

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN DE LA FUNDACIÓN RAFAEL POMBO

Pombo Vive, una aventura que no se detiene:

Fortalecimiento de la memoria, cultura organizacional y comunicación interna de la

Fundación Rafael Pombo con miras a la contribución de su sostenibilidad integral.

**FRANCY ALEJANDRA ALVINO MOLINA
JENNY ALEXANDRA GONZÁLEZ FANDIÑO
MARÍA ANDREA MEDINA MOLINA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LAS ORGANIZACIONES
SEDE PRINCIPAL
BOGOTÁ D.C. 2020
FORMATO DE PROPUESTA DE PROYECTO DE GRADO**

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO

Información general del proyecto

Tabla 1. Información general del proyecto.

Nombre del proyecto	Fundación Rafael Pombo
Integrantes del grupo de investigación	Francy Alejandra Alvino Molina
	Jenny Alexandra González Fandiño
	María Andrea Medina Molina
Tutor	Aura Patricia Orozco
Ciudad	Bogotá
Departamento	Cundinamarca
Palabras claves	Memoria, sostenibilidad integral, comunicación estratégica interna y cultura organizacional.

Nota de tabla 1. Información general del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

GRACIAS POR SER PARTE DE ESTA AVENTURA

...Con la Cebolla un día

Juntóse por azar fragante Rosa,

Y cual cebolla a poco tiempo hedía.

Siempre, siempre se gana alguna cosa

En buena compañía...

(La rosa y la cebolla, Rafael Pombo)

Y sí, fue así como comenzó nuestra aventura. Tomando la decisión de empezar un nuevo camino. Ese en el que teníamos una mirada de proyección de aprendizaje, pero en el que nunca pensamos formar parte de una peripecia “cero” tradicional. Analizamos, planteamos, conversamos, convencimos, discutimos, arrancamos, nos arrepentimos, caímos y nos levantamos, siempre con la frente en alto para saltar todos los obstáculos que se nos presentaron desde la primera sentada en las aulas del Seminario de la 109 de la Uniminuto. No fue fácil mirar a nuestro lado y decidir que esas dos personas “X” eran con quienes íbamos a convivir un año para sacar un proyecto de grado adelante. Y menos, convencer a todas las directivas de una organización de que somos las mejores para contribuir a mejorar a “ese dolorcito” empresarial. Pero así fue, con ataduras, taras, destapes personales, análisis familiares, limitaciones laborales, pero ante todo, con un juego de tiempos y nuevos escenarios de desarrollo mundial, con los que nos tocó avanzar para sacar esta *aventura* adelante. Y es por esto, que no podríamos empezar a contar esta aventura sin antes agradecer a nuestros hijos, quienes junto a nosotros sacrificaron sus tiempos, para permitir que camináramos hacia un nuevo peldaño de vida; a Olga Gutiérrez, alias *suerte y muerte*, nuestra profe que con sus clases de investigación logró sacarnos el *dolor* más profundo de entendimiento organizacional y nos enseñó a sumergirnos para analizar de forma correcta la Fundación Rafael Pombo como un todo; a Javier Espitia, quien nos puso a

pensar con sus lecturas en lo más íntimo y abstracto de una organización; a nuestra polifacética maestra Natalia Camacho, que con sus casuísticas nos hizo disfrutar de todos los errores y aciertos que se pueden aprender y lograr para una empresa; a la profe Andrea Forero, quien nos enseñó a abordar a la Fundación desde sus sesiones sobre el análisis situacional de la realidad a través de la asignatura “ Mapa integral” ; a May Ling, nuestra profe de experiencias, marketingy habilidades internacionales; a Yoitza y Giorgi, quienes nos sacaron el indicador organizacional y personal más sensible, y el presupuesto más pedagógico de nuestra cabeza; a Myriam Moreno, quien con sus qué es, por qué, para qué, cuándo, para quién y cómo, nos hizo planear lo implaneable; a Antonio Pérez, que logró un storytelling diferente de nuestras vidas y proyectos; pero ante todo a Clara Teresa Cárdenas, primera directora de la Fundación Rafael Pombo, FRP; María del Pilar Arango, directora de la Fundación Rafael Pombo; Martha Meza, coordinadora administrativa y Paola Becerra, coordinadora de proyectos, quienes confiaron en este desarrollo; y por supuesto, a Aura Patricia Orozco, nuestra tutora quien con su sensibilidad en nuestra temática, tuvo la paciencia para orientarnos y guiarnos hacia la ruta correcta para que este proyecto nos permita decir que *Pombo Vive, y que la aventura no se detiene.*

ACOMPÁÑANOS A ESTE RECORRIDO

...¿Está usted en casa? -Sí señor sí estoy,

y celebro mucho ver a ustedes hoy;

estaba en mi oficio, hilando algodón,

pero eso no importa; bienvenidos son...

(El Renacuajo Paseador, Rafael Pombo).

Contenido

1. BREVE ITINERARIO DE NUESTRA AVENTURA	7
2. MIRA NUESTRAS TABLAS	9
3. ¡NUESTRO LOGO!	10
4. VISUALIZA NUESTRAS ILUSTRACIONES	11
5. UN VISTAZO A LA FUNDACIÓN RAFAEL POMBO	13
5.1. Te contaremos la historia la FRP	13
5.1.1. Logros	21
5.2. Descripción del tipo de organización	22
5.2.1 Nivel Organizacional	24
5.2.2. Fuerzas del Entorno	27
5.2.3. Recursos	33
5.2.4. La FRP en Colombia	35
5.2.5. La FRP actualmente	35
5.2.6. Estrategia de la organización	36
5.3. Dimensión Comunicacional	37
5.4. Pregunta Orientadora Inicial	44
6. ¿QUÉ LE DUELE A LA FRP?	45
7. ¿QUÉ BUSCAMOS?	47
7.1. Objetivo general	47
7.2. Objetivos Específicos	47

8. ¿POR QUÉ ESTÁN ASÍ?	49
9. LOS CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN QUE APORTARON AL PECO DE LA FRP	51
10. ¿CÓMO LO HICIMOS?	61
11. ¿QUÉ ENCONTRAMOS?	66
12. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	70
12.1. Objetivo del plan	71
12.1.1. Objetivos específicos	71
12.2. Conoce nuestras estrategias	74
12.2.1. Estrategia Organizativa: Pombo Conversa	74
12.2.2. Estrategia Pedagógica: La hora de la aventura, El juego de Pombo y ABC Pombo 77	
12.2.3. Estrategia Investigativa: MirringApp y Pombo comics	84
12.2.4. Estrategia de Producción y Circulación de Contenidos: Periódico virtual Pombotízate	88
12.3. Resultados por ejecución de estrategias	91
12.4. Cronograma de actividades	93
12.5. Presupuesto	93
13. ¿QUÉ NOS DEJÓ ESTA AVENTURA?	96
13.1. ¿Qué nos dejó la Especialización en Comunicación Estratégica para las organizaciones?	96
13.2. Nuestras inferencias	97
13.3. ¿Qué le dejó a la FRP esta aventura?	98
14. BIBLOPOMBO	99
14.1. Anexos de entrevistas	102

1. BREVE ITINERARIO DE NUESTRA AVENTURA

...Fusil, cartuchera.

Tambor y morral,

Tiene cuanto quiera

Nuestro general...

(Juan Matachín, Rafael Pombo)

El cuerpo del siguiente trabajo muestra el desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación para la Fundación Rafael Pombo que en adelante denominaremos FRP, la cual es una organización ícono en materia de fomento y desarrollo de lectura en niños, niñas y jóvenes en edad escolar de Colombia.

Para el desarrollo de este Plan Estratégico, usamos una metodología cualitativa que combinó diversas técnicas como revisión documental, observación, entrevistas, DOFA, CANVAS y diarios de campo, los cuales nos permitieron establecer el análisis situacional de la entidad y abordar la comunicación interna determinante en su cultura organizacional.

Durante el proceso de investigación descubrimos la diferencia en los puntos de vista de cada uno de los eslabones de la Fundación, entre los que se encuentran los funcionarios de las áreas, la junta directiva y la institución aliada de la entidad -Uniminuto-, lo que nos permitió establecer en primera instancia, que el problema era de carácter comercial.

Sin embargo, después de varios procesos de profundización informativa logramos evidenciar que la necesidad de la Fundación era de sostenibilidad integral, que de acuerdo al Director ejecutivo del observatorio de la sostenibilidad en España, Jiménez (2010) se debe entender:

En sus múltiples dimensiones: Ambiental, económica, social, institucional y, sobre todo, como un *proceso de cambio* para configurar un nuevo estilo de desarrollo que se orienta hacia la perdurabilidad del *sistema global*, conformado por el conjunto de los sistemas humanos y naturales en permanente interacción. (Herrero, 2010, p1).

En ese sentido y gracias a la creación del Plan Comunicacional Interno, pudimos generar estrategias que nos permitieran contribuir a la sostenibilidad integral de la FRP, mediante el fortalecimiento de la memoria y su cultura organizacional para los próximos cinco años.



2. MIRA NUESTRAS TABLAS

Tabla 1. Información general del proyecto.

Tabla 2. Matriz de sistematización de los instrumentos metodológicos.

OBJETIVOS	CATEGORÍA	ACTORES Y DOCUMENTOS CONSULTADOS	TÉCNICA	HERRAMIENTA
Reconstruir la línea de vida de la Fundación, para conocer hitos, logros, aprendizajes, experiencias y dificultades en sus 32 años de trayectoria.	Memoria	Directora General	Cualitativa	Entrevistas
		Primera Directora		Revisión documental
		Coordinadora Proyectos		
		Coordinadora Administrativa		
		Documento registro pedagogía de la sen		
Comprender la Fundación Rafael Pombo desde sus procesos, políticas, estructura, estrategias, programas, procedimientos y valores fundacionales para determinar si han contribuido a su sostenibilidad integral y lo seguirán haciendo en los próximos 5 años.	Cultura Organizacional	Coordinadora Proyectos	Cualitativa	Entrevistas
		Primera Directora		Diario de campo
		Directora General		Revisión documental
		Coordinadora Administrativa		
		Practicantes		
		Diario de Campo		
		Documento Plan estratégico, reseña fina		
Entender y comprender cuáles son los elementos que hacen sostenible a la Fundación Rafael Pombo hoy.	Sostenibilidad Integral	Coordinadora Administrativa	Cualitativa	Entrevistas
		Directora General		Revisión documental
		Coordinadora Proyectos		Canvas
		Revisión documental		DOFA
Proponer un Plan Estratégico Comunicacional que contribuya a la sostenibilidad integral de FRP, a través del fortalecimiento de su memoria y comunicación intema.	Comunicación estratégica interna	Equipo asesor	Cualitativa	Entrevistas
		Documentos consultados plan estratégic		Revisión documental
				Canvas
				DOFA

Tabla 3. Desarrollo de la estrategia organizativa: Pombo conversa.

Tabla 4. Distribución por meses "Pombo del mes".

Tabla 5. Desarrollo de la estrategia pedagógica: La hora de la aventura.

Tabla 6. Desarrollo de la estrategia pedagógica: El juego de Pombo.

Tabla 7. Desarrollo de la estrategia pedagógica: ABC Pombo.

Tabla 8. Desarrollo de la estrategia investigativa: MirringApp.

Tabla 9. Desarrollo de la estrategia investigativa: Pombo Comics.

Tabla 10. Desarrollo de la estrategia de circulación y producción de contenidos: Periódico virtual Pombotízate.

Tabla 11. Objetivos por resultados.

Tabla 12. Cronograma de actividades.

Tabla 13. Presupuesto.

3. ¡NUESTRO LOGO!

Logo 1. Plan estratégico de comunicación para la FRP.



4. VISUALIZA NUESTRAS ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Antigua estructura organizacional.

Ilustración 2. Actual estructura organizacional.

Ilustración 3. Análisis fuerzas del entorno.

Ilustración 4. Análisis Canvas.



Ilustración 5. Análisis DOFA.

Ilustración 6. Reseña financiera 1.

Ilustración 7. Reseña financiera 2.

Ilustración 8. Ejes del análisis situacional de la comunicación.

Ilustración 9. Árbol de problemas.

Ilustración 10. Categorías

Ilustración 11. Plan estratégico de comunicación.

Ilustración 12. Imagen representativa de la estrategia Organizativa: Pombo Conversa.

Ilustración 13. Imagen representativa de la estrategia pedagógica: La hora de la aventura.

Ilustración 14. Imagen representativa de la estrategia pedagógica: El juego de Pombo.

Ilustración 15. Imagen representativa de la estrategia pedagógica: ABC Pombo.

Ilustración 16. Imagen representativa de la estrategia investigativa: MiringApp.

Ilustración 17. Imagen representativa de la estrategia investigativa: Pombo Comics.

Ilustración 18. Imagen representativa de la estrategia de circulación y producción de contenidos: Periódico virtual Pombotízate.

5. UN VISTAZO A LA FUNDACIÓN RAFAEL POMBO

... Y aquel pajarito de oro,
que canta al amanecer,
es su niño, y nos convida
a que lo vamos a ver...

(El pajarito de oro, Rafael Pombo)

5.1. Te contaremos la historia la FRP

Fotografía 1. Fachadas casas FRP Antes/Ahora



Fotografía 1. Izquierda a derecha: fachada Casa FRP sede centro, fachada nueva sede barrio Teusaquillo

Érase una viejecita

Sin nadita que comer

Sino carnes, frutas, dulces,

Tortas, huevos, pan y pez...

(La Pobre viejecita, Rafael Pombo).

La FRP nace de la iniciativa del ex presidente de Colombia Belisario Betancur, quien inspirado en una visita realizada en Europa a la casa de Hans Cristhian Andersen en Odense (Dinamarca), se propone trasladar la idea a Colombia y adecuar la casa del poeta Rafael Pombo en la capital de nuestro país, para convertirla en un espacio de acceso a la cultura para los niños, niñas y jóvenes. “Su objetivo fue no sólo rescatar como patrimonio cultural la casa de tan reconocida figura literaria, sino desarrollar un trabajo centrado en la población infantil en Colombia”. (Comunicado personal de Meza, 2019).

En este viaje, -el cual realizó en compañía de su esposa-, el ex presidente logró admirar cómo los niños y niñas se interesaban por visitar esa edificación, llenando sus paredes de recortes, archivos, dibujos y muchos más aportes que le daban vida a las instalaciones.

“Lo anterior reafirmó en el pensamiento de Belisario que el traslado de la idea al país sería de gran importancia para el desarrollo de la educación y promoción de la lectura en los niños, niñas y jóvenes”. (Comunicado personal de Cárdenas, 2019).

Una iniciativa de estas características exigía una organización ágil y eficaz, en la cual no sólo estuviera comprometido el gobierno sino también diversos sectores de la sociedad. El presidente Betancur convocó a todas las entidades públicas relacionadas, de alguna forma, con la atención a la infancia y apeló a la empresa privada y a todas aquellas personas que pudieran comprender los alcances de la idea y estuvieran en capacidad de contribuir a su realización.

En la FRP, la motivación inicial se enfocó en gran parte en la consecución de un espacio que permitiera a los visitantes una experiencia diferente a la vivida en las aulas de clase y dar a conocer una metodología diferente a lo tradicional en temas de educación por los años 80's.

El ex presidente deseaba un lugar donde los niños pudieran soñar, saber que la creatividad y la diversión se podían aplicar en todo y que, a través de estas herramientas de lectura, también se podía aprender.

Es así que el Banco de la República compró y donó a la Fundación la casa donde nació el poeta, edificación que se restauró y acondicionó con la generosa colaboración de la Fundación para la Conservación y Restauración del Patrimonio Colombiano, del mismo Banco de la República, del Banco Central Hipotecario, del Fondo de Inmuebles Nacionales y de la

Corporación Barrio La Candelaria. Todo este proceso se originó con la Declaratoria de Monumento Nacional en el mes de junio de 1984. (Fundación Rafael Pombo, 2013).

