroyo, A. Fuente de información bibliográfica (I). Fundamentos para la realización de búsquedas bibliográficas. *Acta Pediátrica Española*, 69 (3), pp. 131-136, 2011.

Alvarado, Lusmidia y García, Margarita (2008) Características relevantes del paradigma socio-crítico: aplicación en investigaciones de educación ambiental y enseñanza de las ciencias realizadas por el doctorado de Educación del instituto pedagógico de Caracas. *Revista Universitaria de Investigación*, año 9, N° 2. Caracas, Venezuela.

Acosta, Cecilia Andrea. (2016) Análisis de prácticas y experiencias comunicativas de las memorias del conflicto armado colombiano. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá, Colombia.

Altamirano-Crosby, Julieta (2017) Prácticas Comunicativas Interculturales entre las escuelas católicas y las comunidades latinas: Un estudio en el oeste de Washington, Estados Unidos. Diversity Consulting (EE.UU.) Washington, Estados Unidos. Tomado de:  
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/985/pdf>

Barbero, Jesus Martín. Prácticas de comunicación en la cultura popular: mercados, plazas,

cementerios y espacios de ocio. En: Comunicación alternativa y cambio social, M. Simpson (comp.), UNAM, México, 1981.

Baro, Marcelo (2012). PERCEPCIONES SOBRE CAPITAL SOCIAL EN ARGENTINA Global Media Journal, vol. 9, núm. 17, pp. 1-17 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Monterrey, México

Barnes, Jhon (1954): Clase y comités en una parroquia isleña de Noruega '. Relaciones humanas 7: 39 - 58 .

Barnes, Jhon (1972) Redes sociales. Módulo de Antropología, No 26. Addison Wesley.

Benavent, R, González Alcaide, G, González De Dios, J, y Alonso-Arroyo, A. (2011) Fundamentos para la realización de búsquedas bibliográficas. Acta Pediátrica Española, 69.

Calderón Hernández, Gregorio; Murillo Galvis, Sandra Milena; Torres Narváez, Karen Yohana. (2003) Cultura organizacional y bienestar laboral. Cuadernos de Administración, vol. 16, núm. 25, enero-junio, 2003, pp. 109-137. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia

Capdevielle, Julieta (2014) Capital social: debates y reflexiones en torno a un concepto polémico. Revista de Sociología e Política, vol. 22, núm. 51, septiembre, 2014, pp. 3-14. Universidad Federal do Paraná. Curitiba, Brasil

Carrera-Díaz, Patricia Eugenia. Investigación para la acción, acción para la investigación en población víctima del conflicto armado en Soacha, Colombia. Prospectiva, núm. 25, enero-Junio, 2018, pp. 163-186. Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano, Facultad de Humanidades, Universidad del Valle DOI: 10.25100/prts.v0i25.5966

Carrillo García, Sandra (2017) Jóvenes y Prácticas Comunicativas: Caracterización a partir de la experiencia de los jóvenes rockeros en Usme. Maestría en Comunicación, Desarrollo y Cambio social, Universidad Santo Tomás. Bogotá, Colombia.

<http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3075/Carrillogarc%C3%ADasandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Corbetta, P. (2003) Metodología y técnicas de investigación social. Ediciones Universidad de Salamanca. Madrid, España.

Cruz, Taveiro (2000) La cultura organizacional en los sistemas de salud. Revista médica electrónica. Vol 31, núm: 6 Versión online (2000)

Díaz Martínez, C. (2004), Teoría y metodología de los estudios de la mujer y el género. Neuquén, Argentina.

Espejel Mena, Jaime; Flores Vega, Misael (2011). Redes sociales y sociedad civil de Félix Requena Santos Espacios Públicos, vol. 14, núm. 31, mayo-agosto, 2011, pp. 264-268  
Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México

Falcones, Gianella (2014) Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestlé en Ecuador. Facultad de Ciencias Psicológicas, Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Ferraris, Silvia Rita; LEGUIZAMÓN, Laura Lorena (2013) CAPITAL SOCIAL Y REDES SOCIALES EN LA CIUDAD DE LA RIOJA. Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Jujuy, núm. 43, junio-, pp. 43-65. Universidad Nacional de Jujuy, Argentina

Forni, Pablo; Castronuovo, Luciana y Nardone Mariana ( ). Redes, capital social y desarrollo comunitario. Una aproximación teórico metodológica. Facultad de Ciencias Sociales, CONICET con sede IDICSO <https://www.aacademica.org/pforni/53.pdf>

Freyre, María Laura (2013). El capital social. Alcances teóricos y su aplicación empírica en el análisis de políticas públicas Ciencia, Docencia y Tecnología, vol. XXIV, núm. 47, noviembre, 2013, pp. 95-118 Universidad Nacional de Entre Ríos Concepción del Uruguay, Argentina

Freire, P. (1980). Educación y acción cultural. Ediciones Zero Zyx. Madrid, España.

Freeman, L. C. (2000). La centralidad en las redes sociales. Clarificación conceptual. Política Y Sociedad, 33, 131. Recuperado a partir de <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0000130131A>

García Solarte, Mónica; Sánchez de Roldán, Karen; Zapata Domínguez, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana: una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Editorial: Santiago de Cali: Programa Editorial, Universidad del Valle, 2008.

Garzón, Beatriz; Auad, Ana; Abella, María Laura; Brañes, Noemí. La transformación del hábitat popular desde talleres integrados de investigación acción participativa Revista INVI, vol. 20, núm. 55, noviembre, 2005, pp. 121-138. Universidad de Chile - Santiago, Chile

Gobernación del Caquetá (2020). Pacto Social por el desarrollo de nuestra región - Plan de desarrollo departamental del Caquetá 2020- 2023. Florencia, Caquetá

Gómez-Luna, Eduardo, & Fernando-Navas, Diego, & Aponte-Mayor, Guillermo, & Betancourt-Buitrago, Luis Andrés (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184),158-163.[fecha de Consulta 26 de Octubre de 2020]. ISSN: 0012-7353. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496/49630405022>

Gómez-Díaz, C. F. & Rodríguez-Ortiz, J. F. (2001) *Cultura Organizacional*. Revista Contabilidad y Auditoría.

Gómez Dianna, Mogollón Leidy y Rodríguez José (2012) Fortalecimiento de la cultura organizacional y el clima laboral en la Fundación Catalina Muñoz. Especialización en Gerencia Social de la Corporación Minuto de Dios, Bogotá, Colombia. Tomado de: [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/2251/TEGS\\_GomezDianna\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/2251/TEGS_GomezDianna_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

González Reyes, Rodrigo Capital social: una revisión introductoria a sus principales conceptos *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, vol. 7, núm. 2, julio-diciembre, 2009, pp. 1731-1747 Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud Manizales, Colombia

Govea H., Héctor; Rodríguez C., Isabel (2009) Capital social, desarrollo endógeno y gestión de demandas ciudadanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 14, núm. 45, enero-marzo, 2009, pp. 55-77. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela

Goyes Pinto, Juan Carlos (2015) *Memoria histórica de las prácticas comunicativas y sociales de la liga barrial de fútbol en Carapungo*. Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito. Facultad



de Comunicación Social. Quito Ecuador. Tomado de:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9591/6/UPS-QT07426.pdf>

Goyette, Martín (2005) Redes sociales e inserción social: el interés de un enfoque relacional para la investigación en trabajo Social. Tabula Rasa, núm. 3, enero-diciembre, 2005, pp. 223-251.

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Bogotá, Colombia

Innovate - Social Innovation Consultant (2020). Proyecto Amazonía Joven "Corredores amazónicos sostenibles para la paz liderados por jóvenes en el departamento del Caquetá" - Producto No. 3. Documento Estrategia para la Gestión del Conocimiento en Corpomanigua. Florencia, Caquetá.

Londoño, Katherine y González, Daniela (2013) Diseño de un plan estratégico de comunicaciones para la Fundación Logros. Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación social y periodismo. Santiago de Cali, Colombia.

Madariaga Orozco, Camilo; Sierra, Omar. (2000) Redes sociales y pobreza: Psicología desde el Caribe, núm. 5, enero-julio, 2000, pp. 127-156 Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia

Mamani Callasaca, Luz. (2019) Intervención comunitaria desde el modelo de Redes Sociales. Universidad Nacional del Altiplano – Puno. Facultad de Trabajo Social Escuela Profesional de Trabajo Social.

Magallanes, C. y Valencia, J. (2015) Prácticas comunicativas y cambio social: potencia, acción y reacción. Revista Controversia, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Martins, Paulo Henrique (2009) Redes Sociales: un nuevo paradigma en el horizonte

sociológico. Cinta de Moebio, núm. 35, pp. 88-109. Universidad de Chile. Santiago, Chile

Martínez Acero, María Soraida (2015) Las competencias comunicativas en las prácticas de los docentes en formación en la escuela normal superior de Gachetá 2013 - 2014. Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Educación y Humanidades, Maestría en Educación. Bogotá, Colombia. Tomado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6316/TRABAJO%20DE%20GRADO%209000106.pdf;jsessionid=43ED2466D54835B438918B7AAC1A1A4F?sequence=1>

Massoni, Sandra (2009) Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional.

Universidad Sergio Arboleda, Revista Civilizar, ciencias de la comunicación. Vol 3, Número 3.

Tomado de:

<https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/595>

Massoni, Sandra (2012) Elogio de la Comunicación Estratégica como algoritmo fluido de la diversidad. Comunicadores a las orillas de otra ciencia y de otra profesión. FISEC-Estrategias – Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Buenos Aires, Argentina.

Massoni, S. (2007). Modelo de Comunicación Estratégica. Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.

Mejía M, Awad M. (2003) Educación popular hoy en tiempos de comunicación. Ediciones Aurora. Bogotá, Colombia.

Minsal Pérez D, Pérez Rodríguez Y. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del

conocimiento. Acimed 2007; 16(3). Disponible en:

[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_3\\_07/aci08907.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm)

Monje, Carlos Arturo (2011) Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa; guía didáctica. Universidad Surcolombiana, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Programa de Comunicación Social. Neiva, Huila, Colombia.

Moxley, D. (1989). La práctica de la gestión de casos. Newbury Park, California, Estados Unidos.

Prieto Pulido, Ronald Antonio; Fabelo, Ricardo Antonio (2009) Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. Telos, vol. 11, núm. 1, 2009, pp. 52-68 Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Venezuela

Putnam, Robert; Goss, Kristin; Stiftung, Bertelsmann. El declive del capital social : un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario. (2003). Edición: Robert D. Putnam, (ed.). Editorial: Barcelona: Galaxia Gutenberg, Círculo de Lectores, 2003.

Rativa, Jeanette; Ramírez, Victor; Cortés, Viviana (2016) Las TIC como estrategia para mejorar las prácticas comunicativas en la articulación de proyectos transversales. Universidad Pedagógica Nacional, Maestría en Desarrollo Educativo y Social. Bogotá, Colombia. Tomado de:

<https://repository.cinde.org.co/visor/Preview.php?url=/bitstream/handle/20.500.11907/1515/AlbaracinRativaBernalRamirezCardenasCortes2016.pdf>

Restrepo, P. Valencia, J y Maldonado, C. (2017) Comunicación y sociedades en movimiento. Editorial CIESPAL. Quito, Ecuador.

Rocha, César Augusto. Las prácticas comunicativas como prácticas de producción y reproducción del campo de la comunicación. Revista interacción No. 61. CEDAL - Centro de Comunicación Educativa Audiovisual.

Rocha, César Augusto. Comunicación para la construcción del capital social. 2008. Editorial: Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. 164 p.: il.; 24 cm. ISBN:95881655239789588165523 Colombia

Rodríguez P, Luis C; Bonilla C, Yessica; Ortiz C, Gonzalo. Observatorio de prácticas comunicativas: un escenario para la construcción colectiva. Revista Comunicación número 37. Programa de Comunicación Social - Periodismo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Julio - diciembre 2017.

Ruíz, J. y Berganza, M. (2005) Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación. McGraw-Hill Interamericana de España.

Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar (2014) Metodología de la Investigación. 6ª Edición. México. Tomado de:

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Segovia Quin, Rosa (2014) La Cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey, San Juan de Lurigancho. Maestría en ciencias de la educación, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú.

Tomado de:

<http://200.60.81.165/bitstream/handle/UNE/626/TM%20CE-Ge%20S36.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sheen, R. (2017). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial Un acercamiento a tres compañías peruanas. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Speck R. (1987) "L'intervention en Réseau Social: las Thérapies de Réseau, Théorie Et Developpement", en Elkaïm, Les Pratiques de Réseau, santé mental et contexte social, ESF, Paris, p. 21-40.
- Taylor S.J, Bogdan, R (1984) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós, Barcelona, España.
- Urteaga, Eguzki La teoría del capital social de Robert Putnam: Originalidad y carencias. Reflexión Política, vol. 15, núm. 29, junio, 2013, pp. 44-60 Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia
- Vega, Jair; Herrera, Eliana. Prácticas Comunicativas de participación cultural y memoria biocultural. En: Pensar desde la experiencia, comunicación participativa en el cambio social. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Bogotá, 2014.
- Vásquez Rivera, Oscar Iván (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. Vol. 12, no. 1, p. 66-80, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>
- Vommaro, Pablo Ariel (2017). Territorios y resistencias: configuraciones generacionales y procesos de politización en Argentina. Iztapalapa, núm. 82, enero-Junio, 2017, pp. 101-134. Universidad Autónoma Metropolitana. DOI: 10.28928/revistaiztapalapa/822017/atc4/arielvommarop

## 12. ANEXOS

### 12. 1 ANÁLISIS GRUPO FOCAL

**Fecha: 8 octubre 2020**

**Participantes:**

Jackeline – Administrativa Socia fundadora

Nubia – Directora Ejecutiva - Socia fundadora

Fanny - Encargada del programa de Mujer – Socia fundadora.

Sandra Ramírez – Profesional Agropecuaria – Socia Fundadora. Junta Directiva

**Objetivo:**

Identificar los procesos de comunicación en Corpomanigua, que inciden en su cultura organizacional.

**Formato de Análisis:**

<b>Transcripción / Registro</b>	<b>Inferencia</b>	<b>Categorías de análisis / Vcc</b>
<p>Buenas noches, bienvenidas a este espacio de conversación que tiene como objetivo identificar los procesos de comunicación y hacer un sondeo sobre las necesidades en comunicación que evidencian. Nubia, Directora de Corpomanigua cuéntenos, ¿qué necesidades de comunicación evidencia usted de comunicación en la Corporación?</p> <p>Creo que nosotros necesitamos organizar un poco qué significa tener una Estrategia de Comunicación, como saberla orientar, como saberla expresar, cómo la podemos materializar en todos los procesos que nosotros hagamos, estamos en un proceso de</p>	<p>Nubia es la directora y tiene clara la necesidad de</p>	<p>Plan Estratégico de Comunicación</p>

<p>gestión del conocimiento, cómo se vincula la estrategia de comunicación con ese tema del conocimiento, cómo se vincula la estrategia de comunicación con ese tema del conocimiento, porque la comunicación juega un papel importante en función de ayudarnos a que ese conocimiento sea difundido, ese conocimiento se pueda compartir dentro y fuera de la organización y uno de los medios que se tiene es precisamente la comunicación, son muy oportunas, muchas gracias por tenernos en cuenta como organización gracias a mariana por pensar en nosotros y estamos allí dispuestas a hacer trabajo en equipo con ustedes, para que no solamente la propuesta sea un compromiso de tipo académico, sino que trascienda más allá y es que no sea un documento más de la academia sino que pueda trascender y lo podamos ver materializados acá en nuestra organización, muy bueno y seguramente en la conversación irán a aparecer más experiencias.</p> <p>Ustedes han conocido parte de lo que nosotros tenemos ya, como cosas alrededor de la comunicación que hacemos, pero todavía nos falta saber cual es el enfoque, cuál es la estructura y esas cosas que necesitamos, vuelvo y digo, llegan en muy buena hora porque estamos en tiempo, precisamente de reorganizar la casa con varias cosas, entonces vamos a tener la posibilidad de articular la estrategia de comunicación que siempre la hemos pensando como un elemento transversal a todo lo que hace la corporación.</p> <p>Queremos ahondar en las expectativas sobre el tema de comunicación, la especialización en comunicación estratégica de la Uniminuto, enamoradas de la radio, crecieron en la radio escolar y a partir de allí empezaron a hacer, son esas niñas y por eso estamos juntas, en el momento en que estábamos allí. Enfoque que tiene la especialización y la Universidad es Comunicación para el cambio social. Vamos a construir la propuesta con ustedes... con el equipo... Entre todos buscar para donde vamos, con lo que están, con los que estuvieron, con los que llevan esta organización en sus entrañas, conversar: ¿Cuáles son sus expectativas sobre la construcción del Plan Estratégico de Comunicación?</p> <p><b>Nubia:</b> Tenemos tantas expectativas con la comunicación para Corpomanigua porque creo que a nosotros se nos ha perdido porque la hemos</p>	<p>diseñar una estrategia de comunicación para la Corporación y ve viable la conexión de la comunicación con la gestión del conocimiento.</p> <p>La directora tiene clara la necesidad de diseñar un Plan Estratégico de Comunicación y situar la comunicación como un eje transversal a las apuestas de la Corporación.</p>	<p>Comunicación Estratégica</p> <p>Capital social</p>
---	--	---

<p>puesto en tantos lugares, creo que la comunicación es tan grande que a veces se pierde. Nosotros en la corporación hemos tenido la dicha de tener vinculados, el antiguo director era comunicador social, una compañera socia fundadora que también es comunicadora, y un compañero que es comunicador pero no graduado pero hizo todo el proceso, que Mariana lo conoce.</p> <p>La situación es que a nosotros nos ha faltado el orden, creo que una falencia es que no nos hemos sentado a conversar que nosotros realmente queremos en ese PECO, esa estrategia de comunicación. Creo que esos son puntos importantes para tener en cuenta en este análisis, hemos hecho varias cosas, hemos trabajado la página web, está un poco desactualizada, tenemos solamente facebook en redes sociales, tenemos también ehhhh como productos comunicativos, hay varios productos comunicativos que hemos creado, y pues es importante también poder darle un orden y tener las herramientas y la capacidad dentro del equipo para poder nosotros hacer visible lo que corpomanigua hace, porque creo que ahí hemos fallado en eso, nosotros hemos hecho cosas muy bonitas, muy interesantes pero no las hemos publicado, no las hemos informado, socializado, no se como pudiéramos decirle y que eso tiene que ver con ese plan estratégico, con esa estrategia de comunicación. La estrategia es ¿qué es lo que queremos hacer, cómo lo queremos hacer y en qué momento vamos a hacer qué? es cómo yo me la imagino.</p> <p><b>Actualmente en este momento tienen una persona que apoye el tema?</b></p> <p><b>Nubia:</b> Persona que apoye el tema de comunicación institucional no lo hemos tenido, osea que siempre han sido nuestros compañeros comunicadores, ellos son los que han aportado, pero nosotros hemos tenido una fragmentación a los proyectos, no hemos hecho la mirada institucional, sino que ha sido muy sectorial a los proyectos, se fragmenta a lo que el proyecto está pidiendo, pero no le hemos tratado como de abrir y que es lo que nosotros pretendemos ahora, que sea una estrategia institucional y no que nosotros nos rijamos a lo que el proyecto está pidiendo sino que los proyectos le aporten a la estrategia de la corporación, eso es a lo que nosotros le estamos apostando, y aquí resalto el trabajo que se está haciendo con</p>	<p>Se reconoce la fragmentación de la comunicación, a pesar de que hay varios comunicadores como socios, no se le ha dado el lugar que merece la comunicación en la corporación</p> <p>Se reconoce la necesidad de visibilizar de manera correcta las acciones sin fragmentaciones, poder comunicar hacia adentro y hacia afuera lo que Corpomanigua realiza.</p> <p>La Corporación no cuenta con equipo de comunicación, a pesar de que tres de sus socios fundadores son comunicadores sociales (dos profesionales, uno empírico) no se han centrado en diseñar la estrategia para hacer de la comunicación una herramienta transversal a</p>	<p>Visibilización de acciones</p> <p>Fraccionamiento de la comunicación</p>
--	---	---



<p>Amazonia Joven, que a pesar de que es un proyecto, es un proyecto que está aportando a la construcción estratégica de la organización y eso nos ha hecho ver en este proceso esas falencias que tenemos, en estos momentos como comunicadora del proyecto de Amazonia Joven está Mariana, pero ella tiene unas tareas puntuales en el marco del proyecto.</p> <p>Creo que esas son situaciones que a nosotros nos ha faltado como poder identificar y poder ehhh posicionar, identificar la podemos tener, pero posicionarla frente a lo que nosotros estamos haciendo, un ejemplo frente a los donantes que necesitamos sostener un comunicador, todas esas cosas yo creo que pueden estar inmersas en ese Plan Estratégico, en esa propuesta de estrategia de comunicación.</p> <p><b>Fanny Gaviria:</b> En todo lo que se ha mencionado, pues surge importancia estratégica para la corporación, quería insistir en una situación, creo que Mariana dijo esta frase “cuando se transversaliza la comunicación se diluye” y así se dicen en muchos temas, por ejemplo el enfoque de género, que la transversalización tiende a diluir el sentido que tiene algo, ehhh aun así me parece como que uno de los puntos para que eso se de, tiene que ver la qué tanta claridad tenemos sobre el tema. En la medida en que profundicemos el tema de comunicación, lo comprendamos pues lo vamos a asumir y lo vamos a poder transversalizar con mayor fluidez digámoslo así, en todo el quehacer de la corporación.</p> <p>Entonces me parece que yo he asistido a un montón de talleres pero yo todavía no siento que tengo claridad sobre eso, y como la comunicación es todo, el punto es, cuáles son las líneas sobre las que vamos a caminar para precisar algunas estrategias comunicativas que podrían ser definitivas para el posicionamiento de lo que hace la organización, de cómo lo hace y cuáles son sus apuestas y propuestas; entonces me aparece que en ese sentido obviamente hay muchas cosas que podemos recoger, hay que hacer una sistematización para precisar líneas específicas de trabajo sobre lo comunicativo en Corpomanigua.</p> <p><b>Sandra Stella:</b></p>	<p>los procesos que realiza la corporación en el territorio; la comunicación se fracciona a productos por encargo de acuerdo a los donantes.</p> <p>Ven la necesidad de construir un Plan Estratégico de Comunicación</p> <p>Fanny es socia fundadora de la Corporación y lidera el tema de género, ella habla de la importancia de transversalizar la comunicación, pero antes tener la claridad del enfoque de la comunicación y generar la apropiación del tema ante los directivos y el equipo para propiciar su interiorización y ser eficaces en los mensajes</p> <p>Importancia de sistematizar el proceso para precisar las líneas estratégicas de comunicación.</p>	<p>Plan Estratégico de Comunicación</p> <p>Estrategia de Comunicación</p> <p>Sistematización de experiencias</p>
---	--	--

<p>Con relación a lo de comunicación, en la manera que lo interioricemos es posible hacer ese ejercicio de buena conciencia que es necesario hacerlo, quizá yo creo que una necesidad que tenemos nosotros ehhh por ejemplo es el tema de las redes sociales nos perdemos muchísimas cosa para poder comunicar hacia fuera, no tenemos ese ejercicio, tenemos un Facebook que está sobre el dominio de solo una persona, muchas veces pues no es fácil porque no coinciden los tiempos para que se hagan esas publicaciones, en el marco del mismo proyecto tenemos muchas actividades y sin embargo todo lo que aparece, aparece publicado en las redes sociales de ACPO, por ejemplo, que es uno de los socios del proyecto, pero nunca parece la marca Corpomanigua como persona que está contando, empresa que está eso, entonces creo que hay un vacío grande en términos de saber cómo utilizar las redes, ya Nubia lo mencionaba alrededor de la página web, también hay allí más cosas, pero yo no sé, yo quisiera preguntarles también a ustedes, la estrategia de comunicación incluye también por ejemplo el diseño de todo lo institucional que tiene que ver con los correos corporativos, con tarjetas de presentación dentro de los mismos correos, no se el tema de cuando se hacen presentaciones por ejemplo que eso se ha tratado de trabajar pero no a veces se nos olvida, si todo eso incluye parte de lo que ustedes están trabajando y si dentro de la misma propuesta se va a trabajar el tema de marketing, entendido el marketing como esa posibilidad de posicionar la marca, en este caso Corpomanigua, el tema de la publicidad online y si eso incluye también.</p> <p>Nosotros tenemos mucho vacío en este tiempo de la virtualidad de poder hacer presencia como la marca Corpomanigua como tal, entonces eso es como parte de lo que nosotros necesitamos, pero también son las maneras de comunicar internamente frente a es que yo no sé, es la claridad que no se tiene en términos de formatos y eso, que también desde allí también se pueda comunicar, para que todos podamos, tener y hacer esa interiorización de lo que es el tema de la comunicación y no se si la propuesta de ustedes incluye también un análisis inicial de cómo está la organización, que recursos tiene y cómo se puede desarrollar el plan, entonces serían mis inquietudes frente a eso, cómo se alinean también las personas que trabajan internamente en la organización para en términos de comunicación y hay un tema importante que tiene que ver con las mediaciones</p>	<p>No se usan de manera correcta las redes sociales propias de la Corporación. las publicaciones se hacen desde las redes de los donantes. Sus redes sociales están desactualizadas. Cuentan con instagram, facebook y página web.</p> <p>Se habla de la importancia de posicionar la marca Corpomanigua, se cuenta con un manual de uso de imagen pero no se ha construido el PECO para determinar las acciones.</p>	<p>Redes Sociales digitales</p> <p>Plan Estratégico de Comunicación</p>
---	---	---

<p>comunicativas también para los procesos que se desarrollan si eso también lo incluye la propuesta que ustedes esperan construir en el marco de la corporación.</p> <p><b>Nubia Stella - Directora</b>  Ahí con lo que está planteando Sandra me surgen preguntas con relación a eso, si hay una comunicación externa que es una comunicación en la que Corpomanigua se posiciona, y se sueña también tener un marketing definido, pero también va a tener una comunicación interna, que va en la comunicación con que se maneja entre los empleados, entre los asociados, eso también iría inmerso en el plan estratégico? Es como muy orientado a lo que Sandra está proponiendo y para nosotros es importante que se puedan tener esos dos lugares, la comunicación hacia fuera, pero también muy fuerte la comunicación hacia adentro porque esa es la que nos ayuda a que los productos se posicionan y sean de mejor calidad, pienso yo que es eso.</p> <p><b>Jackeline Cardozo:</b>  Hola buenas noches, si que pena, que apenas me conecto, mi nombre es Jackeline Cardozo, asociada fundadora de la corporación, también responsable del área administrativa. Como coordinadora administrativa y financiera de Corpomanigua tengo muchas expectativas de esto que estamos hablando, supongo que es una mirada muy compartida, pues porque hace poco estuvimos hablando de eso, la necesidad de que Corpomanigua tenga definida su estrategia de comunicación tanto interna como externa, que no sabemos si así se llama o no, pero sabemos que hay falencias, y necesidades a nivel interno en la organización, pero también necesidades y debilidades frente al tema de cómo nos estamos necesitando y cómo estamos mostrando hacia fuera, no solamente medios, productos sino también tipos de mensajes, formas, todo eso que involucra el proceso de comunicación.</p> <p>Hemos estado hablando en espacios de Junta directiva desde hace varios años, lo hemos puesto como objetivos de año, como metas, hemos hablado en las últimas consultorías que estamos trabajando, ha salido a la luz, el tema de la comunicación, la importancia y la debilidad que representa para Corpomanigua, puesto que es una organización como dicen las compañeras, que produce mucho</p>	<p>La Socia habla de mediaciones comunicativas, entendiendolas como la relación con las comunidades</p> <p>Importancia de definir la comunicación estratégica interna para poder posicionar la Corporación hacia afuera.</p> <p>La Coordinadora administrativa y financiera de la Corporación manifiesta su intención de apoyar las acciones encaminadas a mejorar la comunicación interna y externa de la organización y de los tipos de mensajes, formas y proceso de comunicación</p> <p>De igual forma manifiesta el interés de apostarle al tema de comunicación debido a la cantidad de material que producen, pero que no se articulan entre sí ni se comparten</p>	<p>Mediación Comunicativa.</p> <p>Comunicación interna y externa.</p> <p>Comunicación interna y externa.</p> <p>Articulación entre distintas áreas de la corporación.</p>
---	--	---

<p>material, mucha información y de hecho se da a conocer, sin embargo es como un tema de un sentido común, de una unidad, de una que sea colectivo y que sea como algo, que todo el mundo lo tenga, como decía Sandra, interiorizado y que tenga claro porqué hablamos de comunicación, por qué una estrategia, para qué es? Creo que la compañera Sandra ha hablado muy bien de las expectativas de la institución y lo que nosotros hemos ido hasta ahora hablando, o ha sido el alcance en los temas de comunicación.</p> <p><b>Mariana:</b> Gracias Jackeline, nosotros tenemos dos cosas para contarles al respecto, efectivamente un PECO incluye todo el tema de comunicación interna y externa, ahora hay muchos conceptos que estamos aplicando y aprendiendo como comunicación institucional, la comunicación mercadológica que tiene que ver con lo que plantea Sandra del tema de posicionar la marca de la corporación como tal, pero también cómo relacionarnos nosotros con la gente que está en nuestros procesos; pero todo eso va enmarcado dentro de este PECO. Este Plan no se hace en un día, dos días, en tres meses, ese es como el otro punto que tenemos para contarles, un plan estratégico tiene varios puntos gruesos, 1. Identificación, allí nosotros con ustedes y de manera muy respetuosa haremos un diagnóstico, un análisis de los involucrados, nos sentaremos a conversar con ustedes sobre todas estas inquietudes, haremos análisis de los problemas, ustedes que llevan tantos años en la institución y trabajando con la comunidad de cerca, pues tienen varias técnicas para trabajar con la gente, y nosotros estamos profundizando en estas herramientas de recolección de información para que entre todos analicemos los problemas, los objetivos de la corporación, nos sentemos a pensar y decir cómo lo hemos hecho hasta ahora, pero sobre todo tiene un énfasis bien chévere y es el tema de alternativas, luego viene la fase de diseño y formulación del PECO, documento que contiene la matriz de planificación de actividades, programación de recursos, viabilidad que existe para desarrollarla se hace se construye el documento del proyecto y después el documento del PECO, así como ustedes tienen un manual de normas gráficas allí ya hay un tema adelantado, pero esto es un pedacito del PECO como tal. diseñamos, lo formulamos con todas las actividades y las propuestas de las conversaciones internas y externas.</p>	<p>en las redes y espacios que tienen institucionalizados</p> <p>Información sobre nuestra intervención como estudiantes de Comunicación estratégica para las organizaciones de la Uniminuto.</p>	
---	---	--