Es así como en 1986, la Fundación Rafael Pombo, inició su trabajo con una propuesta que cuenta con el potencial creativo de las personas, su riqueza histórica cultural y una gran apuesta por la participación efectiva de la niñez colombiana.

Mediante la implementación de una pedagogía propia denominada como ‘pedagogía de la sensibilidad’, las líneas de acción de la Fundación se orientan a la construcción de una cultura por los derechos de la infancia, en particular del derecho a la participación, al integrar los referentes culturales con el desarrollo del pensamiento creativo, la autonomía y la solidaridad de niños y niñas mediante la promoción al gusto a la lectura y el uso de los lenguajes de expresión artística.

Anualmente, la Fundación atendía aproximadamente a 50.000 niños y niñas de poblaciones vulnerables. Las estrategias por medio de las cuales la Fundación implementaba su objeto social, son las siguientes:

Ferias del Libro. Por invitación de Corferias y de la Cámara Colombiana del Libro, la Fundación creó el Pabellón Infantil de la Feria Internacional del Libro de Bogotá en 1988 y ha estado a cargo de su puesta en marcha cada año. Adicionalmente, ha participado en las Ferias del Libro de Bucaramanga, Cartagena y Cúcuta, y en la Feria de Primera Infancia de Buen Comienzo en Medellín.

Encuentros de Formación Creativa. Se desarrollan procesos de formación con niños y niñas que giran en torno a la lectura y la literatura, mediante la incorporación de los juegos

teatrales, las artes plásticas, el espacio, el cuerpo y el movimiento, entre otros. En la sede de la Fundación se desarrollaban actividades para niños, niñas y adultos como visitas guiadas, tardes encantadas, leer en familia, la hora del cuento, lecturas al balcón y lectura infantil en las salas de lectura que contaban con más de 5.000 ejemplares.

Programa de ‘formación de formadores. Para la multiplicación en la práctica de la metodología desarrollada por la Fundación fueron implementados proyectos de sensibilización de agentes educativos (madres comunitarias, coordinadores, padres, madres, docentes, auxiliares) en derechos humanos desde la cotidianidad, atención psicosocial y resiliencia, prevención de la violencia familiar desde una perspectiva de género, entre otros.

Programa “Leer Un Día... Leer Toda la Vida”. Con base en la metodología participativa de la Pedagogía de la Sensibilidad Fundación Rafael Pombo, se apoyaba a las instituciones en la construcción y ejecución de planes lectores que se enfocaban en el desarrollo de la práctica de la lectura y la escritura desde el placer, involucrando a toda la comunidad educativa: Estudiantes, profesorado y familia. En este sentido, no sólo se apuesta para que niños, niñas y adultos lean, sino que integren la lectura de diversos géneros discursivos y temáticas, en sus prácticas de vida.

La Fundación contaban con alianzas editoriales y con un equipo humano para la selección y catalogación de libros para la dotación de salas de lectura infantiles, implementación de acciones que llevaban la biblioteca a los niños y niñas haciéndola más cercana. En este marco, para garantizar la sostenibilidad de las estrategias se realizaban procesos de formación de los encargados y encargadas del manejo de las salas en colegios, bibliotecas, fundaciones, entre otras instituciones.

Asesoría en política pública. La Fundación asesoraba el diseño e implementación de estrategias para la realización, en lo territorial, de las políticas públicas que afectan la vida de niños, niñas y jóvenes, como la política pública de primera infancia y el plan nacional de lectura y bibliotecas.

La Fundación Rafael Pombo fue pionera en el desarrollo de proyectos que han impactado de manera positiva la vida de los niños, niñas, jóvenes y adultos del país, mediante la consolidación de una propuesta que favorece el acercamiento a la palabra oral y escrita por parte de docentes, gestores culturales, niños, niñas y jóvenes en las diferentes regiones del país.

Ha trabajado en proyectos por la implicación en la vida cotidiana de la lectura en general, y de la literatura infantil, en particular.

A partir de agosto de 1985 se involucra con los centros educativos, en asocio con el Ministerio de Educación Nacional y la Secretaría de Educación de Bogotá, con quienes desarrolló una propuesta que le apostaba a cualificar un acercamiento al libro y la palabra. En años posteriores, inició el trabajo con Alcaldías Locales en la ciudad de Bogotá con el proyecto Plan Lector, y año tras año hace presencia en la Feria Internacional del Libro de Bogotá, considerada como el evento cultural más importante del país y de gran reconocimiento a nivel nacional e internacional.

En la Feria, la Fundación Rafael Pombo desarrolla de manera intensiva su propuesta pedagógica en el pabellón infantil. En este se contaba con más de 1.800 metros cuadrados para que niños, niñas y agentes educativos (docentes, padres, madres, entre otros), encontraran un lugar para vivir la literatura y la escritura. De esta forma el pabellón se constituyó en el más

importante referente de la labor de la Fundación, con una propuesta pedagógica - cultural en la que la lectura adquiere un significado en la historia de vida cotidiana de cada visitante.

En 1986 la Fundación abrió al público una sala de lectura con 1.000 títulos de literatura infantil, donados por el ICBF. Las salas de lectura contaban con más de 5.000 ejemplares. Con base en la reflexión del equipo pedagógico de la Fundación, se pusieron en marcha estrategias para ‘salir a buscar lectores’, entre éstas se destaca la creación del Club de Lectura RinRín. Con éste, niños y niñas a través de un carné se hacían socios de las salas de lectura de la Fundación, llevando consigo libros durante 8 días.

Adicionalmente, la Fundación creó las Cajas Viajeras, como una forma de romper las barreras de acceso a la literatura por parte de la población más vulnerable, particularmente la que habita las zonas rurales o urbano marginales. Con las Cajas Viajeras, los facilitadores(as) de la Fundación podían llevar hasta 100 libros por caja, a diferentes regiones del país, convirtiendo al libro en un “viajero”. Con estas propuestas y con el ánimo de seguir creando lectores a nivel nacional, la Fundación le apuesta cada año a participar en diferentes ferias del libro a nivel regional, como las que se realizan en Cúcuta, Bucaramanga, Cartagena, Riohacha y San Andrés, entre otras. Creando una propuesta en la que el libro es el invitado central, la Fundación Rafael Pombo hizo presencia en más de 28 departamentos aunando esfuerzos con otras instituciones.

La Fundación Rafael Pombo trabajó en proyectos para validar la voz de los niños y las niñas. De esta manera a partir de marzo de 1996 hizo parte del Movimiento por la Paz, conjuntamente con UNICEF y REDEPAZ, movimiento al cual se unieron más de 400 instituciones a nivel nacional para abogar por el cese de las prácticas de guerra y comprometer a

todos y cada uno de los ciudadanos y ciudadanas del país en la construcción cotidiana de la paz, la justicia social, la protección a la vida y el rechazo a toda forma de violencia.

De allí se desprende el proyecto que realizó la Fundación Rafael Pombo con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, denominado “Gestores de Paz”. Este proyecto fue realizado inicialmente en la Zona de Distensión y ampliado posteriormente a todo el país.

A partir del 2000 y durante 3 años, la Red de Solidaridad concertó y desarrolló con la Fundación la realización del proyecto Jitóma, cuyo objetivo fue brindar atención psicosocial a 120 niños y niñas y 60 adultos en situación de desplazamiento, con base en la pedagogía de la sensibilidad de la Fundación. También trabajó la Fundación con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y Haz Paz para desarrollar una metodología para la prevención de la violencia intrafamiliar.

En el 2005, la FRP tuvo un año productivo; se generó una alianza con el Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLAC) y El Tiempo.

En 2006 realizan alianza con Bayer; en 2007 crea el Proyecto CD-Pombo; su página web y organizan un proyecto con Gas Natural. En 2008 ejecutan talleres con Cafesalud, Davivienda, Banco Caja Social, Colsubsidio, Fundación Compartir y la Gobernación de Cundinamarca.

En el 2009 se generan alianzas con Fundación la Organización Internacional de Migraciones (OIM) y la Secretaría de Gobierno de la época, se realizan talleres con Panamericana y el Fondo de Cultura Económica. En el 2011 la Agencia DVO (Agencia de mercadeo y publicidad especialista en creatividad interactiva, el mundo on-line y diseño gráfico)

define la imagen de la Fundación y construye convenios con la Fundación Éxito y la Corporación Día de la Niñez.

Posteriormente en 2013 se redacta un plan estratégico, en los años 2013-2018; se realiza la venta de la Casa Pombo por \$2.934 millones y se adquiere la nueva sede por \$1.400 millones, a la cual la Fundación Compartir dona diseños arquitectónicos por \$111 millones.

En el 2014 se genera asesoría Pública en alianzas Bancolombia, Alina, Plan y De cero a siempre. En 2015 se adoptan las nuevas Normas Internacionales para la contabilidad. En 2016 se crean convenios con OIM-USAID (Organización Internacional de Migraciones, Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional) de la Embajada EE.UU., Grupo Acuarela y Minuto de Dios.

En 2017 se trasladan a la nueva sede, la cual desafortunadamente no tiene atención al público hasta el día de hoy debido al deterioro de su infraestructura física. Desde el 2018 hasta los actuales días, la Fundación avanza exclusivamente con proyectos como la FILBo (Feria Internacional del Libro Bogotá) y apoyo de la Corporación Minuto de Dios.

5.1.1. Logros

Desde la inauguración de la FRP se les ha otorgado diferentes logros que han ayudado a posicionar su nombre y experiencia como Fundación líder en el fomento y desarrollo de la lectura para el público infantil y juvenil del país.

Así lo reconoce Martha Meza, la actual coordinadora administrativa y única funcionaria de planta que tiene la FRP: “A pesar de todas las dificultades generadas en el camino y los

obstáculos presentados, la FRP ha tenido logros representativos que la han mantenido en pie de lucha ante las adversidades, y que han apalancado la motivación de continuar con ese sueño que se forjó en 1983”. (Comunicado personal de Meza, 2019).

A continuación, algunos de sus logros más importantes a través del tiempo (Fundación Rafael Pombo):

- ✓ 1999 – Global Bangemann Challenge por Ludomática (tecnología para el desarrollo del gusto por la lectura).
- ✓ 2002 – Premio de Honor de la Fundación Ángel Escobar. Modalidad Solidaridad.
- ✓ 2007 – Colombiano Ejemplar, en la categoría infantil.
- ✓ 2012 – Premio Colombia en Línea. Mejor página web pequeña empresa.
- ✓ 2014 – Primer lugar: Premio a la Gestión de Bibliotecas Comunitarias en la Modalidad de Salas de Lectura. Biblored e IDARTES.

Las anteriores menciones han logrado marcar positivamente su legado, marcando un punto de partida para los más pequeños en la incursión al mundo de la lectura.

5.2. Descripción del tipo de organización

La Fundación Rafael Pombo es una entidad privada sin fines de lucro, perteneciente al sector cultural y editorial creada en el año 1985 y con apertura al público el 3 de agosto de 1986, en la casa natal del poeta Rafael Pombo, en el barrio La Candelaria de Bogotá, como homenaje al escritor de literatura infantil más destacado del siglo XIX en Colombia.

Comenzó a funcionar con acciones enfocadas a los niños, niñas y jóvenes, con apoyo de patrocinadores y alianzas con entidades internacionales como Save the Children y Unicef.

De acuerdo con Clara Teresa Cárdenas, su primera directora “Su propuesta de valor inicial tuvo como iniciativa la formación integral de la niñez, propiciando un cambio cultural en actitudes, comportamientos y valores sociales que propendieran por el ejercicio de los derechos de la infancia”. (Comunicado personal de Cárdenas, 2019).

Los cambios culturales constantes de país generaron que sus iniciativas contaran con importantes transformaciones temáticas y con enfoques que se orientaran a las necesidades del público y a las exigencias del sector, pues para el presidente Belisario Betancur, fundador de la FRP el fortalecimiento de la educación, fue uno de sus pilares de Gobierno, lo que promovió la creación de la FRP.

No obstante, los ejes que siempre articularon y que aún permanecen en las propuestas que ejecuta la FRP, son el fomento al gusto por la lectura, la realización de actividades para los niños, niñas y jóvenes y la pedagogía de la sensibilidad, de la que el profesor titular de la Universidad de los Andes de Venezuela, en su libro la pedagogía de la sensibilidad y los acercamientos al sujeto descentrado (Carmona, 2014) afirma: “La resignificación del sujeto y sus espacios en función de sus necesidades subjetivas y necesidades sociales. Una resignificación del sujeto desde el mismo como espacio de la enunciación capaz de transformar eventos y circunstancialidades”. (p.235).

La FRP se caracteriza, identifica y define, por la realización de talleres creativos, lúdico – literarios; integración en colegios con niños; socialización de libros entre niños y niñas; capacitaciones; encuentros con escritores; espacios de interacción con títeres; conciertos musicales y lecturas en voz alta; lo anterior, en escenarios acordes a los requerimientos del público infantil o según las necesidades de país.

Es importante resaltar que 30 años después de su apertura, en el 2016 (año en el que también se generó una alianza con la Corporación Minuto de Dios), el espacio inicial para difundir y fortalecer la lectura juvenil e infantil, que estaba ubicado en pleno centro de Bogotá, cambió de ubicación a una casa en el barrio Teusaquillo.

Allí, hasta la fecha, funcionan exclusivamente las oficinas de la FRP, ya que su infraestructura no está idóneamente adecuada para la realización de todas las actividades que acostumbraba a llevar a cabo desde sus inicios.

De acuerdo con Clara Teresa Cárdenas, primera directora de la FRP “Hoy día, lo hace mediante la estructuración de proyectos que realiza la dirección y el coordinador de proyectos, que pone en marcha en las instalaciones de sus grupos de interés o de acuerdo a la necesidad que exija el sector y el país”. (Comunicado personal de Cárdenas, 2019).

María del Pilar Arango, Directora actual de la Fundación, indica que “La FRP cuenta actualmente con una directora ejecutiva quien a su vez es la representante legal de la FRP y directora de mercadeo y comunicaciones de la Corporación Educativa Minuto de Dios, CEMID; una coordinadora administrativa y financiera, única empleada de nómina de la FRP; una coordinadora de proyectos; seis practicantes, cuatro del área de Comunicación Social y dos de Trabajo Social, con quienes ejecuta los procesos de divulgación en redes sociales, actividades presenciales y virtuales de la FRP”. (Comunicado personal de Arango, 2019).

5.2.1 Nivel Organizacional

A través de los años la FRP ha transformado su organigrama interno debido a sus cambios directivos y escenarios oscilantes financieros. Prueba de estas transformaciones en su estructura organizacional se evidencia que en un inicio la FRP contaba con una nómina de empleados robusta, y esto se reflejaba en un organigrama conformado por una directora, una

subdirectora, una jefe de programas infantiles, secretaria, revisor fiscal, coordinadores administrativos, financieros, de calidad, pedagógico, de proyectos y técnico, así como contador, talleristas, auxiliares y servicios generales.

No obstante, las transiciones temporales de años y los cambios coyunturales internos han generado que la FRP varíe notablemente de estructura al igual que sus procesos de sostenibilidad en el tiempo, lo que se evidencia hoy en una persona de planta, cuyo salario se paga directamente con ingresos de la Fundación. “Es la única persona que hace parte de manera directa en la institución a través de un contrato indefinido”. (Comunicado personal de Arango, 2019).

El resto del personal se distribuye así:

La directora de la FRP, es la actual jefe de comunicaciones del Colegio Minuto de Dios, una institución que hace parte de la Corporación Minuto de Dios. Su salario se obtiene por su cargo en el CEMID (Corporación Educativa Minuto de Dios) bajo un contrato indefinido.

La FRP cuenta con seis practicantes en total quienes tienen un tiempo de duración en la Fundación de seis meses. Son los encargados de apoyar el área comunicacional. No obstante, su contrato de aprendizaje no depende de la FRP.

Lo anterior permite identificar que los actores principales de la FRP se distribuyen de la siguiente manera:

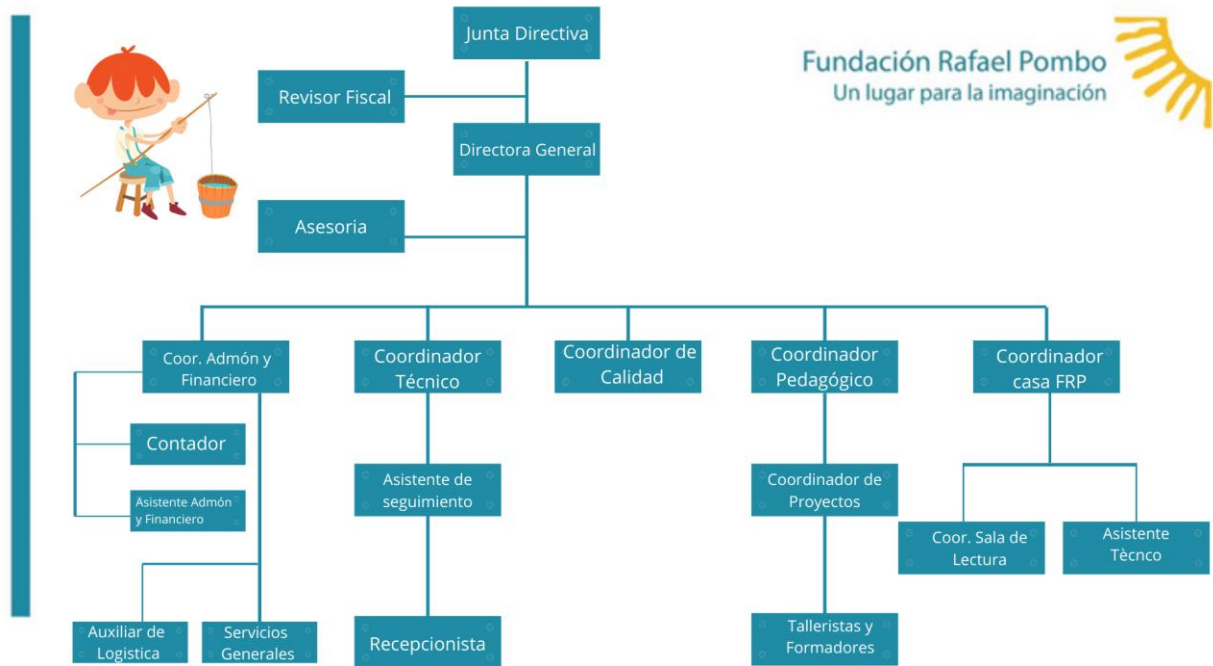
- ✓ María del Pilar Arango – Directora ejecutiva
- ✓ Martha Rocío Meza – Coordinadora administrativa y financiera
- ✓ Catalina Porras – Coordinadora de comunicaciones del CEMID

Así mismo, se reconocen a los participantes activos de la junta directiva:

- ✓ Padre Diego Jaramillo Cuartas CJM
- ✓ Javier Pombo Rodríguez
- ✓ Adela Morales Look
- ✓ Hernando Restrepo Londoño
- ✓ Santiago Echavarría Rojas
- ✓ Jefferson Enrique Arias Gómez
- ✓ Enrique Stellabatti Ponce
- ✓ Clara Teresa Cárdenas de Arbeláez
- ✓ Elsa Koppel de Ramírez
- ✓ Salvador de Jesús Cabrera Cabello
- ✓ Amparo Sinesterra de Carvajal
- ✓ María del Pilar Arango

A continuación, damos a conocer la primera estructura organizacional creada para la FRP, la cual constaba de 20 personas entre profesionales y administrativos:

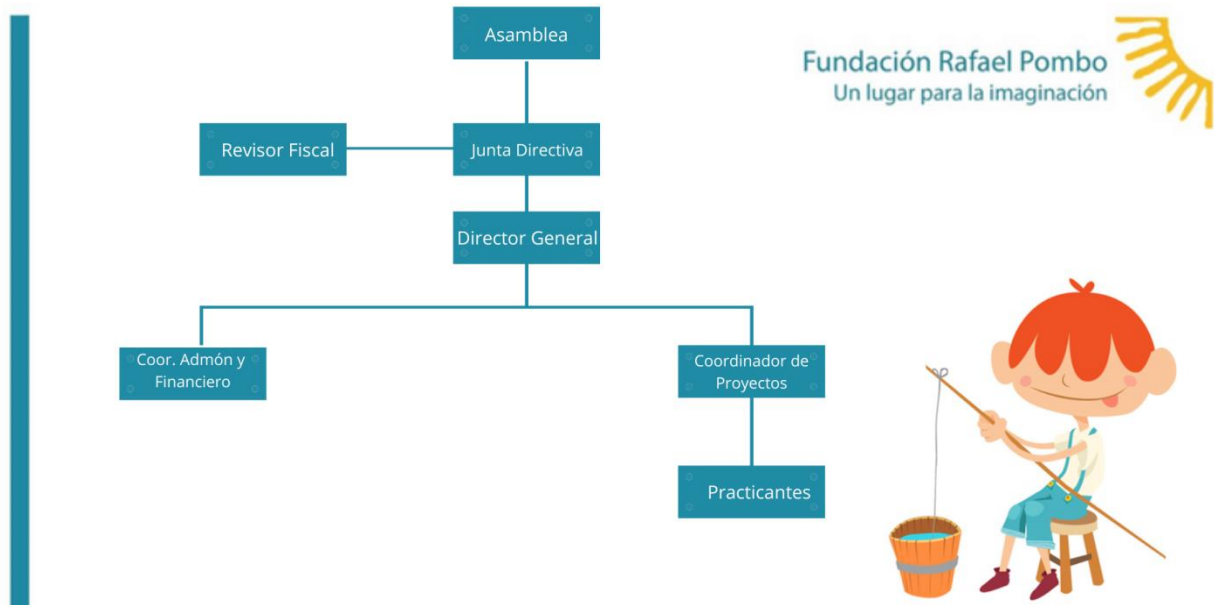
Ilustración 1. Antigua estructura organizacional.



Nota ilustración 6. Antiguo organigrama de la FRP. Fuente: FRP.

La siguiente es la estructura organizacional actual de la FRP la cual consta de siete personas, de las cuales exclusivamente una, es de planta:

Ilustración 2. Actual estructura organizacional.



Nota ilustración 7. Organigrama 2019. Fuente FRP

Técnicas de análisis de la realidad situacional

5.2.2. Fuerzas del Entorno

Considerando los elementos que pueden influir en el desarrollo de la Fundación, analizamos los factores integrados en las Fuerzas de PESTEL, ya que como lo describe el ingeniero (Betancourt, 2020) “Consiste en la descripción del contexto o entorno de la empresa a través de la consideración de factores que incluyen los aspectos económico, tecnológico, competitivo, sociocultural, político, jurídico y ecológico” (p.1).

A continuación, presentamos el análisis de la FRP basado en los factores de las fuerzas de PESTEL mencionadas anteriormente:

Ilustración 3. Análisis fuerzas del entorno.



Fuerzas del entorno

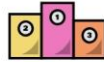
Económico



Recibe apoyo de empresa, donaciones, alianzas y entidades financieras, entre otros.



Competitivo



Monitoreo de aquellas organizaciones vinculadas a la promoción de lectura como Fundalectura y Ministerios.

Tecnológico



Migración a redes sociales, en especial facebook. Requieren apoyos tecnológicos para restablecer su página web.

Sociocultural



Relacionamiento con diferentes comunidades y entidades culturales que aportan beneficio al desarrollo de la FRP

Político



Creada por un ex presidente lo que le dio un inicio sólido, el cual lastimosamente perdió a su debido al debilitamiento direccional

Jurídico



La Alcaldía Mayor vigila el movimiento de recursos de la FRP, dependiendo de los proyectos y entidades a trabajar

Ecológico



Cuenta con capital humano de base e itinerante / informativos, para el desarrollo de sus actividades que aportan a la RSE

Nota de ilustración 1: Esta ilustración se construye con base en un análisis de PESTEL. Fuente: elaboración propia.

Económico: La FRP recibe apoyo del empresariado colombiano, algunos miembros de junta, donaciones, apoyos institucionales y gubernamentales, y de la alianza actual de la Corporación Minuto de Dios. Así mismo, y dependiendo de la realización de eventos y actividades a ejecutar, cuenta con apoyo de entidades financieras y/o empresas que le permitan la estructuración de escenarios en ferias y eventos particulares, así como para la vinculación de personal de trabajo.

La FRP, también está en permanente atención frente a los movimientos de la industria editorial, la cual hoy día vende más de 37 millones de ejemplares de libros al año y mueve \$900 mil millones al año, según datos de la Cámara Colombiana del Libro, CCL, de 2019, y que sin duda forman parte de aplicabilidad misional.

Competitivo: La lectura infantil ha crecido en Colombia gracias al énfasis de los últimos gobiernos por la puesta en marcha de programas que promueven la lectura entre pequeños y jóvenes, como “Leer es mi Cuento” de MinCultura o “Mil Maneras de Leer” de MinEducación.

Estos escenarios permiten que la FRP ejecute proyectos y programas para la promoción de lectura con los niños, niñas y jóvenes, de acuerdo a sus intereses y necesidades; y con el objetivo de estar a la vanguardia de las políticas públicas en las que está involucrada su mayor competencia de momento como es Fundalectura, entidad que también promueve la lectura en Colombia.

Tecnológico: La FRP en los últimos años ha vinculado sus procesos de actividades a la migración a redes sociales, abandonando el desarrollo de su página web, el cual se destacó en el año 2012 por mejor sitio web pequeña empresa.

Son conscientes que la negociación con proveedores para apoyos tecnológicos, hoy día, se genera a través de la vinculación ya existente de trabajo de años anteriores, lo que ha disminuido su implementación. No obstante, siguen latentes para no perder sus procesos de divulgación a través del Facebook, red que les ha permitido continuar imaginando y creando para sus grupos de interés.

Sociocultural: La FRP efectúa relaciones con diferentes comunidades y entidades culturales que aportan beneficios al desarrollo de la misma. Sin embargo, desde hace unos años este proceso se ha disminuido considerablemente, afectando su sostenibilidad integral.

La FRP llega a los niños, niñas y jóvenes de todas condiciones socioeconómicas, con énfasis en poblaciones vulnerables, en su gran mayoría escolarizados.

Han logrado llegar a zonas apartadas, mediante convenios y su foco en edades de atención y para quienes están enfocadas sus actividades son pequeños entre 0 y 18 años. Estas también van de la mano de capacitaciones de formación a personas adultas, docentes y madres gestantes. Anualmente, la Fundación atiende a más de 50.000 niños y niñas de poblaciones vulnerables.

Mediante la implementación de una pedagogía propia denominada como ‘pedagogía de la sensibilidad’, las líneas de acción de la Fundación se han orientado a la construcción de una cultura por los derechos de la infancia, en particular del derecho a la participación, al integrar los referentes culturales con el desarrollo del pensamiento creativo, la autonomía y la solidaridad de niños y niñas mediante la promoción al gusto a la lectura y el uso de los lenguajes de expresión artística. (Fundación Rafael Pombo, 2013).

Político: La FRP fue creada por un ex presidente lo que le permitió contar con inicio sólido, de apoyo gremial, ministerial y de sector, el cual lastimosamente fue perdiendo debido al debilitamiento direccional. No obstante, continúan con grandes esfuerzos generando alianzas con entidades gubernamentales nacionales y locales.

Jurídico: La Alcaldía Mayor vigila el movimiento de recursos de la FRP, dependiendo de los proyectos y entidades a trabajar. Se rige también por los derechos constitucionales de los niños y en su panorama se encuentra la Convención Internacional de los Derechos del Niño (1989) para el desarrollo de sus actividades.

Ecológico: La FRP cuenta con capital humano de base e itinerante / informativos, para el desarrollo de sus actividades que aportan a la Responsabilidad Social Empresarial y a la creación de programas con los niños y niñas en temáticas ambientales.

A través de la herramienta del Modelo CANVAS realizamos un análisis de las asociaciones y actividades clave, propuesta de valor, relaciones con grupos de interés, así como recursos y canales, lo que permitió familiarizarnos un poco más con la Fundación y entender sus procesos comunicacionales internos y externos, propuesta de valor y relacionamiento en general.

Ilustración 4. Análisis Canvas.



Nota de ilustración 2: Esta ilustración se construye con base en el análisis del entorno realizado para la FRP y testimonios de sus directivas y administrativas. Fuente: elaboración propia.

Este instrumento nos permitió identificar los desarrollos para su propuesta de valor; el tipo de relacionamiento que realizan con sus clientes entre los que se destacan el financiero y comercial; sus recursos humanos, económicos, físicos e intelectuales; sus canales como redes sociales, prensa y voz a voz; así como las asociaciones claves para su evolución, entre las que prevalecen las entidades financieras, editoriales, gubernamentales y privadas, entre otras.

De igual forma, realizamos análisis a través del DOFA, lo que nos permitió conocer los elementos internos y externos que evidencian las debilidades y amenazas que presenta la FRP, entre las que se destacan sus inadecuadas instalaciones físicas, sus falencias en procesos de comunicación estratégica interna, así como la falta de apropiación por parte de quienes integran de la FRP en cuanto a su filosofía de desarrollo.

Ilustración 5. Análisis DOFA.



Nota de ilustración 3: Esta ilustración se construye con base en el análisis DOFA para la FRP. Fuente: elaboración propia.

Así mismo, este análisis nos permitió determinar factores positivos entre los que se destacan su imagen o reputación y su evento ancla, como es la Feria Internacional del Libro de Bogotá, FILBo. Este proceso se ejecutó a través de herramientas de investigación como fueron las entrevistas y revisión documental.

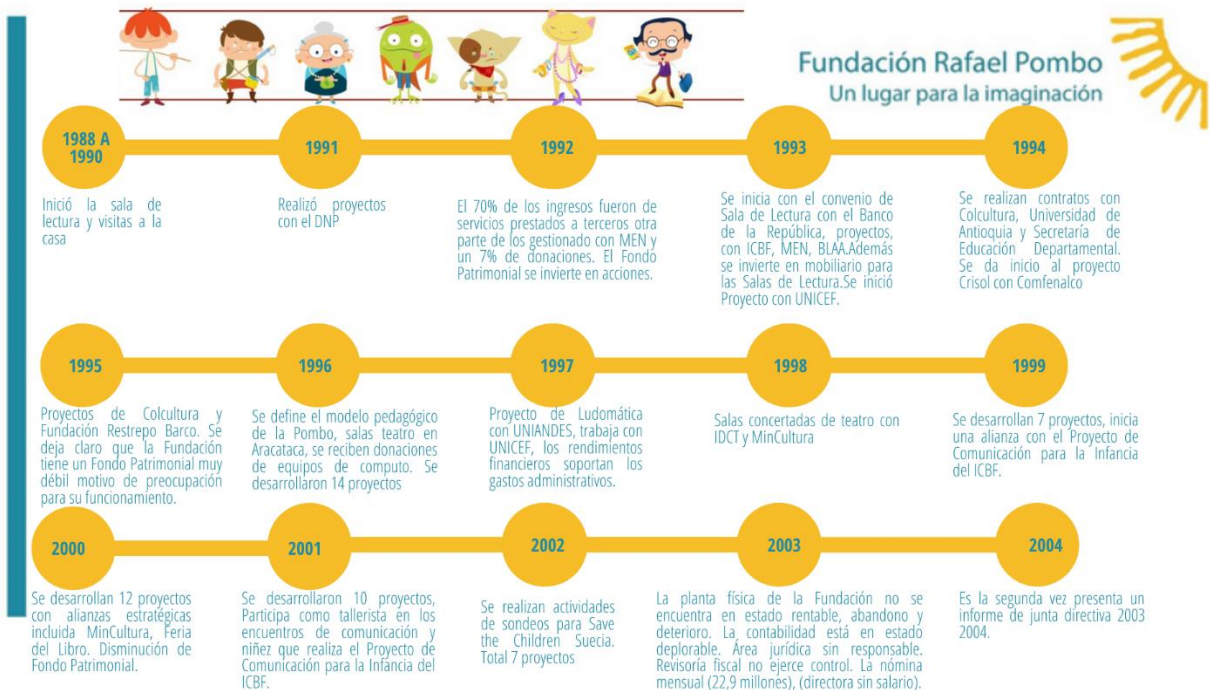
5.2.3. Recursos

Desde el inicio, la FRP se ha sostenido con donaciones, patrocinios, gestión de recursos de actividades, alianzas estratégicas y apoyos particulares. Al comienzo la Casa del Poeta se compra con financiación del Banco de la República y un grupo de empresarios que se encarga a su vez de generar los dineros para la reconstrucción de la casa y dejarla apta para iniciar sus labores. “

Al respecto, la primera directora de la Fundación, Clara Cárdenas menciona que “a través del tiempo se ha ido moviendo netamente por donaciones y empresas a las que les parece interesante el proyecto e invierten en él. Sus recursos iniciales propios fueron muy bien administrados. Prueba de ello, es que en algún momento existieron unos activos que fueron objeto de arrendamiento, lo que permitió solventar gastos de la FRP mensualmente”.