<p>Hasta allí llegamos nosotras, la tercera fase es el tema de ejecución y seguimiento, hay que hacer un análisis juicioso de financiación, todos los PECO tienen su recurso establecido o al menos que se requiere y a partir de allí se gestiona, y luego la ejecución y seguimiento, se diseña con ustedes, y finalmente se evalúa. Esos son los 4 puntos, pero nosotros llegamos hasta el diseño y formulación que contiene lo que Sandra nos decía de que si el correo va a tener ese mensaje o no, nosotros no lo ejecutaremos y sería muy deshonesto decirles que sí. Haremos sugerencias pero no está dentro de nuestros compromisos. El desarrollo del Plan ya estaría en manos de otra persona.</p> <p><b>Wendy:</b> Para sumar a lo que dice Mariana, nuestro compromiso es entregarles esa herramienta que les permita tomar la línea en términos de comunicación que les sirva de insumo, será un plan detallado de propuestas y actividades y esto se hará de manera participativa con ustedes. Debe haber un momento más adelante, es poder reunirnos con todo el equipo de la Corporación y hacer ese ejercicio que ustedes plantearon para que un poco la comunicación, con lo que ustedes han expresado hay algunas dudas, plantearnos en términos para que le servirá a la corporación tener este PECO, un poco para interiorizar el concepto, que es lo que nos han compartido en este espacio y de allí surgirán muchas ideas de manera colectiva que pueden aportar a la construcción de ese plan.</p> <p><b>Patricia:</b> para que haya una buena comunicación debe haber un orden, tenemos aquí las intenciones de ustedes. La idea es que comenzamos analizar y organizar y ver qué es lo más conveniente para la organización para dar ese primer paso, necesitamos ver que estrategias, que necesidades potencian la comunicación tanto interna y externa de la comunicación. Quiero hacerles una pregunta a cada una de ustedes ¿Cuál es el problema principal que ustedes identifican en el tema de comunicación en la organización?</p> <p><b>Fanny</b> Yo creo que en esencia necesitamos una ruta para posicionar la corporación manigua, lo que hacemos, cómo lo hacemos en el territorio? me parece que el posicionamiento de la corporación en temas de lo que hace, es importante</p>	<p>Se concluye que la principal preocupación desde el gobierno directivo ha sido el posicionamiento de la Corporación.</p>	<p>Posicionamiento</p>
---	--	------------------------

<p><b>Nubia:</b> Eso que está diciendo Fanny es real, nosotros hemos hecho muchas cosas, pero a nosotros nos falta ser más programáticos en el proceso de difundir, de tener más herramientas, el posicionamiento está bien, pero hacemos más cosas de lo que mostramos, estaríamos más fuerte a nivel regional si realmente mostráramos todo lo que hacemos, tenemos dualidades como podemos comunicativamente fortalecer esas acciones y hacerlas más visibles, pero también dificultades de la comunicación interna en relación de cómo desde lo interno poder recoger, el mismo tema de las relaciones, como comunicarnos a nivel de compañeros cosas, cómo socializar, en eso también tenemos falencias.</p> <p><b>Fanny.</b> Hay que articular de alguna manera, internamente tenemos un planteamiento de cuáles son los procesos y procedimientos y eso implica que los procesos y procedimientos hay una información que circula y debe recorrer unas instancias y debe tener unas condiciones, eso es un aspecto y aunque se articulan, tenemos serios problemas en la documentación de los procesos, el principal problema es ese, documentar lo que hacemos de tal manera que alimente nuestra gestión del conocimiento y que difunda los hallazgos que hacemos, las buenas prácticas, etcétera, como a manera de mantener la institucionalidad viva, que actúa permanentemente sobre un contexto, en términos de documentación, necesitamos mucha ayuda</p> <p><b>Sandra Stella:</b> Fanny no lo ha podido describir mejor, este ejercicio interno hace mucha falta y nos falta el tema de saber comunicar y comunicarnos, una cosa es el posicionamiento de la marca, pero también cómo establecemos el vínculo de comunicación con la comunidad interna y externa, como devolverle a la gente lo que ellos hacen y que se vuelva un diálogo permanente con la organización, entender nosotros qué significa eso de comunicación para el desarrollo y el cambio social, eso como le da marco a nuestra fundación que se centra allí, que piensa en el desarrollo y en un tema territorial también.</p> <p><b>Nubia:</b> Está la apertura y estamos con esa corresponsabilidad con ustedes de que ese PECO salga porque es algo que estamos necesitando,</p>	<p>Se evidencia que la Corporación no difunde a profundidad las acciones que realiza en el territorio, así mismo existen falencias de comunicación a nivel interno.</p> <p>El gobierno Corporativo manifiesta la necesidad de articular el proceso, documentar las acciones que realiza, visibilizar impactos y aprendizajes de los proyectos.</p> <p>Importancia del feedback, devolver a las comunidades los productos y retroalimentar las acciones desarrolladas en los proyectos.</p> <p>Corresponsabilidad para desarrollar el PECO, apertura para brindar</p>	<p>Difusión de acciones</p> <p>Comunicación interna</p> <p>Sistematización del proceso / Gestión del conocimiento</p> <p>Devolución de información a las comunidades.</p> <p>Comunicación para el desarrollo y el cambio social.</p>
--	--	--

<p>estamos muy interesadas, nosotros somos las directivas de la corporación, somos las personas que estamos con ese ejercicio de poder contribuir al fortalecimiento de nuestra organización, todas somos cofundadoras, y este es uno de nuestros sueños tener a Corpomanigua todavía vigente y posicionada y con el apoyo de ustedes pues muchas gracias, estamos dispuestas a compartirles información.</p> <p><b>Jackeline:</b> Quiero decir que estoy muy agradecida, es una oportunidad para ustedes y para nosotros mucho más, es una necesidad que hemos identificado desde hace mucho rato, estoy de acuerdo que si tuviéramos que elegir por donde arrancar, necesario desenredar los canales de comunicación interna, nuestras herramientas, tener al interior que es lo que estamos comunicando y la importancia de comunicar hacia trabajadores, hacia afuera, los mismos asociados, sería un activo muy importante poder contar con lo que ustedes están planteando también hemos identificado que no todos somos fuertes en el tema de comunicación virtual, TICs, para qué se usa y cómo usarla, y cómo sacarle el mejor provecho a esas redes sociales con esas plataformas, sacarle más provecho a lo que hacemos frente a cómo comunicarlo y cómo decirlo y qué sentido tiene decir, para qué es, por qué es, chevere, muchas gracias. Al igual que mis compañeras, sería super tener esa claridad y apropiarnos de estos temas.</p>	<p>información y construir de manera conjunta las acciones.</p> <p>Necesidad de organizar los canales de comunicación interna, pero primero tener claridad del norte desde el gobierno Corporativo, trabajar de la mano con los colaboradores y luego sí posicionar hacia afuera las líneas estratégicas y las acciones de la Corporación.</p>	<p>Comunicación interna</p>
<p><b>Conclusiones (por categoría):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Plan Estratégico de Comunicación:</b> El Gobierno Corporativo de la Organización manifiesta total apertura a la construcción del PECO. Es un tema que han identificado como prioritario y son conscientes de la necesidad de construirlo de manera conjunta.</li> <li><b>Comunicación Estratégica:</b> Desde la dirección de la Corporación se plantea la necesidad de situar la comunicación como un eje transversal a las apuestas de Corpomanigua.</li> <li><b>Capital social:</b> Se reconoce la fragmentación de la comunicación, a pesar de que hay varios comunicadores como socios, no se le ha dado el lugar indicado a la comunicación en la corporación, por ende sus socios, colaboradores plantean la necesidad de fortalecer el equipo humano de la organización.</li> <li><b>Visibilidad de las acciones:</b> El Gobierno Administrativo manifiesta en reiteradas ocasiones que no se visibiliza a profundidad las acciones que realiza la Corporación, que se hace más de lo que se comunica.</li> <li><b>Fraccionamiento de la comunicación:</b> La Comunicación en la Corporación Manigua se fragmenta a proyectos específicos y no existe una articulación entre los diversos procesos que realizan, por lo tanto no se hace uso efectivo de las herramientas de la comunicación.</li> <li><b>Desactualización de Redes Sociales digitales:</b> Corpomanigua cuenta con facebook, instagram y página web, sin embargo no existe una persona encargada de manejar las redes y no existe actualización periódica de las mismas.</li> </ol>		

7. **Comunicación interna:** Se evidencia debilidad en el uso de la comunicación entre los directivos, colaboradores y socios. La comunicación al interior de la Corporación se maneja de forma desarticulada.
8. **Comunicación externa:** Al no contar con una comunicación interna sólida, la comunicación externa también se fragmenta porque no existe un horizonte establecido en términos de comunicación. Se presenta debilidad en la uniformidad a la hora de elaborar productos comunicativos. Se desaprovechan oportunidades para difundir mensajes acordes a cada contexto.
9. **Sistematización del proceso / Gestión del conocimiento:** A la fecha (Nov 2020) Corpomanigua contrató una firma consultora para diseñar la estrategia de gestión del conocimiento, que permita organizar el material producido, los impactos y lecciones aprendidas.
10. **Comunicación para el desarrollo y el cambio social:** El gobierno administrativo plantea la posibilidad y apertura para ver la comunicación más allá de los medios como tal; por ende mencionaron el enfoque de comunicación para el desarrollo y el cambio social y manifiestan interés en conocer más del tema para apropiarlo y poderlo socializar y transversalizar.

## 12.2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Entrevistado: Nelson Freddy Hoyos - Socio fundador Corporación Manigua

Entrevistador: Mariana García, Patricia Hernández, Wendy Ramos

Lugar, día y hora: Caquetá - Bogotá Vía Zoom, 27 Octubre 2020, 4:00 pm

Objetivo: Comprender la historia organizativa y las prácticas comunicativas de Corpomanigua, a partir de las percepciones e intereses de uno de los socios fundadores

### Formato de Análisis:

Transcripción / Registro	Inferencia	Categorías de análisis / Vcc
<p><b>¿Cómo nace la Corporación Manigua?</b></p> <p>En el año 2001 llega al Caquetá la comunidad alemana, que es una organización europea que atiende las emergencias generadas ya sea por los desastres naturales o por las condiciones de la tierra o condiciones antrópicas; y entonces, la comunidad alemana constituyó un equipo en el cual llamó a distintos líderes y personas que veníamos de diferentes procesos en todo el Caquetá. Entonces, cuando la comunidad alemana anunció que iba a</p>	<p>La Corporación nace con el propósito de adelantar y gestionar proyectos de desarrollo territorial para las comunidades.</p>	<p>Redes Sociales Relacionales</p>



<p>salir en el 2006, pues los trabajadores de (Diakonie) decidimos asociarnos y conformar la organización que hoy tenemos que es la Corporación Manigua y pues convertimos en ese momento en los operadores de los proyectos de (Diakonie) en el Caquetá y así, de esa manera nacimos en el año 2006.</p> <p><b>¿Qué tipo de mensajes emite la Corporación?</b></p> <p>Una de sus estrategias, es trabajar sobre la transparencia generando escuelas de participación, de control público, de condiciones para que la gente sepa y participe en la ejecución de los presupuestos. Cuando nosotros vamos a implementar un presupuesto lo primero que hacemos es una especie de diagnóstico la cual lo hacemos a través de una metodología que se llama el diagnóstico rural participativo que es en el que generalmente nos basamos para iniciar todo proceso de acercamiento a la comunidad y poder tener bases sólidas en el momento en que planteamos un proyecto. Con las comunidades el compromiso que hacemos es que de llegar a ser aprobado el proyecto, pues van a ser participantes de todos los procesos que desarrollamos y pues no generamos expectativas más allá de lo que podamos cumplir, y como organización en la implementación de los proyectos, cumplimos con lo que nos comprometemos y hacemos bastante énfasis en que no podemos salirnos de los presupuestos y los apoyos o los servicios que el proyecto define.</p> <p><b>¿Cuáles prácticas de comunicación están presentes al interior de la organización?</b></p> <p>Las prácticas de la comunicación, es que se habla con el ejemplo, que somos un equipo que respeta las posturas y decisiones de la comunidad; que hacemos consensos para todas las cosas que realizamos en campo; que nunca decidimos solos sino que generalmente</p>	<p>Se han creado estrategias que propician interacción y la participación entre los diferentes actores de la comunidad en lo referente a presupuestos y proyectos de desarrollo territorial.</p>	<p>Diagnóstico participativo</p>
--	--	----------------------------------

<p>estamos acompañados de las organizaciones locales en las zonas donde trabajamos o de las juntas de acción comunal; que articulamos con las organizaciones y con la institucionalidad pública presente en cada región o en cada municipio, que trabajamos con líderes y lideresas, que fortalecemos la capacidad local y pues que en todos los sentimos buscamos que la gente participe en las decisiones que se toman. Comunicacionalmente pues emitimos mensajes de transparencia, de escuela de participación rural, de dinamización rural y condiciones pues de garantía de los derechos.</p> <p><b>¿Cómo se maneja la comunicación externa en Corpomanigua?</b></p> <p>Las comunicaciones externas se manejan a través de la plataforma, de la página web que tenemos, a través pues de sistemas de comunicación que contratamos como: libros, folletos, videos audios, todo eso que es propio de cada proyecto, y de esa manera pues emitimos mensajes hacia la comunidad y hacia la cooperación y también a los donantes y a la institucionalidad pública.</p> <p><b>¿Qué prácticas comunicativas considera usted que han fallado?</b></p> <p>Pues las prácticas comunicativas que han fallado, generalmente son que no se tiene un plan de comunicaciones. Que establecimos un sistema de marca, una idea de cómo marcar todos nuestros proyectos y cómo hacer empoderamiento con la paleta de colores y esas cosas; pero que no hemos generado como una estrategia de comunicaciones en la cual todos los asociados y asociadas y todo el personal que trabaja con Corpomanigua, pues tenga claro qué es lo que se comunica, en qué nivel se comunica, quién es el responsable de comunicarlo y en qué momento debe hacerse.</p>	<p>Se rigen por procesos de concertación internos y de cooperación con organizaciones locales buscando transmitir el mensaje de participación y transparencia.</p> <p>Se enuncian una gran variedad de canales para la comunicación externa de Corpomanigua, pero a nivel interno se evidencia que no existe un manejo adecuado de los mismos y si bien se comunica, no hay retroalimentación o impacto de esa información.</p> <p>La ausencia de un plan estratégico de</p>	<p>Prácticas comunicativas</p> <p>Comunicación interna y externa</p>
---	--	--