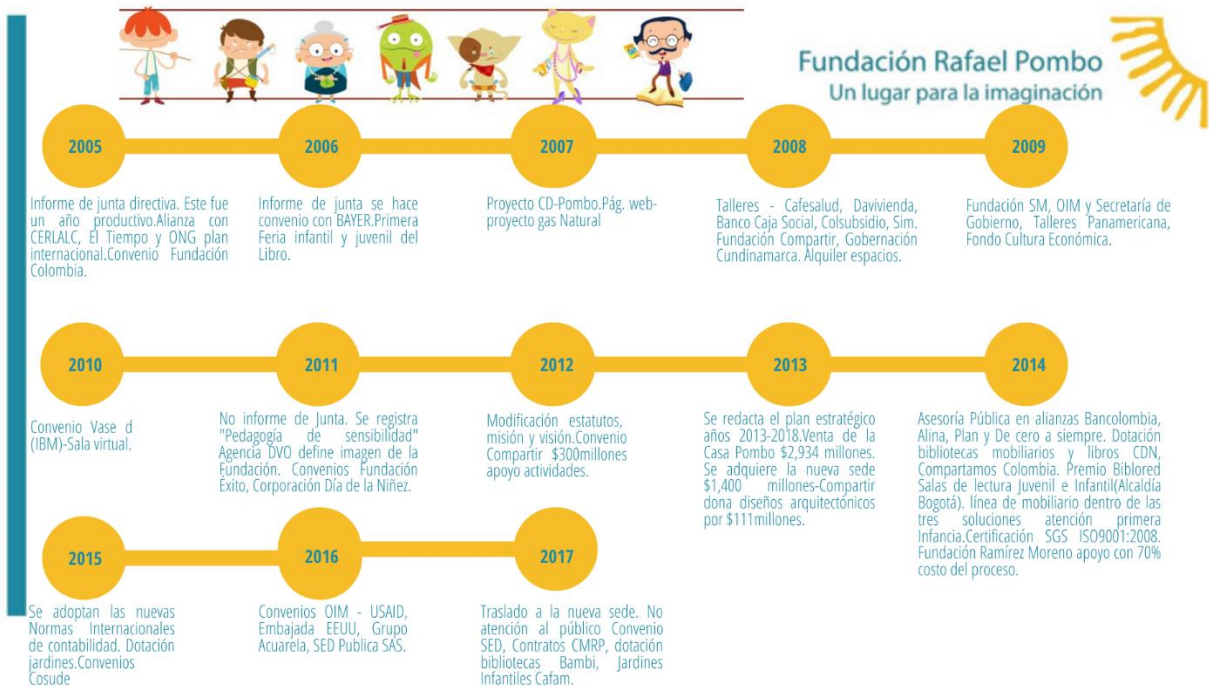
(Comunicado personal de Cárdenas, 2019).

La siguiente, es una línea de tiempo que nos permite ver algunos de los giros en temas económicos que ha tenido la FRP, representados en eventos, convenios y servicios prestados a sus grupos interés:



Nota de Ilustración 4. Fuente: Fundación Rafael Pombo

Ilustración 7. Reseña financiera 2.



Nota de Ilustración 5. Fuente: Fundación Rafael Pombo

En las anteriores gráficas podemos identificar las deficiencias en la consecución de términos económicos para la FRP, y cómo esta presenta constantes problemas de financiación, lo que ha motivado a que varias de las personas que asumen la dirección roten de manera constante.

5.2.4. *La FRP en Colombia*

Sin duda alguna, la FRP ha sido punto de partida en la pedagogía de la primera infancia en Colombia y ha generado espacios para promover y fortalecer la lectura infantil y juvenil en el país. Así lo corrobora María del Pilar Arango, actual directora de la FRP, quien indica que “ha sido pionera en el desarrollo de proyectos que han impactado de manera positiva la vida de los niños, niñas, jóvenes y adultos de nuestro país, mediante la consolidación de una propuesta que favorece el acercamiento a la palabra oral y escrita por parte de docentes, gestores culturales, niños, niñas y jóvenes en las diferentes regiones de Colombia”. (Comunicado personal de Arango, 2019).

5.2.5. *La FRP actualmente*

Hoy día la FRP pasa por un momento de transición, ya que están ad portas de vender la propiedad donde funcionan. Su objetivo es adquirir otra propiedad más cerca geográficamente a la entidad con la que actualmente tienen alianza desde el 2016- Corporación Minuto de Dios-; crear un centro cultural que permita el acceso de niños, niñas y jóvenes, así como adultos, sin perder su esencia infantil y juvenil.

Así mismo, Martha Meza, coordinadora administrativa de la FRP manifiesta que “tienen proyectado incluir desarrollos tecnológicos, dar continuidad a su participación en ferias y creación de proyectos presenciales y virtuales, para continuar engrandeciendo el nombre de la FRP y fortalecer aún más su reputación”. (Comunicado personal de Meza, 2019)

Para lograr esto y todas las metas anteriormente mencionadas, la FRP tiene claro que debe fortalecer sus escenarios de memoria, comunicación estratégica interna y cultura organizacional y formar así la sostenibilidad integral que le exigen el sector y su misión.

5.2.6. Estrategia de la organización

Con el propósito de alcanzar sus objetivos la estrategia de la Fundación está dirigida al cumplimiento y marcación del camino por medio del cual contribuyen a la conformación de unos cimientos sólidos, propositivos y constructivos, los cuales se desarrollan a través de la creación de su visión y misión.

Misión: Fomentar el gusto por la lectura y contribuir al desarrollo del pensamiento creativo en los niños y las niñas, fortaleciendo de esta manera la cultura de los derechos y los deberes, haciendo énfasis en los sectores marginados de la sociedad. (Fundación Rafael Pombo, 2013).

Visión: Ser una institución democrática, certificada por la calidad de sus procesos y reconocida nacional e internacionalmente por sus programas de formación de formadores y por sus procesos de formación creativa a los niños y niñas de Colombia, sobre todo en los campos de la promoción de lectura y derechos de la niñez, mediante la implementación de procesos basados en los diferentes lenguajes de expresión artística. El trabajo de la Fundación la posicionará como generadora de políticas sobre niñez y familia. (Fundación Rafael Pombo, 2013).

5.3. Dimensión Comunicacional

El análisis situacional que realizamos tuvo la finalidad de conocer cómo se encuentra la Fundación en sus distintos momentos de trayectoria, por ello evaluamos sus prácticas sociales, comunicacionales, tipos de canales, actores y aquellas oportunidades y problemas que nos podían servir de base para la continuidad en nuestro proceso de planeación estratégica.

En ese sentido, este análisis nos permitió identificar el debilitamiento en la creación del proyecto, la falta de personal profesional y administrativo en las áreas existentes de la Fundación, la disminución en las ayudas y alianzas, así como las falencias en los procedimientos comunicacionales. De igual forma, este estudio dio cuenta de los tipos de canales existentes dentro de la Fundación, entre de los que se destacan los físicos como volantes y tienda de libros, y los no físicos, como las asesorías, experiencias y conocimiento.

Sumado a ello, logramos evidenciar ausencia en materia de recursos económicos, una fragmentación en su memoria, cultura organizacional y sostenibilidad integral. A continuación, el análisis situacional que realizamos a través de entrevistas, revisión documental, observación y diario de campo:

Ilustración 8. Ejes del análisis situacional de la comunicación.



Nota ilustración 8. Ejes del análisis situacional de la comunicación. Fuente FRP

Estas apreciaciones nos revelaron las inexactitudes en la comunicación interna de la Fundación, no solo porque se lleva a cabo de modo jerárquico, sino porque esto se genera a raíz de la falta de un equipo de trabajo comunicacional sólido, que realice los análisis situacionales pertinentes, antes de realizar los procesos informativos o de comunicación al interior de la organización.

Actores o grupos de interés

El crecimiento empresarial y la verdadera funcionalidad de una organización o Fundación vincula de manera directa el relacionamiento con sus grupos de interés, pues las decisiones de esta influyen en todos esos actores sociales que permiten el desarrollo de la misma. Al respecto,

el licenciado de ciencias económicas (Revilla, 2011) menciona: “La gestión de los grupos de interés es el eje central de cualquier estrategia” (p.4).

Es por esta razón que, mediante un proceso de inmersión en la FRP, el equipo asesor logró identificar varios grupos de interés con los que a través del tiempo la FRP promueve la armonía y la confianza de cada una de las partes, con miras a la sostenibilidad integral de la organización y a la búsqueda de relaciones exitosas de todos sus actores.

En ese sentido y mediante entrevistas formales e informales, observación y revisión documental, identificamos como principales grupos de interés, la junta directiva de la Fundación, en donde Clara Teresa Cárdenas, como primera directora de la FRP, se convierte en un actor de memoria de la entidad y en un referente de ahínco para la Fundación.

Seguido se encuentra su actual líder en la dirección María del Pilar Arango, quien se encuentra a momento en un desarrollo tradicional de consecución de recursos, los cuales enfoca por su evento ancla la FILBo y aquellos agentes económicos que llegan de manera natural.

La coordinadora de proyectos de momento, Paola Becerra, que se incorporó a la FRP para sacar adelante un propósito de esencia fundacional como lo fue FILBo 2020.

La coordinadora administrativa y financiera, quien es un eslabón de remembranza y quien desde hace más de 8 años ha dado los mejores esfuerzos laborales y personales, para el sostenimiento de la FRP.

La productora de una de las iniciativas de la FRP, Carolina Mejía, quien fue la creadora de la estrategia Pombo El Aprendiz en 2019 para la FILBo y quien demuestra un interés por ver a flote la FRP.

Los practicantes quienes son los encargados por lapsos cortos, de dar continuidad y apoyo a las directrices de la dirección y su razón de ser como son los niños, niñas y jóvenes por los cuales trabaja la FRP.

Lo anterior evidencia que todos estos actores están expectantes para continuar firmes en el propósito de sacar adelante la Fundación, de seguir enalteciendo el nombre de la misma, y de ratificar que la FRP debe continuar siendo pionera en el desarrollo y fomento de la lectura en el país. Esto a pesar de los obstáculos que se presenten como la integración de nuevas tecnologías y generaciones con diferentes intereses, retos que están dispuestos a asumir con dedicación y esfuerzo como lo han venido haciendo hasta el día de hoy en sus 35 años de trayectoria.

Prácticas

- ✓ Sociales: Posterior a la observación y entrevistas investigativas, determinamos que en la FRP se evidencia que actualmente no es sostenible de una manera integral, lo cual notamos en su debilitamiento en la creación de proyectos, ausencia de personal en áreas, disminución de alianzas y ayudas.

Lo anterior integra con lo que respecta a una práctica social, que dicha por la licenciada en Ciencias Militares y Administración De Empresas, Carol Irene Rodríguez Rojas (2012) en su artículo Sostenibilidad en las empresas, sostiene que:

Las prácticas sociales en una organización son aquellas que crean valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general. (Rojas, 2012, p.1).

- ✓ **Comunicación:** Uno de los factores imprescindibles en el desarrollo de una organización es la comunicación, según lo afirma la profesora de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en Ecuador, (Rodríguez, 2011): “Mediante estos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional”. (p.299).

Así mismo, Margalida Krohling (2015), Magister y Doctora en ciencias de la comunicación, lo menciona en su documento la comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones:

En las empresas, el tema de la sustentabilidad se impone como medida de compromiso con una realidad resultante de sus propias acciones y como respuesta a la cobranza social, que exige su responsabilización en las dimensiones económica, social y ambiental. Al mismo tiempo, la sustentabilidad pasa a ser vista como un factor de mejoría, estimulando la busca de nuevas directrices de gestión, de producción y de administración de recursos. Y, para promover efectivamente la sustentabilidad, la comunicación se muestra imprescindible, en todas sus dimensiones”. (Krohling, 2015, p.14).

En ese sentido para el caso de la FRP, los procesos de Comunicación Estratégicos Internos han sufrido cambios trascendentales, develando falencias en la comunicación interna y evidenciando el debilitamiento de escenarios de organización participativa, y, por el contrario, ratificando jerarquías clásicas unidireccionales, como la dominación de la dirección general.



Problemas

Con el propósito de identificar los problemas de la Fundación, una de las herramientas que utilizamos fue el árbol de problemas, que de acuerdo a los autores del libro metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales, Rodrigo Martínez y Andrés Fernández, indican:

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto, es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos. (Martínez & Fernández, 2008).

Ilustración 9. Árbol de problemas.



Nota ilustración 9. Árbol de problemas basado en la investigación realizada por el equipo asesor. Fuente: Elaboración propia.

Como visualizamos en la gráfica, para el caso de la FRP, estos elementos han estado en fluctuaciones permanentes con registros negativos, debido a la falta de apropiación por parte de directivas de la razón de ser de la FRP, dejando de lado la continuidad de una construcción de memoria, así como la falta de articulación en sus procesos y comunicación estratégica.

Lo anterior reveló un deterioro interno estructural y físico, además de una ausencia de orden en sus programas y cronologías de aplicabilidad de los recursos económicos que le permitieran suplir, solucionar y fortalecer su memoria, cultura organizacional y sostenibilidad integral.

Al respecto del desarrollo integral de las empresas, el doctor (Poschen, 2014), profesor de ciencias económicas, uno de los principales autores del informe “Trabajando hacia el desarrollo sostenible - Oportunidades para el trabajo decente y la inclusión social en una economía verde” afirma: “Los principales obstáculos para el desarrollo de empresas sostenibles son, la falta de acceso a la financiación, la infraestructura insuficiente, la inestabilidad política, la normativa jurídica y administrativa, y la disponibilidad de trabajadores calificados”. (p.2).

Las empresas con una sostenibilidad integral constante, logran siempre en el tiempo mantener de forma sólida sus responsabilidades empresariales acorde a las necesidades y coyunturas internas y de país.

Canales

Para el desempeño de las prácticas empresariales es fundamental contar con canales de comunicación adecuados que permitan un desarrollo de actividades eficientes. Actualmente la FRP cuenta con la presencia y disponibilidad de canales comunicativos tanto físicos, como intangibles.

- ✓ Físicos: Libros, eventos, redes sociales y volantes.
- ✓ No físicos: Otra de las herramientas valiosas para una organización son aquellos canales de comunicación intangibles, los cuales contribuyen a difundir la razón de ser de la FRP, ya que, a través de sus experiencias, asesorías, conocimientos, creación de actividad, programaciones y misión, logran promover el gusto por la lectura y la escritura en sus grupos de interés, niños, niñas y jóvenes.

5.4.Pregunta Orientadora Inicial

¿Cómo aportará la Comunicación Estratégica Interna a la sostenibilidad integral de la Fundación Rafael Pombo en los próximos cinco años?

6. ¿QUÉ LE DUELE A LA FRP?

...Vio un montón de tierra que estorbaba el paso

Y unos preguntaban ¿qué haremos aquí?