<p><b>¿Qué procesos colectivos de comunicación y tejido social ha realizado la Corporación?</b></p> <p>En procesos colectivos de comunicación que haya realizado Corpomanigua, como institución todos los años lanzamos dos campañas, tres campañas. Una campaña que es para el 9 de marzo el Día Nacional de las víctimas, una segunda campaña que es la semana de la Alimentación, que se realiza a partir del día 16 de Octubre que es el Día Mundial de la Alimentación, y el 25N que es el Día Internacional de las No Violencias contra las mujeres. A nivel de la construcción de tejido social, pues una de las cosas que nosotros hacemos y vengo insistiendo es en la construcción de capacidad local, en la promoción de jóvenes, jovencitas como líderes y lideresas, de campesinos y campesinas, de mujeres, de comunidades rurales; buscamos que la organización social, comunitaria y rural se promueva; buscamos fortalecerlas a través de la asignación de recursos, a través de la capacitación, de la promoción, del enlace con organizaciones a nivel nacional que tengan como los mismos objetivos o estén en la misma línea de estas organizaciones.</p> <p>Trabajamos a través de plataformas como toda la propuesta que se hizo a través de la plataforma para las mujeres a nivel del Caquetá, lo cual llegó hasta obtener una Política Pública para la protección de los derechos de las mujeres en el departamento; también se está trabajando todo el tema de los Mercados Campesinos con el cual se logró un Decreto que permite pues que haya una Política Pública y el Caquetá tenga un esquema de fortalecimiento gubernamental para la promoción y difusión de los mercados campesinos; y pues a nivel de las bases, una de las cosas que hacemos es el trabajo para que la gente comprenda que hay que producir alimentos para el autoabastecimiento que hay que hacer</p>	<p>comunicaciones hace frecuentes las fallas de comunicación entre colaboradores de la organización que no ha permitido actuar estratégicamente.</p> <p>Promueven desde su cotidianidad campañas que incentivan la construcción del tejido social desde la comunicación y el reconocimiento de derechos.</p>	<p>Plan Estratégico de Comunicación</p> <p>Comunicación colectiva y tejido social</p>
--	--	---

<p>un ejercicio agrícola y agropecuario acorde con las necesidades del cuidado del medio ambiente del agua; y pues, sobretodo de la promoción y la defensa de la vida.</p>	<p>Es claro que el ejercicio efectivo de la comunicación que han logrado a nivel externo ha resultado en grandes logros a nivel de territorio y en beneficio de la comunidad a partir del capital social que la integra.</p>	<p>Capital Social</p>
<p><b>Conclusiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Redes Sociales relacionales:</b> La principal motivación de los socios fundadores de la Corporación fue repercutir con acciones tangibles en las diferentes comunidades del territorio estableciendo vínculos productivos.</li> <li>2. <b>Diagnóstico participativo:</b> Se generan lazos de trabajo en equipo mediante procesos de participación que involucran un mensaje de cercanía con la comunidad, sin embargo estos se limitan a la ejecución de los proyectos.</li> <li>3. <b>Prácticas comunicativas:</b> Las prácticas que se inscriben en la organización, están determinadas por procesos de trabajo concertado con el equipo de trabajo, otras organizaciones y la comunidad, no obstante, aunque se tiene claro el proceso, no es así, el objetivo o el resultado estratégico de esas prácticas y el valor agregado que pueden aportar al propósito de la Corporación.</li> <li>4. <b>Comunicación interna y externa:</b> Es necesario dar un manejo adecuado de la información que desde la organización se desea dar a conocer a través de los canales institucionales y delegar a responsables de esos procesos, así como establecer un sistema de seguimiento y evaluación.</li> <li>5. <b>Plan estratégico de comunicación:</b> Los socios de la Corporación reconocen que la falta de un PECO ha causado las evidentes fallas de comunicación y la confusión constante de las</li> </ol>		

funciones que estratégicamente pueden o deben desempeñar y lo asumen como un problema que debe ser subsanado.

6. **Comunicación colectiva y tejido social:** La construcción de lazos con la comunidad a través de proyectos y programas constituye una herramienta que ayudará a consolidar la visibilidad de la organización en la región.
7. **Capital social:** El ejercicio de la comunicación asertiva a partir de las necesidades de la comunidad, ha permitido beneficios a gran escala para el territorio, sin embargo desde la organización se busca el reconocimiento desde el concepto de capital social y lo que implica esa categoría.

### 12.3 SEGUNDA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

**Entrevistado:** Raul Sotelo - Socio fundador Corporación Manigua - Director por 8 años

**Entrevistadora:** Mariana García

**Lugar, día y hora:** Caquetá - Florencia, 13 de mayo de 2021, 10:00 am

**Objetivo:** Comprender la historia, las prácticas comunicativas y el capital social de Corpomanigua, a partir de la percepción de socio fundador, director de la organización por 8 años.

**Formato de Análisis:**

Transcripción / Registro	Inferencia	Categorías de análisis / Vcc
--------------------------	------------	------------------------------

<p><b>¿Cómo nace la Corporación Manigua?</b></p> <p>Soy socio fundador de la organización, Corpomanigua nació después de un proceso que llevábamos como empleados de Diakonie, agencia humanitaria de Alemania y en la lógica de generar sostenibilidad a los procesos, Diakonie nos animó a pensar en una figura de la sociedad civil para darle continuidad al trabajo, luego de que ellos salieran del territorio. “Fue un proceso complejo pasar de ser empleados, para pasar a ser una apuesta local, de hecho, después nos dimos cuenta que renunciábamos a indemnizaciones a las que teníamos derecho y no hicimos una salida ordenada, a Diakonie le servía que se constituyera una ONG local porque le daba continuidad a sus procesos, pero no le exigimos que hiciera un proceso de acompañamiento por los menos a 3 años mínimo. y justo hicimos la transición en un proyecto que teníamos en la Unión Europea, éramos 23 socios y de una vez terminó el proyecto no habían fondos, no sabíamos que hacer, el director de ese momento renunció apenas quedamos sin fondos. Yo asumí la dirección de Corpomanigua en 2009 por un ejercicio democrático, de los socios que me eligieron, sin embargo, ese cargo existía pero no tenía fondos, entonces duré más o menos como 11 meses trabajando sin salario, me daban un auxilio de 60 mil pesos para gasolina. Fue un momento muy difícil para mí porque me endeudé mucho, trabajaba de tiempo completo pero no tenía ingresos, tenía que mantener a mi familia y me endeudé bastante. Nunca quise renunciar porque me gusta asumir retos y quería salir algún día pero no por la puerta de atrás, y no era un tema de ego sino de convicción que se puede surgir desde nuevos liderazgos, era una apuesta de nuevo liderazgo. A los 14 meses tuvimos nuestro primer proyecto como Corpomanigua junto con la oficina humanitaria de la Unión Europea y de allí para allá empezaron a surgir nuevos fondos.</p> <p>Para mi corpomanigua fue una excelente escuela en términos de diseño de proyectos, yo no sabía, hacía 10 proyectos para que nos aprobaran 1 y allí aprendí bastante. También fue para mí un ejercicio importante en relaciones públicas, de ser una persona tímida porque no estaba acostumbrado a reunirme con personajes de alta importancia, pase a relacionarme con embajadores, ministros, pero todo en un ejercicio de querer mostrar el Caquetá desde la Corporación.</p> <p>Yo hice un ejercicio interno en querer que el ejercicio de dirección mía, fuera diferente a la que ya estaba instaurada en el imaginario de los socios, para hablar con el director tocaba agendar cita, la oficina del director tenía aire acondicionado y el de los empleados era ventilador, el director podía usar las cosas de la oficina, los empleados no; habían muchos privilegios que se habían instaurado y yo quería hacer una dirección distinta. Cuando asumí la dirección me pasé a una oficina sin aire, para poder tener la puerta abierta y que mis colegas simplemente cuando necesitaran hablar conmigo, entraran y se sentaran. quería que mi cambio de rol no significaba un ascenso en el imaginario de la gente, para empezar a hacer la práctica de que la ONG</p>	<p>Desde la historia organizativa, se da una explicación al propósito de los procesos organizativos que conectan el tejido social y que generan nuevos liderazgos y redes sociales a partir de relaciones de apego y confianza en la comunidad.</p>	<p>Capital Social</p>
---	---	-----------------------

<p>era horizontal pero internamente era vertical. Esa fue mi primer práctica comunicativa, porque era desmontar un imaginario de jefe, del gran jefe, el que todo lo sabe; y caló muy bien. somos iguales hay roles diferentes, entre todos podemos y para hablar con el director no había necesidad de agendas previas. Esto sirvió mucho en los años que estuve.</p> <p>Yo recuerdo que me jodían mucho porque yo me iba a reuniones y llevaba la ropa en una bolsa plástica, no importa cómo usted se vista, creo que eso no influye tanto en el momento de hacer gestión.</p> <p>Cuando usted comparte los niveles de toma de decisión comparte los triunfos y las derrotas y yo siempre hice eso, vea tenemos esta oportunidad, socializaba con el equipo las ventajas y las desventajas, compartimos los triunfos y alguna vez metí la pata con una demanda que nos puso una exempleada y hubo un error que nos valió mucha plata, pero el equipo me respaldó y nunca hubo un cuestionamiento en contra mía, porque pienso que ya habíamos disfrutado muchos triunfos y fue algo interesante.</p> <p>Algo que se perdió después de mi salida y como práctica comunicativa es que todos los triunfos se celebraban y se celebraban alrededor del <b>alimento</b>, pienso que la evolución humana nos ha demostrado que el alimento es un factor que siempre ha unido la sociedad y para mi es una práctica de vida y la convertí en una práctica en mi momento de dirección; todos los proyectos que nos ganábamos era un asado, un encuentro. para mi eso era una forma de compartir, de sentirnos orgullosos, nos mantuvo unidos mucho como grupos. allí en medio del asado salían conversaciones que alimentaban el debate y la vida organizativa; después de mi salida se ha ido perdiendo.</p> <p>Acceder a fondos a través de un proyecto es como usted ganarse un chance en medio de tanto proyecto, habían convocatoria que se presentaban 300 propuestas y nosotros éramos ganadores, ¿cómo no celebrar? y esos espacios se han ido perdiendo; a nivel comunicativo pienso que se volvieron pocos espacios y muy formales, en la formalidad solo se dicen unas cosas, en la formalidad uno siempre quiere quedar bien, en la informalidad uno se desahoga más, hay más posibilidades de mediar situaciones, en la formalidad hay actas, hay miradas, hay cuestionamientos en la informalidad es más sano.</p> <p>Lo otro que le di práctica consciente fue el tema de las relaciones humanas y el talento humano; hay una muletilla que me recuerda mucho y es: “pero venga hablemoslo”, cuando las situaciones parecía que no tenían salida entre compañeros, yo siempre les decía, venga hablemoslo, era ver el problema de muchas maneras hasta buscar una salida que afectara menos la organización y afectara menos las personas; conflictos entre socios que coordinan proyectos y empleados externos; a veces un coordinador quería echar a alguien por una mala práctica y que se fuera, yo les decía listo que se vaya, pero que se vaya bien, fue un mal momento de el o de nosotros, no me</p>	<p>Se construían procesos y prácticas de comunicación alrededor del compartir social y los encuentros de diálogo y construcción de oportunidades para la organización</p>	<p>Prácticas comunicativas</p>
---	---	--------------------------------

<p>importa que la gente se vaya, pero que se vaya bien con ella misma y con la organización.</p> <p>Para mi el talento humano es el mayor capital de la organización.</p> <p>Me decían al menos dos personas luego de mi salida, Raul usted llegaba y pasaba por todas la oficinas a saluda y eso nunca volvió a pasar, la compañera llega y solo saluda al que se encuentra en el camino, llega directo a la oficina; yo pienso que si no estamos bien no producimos, yo llegaba entraba saludaba, abrazaba tanto a los hombres como a las mujeres.</p> <p>Todas las fechas especiales se celebraban, el dia de la mujer, el dia del padre, de la madre, todas, era un ejercicio consciente de talento humano y como ejercicio de talento humano es reconocerle a cada uno lo que es bueno pero desmontar una idea que estaba anclada en la gente, en que todos podemos ser directores de la organización, todos podemos ser líderes y yo decía eso no es cierto, para ser un líder o lideresa uno tiene que gustarle así no sepa; si a usted le gusta cocinar usted hace un agua pero después aprende a hacer el tinto, había una idea errada es que aquí cualquiera puede ser director o directora, aquí cualquiera puede coordinar un proyecto y eso no es cierto, yo tuve varios debates internos; yo les decía no, cualquiera no puede ser director o directora, se necesita unos talentos y si no los tiene debe haber un compromiso de cómo desarrollar esos talentos; cuando estamos adentro y como la fundamos, pensamos que es algo chiquito, pero no, esto es grande, hacia afuera tiene mucho nombre en Caquetá, con la cooperación internacional, hay cooperantes que quieren conocernos porque nos han escuchado hay un nombre, una marca posicionada; quizá desde adentro se ve Corpomanigua como algo chiquitito que se puede manejar de cualquier manera, y yo siempre les dije no, ahí se necesitan talentos para cada cosa; y no es un tema de ego, como estuve tantos años y me tocó formular proyectos y también servile el tinto al cooperante porque a veces no teníamos quien lo llevara, entonces tuve participaciones de 2 horas explicando que era corpomanigua, pero también espacios solo de 2 minutos para decir lo mismo y convencer; y no todos tenemos esa habilidad, eso hay que desarrollarlo, yo no sabía nada de eso pero me le meti con alma, corazon y vida, aprender de todos los temas género, seguridad; aquí usted no tiene que ser erudito en nada, pero de todo tiene que saber un poquito, sobre todo echar el cañazo, de lo que le hablen, dígale al otro que no lo sabe todo pero que si está enterado.</p> <p>Eso se ha ido perdiendo, teníamos unas reuniones generales cada 15 días, estaba todo el mundo, todos contaban en qué andaban; hubo un tiempo en que tuvimos 7 proyectos distintos, con 7 cooperantes distintos, 7 equipos distintos, nos reunimos todos, hablábamos, desayunábamos, tomábamos chocolate; yo también daba mi reporte como director, en que íbamos, en que avanzabamos, que situaciones complicadas, pero parece que eso se perdió y dejó de ser una práctica, ahora <b>la directora convoca cuando le toca.</b></p>	<p>El reconocimiento del material humano que compone la organización y del relacionamiento interno se percibe fragmentado por parte de los socios y directivos, confluyendo negativamente en las dinámicas de confianza y cooperación de la organización. Se ponderan relaciones de poder y falta de diálogo</p>	<p>Capital Social</p>
--	--	-----------------------



Yo hacia informes de gestión sencillos, pero yo viajaba y mandaba un correo a todos los socios, me reuní con A, B, C y quedamos en esto, o me reuní con A, B, C y no resultó nada, pero la gente le gustaba eso, o yo no se si le gustaba o no, pero ahora que no lo tienen si creen que es interesante. Yo no esperaba al año para dar informe, yo avisaba por correo, es un gesto de respeto por el grupo; la gente sabe que uno viaja, hay que informar a qué se viajó.