Bobos dijo el niño resolviendo el caso;

Que abran un grande hoyo y la echen allí...

(Simón el bobito, Rafael Pombo)

En la FRP los procesos de sostenibilidad integral se ven truncados por diferentes factores. Lo podemos aseverar acorde a lo que menciona el teórico organizacional estadounidense y profesor de administración (Daft, 2011) en su libro Teoría y diseño organizacional: “Dos estrategias fundamentales para la sostenibilidad integral de una empresa, son el correcto diseño de un plan de comunicación estratégico y un adecuado manejo de procesos de cultura organizacional interno, los cuales permiten el desarrollo constante en su sostenibilidad integral”. (p.149).

Con lo anterior, la organización se convierte en el vehículo o motor idóneo, para el mejoramiento, actualización y fortalecimiento de elementos vitales de evolución tanto financiera, como social y ambiental.

Para el caso la de FRP, los procesos de sostenibilidad integral, entre los que se destacan los recursos económicos, la incorporación constante en la nutrición de la memoria y la comunicación interna, tienen un claro sentido desde sus inicios y un propósito de desarrollo. Sin embargo, a lo largo del tiempo estos procesos comenzaron a debilitarse debido a la falta de estabilidad en el manejo de algunos factores de entorno.

Las estructuras financieras, sociales, ambientales y físicas planteadas en un arranque por parte de la Fundación tuvieron constantes transformaciones, lo que ocasionó la exclusión de

varios elementos de recurso humano en su organigrama, falencias en la consecución de proyectos y alianzas, así como en la reconstrucción de su memoria, además de obstáculos en los desarrollos de cultura organizacional, deterioro de su infraestructura y limitaciones de comunicación estratégica interna, lo que ha provocado una insostenibilidad de programación en el tiempo a la vanguardia de las coyunturas de la industria editorial y de país, así como cambios fuertes en sus gestiones económicas.

Cabe resaltar que estos hallazgos fueron encontrados debido a la implementación de dos herramientas claves como son el CANVAS y el DOFA, de los cuales pudimos evidenciar que los elementos con los que contaba la FRP comenzaron a deteriorarse. Dichos elementos fueron la sostenibilidad de alianzas y proyectos constantes que permitieran una permanencia en el tiempo de recursos económicos y humanos; el estancamiento de canales de comunicación y actividades a desarrollar dentro de la FRP, así como el desarrollo de eventos de promoción de lectura; el debilitamiento con relación a la interacción con clientes y su propuesta de valor.

No obstante, es importante mencionar que la estructuración del DOFA nos permitió conocer a su vez dos aspectos esenciales para la FRP como son sus oportunidades y fortalezas, las cuales de lograr una estructuración adecuada podrían enfocarse en la visualización de nuevos escenarios de actividades, reubicación de instalaciones físicas, planeación estratégica acorde, así como nuevos contenidos de valor para su desarrollo.

En ese sentido y con la descripción de estos escenarios de dificultades y oportunidades, nosotras como equipo asesor enfocamos nuestros esfuerzos en la construcción de un plan estratégico para aportar a la sostenibilidad integral a la FRP.

7. ¿QUÉ BUSCAMOS?

...Juraron dos conejillos
portarse a cual más valiente
dando muerte al viejo lobo
que anda asustando la gente...
(Los dos guapos, Rafael Pombo)

A continuación, describiremos los objetivos del análisis situacional, los cuales nos permitirán comprender las capacidades, propósitos y el ambiente, así como lo que buscamos obtener con el desarrollo de este diagnóstico.

7.1. Objetivo general

Contribuir a la sostenibilidad integral de la Fundación Rafael Pombo fortaleciendo la memoria y la cultura organizacional, a partir de la Comunicación Estratégica interna para los próximos 5 años.

7.2. Objetivos Específicos

- ✓ Reconstruir la línea de vida de la Fundación, para conocer hitos, logros, aprendizajes, experiencias y dificultades en sus 32 años de trayectoria.
- ✓ Comprender la Fundación Rafael Pombo desde sus procesos, políticas, estructura, estrategias, programas, procedimientos y valores fundacionales para determinar si han contribuido a su sostenibilidad integral y lo seguirán haciendo en los próximos 5 años.

- ✓ Entender y comprender cuáles son los elementos que hacen sostenible a la Fundación Rafael Pombo hoy.
- ✓ Proponer un Plan Estratégico Comunicacional que contribuya a la sostenibilidad integral de FRP, a través del fortalecimiento de su memoria y comunicación interna.

8. ¿POR QUÉ ESTÁN ASÍ?

...Las moscas se espantan

Así que lo ven,

Y él mismo al mirarse

Se asusta también...

(Juan Matachín, Rafael Pombo)

Son diferentes y variados los factores que han representado un obstáculo en el camino del éxito y crecimiento de la Fundación. Como lo menciona Clara Cárdenas, primera directora de la Fundación: “Desde hace más de tres décadas Colombia ha contado en su estructura editorial y cultural con la FRP, la cual tiene como propósito la creación de espacios, lúdicos - literarios, así como el aporte al fortalecimiento de las capacidades de los agentes educativos en la promoción de la lectura y la escritura desde el desarrollo de la creatividad, para una de las poblaciones más importantes de la sociedad como es la de niños, niñas y jóvenes”. (Comunicado personal de Cárdenas, 2019).

La FRP a través de los años ha fluctuado en sus procesos de desarrollo y evolución, sus miembros fundadores y directivas mediante la integración de recursos de patrocinio, donaciones aportes, realización de talleres y capacitaciones, han efectuado una tarea titánica para su sostenimiento integral, pues han realizado importantes esfuerzos en la consecución de recursos económicos con instituciones financieras, así como la búsqueda de alianzas que les permitan evitar la insolvencia de la Fundación.

No obstante, a pesar de los esfuerzos los cambios financieros, los deterioros en su infraestructura; las falencias en la reconstrucción de su memoria, el inadecuado manejo de su

cultura organizacional y comunicación estratégica interna, dan cuenta de las oscilaciones en sus procesos.

Por estas razones, estos elementos nos permitieron determinar que la FRP no cuenta con una sostenibilidad integral sólida para una adecuada ejecución y desarrollo como lo hizo en sus inicios en 1986.

Estos cambios generados en los últimos 16 años han sido una clara evidencia de las rupturas de varios de los procesos que alineaban en un principio el transcurrir de su estrategia de creación.

Es claro que la FRP siempre ha contado con una reputación positiva, la cual ha logrado mantener en el tiempo, a pesar de los puntos de quiebre de su historia. No obstante, es evidente que sin un desarrollo estratégico comunicacional que contribuya de manera organizada a las necesidades reales de la FRP y sus grupos de interés, no va lograr la sostenibilidad integral que exige el sector y la razón de ser de la FRP.

Para la FRP es vital, y -se evidencia en los testimonios de recopilación de la información-, la creación de un Plan Estratégico de Comunicaciones que le permita proyectarse con estrategias, esquemas y cronograma de labor a largo plazo, fortalecer su memoria y cultura organizacional con miras a la consecución de nuevos escenarios comerciales, lúdico - literarios, que beneficien a sus grupos de interés que son la razón de ser de la FRP: los niños, niñas y jóvenes.

9. LOS CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN QUE

APORTARON AL PECO DE LA FRP

..."Venid mis michitos Mirrón y Mirrín,
traed la canasta y el dindirindín,
¡y zape, al mercado! que faltan lechugas
y nabos y coles y arroz y tortuga...

(Miringa Mirronga, Rafael Pombo)

Para nosotras como equipo asesor fue interesante descubrir que a través de la aplicación de varias herramientas de investigación como la revisión documental, entrevistas formales e informales, observación, diario de campo, DOFA y CANVAS, los criterios de clasificación de información enfocaban los esfuerzos en determinar cuatro categorías (Memoria, Cultura Organizacional, Comunicación Estratégica Interna y Sostenibilidad Integral) de clasificación primordiales para el desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación, permitiendo divisar en ellas el enfoque real del problema que debíamos analizar.

En ese sentido y como lo refieren los autores Minayo, Ferreira Deslandes, & Gomes (2003) en su texto "Teoría, método y creatividad":

La palabra categoría, se refiere en general a un concepto que abarca elementos o aspectos con características comunes o que se relacionan entre sí. Esa palabra está relacionada a la idea de clase o serie. Las categorías son empleadas para establecer clasificaciones. En este sentido trabajar con ellas implica agrupar elementos, ideas y expresiones en torno a un concepto capaz de abarcar todo. (Minayo, Ferreira , & Gomes Romeu, 2003, p3).



Acorde al anterior concepto, es importante priorizar el desarrollo de la categorización para poder establecer un exitoso Plan Estratégico de Comunicación, por lo que decidimos trabajar las categorías que a continuación veremos en la ilustración 10, y que posteriormente explicaremos y definiremos como estas alimentarán a la estrategia que da camino a la ejecución del proyecto que desarrollaremos para la FRP:

Ilustración 10. Categorías



Nota ilustración 10. Categorías encontradas en la investigación realizada por el equipo asesor. Fuente: Elaboración propia.

Memoria

...Yo de flores y olores
y de espumas de la fuente
y del sol resplandeciente
que me viste de colores...

(El niño y la mariposa, Rafael Pombo)

La línea de memoria de la FRP pareciera un eslabón de poca relevancia dentro de la organización, pero conocer los detalles del nacimiento, desafíos enfrentados y errores cometidos hasta la consolidación y su transcurrir, son los elementos que permiten la credibilidad, confianza y sostenibilidad que requiere la empresa, no en vano el director de comunicación y diseño de DA&Asociados en España (2012), menciona en uno de sus foros que:

Las memorias empresariales reciben muchas distinciones por su diseño gráfico y demasiado poco por el contenido e información que transmiten, por su capacidad para transmitir la filosofía de la empresa y por dar a conocer la información relevante de forma concisa y clara, así como el compromiso social, comercial y sostenible de la empresa. (Fernández, 2013, p11)

En ese sentido y posterior a la información que recopilamos en todo el desarrollo del Plan y la apropiación de los datos entregados en las clases desarrolladas de Investigación I y II, así como las de Mapa Integral y Crisis de la Universidad Minuto de Dios, nos dimos cuenta que la memoria era una de las categorías fundamentales a trabajar con miras a contribuir a la sostenibilidad integral de la FRP, la cual se debilita a través del tiempo.

Al respecto, Claudio de Souza Pereira, profesor de desenvolvimiento educacional de la Fundación Getulio Vargas en Brasil (2014) precisa en su documento memoria organizacional y gestión del conocimiento:

La memoria organizacional está inserta también en una perspectiva histórica en la medida en que se desarrolla a partir de dimensiones temporales: el pasado por el presente y el presente a partir del pasado. Es una entidad capaz de recordar en algunas situaciones de forma semejante a los seres humanos, crear sentido, llevar a cuestiones relativas a la identificación de los mecanismos de que se vale la organización para aprender, producir conocimiento y retener empresarial, con el fin incorporar sus desarrollos culturales de tradición necesarios para existir. (Pereira, 2014, p6).

Los anteriores son elementos que sin duda fueron incorporados desde los inicios de la FRP, los cuales desafortunadamente se han debilitado sin dejar un registro cronológico y consolidado de su trayectoria.

Cultura organizacional

...Maullaron de risa todos los danzantes
y siguió el jaleo más alegre que antes,
y gritó Mirringa: "¡Ya cerré la puerta!
¡Mientras no amanezca, ninguno deserta!"...

(Mirringa Mirronga, Rafael Pombo)

Contar con una apropiada cultura organizacional y saber cómo los funcionarios se apropian de ella, permite tener un panorama más amplio de los puntos de mejora y de lo que se debe fortalecer al interior de una organización, así lo evidencian los escritores Niño, Uribe Ramon, Van Deventer, & Zarama Vásquez (2006) en su libro *La Reingeniería de una ilusión*,

Es vital tener lecturas de las organizaciones profundas y consecuentes con su complejidad, lecturas que nos permitan comprender el universo de sus afectaciones y posibilidades de respuesta en diferentes niveles. La comprensión amplia de la organización plantea que su vulnerabilidad puede situarse en múltiples aspectos: en las formas de analizar el contexto, en las estructuras, en la cultura de sus miembros, entre otros. (Niño, Uribe, Van Deventer, & Zara, 2006, p97).

De igual forma, los doctores y profesores universitarios (Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009) afirmaron en su artículo *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*: “La cultura organizacional se entiende como un “patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (p.1).

De lo anterior podemos inferir que este tipo de factores son clave para el desarrollo de las actividades y prácticas que se realizan en una empresa, por ello, quisimos indagar sobre la categoría Cultura Organizacional y así entender cómo la FRP apropia dichos elementos. Al respecto las licenciadas Delaray y Yudith Pérez, en el libro *hacia una nueva cultura organizacional* corroboran que:

Cada organización maneja diferentes enfoques sobre cultura organizacional, ya que esta se aprecia como una visión general necesaria para comprender y conocer con profundidad el

liderazgo, los roles; así como el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones. (Pérez & Pérez, 2007, p1).

Bajo este concepto y análisis pudimos revelar que la FRP actualmente presenta un debilitamiento en su cultura organizacional, lo que ha aportado a una falta de apropiación del personal interno hacia la empresa, sus valores, creencias y filosofía.

Referente a lo anterior, la especialista en alta gerencia (Fierro, 2013) expone en su tesis la cultura organizacional, variable importante para tener ventaja competitiva, que: “La cultura organizacional no es un estado momentáneo si no duradero, y para solucionar problemas de esta índole se necesitan de medidas de tratamiento mucho más agresivas que en el clima organizacional.”. (p.5).

Por eso, a través de nuestro plan de comunicaciones queremos generar acciones que promuevan el sentido de pertenencia de la FRP, de forma tal que esta interrelacione su pensar, hacer y ser con su visión, procedimientos, programas y estructura, de una manera coordinada permitiendo aportes propositivos y productivos por parte de sus funcionarios que redunden en una cultura organizacional fortalecida.

Comunicación Interna

..."A ver mis anteojos, y pluma y tintero,

y vamos poniendo las cartas primero.

Que vengan las Fuñas y las Fanfarrinas,

y Ñoño y Marroño y Tompo y sus niñas...

(Mirringa Mirronga, Rafael Pombo).

Los análisis que efectuamos mediante las herramientas de investigación como la entrevista y la revisión documental dieron cuenta de las falencias en los procesos de comunicación interna de la entidad, que en palabras de (Formanchuck, 2013), uno de los principales referentes internacionales en el tema, esta “requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales”. (p.16).

Por su parte, la autora del artículo concepto de comunicación interna, María Raffino (2020) precisa:

Que se puede hablar de la comunicación interna en distintos ámbitos, para referirse a los canales y mecanismos de información que existen dentro de una organización determinada, y cuyo destino es el mismo personal que trabaja en ella, en sus diversos departamentos o modalidades organizativas. (Raffino, 2020, p1).

Raffino agrega que la comunicación interna: “Se distingue de la comunicación externa, porque es aquella que va desde la organización hacia el mundo externo”.

Lo anterior, la autora del mismo artículo, María Estela Raffino, (2020) lo basa en que la comunicación interna:

Es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los

empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía. (Raffino, 2020, p1).

Y son estas algunas de las razones por la cuales nosotras como equipo asesor determinamos que uno de los principales problemas que debe solucionarse es la categoría de Comunicación Interna.

Sostenibilidad

...¿De qué alitas necesitas
si no vuelas cual yo vuelo
que me resta bajo el cielo
si mi todo me lo quitas?...

(El Niño y la mariposa, Rafael Pombo)

Luego de la detallada exploración que se realizó con los instrumentos de investigación ya mencionados de recolección de información, logramos como equipo asesor descubrir que la sostenibilidad integral, la cual vinculamos como una de nuestras principales categorías, sería nuestro principal aspecto a abordar en esta investigación y sobre la cual enfocaríamos nuestros esfuerzos para entender porque su vulnerabilidad y agotamiento.

Para la manager en temas sostenibles, Natalia Sánchez Sumelzo (2012) en su libro, La Sostenibilidad en el sector empresarial, la sostenibilidad es:

El proceso mediante el cual una organización es capaz de aprovechar sus recursos a fin de satisfacer necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras. Se basa en la definición de desarrollo sostenible y al igual que ésta se basa en tres pilares; económico, social y ambiental. (Sumelzo, 2012, p14).

Así mismo, Sumelzo (2012) agrega que el término de sostenibilidad integral empresarial:

Representa un nuevo enfoque para hacer negocios. Al desarrollar sus actividades las empresas promueven la inclusión social, económica, optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta, sin despreciar la viabilidad económica y financiera de la empresa”. (Sumelzo, 2012, p14).

Para el caso de la FRP, en los últimos años, esta ha presentado un debilitamiento económico, social, de memoria y comunicacional, que dan como resultado un modelo de desarrollo poco sostenible basado en el mal manejo de sus procesos, políticas, estrategias, recursos sociales y económicos, lo cual evidenciamos por medio de entrevistas, revisión documental, CANVAS y DOFA.

Por su parte, Clara Cárdenas, primera directora de la FRP, precisó que “desde los inicios de la FRP, el ex presidente Belisario Betancur estableció un sólido apoyo social, económico y ambiental. Sin embargo, a través de los años este fue debilitándose. En un momento teníamos muchos jefes vinculados, pero eso se fue agotando por recursos, y la gente que quedaba decía: eso se les va a acabar. Pero a pesar de todo la sostuvimos, y rasguñando”.

Así mismo, ella está convencida que sin importar los altibajos que la FRP “esta puede ser sostenible, pero con una alianza fuerte y un buen plan”. (Comunicado personal de Cárdenas, 2019).

Es aquí donde el testimonio de la primera Directora de la FRP, nos ratificó, el norte de nuestra investigación y la hoja de ruta de la creación del Plan Estratégico Comunicacional.

10. ¿CÓMO LO HICIMOS?

..."¡Cuidado, patitas, si el suelo me embarran

¡Que quiten el polvo, que frieguen, que barran

¡Las flores, la mesa, la sopa!... ¡Tilín!

Ya llega la gente. ¡Jesús, qué trajín!" ...

(Miringa Mirronga, Rafael Pombo).

Para el presente proyecto decidimos usar la metodología cualitativa como principal herramienta de aplicación investigativa, ya que nuestros objetivos de recolección de información correspondían a adquirir conocimientos nuevos acerca de la realidad de la Fundación. Lo anterior con el propósito de buscar el máximo acercamiento a la verdad y así, a través de nuestro análisis obtener un punto de vista crítico y concreto de lo que es la FRP.

Para el profesor-investigador Titular (Jubilado) de la Universidad Simón Bolívar de Caracas (Miguélez, 2006), en su libro Validez y confiabilidad en la metodología Cualitativa (2006), esta metodología se entiende como: "Procedimientos que son ricos en datos primarios y frescos, que ofrecen al lector múltiples ejemplos extraídos de las notas de campo, y son, por esto, generalmente consideradas como más creíbles". (p.13).

Es por esta razón y bajo este concepto que para el desarrollo de esta investigación utilizamos la metodología cualitativa en la que implementamos varias herramientas como la revisión documental, conversaciones informales, ejercicios de observación, elaboración de un Canvas, un DOFA, una matriz general y entrevistas formales, lo que nos permitió cumplir nuestros objetivos de consecución de información y profundizar a través de una conversación dinámica las fuentes primarias y secundarias, estas últimas de las cuales los autores del libro Métodos de recolección para una investigación, Maricela Toro & Karim Paz (2013), definen:

Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población, mientras que las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación. (Toro & Paz, 2013, p15).

Estos testimonios y datos nos dieron pauta para conocer cuáles eran las falencias de la FRP, sus escenarios históricos de construcción de memoria, los procesos de comunicación estratégica interna, sus desarrollos, puntos de quiebre en trayectoria y sobre todo, cuáles de estos son los que debido a su manejo no han permitido la sostenibilidad integral que requiere la FRP.

Estas entrevistas las realizamos de manera personal, virtual y telefónica para lo cual se realizaron cuestionarios con modelos de preguntas abiertas y un formato creado por nosotros como equipo asesor que fue ejecutado para la recolección de información adicional.

Posteriormente, las sistematizamos mediante transcripción, luego se realizó un análisis de la información y un manejo riguroso de los datos obtenidos.

Las entrevistas que se realizaron fueron 14:

1. Directora de la FRP: María del Pilar Arango.
2. Coordinadora de Comunicaciones del CEMID: Catalina Porras.
3. Primera entrevista Coordinadora Administrativa y Financiera: Martha Rocío Meza.
4. Dos practicantes de Comunicación Social: Daniela Velásquez y David Durán Espinel.
5. Dos practicantes de trabajo social: Ana Guasca y Carol Pérez
6. Un practicante de Comunicación visual: María Alejandra Hurtado
7. Coordinador de proyecto de momento: Miguel Rincón Ruiz.
8. Coordinadora de proyectos FILBo 2019 de momento: Carolina Mejía.
9. Coordinadora de Proyectos 2019

10. Coordinadora de Proyectos 2020
11. Segunda entrevista Coordinadora Administrativa y Financiera: Martha Rocío Meza.
12. Primera directora de la FRP (1986) Clara Teresa Cárdenas.
13. Rector de la Uniminuto: Jefferson Arias
14. Miembro de la Junta Directiva: Javier Pombo

De igual forma, hicimos un análisis financiero a través de la búsqueda de datos, mediante la herramienta de revisión documental, la cual nos permitió explorar bibliográficamente el estado de los informes de gestión de los últimos dos años, analizar un documento cronológico de gestiones financieras desde su creación hasta el 2017 y empalmar los testimonios recopilados y documentos para entender este proceso al día de hoy.

Sumado a ello, realizamos una recolección de información mediante diálogos informales con actores principales de la FRP y solicitud de los mismos, quienes suministraron testimonios y antecedentes de inversión, elementos de memoria, manejos internos de comunicación y ejecución de proyectos y decisiones en algunos períodos de trayectoria de la FRP.

Además, implementamos las herramientas Canvas y DOFA, con el objetivo de elaborar un diagnóstico previo de lo que hasta el momento se ha obtenido y evaluar todos los escenarios posibles para entender por qué la FRP no cuenta con una sostenibilidad integral.

El desarrollo del proceso anteriormente mencionado nos permitió esquematizar varias categorías para el proyecto (memoria, sostenibilidad integral, comunicación estratégica interna y cultura organizacional) y entender varias de las necesidades ya establecidas en principio, así como ratificar los problemas a trabajar.

No obstante, es importante describir que, en la marcha de procesos de elaboración del proyecto, enfrentamos varios obstáculos de comunicación entre algunos eslabones para la recopilación de nueva información como: la posibilidad de un nuevo encuentro con la directora de la FRP, la consecución de un diálogo con el presidente de la Fundación, Padre Diego Jaramillo, quien es a su vez el presidente de la Corporación Minuto de Dios.

Es importante resaltar, que a lo largo de esta investigación nos encontramos con una interferencia comunicacional y de encuentro entre el equipo asesor, lo cual, debido a factores laborales y profesionales, generó una limitación en la evolución del proyecto, desequilibró en momentos las expectativas iniciales del proceso y generó algunas discusiones que dieron pauta a replanteamientos en nuestra hoja de ruta.

Un aspecto interesante y para destacar, es que no sólo encontramos obstáculos, también descubrimos oportunidades mediante la recopilación de testimonios que nos dieron el panorama ideal para entender de una forma más profunda, cuál era el verdadero problema de la FRP, y también nos ratificó la importancia de las políticas públicas y privadas para el grupo de interés de la FRP: niños, niñas y jóvenes, y cómo han variado las temáticas y enfoques de desarrollo de proyectos de la FRP debido a las coyunturas de país.

El equipo asesor realizó una sistematización de los datos obtenidos con cada una de las herramientas mencionadas y actores involucrados, con el propósito de tener una ruta mucho más clara al momento de implementar el PECO en temas de categorización, planificación y ejecución de la información.

A continuación, presentamos la matriz que realizamos con los correspondientes elementos metodológicos, mencionando las técnicas y actores, aplicados a las categorías establecidas de acuerdo a cada uno de los objetivos inicialmente trazados:



Tabla 2. Matriz de sistematización de los instrumentos metodológicos.

OBJETIVOS	CATEGORÍA	ACTORES Y DOCUMENTOS CONSULTADOS	TÉCNICA	HERRAMIENTA
Reconstruir la línea de vida de la Fundación, para conocer hitos, logros, aprendizajes, experiencias y dificultades en sus 32 años de trayectoria.	Memoria	Directora General	Cualitativa	Entrevistas
		Primera Directora		Revisión documental
		Coordinadora Proyectos		
		Coordinadora Administrativa		
		Documento registro pedagogía de la sen		
Comprender la Fundación Rafael Pombo desde sus procesos, políticas, estructura, estrategias, programas, procedimientos y valores fundacionales para determinar si han contribuido a su sostenibilidad integral y lo seguirán haciendo en los próximos 5 años.	Cultura Organizacional	Coordinadora Proyectos	Cualitativa	Entrevistas
		Primera Directora		Diario de campo
		Directora General		Revisión documental
		Coordinadora Administrativa		
		Practicantes		
		Diario de Campo		
		Documento Plan estratégico, reseña fina		
Entender y comprender cuáles son los elementos que hacen sostenible a la Fundación Rafael Pombo hoy.	Sostenibilidad Integral	Coordinadora Administrativa	Cualitativa	Entrevistas
		Directora General		Revisión documental
		Coordinadora Proyectos		Canvas
		Revisión documental		DOFA
Proponer un Plan Estratégico Comunicacional que contribuya a la sostenibilidad integral de FRP, a través del fortalecimiento de su memoria y comunicación interna.	Comunicación estratégica interna	Equipo asesor	Cualitativa	Entrevistas
		Documentos consultados plan estratégico		Revisión documental
				Canvas
				DOFA

Nota tabla 2. Matriz hecha con base en la investigación del equipo asesor. Fuente: Elaboración propia.

11. ¿QUÉ ENCONTRAMOS?

...Halló en el camino, a un ratón vecino

Y le dijo: -¡amigo!- venga usted conmigo,

Visitemos juntos a doña ratona

Y habrá francachela y habrá comilona...

(El Renacuajo Paseador, Rafael Pombo)

De acuerdo a las investigaciones que obtuvimos como equipo asesor, nos dimos cuenta de que nuestra hoja de ruta a pesar de sufrir tanto cambio, finalmente, se había encaminado por el horizonte correcto y era que la FRP adolece de una sostenibilidad integral.

Esta corroboración de información y resultado se evidenció cuando empezamos a encontrar grandes falencias de memoria empresarial, débiles procesos comunicacionales a nivel estratégico interno que generan ruidos constantes y desequilibrios en la evolución de sus propósitos financieros, sociales y ambientales, que con el tiempo se manifestaron en la ausencia de personal profesional para el desarrollo de funciones, en toma de decisiones jerárquicas, en la disminución de alianzas y eventos que promuevan el propósito de la FRP, en el deterioro de su infraestructura física, en su consistencia de identidad y en el debilitamiento de una planeación cronológica a mediano y largo plazo que les permitiera visualizar y apropiar temas de sostenibilidad.

Como equipo asesor, obtuvimos resultados claves, luego de intensos y fluctuantes trasegares informativos, tales como carencias de una planificación estratégica y gestión de sus procesos, la no existencia de programas y procedimientos internos. La FRP tiene una cultura debilitada, y no cuenta con una estructura organizacional clara, tampoco con una planificación de comunicación interna definida, es desarticulada y de forma horizontal.

Adicionalmente, otros de los resultados de este proyecto fue descubrir que su infraestructura está totalmente deteriorada, impidiendo la vinculación del grupo de interés más importantes para la FRP, los niños, niñas y jóvenes.

Sumado a ello, la relación entre sus integrantes es frágil y desarticulada, no tiene memoria o sistematización de sus saberes, aprendizajes, dificultades, logros y retos para dejarle un legado al país. Tampoco está pensando en las personas y sus proyectos de vida, en el ser, en lo intangible, son sus valores, sueños, necesidades, pensamientos, sentimientos e ideas futuras.

Todo lo anterior hace que la identidad de la Fundación se desdibuje cada vez más, evidenciando que el ser, pensar, aprender, hacer y vincular de la FRP no son visibles o realmente se encuentran abandonados.

Sobre la Memoria

Los resultados obtenidos en este trabajo a través de las metodologías que hemos venido mencionando a lo largo del mismo, nos permitieron establecer que existe una fragmentación en la recopilación de datos históricos y trascendentales de la FRP, que no han permitido una continuidad en su trayectoria y aún más, no existe un archivo que dé cuenta de la existencia cronológica de la misma.

Al respecto de este hecho, la primera directora de la Fundación menciona “Hubo muchos eventos y transcurrir de la Fundación de los que lastimosamente no quedamos con registro, lo que tenemos es lo puedan encontrar en la FRP”. (Comunicado personal de Cárdenas, 2019).

Sobre Cultura Organizacional

En el ejercicio de investigación pudimos darnos cuenta como equipo asesor, que la Fundación posee una debilitada Cultura Organizacional, lo cual se evidencia a través de quienes han sido parte de ella, pues sienten que su paso por la organización es corto, lo que no permite una apropiación de filosofía institucional fuerte por parte de sus trabajadores que sostenga la motivación en el funcionario.

Al respecto, Fabiana Gordillo, coordinadora de proyectos en el año 2019 de la FRP menciona que “la Pombo necesita un cambio de dirección. La gente no integra en su desarrollo laboral la razón de ser de la Fundación, por eso pasan muy rápido por ella y su permanencia es muy corta” (Comunicado personal de Gordillo, 2019).

Sobre la Comunicación Interna Estratégica

Se ratificó que el desarrollo comunicacional interno de la Fundación es jerárquico, lo que ha obstaculizado la evolución participativa del personal administrativo y contratista, desmejorando la calidad de su misionalidad y construcción temática de actividades.

Así lo evidenció, Fabiana Gordillo, coordinadora de proyectos en el año 2019 de la FRP: “La comunicación en la Pombo es difícil, porque digamos que hay una dirección, primero a mi modo de ver, no ha logrado sensibilizarse con lo que es la Pombo, con el proyecto, con el ADN. Nuestro ADN es una Fundación que trabaja por comunidades vulnerables, es un trabajo muy bonito de 34 años, pero hay que enfocarlo en el fomento a la lectura, en el desarrollo infantil de forma integral, pero en la forma que se está tejiendo ahora la Pombo se está perdiendo”. (Comunicado personal de Gordillo, 2019).

Por su parte, María del Pilar Arango, directora de la Fundación, manifestó que “La Fundación tiene que crear un sistema de comunicación organizacional, osea, está en un punto donde dice no existe, creamos uno en la coyuntura en que trabajamos. Como siempre era gente nueva que tenía que fusionarse, gente con la que no habíamos trabajado antes, que tiene siempre unas implicaciones. Pero es algo que hay que construir, porque no hay con quien...”
(Comunicado personal de Arango, 2019).

Sobre la Sostenibilidad Integral

Se estableció que la Fundación para ser sostenible requiere de un soporte económico, social y ambiental, fuerte y permanente, el cual a momento está vinculado con la Corporación Minuto de Dios.

Así lo revela Clara Teresa Cárdenas, primera directora de la Fundación cuando asevera que “Hemos visto que la alianza con el Minuto de Dios es una solución que nos ha llenado de ilusión, y creemos que el Minuto tiene todas las condiciones para que la Fundación persevere y sea sostenible, que es lo que deseamos”. (Comunicado personal de Cárdenas, 2019).



12. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

...Lo enviaron por agua, y él fue volandito

Llevando el cedazo para echarla en él

Así que la traiga el buen Simoncito

Seguirá su historia pintoresca y fiel...

(Simón el bobito, Rafael Pombo).