En temas de talento humano yo también aprendí a delegar sin miedo; solamente yo veía el talento de cada uno y de acuerdo a eso yo delegaba. Para gestión, casi nadie cree en Nelson, en él todos confían firmemente como técnico agropecuario porque es excelente; pero el grupo desconfía de él para el resto de cosas, porque es despistado, es disperso, en una asamblea se levanta 20 veces a orinar, 20 veces a tomar tinto, todo el tiempo con el celular; y así es él, pero en relaciones públicas a él le va muy bien y yo lo leí siempre así, yo le delegaba ese rol y la gente se emputaba.

Que día tuvimos una reunión con Corpomanigua, ellos como Corpomanigua y yo como Agencia (RAÚL TRABAJA EN PMA, PRINCIPAL FINANCIADOR DE CORPOMANIGUA), Se han presentado varios problemas entre la Agencia y Corpomanigua por el incumplimiento en reportes, yo convoqué a la directora, a la administración y a un miembro de la Junta (cuento esto como referencia para el estudio para reflejar una cosa que está pasando), yo siempre he creído que como yo soy de allá y soy amigo y somos socios en una finca, yo siento que Nubia (la directora) me sigue viendo como Raúl y no como el jefe de PMA y no es por ego, sino que es que PMA está financiando a Corpomanigua, en 2 años y medio se han financiado 800 millones de pesos, más o menos 6 proyectos, pero hay incumplimiento; pero hay incumplimiento desde que Nubia asume la coordinación de los proyectos, porque cuando la asumió Sandra o Nelson, todo bien; pero Nubia es muy facilista, entonces ella envía reportes chimbos, incompletos, ella delega a un monitor y no revisa los reportes, los envía así sin correcciones.

Entonces no están cuidando las fuentes de financiación, aquí en Caquetá hay un espacio que se llama ELC - Equipo Local de Coordinación, donde participan toda las agencias de Naciones Unidas y otros cooperantes importantes del Caquetá, a ese espacio yo siempre participé como Corpomanigua, pero desde que llegó Nubia en 2 años y medio han participado por ahí 3 veces.

Yo les dije ese día que los reuní, excusenme pero yo no soy Raúl el de Corpomanigua, ya les había dicho muchas veces informalmente que PMA es un financiador importantes; pero no entendían, yo no voy a arriesgar mi puesto por ustedes, yo arriesgué mi membresía como socio, pero mi cargo no, gasto que yo declare elegible, gasto que no se paga. Yo se que ustedes son muy buenos con todas las agencias, pero como está su amigo aquí...

<p>Corpomanigua es una ONG privilegiada de ser invitada a este espacio de ELC, solo están de Organizaciones locales Corpomanigua y REDCaquetáPaz, pero no asisten. Yo les decía ustedes dejaron de ir a este espacio, ella dice que siempre se cruzan, pero en este espacio nunca piden que vaya la directora, están pidiendo que vaya la organización, pero Nubia no delega; ahora las delegaciones hay que saberlas elegir bien; una vez Nubia delegó a la psicóloga y ella no sabía a qué iba, ella me llamó a preguntarme que era eso, porque no sabía a qué iba. Eso es mandar a las personas a darse tumbos; saber delegar es un arte, y hay que saber leer el talento humano, uno no delega por quitarse responsabilidades, uno delega para compartir el poder, para compartir responsabilidades y para el trabajo en equipo, y eso se ha perdido mucho. Es una grande brecha que existe allí.</p> <p><b>¿Cómo hacer para incluir la comunicación en lo estratégico?</b></p> <p>Lo primero es recuperar prácticas comunicativas que se hacían y se han dejado de hacer, pero recuperarlas desde un ejercicio consciente, y esas prácticas pasan por los espacios corporativos formales y no formales, hay mucha torpeza en esto.</p> <p>Te cuento una infidencia para ponerte un ejemplo; siempre se hacían paseos con socios al año se ahorra, al año que yo salí ellos hicieron un paseo con socios y sus parejas a Cartagena de Indias y no me invitaron a mí, yo no soy socio, me retiré por no perjudicar la organización, pero yo sigo aportando en dinero común y corriente, a mí me asisten unos derechos, <i>esto no se puede decir en ninguna parte</i>, pero yo sigo apoyando la corporación, yo soy socio fundador. Mandé un mensaje a la Administrativa para manifestar mi inconformismo, pero me dejaron en visto, eso generó mucha molestia en mi primero porque yo fui una persona que le dedicó todo el tiempo y el corazón a esta organización, segundo porque yo seguía haciendo cosas a nombre de la corporación revisando documentos, haciendo asesorías, aportando dinero, entonces: no me invitan, pero además me dejan en visto. Por qué digo esto, porque hay una práctica que yo quise enseñar y mientras yo estuve se sostuvo, que no es fácil y es que los medios que tenemos tecnológicos siempre lo que se hace con esos medios, debe hacer sentir el carácter humano a la otra persona que está al otro lado; una mala práctica era que la gente enviaba un correo o un whatsapp y no saludaba, o llamaba ole tal cosa... y yo decía, al otro lado hay una persona que siente, que vive, que en la medida que usted se sepa comunicar con él va a sentirse acogida y mientras yo estuve, quise desmontar esa práctica y exigir saludo, daba la pauta para que se acordaran de que al otro lado había un ser humano, eso mejoró las relaciones.</p> <p>Las tarjetas de navidad era una buena prácticas, todos los años habían tarjetas, para cooperantes, para socios con fotos de nuestro proceso y un mensaje; fotos para el día de la mujer, eso se dejó de hacer, otro que se dejó de hacer es que yo mantenía un reporte constante de realidad a los cooperantes activos y no activos, los que financiaban y los que no, cada que había una situación de coyuntura yo informaba, les mandaba tarjetas, así no financiaran; si usted les mantiene mandando</p>	<p>.Se propone recuperar las prácticas comunicativas que demuestran tener impacto en la gestión de la organización y adaptarlas a la identidad de la misma; resignificar los canales de comunicación y los propósitos inmersos en la</p>	<p>Comunicación estratégica y cultura organizacional</p>
---	--	--

<p>información así no se la pidan, ellos no lo olvidan, ellos comparten las convocatorias.</p> <p>Yo pienso que ellos tendrían que retomar las prácticas que les parezcan útiles formales y no formales, pienso que debería haber un tema de reportes internos, eso tiene muy fraccionado el grupo, ni siquiera los poquitos que están dentro saben que pasa en la dirección, ellos dicen que se encierra la directora y al administradora en la oficina y no se sabe que decisiones toman. A veces por la voz del chisme yo me entero de proyectos que aprueban y llamo a los socios a felicitarlos y ellos no saben nada, eso los tiene reventados; yo inclusive les dije que les diseñaba un formato de reporte sencillo que le ocupa 10 minutos semanales a la directora, para que se lo enviara a los socios, pero ella no quiso, le envíe el formato hace más de un año y no lo usan. eso tiene reventada la gente.</p> <p>Habrían dos cosas, simplificar el reporte y la sistematicidad de los reportes, no puede ser que cada que se le antoje a la directora mande un informe o un reporte.</p> <p>El otro tema de comunicación interna es que la gente ya no tiene confianza en Nubia como directora, por varios vacíos que hay, pero no se lo dicen. A mi me llaman como invitado a las asambleas y yo les digo mira, si la dirección no tiene un plan de trabajo, cualquier cosa puede salir buena; pero salían en contra mía porque soy el exdirector. ellos no se han curado y repiten como loro, sobre todo Nubia, Jackeline y Fanny, es que usted dejó la vara muy alta, el cargo muy alto, pero yo les decía, eso nadie lo ha medido, y no importa, yo fui un líder 8 años, debe haber otro liderazgo con sus herramientas y sus cosas y debe hacerlo, no quedarse en el ayer; yo tenía habilidades para eso para hacer reportes escritos, que día le decía a Nubia, a las financieras hay que cuidarlas, a una financiera no se le puede quedar mal, si usted no tiene tiempo, informe, escriba manifiestese, avise, pero a ella no le importa nada no comunicar la demora.</p> <p>Se critica mucho el matriarcado Nubia y Jackeline (directora y administradora), se lee de afuera que Jackeline secunda a Nubia porque le interesa mantener el cargo y que su salario se mantenga, pero le tapa cosas, no de corrupción, porque corrupción no hay, sino de vacíos, y eso molesta porque no se puede confrontar a ninguna de las dos porque son una sola persona; el día que Sandra confrontó la cosa, entonces se leyó que Sandra estaba detrás del cargo de Nubia como directora, pero eso no es verdad, a ella se le ofreció el cargo, pero ella no lo aceptó, ella piensa que es un chicharrón. Allí nadie confronta a nadie.</p> <p>No hay comunicación clara con los empleados, no se sabe si siguen o no, luego de que terminara un contrato. Yo he cerrado las puertas a escuchar al equipo, ellos hablan de maltrato, mucha improvisación de Nubia como directora, presión de Sandra como coordinadora, otro que</p>	<p>identidad corporativa.</p>	
--	-------------------------------	--

<p>recibe muchas descargas del equipo es Nelson porque él es lechuga, es apto para escuchar, todos le quieren contar.</p> <p>Yo cogía los empleados para conversar de manera informal, no solo en la evaluación de desempeño. Usted cita un empleado y el man se paraliza, así usted sea buena gente, propiciaba mucha conversación y eso se ha perdido mucho.</p> <p>Invitaron a los cooperantes internacionales y locales a presentar un proyecto que tiene corpomanigua con la cooperación vasca y la Universidad de los Andes, un proyecto que es para hacer un aplataforma y yo no lo entendí, la coordinadora es Jackeline y ella hizo una presentación y sacó una presentación de power point de hace 8 años, completamente descontextualizada y comenzó diciendo, bueno, somos corpomanigua, antes eramos 23 ahora solamente quedamos 8 y comenzó a leer esas diapositivas y no las leía bien, yo me senté a tomar tinto con ella después y les hice la observación de manera respetuosa, la verdad que uno cuando está en público uno no tiene que dudar de la organización que uno es y que uno es dueño, yo le dije, yo la mire dudando después de tantos años en presentar qué es corpomanigua, a esta fecha uno necesita una diapositiva bien hecha, a quien le importa que antes eramos 23 y ahora 8, dirán esto se está acabando, quién sabe qué está pasando. segundo como va a salir de una presentación desactualizada, y tercero por qué está dudando. Ella se excusó en que cuando salió la presentación se dio cuenta que no era. eso para mi fue una salida en falso muy hijueputa, yo les decía en una asamblea se pueden cometer errores, pero no errores tan chimbos como eso, estaba toda la cooperación y no podemos dar pasos en falso, "Creo que se fresquiaron tanto, que ahora cualquier cosa sirve en cualquier parte, no puede ser que un informe de asamblea sea que la directora lea un informe en word y no hacer una presentación concreta de qué es lo que se va a tratar en la asamblea, es ser uno preciso, y luego cuando la conversación ella pide permiso y se va. No puede ser que después de tantos años nos citen a leer un informe en word en una pantalla. yo creo que no hay confianza en la gente que está liderando.</p> <p><b>¿Como mejorar la confianza?</b></p> <p>Yo propuse algo en la Asamblea, yo les dije cuál es el plan de trabajo del 2021 de la dirección ejecutiva y ellos dicen que no puede haber planeación ejecutiva si no hay planeación estratégica, ella piensa que la planeación se desprende de la planeación estratégica y yo pienso que eso no es cierto, uno de las actividades gruesas de la dirección es liderar la planeación estratégica. Fanny dice que todo plan de la dirección ejecutiva se desprende de la planeación estratégica y eso no es cierto.</p> <p>Una forma de ayudar a que la organización crezca y que la dirección crezca es que haya un plan de trabajo de la dirección con un acompañamiento sistemático de la Junta Directiva, si no lo hay ustedes están perjudicando a Nubia porque ella cree que todo lo esta haciendo bien desde su mundo, y por otro lado sintiendo que hay</p>		
--	--	--

muchas cosas que no está haciendo bien, pero como no hay seguimiento todo puede ser apreciaciones falsas, en el acta debió haber quedado que Nubia debió haber hecho una planeación, yo como director hice una carta donde dejaba unas recomendaciones a la nueva administración.

Una de las cosas mas berracas es que la dirección se elige por la asamblea bajo unos perfiles así se eligió a Leonardo, así me eligieron a mí y a Nubia no la eligieron bajo un perfil, cuando yo renuncié preguntaron quien coge la dirección, se la propusieron a Sandra, ella dijo que no, entonces dijeron, le tocó a usted Nubia y ella dijo que sí pero ella no cumple el perfil. En los estatutos está que para ser director se debe ser socio, están tratando de cambiar eso.

Ahí hay una cosa que el ejercicio me parece importante porque esa práctica no se hizo, Nubia resultó siendo como Duque, Duque no quería ser presidente no tenía el perfil pero Uribe dijo que ese era, entonces se encontró un Nubia se encontró un cargo; yo sabía que Nubia tenía deficiencias fuertes para asumir ese cargo, entonces las recomendaciones que yo hice, estaba, que a Nubia le pagaran no con la tarifa que me estaban pagando a mí, porque la habían subido de acuerdo a mis capacidades, me habían subido a 5.500.000, yo hice la recomendación respetuosa a la junta, que le pagaran la tarifa anterior de 3.500.00 y con un plan de trabajo en la medida que ella fuera creciendo como directora, le pagaran lo que fuera. usted le pregunta a algún socio, nadie sabe cuánto gana la directora. y nadie sabe si se asumió mi recomendación o no, como ella no sabe formular proyectos, entonces paguen menos porque es una habilidad que se necesita en ese cargo y dejen un colchón para pagar a consultores que hagan proyectos. Entonces ella asumió con la voluntad que tiene, porque es buena relacionista. Los directores deben elegirse por perfil y no por delegación, debe estar acompañado de un plan de trabajo y la Junta debe asumir mayor responsabilidad en el seguimiento, cuando yo era director, había más seguimiento de la Junta hacia mí.

#### **Clasificación de los socios.**

El único matrimonio que hay allí es entre Jackeline y Nubia, del resto son empleados que no se ven como socios. Incluso a veces, Nelson, socio venía y hablaba conmigo 3 y 4 horas de lo que pasaba en Corpomanigua y yo le decía usted es muy flojo, siendo socio activo me lo ha contado varias veces y me los sé de memoria, yo le digo actúe y usted no es capaz de actuar, le dije usted es un irresponsable. Hay mucho silencio. él estaba dolido y le dije usted es bien cobarde, por qué no dice, él prefiere decir que no quiere trabajar en vez de enfrentarse a la directora. No se cuestiona la amistad, está cuestionando el mundo laboral y el mundo laboral tiene sus derechos, y si usted siente que los derechos los están vulnerando no trabaje. Estoy enfermo y me están obligando a ir. Le dije que no fuera cobarde, que planteara la situación de frente.

Hay miedo de afectar una amistad, hay cansancio de que para que se dice si no cambia nada, de alguna manera hay desidia, uno habla con Sandra y ella dice para qué si no cambia nada, lo mismo Nelson.