Nombre: Pombo *Vive*

Slogan: *Una aventura que no se detiene*

Logo:

Logo 1. Plan estratégico de comunicación para la FRP.



Nota logo 1. Fuente: Elaboración propia.

El Plan Estratégico Comunicacional **Pombo Vive** lo hemos creado gracias a la recopilación de información testimonial y documental y el desarrollo de herramientas como

CANVAS y DOFA durante todo el proceso de investigación, está enfocado en el fortalecimiento de la memoria y cultura organización de la FRP, con el propósito de contribuir al sostenimiento integral de ésta, a través de creación de tácticas y actividades que permitan la apropiación de identidad y pertenencia por parte de sus funcionarios.

Es por esta razón que fueron construidos varios escenarios estratégicos para el Plan con miras a la obtención de resultados positivos para el aporte que requiere la FRP para su sostenibilidad.

A continuación, encontrarás el desarrollo de tácticas, objetivos, indicadores, canales, entre otros elementos de vital importancia para el entendimiento del presente Plan.

12.1. Objetivo del plan

Contribuir a la sostenibilidad integral de la Fundación Rafael Pombo, mediante un plan estratégico de comunicación interna, que en los próximos cinco (5) años fortalezca su memoria y cultura organizacional.

12.1.1. Objetivos específicos

- Promover el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la Fundación, mediante su participación en actividades llamativas y que dejen una experiencia significativa.
- Fortalecer en el público interno de la Fundación, el conocimiento de su historia, sus resultados y los logros que han posibilitado su desarrollo a través de su trayectoria.
- Potenciar los escenarios de relacionamiento entre los funcionarios de la FRP, con el fin de ser reconocidos, generar espacios de co-creación y que sean partícipes de la Fundación.

A continuación, mostramos una ilustración explicativa que corresponde al Plan estratégico de Comunicación diseñado para la FRP con base en los objetivos anteriormente mencionados.

Para ello, contamos con una estrategia organizativa (Pombo conversa), que es la que nos da el punto de partida para la articulación y organización de una estructura comunicacional, esta se basa en alianzas y sinergias entre los miembros de la organización.

Posteriormente, la estrategia pedagógica (La hora de la aventura, El juego de Pombo y ABC Pombo) basada en los procesos de incidencia socio cultural y desarrollo de capacidades, nos abre caminos para la apropiación de una filosofía organizacional, que pueda ser desarrollada de manera transversal en todas las áreas de la FRP.

Así mismo, la estrategia investigativa (MirringApp y Pombo comics), nos permitirá, basados en la recopilación de información, que los colaboradores adquieran y apropien el conocimiento de todo lo que ha sido la FRP, que conozcan y reconozcan de cerca sus hitos y momentos más representativos que la ha llevado a posicionarse como referente en el fomento y desarrollo de la lectura, esta estrategia se basa en el análisis situacional e histórico de los datos recopilados.

Por último, la estrategia de producción y circulación de contenidos (Periódico virtual Pombotízate) nos permitirá promover la información interna de la organización, abarcando los intereses generales de los funcionarios de tal manera que cada actor en la FRP sea parte importante del desarrollo comunicacional de la misma. Esta se basa en materiales de comunicación propios.

POMBO VIVE

UNA AVENTURA QUE NO SE DETIENE

Objetivo

Contribuir a la sostenibilidad integral de la Fundación Rafael Pombo, mediante un plan estratégico de comunicación interna, que en los próximos cinco (5) años fortalezca su memoria y cultura organizacional.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN



Estrategia Organizativa

Organización y articulación de una estructura comunicacional que acompañe a sus integrantes a re-pensar su futuro y actuar de manera propositiva para la reinversión comunicativa de la FRP.

Pombo Conversa

- | | | | |
|-----------|---|-----------|--|
| 01 | La prospectiva de mi vida | 02 | El futuro de la Fundación Rafael Pombo |
| 03 | El camino para llegar a las situaciones futuras | 04 | La situación inicial de la FRP o ¿cómo está hoy? |
| 05 | El futuro está en sus manos | 05 | Socialización de los proyectos diseñados y cierre de las actividades |

Tácticas

Resultados

Concensos propositivos
 Diálogos de construcción
 Aprendizajes y prácticas

Tiempo

2 meses

\$

8.000.000



Estrategia Pedagógica

Apropiación de una dinámica participativa entre los colaboradores para incentivar el sentido de pertenencia.

La hora de la aventura

El juego Pombo

ABC Pombo

MirringApp

Pombo Comics

- 01** Michín y sus amigos
02 El Pombo del mes

- 01** Misiones de una isla virtual

- 01** Video

- 01** Explora la historia

- 01** Datos curiosos

Resultados
 Cuenta con cultura organizacional. Apropiación de filosofía y valores del público interno.

Tiempo

2 años

\$

45.700.000

Resultados

Línea de tiempo que permitió recopilar hitos, momentos culturales de país.

Tiempo

3 años

\$

8.100.000



Estrategia de Producción y Circulación de Contenidos

Promoción y divulgación de información con interés socio-cultural para fortalecer las actividades y estrategias de comunicación al interior de la FRP y promover la participación de los colaboradores en acciones comunicativas.

Periódico virtual Pombotízate

Tácticas

- 01** Pombo informa
02 El Converte de Mirringa
03 Rin Rin aprende

Resultados

Procesos de comunicación propositiva, incluyente y participativa, para el mejoramiento en la sostenibilidad integral

Tiempo

5 años

\$

12.000.000

Presupuesto total PECO: \$78.800.000 (incluye imprevistos: \$5.000.000) 5 años

Nota tabla 2. Matriz hecha con base en la investigación del equipo asesor. Fuente: Elaboración propia.

12.2. Conoce nuestras estrategias

12.2.1. Estrategia Organizativa: Pombo Conversa

Organización y articulación de una estructura comunicacional que permita acompañar en un ejercicio virtual y/o presencial de planeación prospectiva a sus integrantes (funcionarios y junta) a re-pensar su futuro y actuar de manera propositiva para la reinención comunicativa de la FRP.

Pombo Conversa

Ilustración 12. Imagen representativa de la estrategia Organizativa: Pombo Conversa.



Nota ilustración 12. Fuente: Elaboración propia.

Nuestro objetivo es que a través de un encuentro conversacional entre los participantes podamos llegar a consensos propositivos mediante diálogos entre el equipo de la FRP, para lograr una construcción en el que funcionarios y miembros de junta hagan desde sus propios sentidos, aprendizajes y prácticas con relación a la Fundación Rafael Pombo.

En esta metodología es necesario despojarse (al menos momentáneamente) de las certezas teóricas, de los conceptos mentales adquiridos y de las seguridades que otorga el creer “que se conoce la organización”.

Todo lo anterior significa que este ejercicio es colectivo y que parte de los principios pedagógicos constructivistas de reconocimiento de la experiencia del otro, el aprendizaje activo, el diálogo de saberes, y el establecimiento de relaciones colectivas.

Ruta del ejercicio

- **Simón el bobito: *La prospectiva en mi vida***

Presentación de los participantes e introducción por parte de las facilitadoras del sentido y las bases filosóficas y conceptuales de la planeación prospectiva en las organizaciones.

- **El gato bandido: *El futuro de la Fundación Rafael Pombo***

Los participantes visualizarán y enunciarán por áreas o programas o líneas estratégicas todas las situaciones futuras que les sean posibles para la Fundación Rafael Pombo a corto, mediano y largo plazo. A partir de este ejercicio identificarán cuáles situaciones futuras son urgentes de alcanzar en un corto, mediano y largo plazo.

- **El renacuajo paseador: *El camino para llegar a las situaciones futuras***

A partir de las situaciones futuras acordadas el equipo asesor animará la tarea de trazar las estrategias posibles que se encuentran implícitas en cada situación futura.

- **La pobre viejecita: *La situación inicial de la FRP o ¿cómo está hoy?***

En esta jornada se retornará a la situación inicial para revisar los problemas actuales de la FRP.

- **Juan matachín: *El futuro está en sus manos***

Se realizará un ejercicio para esbozar al menos tres proyectos estratégicos urgentes o necesarios para implementar a corto plazo.

- **Mirringa Mirronga: *Socialización de los proyectos diseñados y cierre de las actividades***

Por equipos de la FRP se socializarán los proyectos para recibir las retroalimentaciones necesarias.

Tabla 3. Desarrollo de la estrategia organizativa: Pombo conversa.

Tácticas	Desarrollo de la táctica	Objetivo	Público	Indicador
<p>Simón el bobito: La prospectiva en mi vida</p>	<p>Presentación de los participantes e introducción por parte de las facilitadoras del sentido y las bases filosóficas y conceptuales de la planeación prospectiva en las organizaciones.</p>	<p>Visualizar de acuerdo con instrucciones previas, situaciones de futuro para su proyecto de vida en un lapso de 5 años (2025).</p>		
<p>El gato bandido: El futuro de la Fundación Rafael Pombo</p>	<p>Los participantes visualizarán y enunciarán por áreas o programas o líneas estratégicas todas las situaciones futuras que les sea posible para la Fundación Rafael Pombo a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Identificarán cuáles situaciones futuras son urgentes de alcanzar en un corto, mediano y largo plazo.</p>		
<p>El renacuajo paseador: El camino para llegar a las situaciones futuras</p>	<p>A partir de las situaciones futuras acordadas el equipo asesor animará la tarea de trazar las estrategias posibles que se encuentran implícitas en cada situación futura.</p>	<p>Establecer diferencias entre actividades informativas a estrategias de comunicación.</p>	<p>Interno.</p>	<p>Tiempo invertido en el desarrollo y ejecución de las tácticas / Tiempo planificado en el desarrollo y</p>



<p>La pobre viejecita: La situación inicial de la FRP o ¿cómo está hoy?</p>	<p>En esta jornada se retornará a la situación inicial para revisar los problemas actuales de la FRP.</p>	<p>Transformar los obstáculos generados por el camino estratégico trazados en la jornada anterior.</p>	<p>ejecución de las tácticas</p>
<p>Juan matachín: El futuro está en sus manos</p>	<p>Se realizará un ejercicio para esbozar al menos tres proyectos estratégicos urgentes o necesarios para implementar a corto plazo.</p>	<p>Trazar objetivos, actividades, metas, productos, grupos de interés, cronograma y presupuesto.</p>	
<p>Mirringa Mirronga: Socialización de los proyectos diseñados y cierre de las actividades</p>	<p>Por equipos de la FRP se socializarán los proyectos para recibir las retroalimentaciones necesarias.</p>	<p>Realizar una evaluación y análisis de todos los resultados.</p>	

Nota tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

12.2.2. Estrategia Pedagógica: La hora de la aventura, El juego de Pombo y ABC Pombo

Apropiación de una dinámica participativa y colaborativa entre los funcionarios de la organización para fomentar el sentido de pertenencia, mejorar el clima, la cultura organizacional e incentivar los valores de la FRP.

La Hora de la Aventura

Ilustración 13. Imagen representativa de la estrategia pedagógica: La hora de la aventura.



Nota ilustración 13. Fuente: Elaboración propia.

A través de este programa se desarrollarán actividades que fortalezca la cultura organizacional entre los funcionarios y que permitan afianzar los valores, principios y filosofía en general de la institución:

- **Michín y sus amigos:** Programa de inclusión para los hijos de los colaboradores, donde se generen experiencias lúdicas y educativas hacia sus participantes.
- **El Pombo del mes:** Programa dedicado al reconocimiento de las buenas prácticas laborales por parte de los funcionarios. Cada personaje de Pombo tendrá a su cargo dos meses de representación en el que bajo su nombre enaltecerá al funcionario escogido, con esta distribución:

Tabla 4. Distribución por meses "Pombo del mes".

Meses del año	Personaje que lo representa
Enero - Febrero	La Pobre Viejecita
Marzo - Abril	Mirringa Mirronga
Mayo - Junio	RinRín Renacuajo
Julio - Agosto	Michín
Septiembre - Octubre	Simón el Bobito
Noviembre - Diciembre	Juan Matachín

Nota tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

Estos reconocimientos serán publicados cada mes en la sección del Periódico Virtual:

“Diviértete con Simón”.

- **Día Pombo:** Celebración destinada a conmemorar el aniversario de la Fundación Rafael Pombo. Espacio dedicado a generar actividades que permitan a los participantes resaltar los atributos de la organización y así mismo destacar por parte de las directivas los logros alcanzados y los proyectos en que se trabaja.

Tabla 5. Desarrollo de la estrategia pedagógica: La hora de la aventura.

Tácticas	Desarrollo de la táctica	Objetivo	Público	Indicador
Michín y sus amigos	Programa de inclusión para los hijos de los colaboradores, donde se generen experiencias lúdicas y educativas hacia sus participantes.	Fortalecer los lazos familiares de los funcionarios, y desde lo interno integrarlos también en actividades desarrolladas en la empresa que permitan el co relacionamiento entre lo laboral y lo personal.	Interno.	Número de niños inscritos al programa anualmente / número de niños esperados al programa en el año.
El Pombo del mes	Programa dedicado al reconocimiento de las buenas prácticas laborales por parte de los funcionarios. Cada personaje de Pombo tendrá a su cargo dos meses de representación en el que bajo su nombre enaltecerá al funcionario escogido	Motivar al funcionario haciéndole saber que su trabajo es valorado y que son importantes sus buenos resultados.		Número de ganadores esperados por área / Número de ganadores por área

<p>Día Pombo</p>	<p>Celebración destinada a conmemorar el aniversario de la Fundación Rafael Pombo. Espacio dedicado a generar actividades que permitan a los participantes resaltar los atributos de la organización y así mismo destacar por parte de las directivas los logros alcanzados y los proyectos en que se trabaja.</p>	<p>Enaltecer la creación de la Fundación, reunir a aquellos que han dado de sí mismos para hacer posible su desarrollo y continuar en el desarrollo de estrategias mancomunadas para continuar el fortalecimiento de la institución.</p>	<p>Este indicador se medirá con una encuesta de apropiación aplicada al finalizar la celebración, entre los asistentes.</p>
-------------------------	--	--	---

Nota tabla 5. Fuente: Elaboración propia.

El juego de Pombo

Ilustración 14. Imagen representativa de la estrategia pedagógica: El juego de Pombo.



Nota ilustración 14. Fuente: Elaboración propia.

A través de una aplicación interactiva, se creará un juego para móviles y escritorios llamado “El juego de Pombo”, como una estrategia de gamificación, la cual es definida por la

consultora creativa de proyectos (Gaitán, 2013) en su bloc Educativa como “una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para absorber mejor algunos conocimientos, mejorar alguna habilidad, o bien recompensar acciones concretas, entre otros muchos objetivos” (p.13).

En la aplicación se recrearán los personajes Mirringa Mirronga, la Pobre Viejecita, Juan Matachín y RinRín Renacuajo, quienes, a través de misiones en una *isla*, podrán generar hábitos positivos para que los actores internos involucrados en la Fundación apropien la cultura de la FRP y fortalezcan constantemente su interés por el crecimiento de la FRP.

Cada nivel que superen dará recompensas virtuales.

Así vincularemos a los personajes:

- **La pobre viejecita:** Será la encargada de dar a conocer las instrucciones del Juego y las palabras clave para orientar a los funcionarios en el mismo.
- **Mirringa Mirronga:** Se encargará de reforzar el conocimiento de la misión, visión, valores y filosofía de la FRP durante el juego.
- **Juan Matachín:** Se encargará de recrear situaciones de cultura organizacional a las que se enfrentan los colaboradores de la FRP, quienes deberán dar solución a los problemas planteados para lograr pasar al siguiente nivel.
- **RinRín Renacuajo:** Se encargará de entregar el reconocimiento al participante que haya alcanzado todos los niveles, dejando una frase motivante como recompensa a su labor: El éxito de una organización es la suma de acciones positivas repetidas día tras día por sus colaboradores.



Tabla 6. Desarrollo de la estrategia pedagógica: El juego de Pombo.