José es técnico y su vida de socio es muy inútil. Nelson es buen técnico y buen relacionista público, para dar proyecciones de la corporación es bueno; pero él ha tenido un rol pasivo, a él le pasa lo que la chismostrufia, el lanza y después se hace pasito, para no comprometer su imagen, él cuida mucho su imagen. Yo iba como invitado, no como socio y les dije si no les sirve no me vuelvan a invitar, no vengo a escuchar cosas bonitas, pareciera que todo anda bien y esto no está andando bien.

Fanny es muy buena, buena para incidencia en política pública pero para concretar no es buena y ya sus limitaciones físicas le impiden mucho desplazarse. usted puede estar tres días y ella hace filosofía pura, pero nunca concreta nada.

Stella MAris es excelente escritora, documenta, casi todo lo que hay es porque ella lo ha documentado, buena pedagoga, como socia dijo que se iba a retirar de la vida activa porque tiene mucha inconformidad por la forma como toman las decisiones, porque siente que Nubia le da más protagonismo a la abogada que no es socia, ni nada, cuando toma decisiones estratégicas, el estilo de Stella sigue siendo el mismo, ella es vertical, pero no plantea en público, cuando yo hablo ella y Sandra reafirman mis posturas.

Jackeline lo que hace es defender lo que Nubia afirma.

Liliana es contadora, como socia uno cuenta con ella para todo lo que uno le diga, pero no es líder, entonces es otro Jose que uno les dice que hagan y hacen, hay que darles las pautas claras, si usted les delega tareas, ella les hace.

Una cosa complicada es que Corpomanigua perdió la autonomía en la formulación de los proyectos, antes todos los proyectos yo los lideraba con el apoyo de Stella, Sandra y Nelson. En mi periodo aprobaron 22 mil millones en proyectos.

Ahora se contratan consultorías para formular los proyectos, pero ya no se invita a los socios. yo que dia dije en la asamblea, todos lo proyectos que les ha financiado el PMA no ha sido ni una gestión de Corpomanigua, son proyectos que yo les digo hay plata, tal cosa, entonces pra ellos el PMA es como está Raul el nos saca la plata y no hay necesidad de cumplirle cosas. han dejado perder oportunidades, cuando vino mi jefe él quería financiar una segunda parte y les dije que solicitaran un intercambio de cambio climático, mi jefe dijo que sí, que formularán dos páginas y nunca las formularon. Esa plata se perdió ellos dejan ir la plata.

<p>Para mi la vida es más sencilla no contratarlos a ellos como socios, PMA tiene 4 socios y uno de ellos es Corpomanigua, pero ellos no cumplen, los otros funcionan como un relojito.</p> <p>Ella no reconoce los errores que está cometiendo como directora.</p>		
<p><b>Conclusiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Capital social:</b> Se rescatan elementos y características propias del surgimiento de procesos colectivos mediante relaciones de amistad y propósitos comunes a través del tejido social y la acción colectiva. Se evidencian relaciones de poder y fragmentación de la confianza.</li> <li><b>2. Prácticas Comunicativas:</b> El papel de los espacios de diálogo, que disminuyeron, constituyan un papel fundamental en la construcción colectiva para la organización y para los procesos de soluciones compartidas ante las crisis y problemáticas de la corporación.</li> <li><b>3. Comunicación estratégica y cultura organizacional:</b> Se proponen estrategias de resignificación de los canales de comunicación y que se vinculen los valores y principios de manera transversal en las dinámicas de CorpoManigua</li> </ol>		

## 12.4 ANÁLISIS LÍNEA DE TIEMPO

**Participantes:** Liliana Aros, Nubia Chacón, Jackeline Cardozo, Sandra Stella Ramirez

**Facilitación:** Mariana García, Paola Pineda

**Lugar, día y hora:** Florencia, Salon de reuniones Corpomanigua, 13 de Marzo de 2021, 2:00 pm

**Objetivo:** Comprender la historia organizativa y las prácticas comunicativas de Corpomanigua, a partir de las percepciones e intereses de 4 socias fundadoras que hacen parte del equipo operativo de la Corporación.

**Formato de Análisis:**

Transcripción / Registro	Inferencia	Categorías de análisis / Vcc
--------------------------	------------	------------------------------

**¿Han tenido la posibilidad anteriormente de realizar línea de tiempo?**

Si hemos hecho trabajo de línea de tiempo de la Corporación pero no sabemos donde reposa.

En Cofema se hizo un ejercicio con gestión estratégica en el 2015 - Stella Maris la tiene.

Diciembre de 2006 se formaliza la corporación.

**¿En qué momento llegan ustedes a la corporación y por qué llegan a la fundación?**

Todas estamos desde el inicio. El grupo de asociados que estamos somos socios fundadores; en 2004 empezamos la conversación, empezamos a proyectarnos, trabajabamos en una organización que desarrolla emergencias, y empezamos a pensarnos como equipo de trabajo, como grupos de amigos qué más podíamos aportar a la Amazonia, a este territorio, en no solamente estar presente en emergencia sino hacer una transición de la emergencia al Desarrollo y estar en Diakonie, no nos lo permitía y empezamos a soñarnos algo que os permitiera hacer el trabajo más allá. **(Liliana Aros)**.

**¿Qué los motivó a organizarse?**

El contexto, pero más allá de eso, es la apuesta o el sueño que teníamos de continuar los procesos que habiamos empezado con Diakonie, Diakonie nos dice nosotros como organización internacional de ayuda humanitaria, tenemos que salir del territorio, hasta aquí vamos, ahí nos plantearon, o ustedes se organizan o nos toca conseguir otra organización que operen los proyecto que nosotros vamos a desarrollar, por eso duramos 2 años conversando, reflexionando, ellos nos acompañaron, nos hizo el acompañamiento, fueron nuestros padrinos, Diakonie fue para nosotros muy clave, nos capacitaron, nos dieron más responsabilidades, para practicar, nos prepararon para que cuando fuéramos organización pudiéramos asumir cada quien el rol que nos compartía.

El embajador nos dijo, “suerte es que les digo”, en el 2009. Porque había el run, run, de que todo el dinero de la cooperación internacional iba a hacer captado por el estado y ellos eran los que se iban a encargar de la ejecución.

**¿Cuáles fueron las líneas de trabajo que pensaron en ese momento, esas primeras estrategias de trabajo?**

Una de las que pensamos fuertes era la seguridad y soberanía alimentaria, que estaba clara, luego la psicosocial y ayuda humanitaria, porque nacimos en el marco de la ayuda humanitaria. **(Nubia Chacón)**

Hicimos un proceso de tránsito a desarrollo cuando empezamos a trabajar Labrando Paz en 2005. **(Sandra Ramírez)**



**¿ese momento de la historia cuando deciden hablar de líneas de trabajo qué estaba pasando en el país en el Caquetá en ese momento?**

Estaba el conflicto armado en su recrudecimiento, había mucha afectación en el marco del conflicto con los niños, niñas, jóvenes, reclutamiento, el tema de las mujeres, nos dimos cuenta era que en el fenómeno de desplazamiento las más afectadas eran las mujeres, porque las que tenían que salir a trabajar, porque eran las que tenían la oportunidad laboral y psicológicamente los hombres estaban afectados porque ellos no encontraban cómo trabajar acá, opciones y oportunidades de trabajo, hubo mucho maltrato y violencia intrafamiliar. (Nubia Chacón)

La recarga también hacia la mujer desplazada, el cuidado de los hijos, la economía y aparte lidiar con esos hombres, nos dijeron que nosotros éramos las causantes de muchos divorcios, nos iban a demandar (Jackeline)

**¿Con estas líneas de trabajo donde empieza Corpomanigua sus acciones?**

Nosotros empezamos en 4 municipios, Florencia, Puerto Rico Montañita y Cartagena.

**¿Cuántas personas estaban haciendo equipo en ese momento?**

Éramos 24 los que empezamos en la conversación, pero como equipo de trabajo hicimos parte 30, del proyecto Enraizar, programa de desarraigados de la Unión Europea. (Sandra Ramirez)

**¿Qué otro momento recuerdan ustedes como histórico?** Cuando se acabó enraizar en 2009. En 2009 fue la primera crisis que tuvimos como organización. Porque nos quedamos sin financiación para mantener el equipo tan grande, esa fue básicamente la situación (Sandra Ramirez)

Ahí fue donde nos dimos cuenta que la financiación era lo que movía a muchos de los compañeros que estaban asociados, porque el compromiso bajó. Hubo muchos retiros de asociados. Allí tocó pensar quien asumió de nuevo el liderazgo, hubo cambio de dirección, el director renunció porque no había generación de ingresos.

**¿Cuando había tranquilidad financiera cómo era el relacionamiento que ustedes tenían como equipo, como era la estructura?**

Cuando iniciamos era la Asamblea de socios, la Junta Directiva y el Presidente de la Junta Directiva era quien asumía la representación legal y la dirección de la corporación. Luego los separamos. (Nubia Chacón)

Después del presidente, seguían las coordinaciones de equipo, coordinador administrativo, “éramos equipo, no éramos proyectos, los equipos estaban organizados geográficamente, por áreas de intervención. Los equipos tenían nombres”: Cartagena y Puerto Rico: Caminantes, Pilón: Montañita, Florencia (Nueva Colombia,

Nueva Jerusalem, Ciudadela, Piedrahita ) Yuruparí: Comuna Oriental de Florencia (zona de parcelas, palmeras, nueva Colombia, La Sardina,) y el Equipo Administrativo.

Estaban los equipos Consultivos temáticamente hablando: Consultivo productivo y consultivo psicosocial. Eran muy fuertes los consultivos, eran espacios de asesoría y construcción de conocimiento. (Sandra Stella).

**¿Qué tipo de espacios de conversación formalizados desarrollaban ustedes en ese momento?**

- **Espacio de coordinación:** mensualmente
- **Espacio General todo el equipo:** semanalmente lecturas de contexto y compartir de cronograma, articulaciones.
- **Consultivos:** Temáticos mensualmente
- **Reuniones de equipo:** Operativo por equipos, mensualmente.

**¿Cómo fue la claridad para la base social entre el tránsito entre Diakonie como agencia de ayuda humanitaria a ustedes como Corporación que estaban interesados en darle continuidad a los procesos?**

A nivel de las comunidades no fue complejo porque se mantuvo el equipo de trabajo que venía acompañando los procesos, en últimas la figura y el logo, el nombre no eran relevantes, para ellos era más fácil el vínculo y el relacionamiento que tenían con las personas del equipo de trabajo. De pronto lo que cambiaron fue solo las camisetas, fue un ejercicio de cambiar nombre y marca, pero no fue traumático, quizá si hubiéramos cambiado el equipo, la gente, si hubiera sido traumático. (Sandra Ramirez)

Antes fue más fácil para ellos, que no podían pronunciar Diakonie, nos decían Diagonia, al pasar a Corpomanigua nos decían las Niguas.. (Jackeline.)

**¿Esa base social, se mantuvo, incrementó o disminuyó?**

Hay algo que recordar, el proyecto Enraizar es importante en nuestro proceso porque era algo que venía desde antes; la base social se mantuvo.

En junio de 2006 operativamente empieza Enraizar, en Caquetá y en junio de 2007 lo coge Corpomanigua para operarlo.

**¿Qué sucedió en ese momento de Crisis en 2009?** Cambia la dirección ejecutiva, hubo muchas personas de las que ingresaron como asociados que se fueron yendo, porque decían yo estoy en Corpomanigua mientras me de una estabilidad laboral, empezaron a buscar otras opciones de generación de ingresos. Hubo desvinculación laboral, quedamos muy pocos contratados. Hubo malestar, fragmentación, muchos priorizaron los ingresos económicos, no teníamos cómo sostener a las personas.

<p>2009 – Final del año - Crisálida, nuevo proyecto de año financiado por Diakonie y Echo (Unión Europea). Quedamos un grupo pequeño, no había un sistema de comunicación para comunicarle a los demás socios lo que pasaba internamente, y empezó a haber malestar. Se evidenció el interés y apropiación por parte de los socios, nos quedamos sin trabajo, pero seguíamos estando pendientes de la Corporación, no había apropiación y empoderamiento.</p> <p>En 2011 renunciaron 4 socios, los otros empezaron a salir por estatutos, por no cumplimiento, por no aportar ni temáticamente ni aportes económicos. El último socio se fue porque la otra organización no le permitía. Quedaron 8 finalmente.</p> <p><b>¿las instalaciones físicas cómo se transformaron?</b> Terminando enraizar nos reducimos en el espacio, abrimos espacios abiertos para aquellos que no estaban vinculados, para que llegaran allí, reconociéndose como parte del proceso (Jackeline).</p> <p>Se mantuvieron algunas actividades que agremiaban al grupo, se mantuvo la celebración del día del niño, cumpleaños, amor y amistad siempre había espacio para convocarnos y mantener el vínculo afectivo entre otros, había más cohesión (Sandra Ramirez).</p> <p>Año a año nos íbamos con proyectos de año, <b>Raices Juveniles 2011</b>, BMZ, Crece el equipo</p> <p><b>Cosechando:</b> este proyecto volvió a agremiar los socios</p> <p>2012 – Organizaciones solidarias</p> <p>2012 – Gestoras – FOS-Colombia: Primera vez que Corpomanigua administra recursos solita, se trajeron nuevas personas, se da un desarrollo fuerte al tema de género.</p> <p>2013: Medios de Vida.</p> <p>2014 – Labrando Paz</p> <p>2015 – Alfareros</p> <p>Cuando éramos Enraizar había mucho líder conectado a la Corporación, le llamábamos dinamizadores, tanto en los procesos de agro, como en los procesos de jóvenes y mujeres, “Dinos”, capacitaciones; cuando se termina Enraizar muchos de ellos se van pero también algunos continúan. Inicia el proceso de Escuela, en el proyecto “Cosechando” muchos de estos dinamizadores se volvieron parte del equipo profesional. (Jackeline Cardozo)</p> <p>En el 2011 la base social comienza a ganar capacidades y comienza a incorporarse de manera laboral a la organización. Con ellos se hacía todo un proceso de dinamización, primero eran observadores, luego predinamizadores, había un proceso, esto fue muy bonito, sobre todo en los jóvenes (Liliana Aros)</p>		
--	--	--

Los proyectos eran más dirigidos a trabajar en la infancia, con los dinamizadores jóvenes siempre se buscaba esta vinculación, meterlos en los proyectos y vincularlos en los procesos. Había procesos agro, los dinamizadores fuertes se mantenían, se mantuvo la relación en los procesos en campo. (Jackeline )

Ahí es muy importante la relación personal, fuera del vínculo laboral, sigue siendo fundamental, en estos momentos hay personas que se han desvinculado de alguna manera de los procesos directos con nosotros pero que se convirtieron en líderes y referentes, como mantienen buena relación y nos reconocen con el equipo, incluso con muchos de ellos hay relación de amistad; ellos siguen siendo referentes y para nosotros ha sido muy fácil cuando han llegado nuevos proyectos, poder conectar con estas personas y ellos vuelven otra vez y nos ayudan a dinamizar el proceso (Sandra Ramirez)

**¿Cuáles eran esas formas de comunicación con ellos, con los dinamizadores?**

Ponerlos de igual a igual con las personas, no generar diferencia entre usted es. El trato es igualitario, el lenguaje con el que se trata es de amabilidad. Se invitaban a espacios de encuentro, foros, hacíamos encuentros y ellos eran los primeros invitados; los recomendamos para eventos.

Siempre en cada proyecto hay un listado en excel con los nombres de los participantes con los datos básicos y cada compañero guarda en sus celulares los contactos y mantienen la conexión a través de celulares en ese tiempo. Los vínculos y la presencia en el territorio.

Un ejemplo claro, fue Don Elí fue participante con nosotros desde 2001, el cuando se conformó la REDCaquetáPaz, él fue de los primeros presidentes de allí. Nosotros lo propusimos y con él hemos mantenido el vínculo, él fue dinamizador nuestro y ahora ha crecido y mantenemos el vínculo. Nosotros lo llamamos y él nos colabora en las escuelas de formación.

Un ejemplo de éxito fue en el barrio Nueva Jerusalem, Florencia, ellos empezaron el proceso con nosotros, a partir de ese trabajo con nosotros conformaron una cooperativa, cooperativa Manifue, la apoyamos con un proyecto, hubo un momento en que les dejamos un espacio en la oficina para que ellos colocaran su tienda y ahora ellos lideran un mercado campesino en Florencia, siempre he sido con el acompañamiento; estamos repitiendo lo que Diakonie hizo con nosotros. (Jackeline )

Esto es una cosa importante en la historia de Corpomanigua, somos una organización que nos gusta trabajar con organizaciones de base pero es porque nos gusta replicar lo de nosotros, es nuestra vivencia, no vamos a contar sobre lo que documenta un libro, sino sobre la experiencia vivida. (Nubia Chacón.)

En Gestoras, Labrando Paz y Cosechando Vida (2012), empezamos a hacer un trabajo fuerte con las comunidades, desde siempre desde el 2011. Se ha venido fortaleciendo.

**¿Mientras todo esto venía pasando se cambiaron las líneas de trabajo?**

Empezamos a cambiar los nombres, el de seguridad y soberanía alimentaria si continuó; el psicosocial pasó a ser Derechos y Ciudadanía y ayuda humanitaria desapareció como programa en 2017. Pasó a ser enfoque como gestión del riesgo. (Nubia Chacón)

**Retos como equipo entre 2006-2011**

Como Corpomanigua dijimos que nunca íbamos a trabajar con el Estado, que no queríamos tener esto por el manejo de corrupción que había, pero nos tocó ir conversando y manejando eso, porque era necesario no rechazar ese aporte sino interactuar y posicionar cómo trabaja corpomanigua con nuestros principios de transparencia, de honorabilidad, nos tocó aperturarnos hicimos unos contratos de prestación de servicios con el ICBF 2012, con Ministerio de Cultura, Organizaciones Solidarias, abrimos el campo (Liliana Aros)

Un ejercicio de discusión interna el haber trabajado con la Multinacional Nestlé. Hicimos un proyecto pequeño con Nestlé y nos cuestionamos mucho por la coherencia del discurso, entonces dijimos nosotros ni con petroleras, ni multinacionales a ese nivel vamos a continuar el trabajo; esas decisiones las tomaban los socios. (Nubia Chacón)

**Cualificación del EQUIPO**

Como corpomanigua siempre hemos tenido en nuestros planes de trabajo anual el tema de fortalecimiento de la capacidad para el funcionamiento, entonces empezamos a priorizar temas de formación, anualmente le invertimos mucha plata a género, a temas de formulación de proyectos, comunicación no violenta, sistematización, cualificación del equipo en Derechos Humanos, en 2011 hicimos un curso con la FAO para fortalecer lo de Seguridad Alimentaria.

Internamente entre los socios y la Dirección Ejecutiva, Junta Directiva y equipos de trabajo conformados por los socios eran los que definían a quien capacitar. (Nubia Chacón)

De acuerdo a las necesidades nos capacitaban, por ejemplo en la parte administrativa, contable, nosotros pertenecemos a un régimen tributario especial y la normatividad colombiana es demasiado exigente día por día, cambiante, entonces por ejemplo cada que surgía la necesidad de que todos los cambios que hay, seminarios cortos, talleres cortos, para estar al día con esa información, de acuerdo a las necesidades que se iban presentando.

**Sobre Planificación estratégica:**

Hubo varios años al inicio en que no teníamos un Plan operativo consciente anual, trabajamos más sobre los proyectos y cuando se formularon los proyectos pensábamos en cómo fortalecernos y a partir de allí se creaban los rubros y las condiciones para el fortalecimiento del conocimiento del equipo.. Hacíamos una lectura constante del contexto, de esa manera era que se formulaba el tema de capacidades del equipo, pero no había un plan general de Corpomanigua.

En 2014 empiezan a aparecer los planes operativos de trabajo.

**¿Representatividad cómo se hacían los ejercicios de gestión?**

Después del 2009, El que hizo la representación y la gestión estaba en cabeza de la dirección ejecutiva, era el más involucrado en todo el proceso estratégico de la corporación, la Junta no tenía un papel allí.

**¿Había espacios, escenarios o formas que recuerden de la Dirección Ejecutiva que permitían esas gestiones, participación?**

El trabajo que hizo la dirección ejecutiva que en ese tiempo fue Raul Sotelo, es muy hábil en comunicación, era muy hábil en identificar los sitios en donde podía participar, eso ayudó mucho a tener conexiones. Posibles cooperantes.

Como Corpomanigua heredamos de Diakonie, participar en la mesas de cooperación departamental. Desde 2003, participamos allí. Diakonie nos hablaba de las convocatorias.

Canal fuerte para eso estuvo: Diakonie, nos delego y nos reconocía los espacios en la mesa de cooperación, vínculo de amistad que generó Corpomanigua con delegados de Fondo Europeo, Yamid Abdala, nos compartían convocatorias.

**POSICIONAMIENTO/VISIBILIDAD:**

Posicionamiento del trabajo de Corpomanigua en el desarrollo de los proyectos. Los proyectos Echo.

Estrategia de presentación de Resultados de una manera bien bonita, pública, siempre invitábamos a los cooperantes para que conocieran el trabajo. Comunicábamos hacia afuera lo que hacíamos, los foros, seminarios, ferias, talleres. Reconocimiento y posicionamiento e incluso nos buscaban para formular. (Jackeline Cardozo)

Foro Anual, Seguridad y Soberanía Alimentaria - 9 años consecutivos

Foro Anual de Jóvenes

Foros anuales de mujeres

<p>Movimiento Mujeres de Negro - estrategia internacional que se replicó aquí en el territorio.</p> <p><b>¿Tenían ustedes el tema de piezas comunicativas o herramientas que aportan al posicionamiento?</b></p> <p>Había muchas cosas de comunicación, Nelson, Stella, Raul. Periódicos Murales, periodico para jóvenes, Programas de Radio, Un Spot fuerte de comunicación radial fue cuentos de la huerta fue un éxito en comunicación, Se emitían por emisoras comunitarias y se usaban como material pedagógico.</p> <p>Los videos siempre han estado inmersos en los proyectos, cada proyecto ha dejado un video que recoge los impactos.</p> <p><b>La corporación tiene un canal de youtube?</b> Yo creé un canal de youtube hace 15 días y ahí se sube todo, lo subió la auxiliar administrativa. NOTA: (No tienen la clave del canal que está hace años allí).</p> <p>No hemos tenido un espacio adecuado para comunicaciones, seguimos con los proyectos, cada proyecto diseña sus propias piezas. Hay dos proyectos que han tenido sus propias estrategias de Comunicación, con un proyecto de esos creamos la página web, se producían cosas muy bacanas, periódicos murales, spots de radio, videos de impactos, pero eso fue cuando estaban bien activos Raul, Stella y Nelson, que son comunicadores y ellos movían esos procesos. (Jackeline Cardozo)</p> <p>No existe una hoja de vida de la Corporación.</p> <p>entre el 2017 y 2018 hubo un bajón de fondos por parte de la Organización, volvimos a tener recursos a finales de 2017 y en 2018 arrancamos con Amazonia Joven que es el que nos ha sostenido hasta el momento. (Sandra Stella Ramirez)</p> <p>Hay un logro grandísimo, importante y es que administrativamente nosotros no habíamos firmado contratos directos con los donantes, como organización de base siempre nos han puesto la talenquera y teníamos que tener el aval de una organización más grande que avale a Corporación Manigua entonces Amazonia Joven es super importante para Corpomanigua porque por primera vez firmamos directamente con el país que hace la donación, con Unión Europea sin intermediarios. (Liliana Aros)</p> <p>En el 2019 hicimos un video institucional para llevar a mostrar a Europa.</p> <p><b>¿Cómo se han venido transformado las formas de relacionamiento entre ustedes?</b></p>		
---	--	--

<p>Ya no nos reunimos de manera semanal, ahora hacemos reuniones mensuales para hacer análisis de contexto, se continúa con los ejercicios de trabajo de coordinación cada mes o cada dos meses, lo que permanece en el tiempo es el ejercicio mensual de evaluación y planeación entre equipo. Los consultivos desaparecieron, se fueron perdiendo. (Nubia Chacón)</p> <p>Se fueron perdiendo varias dinámicas, nosotros como equipo administrativo también nos reuníamos a proyectar nuestro trabajo eso también se perdió, en la dinámica, en corre corre y en el día a día asume uno muchas cosas, los tiempos ya no son los mismos para estarse reuniendo con el resto del equipo administrativo, entonces nos reunimos por ahí en espacios más informales. (Liliana Aros)</p> <p>Habían varios proyectos y varios cooperantes y varios socios, en el 2014, 2015, teníamos que rendirles cuentas a todos, en ese periodo fue donde se empezaron a perder las relaciones, eran proyectos de corta vida y era una carrera, empezamos a perder ciertas dinámicas. (Jackeline Cardozo)</p> <p>Esos comités técnicos quitan mucho tiempo.</p> <p><b>Espacios de encuentro/planeación en 2021:</b> Comités de coordinación cada vez que nos acordamos, el primer miércoles de cada mes. Yo como directora debo convocar. Ya no somos tan constantes en las reuniones de junta directiva. (Nubia Chacón)</p> <p>Las asambleas ordinarias en marzo y se convoca desde la Junta Directiva y se sesiona de manera extraordinaria.</p> <p>Antes de arrancar un proyecto como administrativos socializábamos los objetivos, las tareas, pero ahora ya no.</p> <p>2012- primer ejercicio de planeación estratégica y en 2014 otra vez y ahora 2021.</p> <p>Nosotros tenemos otras formas de estar enterados, de estar comunicándonos, analizando situaciones, la finca ecominga nos convoca. (Jackeline Cardozo)</p> <p>Tenemos un grupo de whatsApp de asociados que se creó en agosto de 2016 y el grupo de otro espacio.</p> <p>Con la página web se crearon dominios de correos institucionales corpomanigua.org</p> <p>He encontrado tres versiones de Misión que hemos replanteado pero la conversamos y no la aprobamos, la que aparece en cámara de comercio es la del año 2015. (Jackeline Cardozo)</p> <p><b>¿En qué espacios se tejen relacionamientos de manera externa?</b></p>		
--	--	--



Tenemos participación como corporación en:

- Grupo de articulación de mujeres
- Ventanilla de negocios verdes
- ELC
- Estuvimos asistiendo a la mesa de seguridad alimentaria tanto municipal como departamental
- Mesa técnica departamental de mercados campesinos
- Red Nacional de Agricultura Familiar RENAF
- Nodo sur de semillas criollas de Colombia.

**¿Qué creen ustedes que han perdido como Corporación por no tener un Plan estratégico de comunicación?**

Para mi hemos perdido reconocimiento (Nubia)

Hemos perdido oportunidades de mejorar procesos, de desgastarnos menos, invertimos tiempo, duplicación de esfuerzos, repetimos errores (Jackeline Cardozo)

No estamos enterado de cosas, hemos perdido plata (Liliana Aros)

Hemos perdido la oportunidad de cooperar con otras organizaciones, nuevos cooperantes, nuevos vínculos. (Nubia Chacón)

Todo está alrededor de capitalizar conocimiento, de poder estructurar y darle fuerzas y vuelo a fortalecer las acciones de la misma corporación, la fuga de información, cosas que no se han registrado ni se han patentado, que se han fugado y no nos permite recoger esos aprendizajes para capitalizarlos incluso de un proyecto a otro, hay desorden a nivel de la misma información interna, no hay una organización juiciosa alrededor de eso (Sandra Ramirez)

**¿Cuál es el dolor de la organización?**

No tener la planeación estratégica clara (Nubia)

A la organización le falta conocimiento interno para nosotros ser gestores de nuestros propios proyectos, poderlos escribir, poderlos organizar, siempre hay una dependencia externa en términos de formulación y yo creo que eso nos ha limitado y ha permitido que se fugue mucha información. También hay un tema de liderazgo que está incluso en función de la Junta Directiva pero que también se debe canalizar y dar lineamiento hacia las direcciones ejecutivas, ahí hay unos dolores grandes y unas falencias que la organización debe fortalecerse allí. Hay otra cosa y es como ir ganando en ese recursos y ese capital de perfilar el saber y el conocimiento que se requiere, en este momento es necesario hacer una complementariedad de varias cosas allí al interior de la organización. (Sandra Ramirez)

Estamos en un momento crítico alrededor de lo Psicosocial, está Fanny, y ella está pidiendo cuerda y diciendo a quién transferir.

Tiene que ver con la salida de los mismos socios pero también con el envejecimiento y problemas de salud de los mismos socios, que ha ido limitando y desplegando varias cosas, allí hay que pensarnos en función de eso, esos perfiles y esos saberes necesarios para vincularlo a la corporación para que siga fortaleciendo la línea de trabajo, complementariedad generacional. (Sandra Ramirez)

Dolores y vacíos en el tema de seguimiento y monitoreo, hemos ido aprendiendo pero nos falta.

Algo que nos ha dolido es que no tenemos confianza en lo que hacemos, nosotros siempre dudamos de lo que estamos haciendo, de lo que hacemos y pedimos asesoría y vienen y nos dicen lo mismo que estamos haciendo y pagamos un poco de plata y hasta que no viene un tercero y nos dice ah si, eso si es así, no creemos. (Nubia Chacón - directora)

Para mi personalmente siempre ha sido un dolor la marca corporativa, desde la corporación, desde los proyectos, desde cada profesional que se desempeña en su campo, se genera mucho conocimiento y documentos, cosas que se pierden. Corremos el riesgo de que ese profesional que no es asociado se pueda llevar toda la información, la use, le ponga otros nombre y se la puede llevar para otra organización. (Liliana Aros)

Nos preocupa y no duele la estrategia de sostenibilidad política, social, la sostenibilidad de capacidades en el equipo, estamos preocupadas por el talento humano de la corporación, no solo de los asociados sino de todo el talento humano de la corporación, como hacer de esa riqueza de conocimiento esté en un solo lugar. (Liliana Aros.)

Tenemos muchas metodologías que no están organizadas ni sistematizadas, ahí hay un reto sobre todo en lo productivo, esa es una tarea que tenemos, hay más alrededor de lo social, género, mujeres e infancia, esas serán las próximas tareas que tenemos que buscar las maneras de organizar. (Sandra Stella)

**De 1 a 10 ¿qué tanto creen ustedes que reconocen a la corporación Manigua a nivel departamental, nacional e internacional?**

**SANDRA RAMIREZ:**

En caquetá: 8  
En colombia: 5  
Cooperación: 5

**JACKELINE CARDOZO:**

En Caquetá: 9  
En Colombia: 5  
Cooperación: 6

**LILIANA AROS**

<p>En caquetá: 6 En colombia: 5 Cooperación: 7</p> <p><b>NUBIA CHACÓN</b> En caquetá: 8 En colombia: 4 Cooperación: 6</p> <p>Este posicionamiento, uno duda, hemos hecho presencia, trabajo personalizado, hemos cumplido, así como otras personas que se visibilizan desde las redes, hemos desaprovechado eso, nos conocen por los informes, rendición de cuentas, talleres. Pero nos conocerían más si tuviéramos mas movimiento en las redes, sobre todo en lo internacional.</p> <p>Antes de la página web hicimos un convenio con un canal de televisión local.</p> <p>Teníamos un periódico mural que se llamaba DE REOJO, era un periódico institucional, hacíamos cuadernos de mujeres, piezas comunicativas, teníamos unos boletines hermosos. Tratamos de tener cartelera institucional, pero no lo volvimos a hacer, teníamos tablero pero no lo usamos nunca. Los cumpleaños lo hacen y nos lo recuerdan son las administrativas. Hacíamos recetarios y cartillas. Ahora ya no.</p>		
<p><b>Conclusiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Prácticas comunicativas:</b></li> <li>2. <b>Cultura Organizacional:</b></li> <li>3. <b>Capital social:</b></li> <li>4. <b>Plan estratégico de comunicación:</b></li> </ol>		

## 12.5. ANÁLISIS PÁGINA WEB

### Formato de Registro y Análisis de instrumentos

Encabezado: Página web Corpomanigua

Análisis realizado por: Mariana García, Patricia Hernández y Wendy Ramos

**Objetivo:** Identificar las prácticas comunicativas de Corpomanigua a nivel externo y cómo está Corpomanigua visibilizando su trabajo en la página web.

### Formato de Análisis:

Transcripción / Registro	Inferencia	Categorías de análisis / Vcc
<p><a href="https://www.corpomaniagua.org/">https://www.corpomaniagua.org/</a></p> 	<p>Es claro en la página web cuál es la misión, visión, objetivos institucionales, se evidencia claridad en quiénes son y qué quieren reflejar externamente</p> <p>La normatividad se encuentra actualizada, estatutos, actas, informes, certificados y todo lo que indica el régimen tributario especial ante la DIAN se infiere una transparencia por parte de la organización en sus procedimientos administrativos que refleja hacia afuera.</p> <p>Aunque muestra las líneas de trabajo que aborda la Corporación, no profundiza en ninguna de ellas, ni habla de lo que han realizado en esos ejes. Se infiere poca atención a la comunicación a nivel externo por parte de la Corporación.</p> <p>En los aliados y aliadas solo se enuncian los cooperantes y financiadores de la Corporación, no su red de apoyo.</p> <p>No se encuentra actualizada la página con los proyectos actuales y acciones que ha adelantado la Corporación en este año. Se infiere en que ante la falta de una persona que apoye las comunicaciones de la Corporación, no se ha podido realizar la actualización.</p>	<p><b>Claridad en identidad institucional</b></p> <p><b>Transparencia organizativa</b></p> <p><b>Fortalecimiento de la Comunicación externa</b></p> <p><b>Mayor visibilidad de sus redes de apoyo</b></p>

	<p>La página web evidencia que se realiza o realizó una escuela comunitaria de formación, que evidencia el compromiso de la organización con la comunidad. Sin embargo, esto no se está comunicando y no hay mayor información sobre lo que se haya adelantado en el pasado en la escuela.</p>	<p><b>Falta personal de apoyo para comunicaciones</b></p> <p><b>Ejercicios formativos que no se comunican</b></p>
<p><b>Conclusiones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Claridad en identidad institucional:</b> La identidad de la Corporación es clara y se refleja adecuadamente sus objetivos, visión y misión. Saben muy bien lo que quieren reflejar hacia afuera y la información es concreta.</li> <li><b>2. Transparencia organizativa:</b> Normativa y administrativamente reflejan transparencia en sus procedimientos, acatando la normatividad y exigencias que en este tema exige la DIAN a las organizaciones del tercer sector.</li> <li><b>3. Fortalecimiento de la comunicación externa:</b> No hay profundidad temática en las líneas de trabajo que aborda la Corporación, y su página web no da cuenta de los avances en estas líneas. La página web no da cuenta de todo el trabajo que adelanta realmente la Corporación, esta información no está quedando visible en su página web.</li> <li><b>4. Mayor visibilidad de sus redes de apoyo:</b> La página web de la Corporación, en su sección de aliados y aliadas sólo da cuenta de los cooperantes y financiadores, pero no de la red de apoyo que se articula construye a nivel territorial y nacional, el fortalecimiento de esta práctica comunicativa es importante para la consolidación del trabajo de la corporación a nivel externo.</li> <li><b>5. Falta personal de apoyo para comunicaciones:</b> La no actualización de la página web evidencia la necesidad de por lo menos una persona que apoye las acciones de comunicación, entre esas la actualización constante de la página web y redes sociales, que de cuenta de todas las acciones tan importantes que emprende Corpomanigua en el territorio. Influidando además, en la consecución de recursos, ya que un elemento que suelen revisar los financiadores es la página web y las redes sociales.</li> <li><b>6. Ejercicios formativos que no se comunican</b> - La organización tiene un claro compromiso con la comunidad, realizando allí diferentes proyectos, pero además pensando en el fortalecimiento de capacidades a través de ejercicios de formación. Sin embargo, esto no se está comunicando hacia afuera y no está quedando evidencia del proceso y sus impactos en el territorio.</li> </ol>		

## 12.6 ANÁLISIS OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

### 12.6.1. Diario de Campo

<b>Nombre del Observador(a):</b>	Mariana García Morales
<b>Fecha y Lugar:</b>	09-03-2021 - Florencia, Caquetá
<b>Tema:</b>	Planeación Institucional Corpomanigua 2021-2025
<b>Objetivo:</b>	Rediseñar la planeación estratégica de la Corporación
<b>EJE TEMÁTICO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Convocatoria al encuentro	<p>Se envía un correo por parte de la dirección el día viernes 5 de marzo a las 5:00 p.m donde se convoca a socios y equipo de trabajo de la Corporación con el siguiente mensaje: “ Dentro de nuestra metodología de construcción colectiva y reconociendo los aportes que vienen realizando para el fortalecimiento institucional, l@s invitamos a participar del espacio de Planeación Institucional 2021- 2025, la cual se realizará el próximo martes 9 de marzo a partir de las 8:00 a.m. en Ecominga.</p> <p>Contamos de antemano con su participación</p> <p>Cordialmente,</p> <p>Nubia Yaneth Chacón Méndez Directora Ejecutiva</p> <p>El mismo día en horas de la noche, socia fundadora Stella Maris Bermeo, responde al correo:</p> <p><i>“Buenas noches, No podré asistir. Quedo atenta a las conclusiones. Si las comparten. Gracias”.</i></p> <p>El día domingo, se recibe la siguiente respuesta por parte del socio fundador y exdirector:</p> <p><i>Buenas noches</i></p> <p><i>Gracias por la invitación. Como lo manifesté en un correo anterior, para poder participar en días laborales debo saber con suficiente tiempo para poder tramitar el permiso a mi supervisora.</i></p> <p><i>Les deseo mucha suerte en el ejercicio.</i></p>

	<p><i>Respetuosamente algunas recomendaciones</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partan de analizar los factores de éxito de los últimos 2 años, los aprendizajes, la brechas, pero sobre todo los desafíos.</li> <li>2. Hagan un análisis del talento humano con que cuentan - mejores cualidades y en donde deberían estar dentro de CM-, que pasa si en el próximos dos años dejan de apoyar 3 o 4 socios el proceso?... con quienes continuarían?...</li> <li>3. Realicen análisis de actores - positivos, negativos, neutros-, dentro de ellos un análisis a los cooperantes..los actuales, los posibles etc- qué le interesa a cada donante, cómo está la relación CM Vs cada donante... a través de quien llegar a nuevos donantes... Aquí también es importante que analicen con quien deben asociarse y para qué... para buscar fondos? para diseñar proyectos?, para hacer consorcios temporales?.. etcc</li> <li>4. Tengan en cuenta que el gobierno DUQUE.. solo le interesa de las ONG y de la cooperación internacional que le apoyen tres pilares... APOYO MUNICIPIOS PDET, APOYO A MIGRANTES COMO FACTOR DE DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO A GOBIERNOS LOCALES.</li> </ol> <p><i>Nubia a tu correo te envíe la matriz de planeación que habíamos hablado...la idea es que al ajustes de acuerdo a Corpomanigua..</i></p> <p><i>Un abrazo, se les quiere</i></p>
<p>Desarrollo del encuentro</p>	<p>Se realiza la bienvenida por parte de la Directora Nubia Chacón, se empieza a conversar sobre la Misión de la Corporación y su pertinencia y claridad, comunica que este ejercicio siempre se ha realizado entre socios y directivos pero que no llegan a ningún acuerdo, por eso se hace extensiva la invitación a miembros del equipo de trabajo, para oxigenar las conversaciones y planear.</p> <p>Se redacta la apuesta territorial con palabras claves que reconocen los participantes al ejercicio, quedando de la siguiente manera:  Generar procesos participativos de desarrollo socioeconómico y ambientales, desde el fortalecimiento de las capacidades locales resilientes, que orienten e incidan en políticas públicas para la defensa de los Derechos humanos, la autogestión y la construcción de una cultura de Paz.</p> <p>La Misión queda de la siguiente manera: Corpomanigua es una organización de la sociedad civil que promueve el desarrollo humano integral con enfoque de género y derechos, a través de procesos de formación y acompañamiento a las comunidades en su empoderamiento social, político, ambiental, económico y cultural para la construcción de una paz duradera en el territorio amazónico colombiano.</p> <p>Finalmente se realizan tres grupos de trabajo por las siguientes temáticas:  Equipo Agro  Equipo Administrativo  Equipo Fortalecimiento a la capacidad local.</p>

	Cada equipo comparte acciones que se deberían realizar desde la Corporación
--	---

### REFLEXIÓN/ ANÁLISIS:

La convocatoria se hace al finalizar la semana, no se comparte la agenda ni los temas a tratar. El día Lunes 8 de marzo se cambia de lugar y no se comunica de manera oportuna; dos de los socios que no hacen parte del equipo de trabajo actual pero son socios fundadores dejan entrever su descontento por no convocar con tiempo pertinente, Stella Maris, en su frase "*si las comparten*", permite analizar que no hay comunicación constante entre dirección y socios y desde la dirección no se comparten los resultados de los espacios que se desarrollan al interior de la Corporación.

Por su parte, Raul Sotelo, propone en su correo algunos puntos a tratar durante el desarrollo de la actividad, los cuales no fueron tenidos en cuenta a la hora de llevar a cabo el ejercicio por parte de la dirección.

No se comparte la agenda del espacio, se empieza a leer la Misión y a recibir apreciaciones por parte del equipo, no se define el rol de sistematizador, se abre la conversación, se conversa sobre la necesidad de cambiar la redacción y definir hacia dónde llega la cobertura de la apuesta, se habla de territorio amazónico pero no se clarifica si es amazonia, amazonia colombiana, solo departamento del caquetá, luego de una larga discusión se deja en territorio amazónico colombiano. En la discusión se evidencia que Fanny Gaviria, socia de la Corporación no está de acuerdo con usar palabras puntuales, sino que busca decorarlas y poetizar la apuesta. No hay quien guíe la conversación y finalmente se redacta por parte de la auxiliar administrativa la nueva misión de acuerdo a lo conversado. Al preguntar si esa es la misión final, se manifiesta desde la coordinadora administrativa que debe pasar por aprobación de los socios y directivos.

### DESCRIPCIÓN RELACIONAMIENTO INTERNO:

El ejercicio desarrollado y las conversaciones sostenidas durante los tiempos de descanso nos permite definir las siguientes relaciones y caracterización del equipo de trabajo:

Los socios son pasivos y no cumplen el rol de guiar, los socios se ven como empleados más no como socios, con poder de decisión, se evidencia desidia por parte de ellos, se sienten cansados con la informalidad por parte de la dirección ejecutiva. Existe cierta pasividad y conformismo, manifiestan no hablar ni opinar porque sienten que lo que digan no cambia en nada por la informalidad; no existe confianza en la directora, sienten miedo de refutar por no afectar la amistad que los convoca. Nelson Hoyos, se ve como técnico, es un buen relacionista público, sin embargo no existe confianza por parte de los administrativos en este rol, no se delegan acciones de gestión en él. Jose Trochez es visto como técnico, su avanzada edad y su timidez, lo limitan para opinar con respecto a la vida de la organización, en conversaciones directas con él, manifiesta no saber cómo expresar lo que piensa, siente temor de afectar los lazos de amistad con el equipo y solo se limita a recibir órdenes. Fanny Gaviria, está delicada de salud, es la socia con más experiencia en el tema de género y de incidencia en política pública, sus limitaciones físicas para desplazarse, no le permiten estar en espacios presenciales de construcción conjunta y participa de manera virtual, sin embargo las limitaciones de conectividad en su lugar de residencia no permiten su participación activa en los espacios. Stella Maris Bermeo, es escritora, buena pedagoga, no labora actualmente en la organización, se percibe su inconformidad en cómo se toman las decisiones desde la dirección y en la informalidad que se maneja para presentación de resultados y entrega de informes de gestión; no existe un plan de seguimiento a la dirección y esto lo ve como una desventaja para la Corporación. Liliana Aros es contadora y no se proyecta como líder, ella sigue las pautas que le da la administración y responde por lo que le deleguen; se queja de que no la tienen en cuenta para eventos y salidas de campo; por su parte Raul Sotelo, considera que la dirección no respeta la Asamblea, que los socios no son tenidos en cuenta y está inconforme porque considera que no hay comunicación clara entre directivos y socios. Por su parte, Sandra Ramirez toma el papel de confrontar ideas, en sus apreciaciones cuestiona, hace propuestas pero se siente desidia, manifiesta su cansancio en la Corporación y se está presentando a otras oportunidades laborales porque también presenta problemas de salud y está cansada



de proponer y de que no sean tenidas en cuenta sus apreciaciones, por el contrario se vean como una amenaza. Este fraccionamiento de la base se proyecta en el equipo de trabajo, a la fecha son 10 externos que trabajan para la corporación y se sienten islas, el equipo administrativo con su personal, cada proyecto con los afanes de presentar y terminar sus pendientes,, no hay mensajes unificados, se cae en la filosofía de lo poético y lo informal y esto confunde. No hay comunicación entre socios, entre socios y directivos, entre directivos y equipos de trabajo.