Tácticas	Desarrollo de la táctica	Objetivo	Público	Indicador
El juego de Pombo	Se recrearán los personajes Mirringa Mirronga, la Pobre Viejecita, Juan Matachín y RinRín Renacuajo, quienes, a través de misiones en una <i>isla</i> , podrán generar hábitos positivos para que los actores internos involucrados en la Fundación apropien la cultura de la FRP y fortalezcan constantemente su interés por el crecimiento de la FRP.	Apropiar la cultura de la Fundación en los funcionarios a través de herramientas diferentes y atractivas que permitan la participación conjunta e individual.	Interno.	Número de islas avanzadas por cada uno de los participantes.

Nota tabla 6. Fuente: Elaboración propia.

ABC Pombo

Ilustración 15. Imagen representativa de la estrategia pedagógica: ABC Pombo.



Nota ilustración 14. Fuente: Elaboración propia.



Se creará un video a través de la recopilación de archivos fotográficos y audiovisuales de no más de 1'30'' que invite al funcionario a reconocer la importancia de la FRP e incentive el sentido de pertenencia del colaborador hacia la Fundación.

Tabla 7. Desarrollo de la estrategia pedagógica: ABC Pombo.

Tácticas	Desarrollo de la táctica	Objetivo	Público	Indicador
ABC Pombo	Se creará un video a través de la recopilación de archivos fotográficos y audiovisuales de no más de 1'30'' que invite al funcionario a reconocer la importancia de la FRP e incentive el sentido de pertenencia del colaborador hacia la Fundación.	Apropiar la cultura de la Fundación en los funcionarios a través de herramientas diferentes y atractivas que permitan la visualización social del sentido de pertenencia hacia la organización.	Interno.	Porcentaje de visualización de las cápsulas enviadas.

Nota tabla 7. Fuente: Elaboración propia.

12.2.3. Estrategia Investigativa: MiringApp y Pombo comics

Estructuración de una línea de tiempo que permita reforzar y mantener a través de los años los hitos, logros, aprendizajes, experiencias de la FRP en sus 34 años de trayectoria como legado para la entidad y sus grupos de interés.

MirringApp

Ilustración 16. Imagen representativa de la estrategia investigativa: MirringApp.



Nota ilustración 15. Fuente: Elaboración propia.

Explora la historia de la FRP desde sus inicios: Se creará una APP con módulos interactivos que permitan la cocreación, para la construcción de espacios didácticos a través de los personajes de Pombo, con el propósito de integrar más a los niños, niñas y jóvenes a la conversación de conocimiento sobre la Fundación y apropiar con esta herramienta comunicativa un espacio de aprendizaje sobre lo que es la FRP, su trayectoria e importancia en el país, dando continuidad a su buen nombre en el tiempo.

Explora la trayectoria de la FRP en 3D, descubre datos curiosos de cada uno de sus hitos. Cada personaje será el encargado de contar en cada hito, tres aspectos trascendentales de estos.



Tabla 8. Desarrollo de la estrategia investigativa: MirringApp.

Tácticas	Desarrollo de la táctica	Objetivo	Público	Indicador
Módulos interactivos	Se creará una APP con módulos interactivos que permitan la cocreación, para la construcción de espacios didácticos a través de los personajes de Pombo, con el propósito de integrar más a los niños, niñas y jóvenes a la conversación de conocimiento sobre la Fundación y apropiar con esta herramienta comunicativa un espacio de aprendizaje sobre lo que es la FRP, su trayectoria e importancia en el país, dando continuidad a su buen nombre en el tiempo.	A través de espacios y herramientas disruptivas se busca reforzar la memoria de la Fundación en los colaboradores para que se identifiquen con sus logros, con sus épocas y por ende con su desarrollo, y que esto a su vez permita las lecciones de las vivencias aplicadas en la labor actual.	Interno.	Tiempo planificado para la creación y lanzamiento de la App / Tiempo de ejecución para la creación y lanzamiento de la App.
Realidad virtual	Explora la trayectoria de la FRP en 3D, descubre datos curiosos de cada uno de sus hitos. Cada personaje será el encargado de contar en cada hito, tres aspectos trascendentales de estos.			

Nota tabla 8. Fuente: Elaboración propia.

Pombo Comics:

Ilustración 17. Imagen representativa de la estrategia investigativa: Pombo Comics.



Nota ilustración 16. Fuente: Elaboración propia.

Se realizarán historias cortas de seis viñetas en el que a través de los personajes de la FRP se contarán datos curiosos y anécdotas de su trayectoria, los cuales serán digitalizados para inmortalizar la memoria y que estén al conocimiento inmediato de todas las generaciones que han sido parte de la FRP.

Tabla 9. Desarrollo de la estrategia investigativa: Pombo Comics.

Tácticas	Desarrollo de la táctica	Objetivo	Público	Indicador
Historietas	Se realizarán historias cortas de seis viñetas en el que a través de los personajes de la FRP se contarán datos curiosos y anécdotas de su trayectoria, los cuales serán digitalizados para inmortalizar la memoria y que estén al conocimiento inmediato de todas las generaciones que han sido parte de la FRP.	Incentivar con diferentes métodos de entretenimiento a que el funcionario conozca la historia de la Fundación y se identifique con ella. Así mismo, fomentar en el colaborador el gusto por las diferentes herramientas de lectura.	Interno.	Porcentaje de apertura del correo en esta sección en los días de envío.

Nota tabla 9. Fuente: Elaboración propia.

13.2.4. Estrategia de Producción y Circulación de Contenidos: Periódico virtual Pombotízate

Promoción y divulgación de información con interés socio-cultural para fortalecer las actividades y estrategias de comunicación al interior de la FRP, con el fin de promover la participación de los colaboradores en acciones comunicativas e integrales.

Periódico Virtual Pombotízate

Ilustración 18. Imagen representativa de la estrategia de circulación y producción de contenidos: Periódico virtual Pombotízate.



Nota ilustración 17. Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de fortalecer la comunicación interna, se propone la creación de un periódico virtual los esquemas jerárquicos comunicacionales de la Fundación de una forma interactiva, amable y cercana. Este periódico virtual tendrá las siguientes secciones:

- **Pombo informa:** En esta sección se publicarán datos relevantes de la organización, los logros obtenidos y actividades de interés general.
- **RinRín aprende:** Esta sección contaremos las capacitaciones, inducciones, re inducciones, talleres y demás actividades formativas internas y externas, de las que pueden participar los funcionarios.
- **El Convite de Mirringa:** Sección dedicada a los cumpleaños de los funcionarios de la Fundación.
- **Diviértete con Simón:** Sección dedicada a información variada de entretenimiento buscando un espacio de discernimiento en los funcionarios.



Tabla 10. Desarrollo de la estrategia de circulación y producción de contenidos: Periódico virtual Pombotízate.

Tácticas	Desarrollo de la táctica	Objetivo	Público	Indicador
Pombo informa	En esta sección se publicarán datos relevantes de la organización, los logros obtenidos y actividades de interés general.	Mantener actualizado al personal de la Fundación, dando cuenta de sus actividades en tiempo real y de la importancia de las participaciones en eventos y diferentes actividades de carácter externo que amplíen el reconocimiento de su nombre.	Interno.	Tiempo planificado para la creación y lanzamiento del periódico virtual / Tiempo de ejecución para la creación y lanzamiento del periódico virtual.
RinRín aprende	Esta sección contaremos las capacitaciones, inducciones, re inducciones, talleres y demás actividades formativas internas y externas, de las que pueden participar los funcionarios.	Fomentar de manera constante la formación integral de los funcionarios de la FRP, velando por sus intereses formacionales y académicos, y mantener actualizado al personal acerca de las oportunidades de crecimiento en este aspecto.		
El convite de Mirringa	Sección dedicada a los cumpleaños de los funcionarios de la Fundación.	Conocer y reconocer a cada uno de los funcionarios de la Fundación, agradecer la labor que ellos hacen y llegarles desde el ser humano, teniéndolos en cuenta como personas, motivándolos a dar todo de ellos.		



<p>Diviértete con Simón</p>	<p>Sección dedicada a información variada de entretenimiento buscando un espacio de discernimiento en los funcionarios.</p>	<p>Fomentar los espacios de esparcimiento para los colaboradores y lograr así, un balance equitativo entre lo laboral y lo personal.</p>		
------------------------------------	---	--	--	--

Nota tabla 10. Fuente: Elaboración propia.

12.3. Resultados por ejecución de estrategias

Basamos la aplicación de nuestro plan estratégico de comunicación en la contribución a la sostenibilidad integral de la FRP, fortaleciendo la memoria, la cultura organizacional y la comunicación interna. No obstante, cada una de estas acciones lograrán en el tiempo de desarrollo avances pertinentes para llegar al objetivo final.

A continuación, presentamos los objetivos que pretendemos lograr con la incorporación de nuestro Plan Estratégico de acuerdo al tiempo de desarrollo de cada una de las estrategias anteriormente explicadas:

Tabla 11. Objetivos por resultados.

Objetivos por Resultados	
Estrategia Organizativa	
<p>6 meses</p>	<p>Lograr a través de un encuentro conversacional entre los participantes que puedan llegar a consensos propositivos mediante diálogos entre el equipo de la FRP, para lograr una construcción en el que funcionarios y miembros de junta hagan desde sus propios sentidos, aprendizajes y prácticas con relación a la Fundación Rafael Pombo.</p>
Estrategia Pedagógica	



Año 1	Ganar el reconocimiento por parte del colaborador acerca de la importancia de vivir una cultura organizacional sana y cercana, que le dé a la organización una sintonía armónica y tranquila a nivel interno.
Año 3	Conseguir que el colaborador se siente perteneciente a una cultura y filosofía propia de la Fundación, y que la aplique en el desarrollo de las actividades lideradas desde su cargo y área.
Año 5	Lograr dar cuenta que la FRP tiene una idónea cultura organizacional, lo que se evidencia en la apropiación de la filosofía, creencias y valores del público interno hacia la Fundación.
Estrategia Investigativa	
Año 1	Cultivar en el funcionario el interés por la historia de la Fundación, desarrollando el hábito de la investigación de esos momentos fundamentales que la llevaron a su desarrollo.
Año 3	Apropiar la memoria de la Fundación y tenerla como aliada en la ejecución de las actividades desde cada área con el propósito de mantener aquellas buenas costumbres, pero también aprender de los errores pasados.
Año 5	Lograr establecer una línea de tiempo que permita recopilar periodos de recordación trascendentales, así como momentos culturales de país, los cuales ratifiquen los principales hitos de impacto de la Fundación.
Estrategia de Producción y circulación de contenidos	
Año 1	Contribuir a través del plan comunicacional al restablecimiento de la estrategia de la Fundación y fomentar en el colaborador la formación integral, iniciando desde el interior de la Fundación el cumplimiento del propósito del fomento a la educación.
Año 3	Generar en la Fundación una comunicación clara, transparente y amigable, que rompa los esquemas jerárquicos de comunicación y que permita la participación e interacción constante entre cargos y áreas.
Año 5	Lograr que los procesos de comunicación estratégica interna se efectúen de manera propositiva, incluyente y participativa, lo que permita el mejoramiento en la sostenibilidad integral de la FRP.

Nota tabla 11. Resultados esperados después de la aplicación de las estrategias por objetivo. Fuente: Elaboración propia.

12.4. Cronograma de actividades

Tabla 12. Cronograma de actividades.

ESTRATEGIAS Y TACTICAS	AÑO DE EJECUCIÓN																																																
	2020												2021												2022												2023												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Estrategia Organizativa																																																	
Simón el bobito: La prospectiva en mi vida																																																	
El auto bandido: El futuro de la Fundación Rafael Pombo																																																	
El renacuajo paseador: El camino para llegar a las situaciones futuras																																																	
La pobre viejecita: La situación inicial de la FRP o ¿cómo está hoy?																																																	
Juan matachín: El futuro está en sus manos																																																	
Mirringa Mirringa: Socialización de los proyectos diseñados y cierre de las actividades																																																	
Estrategia de Fortalecimiento																																																	
Michín y sus amigos																																																	
El Pombo del mes																																																	
Día Pombo																																																	
Pombo Play time																																																	
How To																																																	
Estrategia de Reconocimiento																																																	
Módulos interactivos																																																	
Realidad virtual																																																	
Cantofuras																																																	
Estrategia de Fortalecimiento																																																	
Pombo informa																																																	
Rin Rin aprende																																																	
El convite de Mirringa																																																	
Diviértete con Simón																																																	

Nota tabla 12. Representación gráfica de la ejecución en el tiempo planificada para las estrategias. Fuente: Elaboración propia

12.5. Presupuesto

... Simón el bobito llamó al pastelero:
 ¡a ver los pasteles, los quiero probar!
 -Sí, repuso el otro, pero antes yo quiero
 ver ese cuartillo con que has de pagar.
 Buscó en los bolsillos el buen Simoncito
 y dijo: ¡de veras! no tengo ni unito...
 (Simón el bobito, Rafael Pombo).

La elaboración de un presupuesto para un proyecto supone una parte importante de su desarrollo, ya que de la certeza de este se puede afectar o aportar a la materialización de las estrategias propuestas.

Para este desarrollo, aunque no contamos con un punto de referencia, quisimos validar cotizaciones que nos acercarán a la realidad de la ejecución del desarrollo de las estrategias planteadas.

A continuación, los resultados obtenidos de esta búsqueda presupuestal:

Tabla 13. Presupuesto.

PRESUPUESTO 2020 – 2025		
PECO Fundación Rafael Pombo FRP		
Estrategias y Tácticas	Valor unidad	Valor total
Pombo conversa -Simón el bobito: La prospectiva en mi vida -El gato bandido: El futuro de la Fundación Rafael Pombo -El renacuajo paseador: El camino para llegar a las situaciones futuras -La pobre viejecita: La situación inicial de la FRP o ¿cómo está hoy? -Juan matachín: El futuro está en sus manos -Mirringa Mirringa: Socialización de los proyectos diseñados y cierre de las actividades	\$ 8.000.000,00	\$ 8.000.000,00
Periódico virtual "Pombotízate" Pombo Informa RinRín Aprende El Convite de Mirringa Diviértete con Simón	\$ 2.000.000,00	\$ 12.000.000,00
MirringApp	-	-
Módulos Interactivos	\$ 1.500.000,00	\$ 7.500.000,00
Realidad Virtual		

Pombo Comics	\$	1.200.000,00	\$	600.000,00
La Hora de la Aventura	-		-	
Michín y sus Amigos	\$	3.000.000,00	\$	15.000.000,00
El Pombo del Mes	\$	240.000,00	\$	1.200.000,00
Día Pombo	\$	2.000.000,00	\$	10.000.000,00
El juego de Pombo	\$	1.500.000,00	\$	7.500.000,00
ABC Pombo	\$	2.400.000,00	\$	12.000.000,00
Total Gasto	\$	13.840.000,00	\$	73.800.000,00
Total Imprevistos	-		\$	5.000.000,00
Presupuesto Final	\$	21.840.000,00	\$	78.800.000,00

Nota tabla 13. Presupuesto proyectado en la ejecución de las estrategias a 5 años. Fuente: Elaboración propia.

13. ¿QUÉ NOS DEJÓ ESTA AVENTURA?

...Llegaron en coche ya entrada la noche
señores y damas, con muchas zalemas,
en grande uniforme, de cola y de guante,
con cuellos muy tiesos y frac elegante.

(Miringa Miringa, Rafael Pombo).

13.1. ¿Qué nos dejó la Especialización en Comunicación Estratégica para las organizaciones?

Para nosotros como equipo asesor el desarrollo de este camino académico nos permitió reconocer los aspectos relevantes en una organización frente al manejo de las comunicaciones, y cómo esta es un factor clave para alcanzar la eficacia, productividad y sostenibilidad.

Así mismo, conocer los procesos que se deben implementar de acuerdo a las necesidades, retos y objetivos que enfrenta una organización como parte de una conexión entre la Fundación y su entorno. Al respecto, (Cambria, 2016) autor del libro La importancia de la Comunicación Estratégica precisa que “La Comunicación estratégica es aquella base que nos permite la plena efectividad en las operaciones a nivel estratégico, operacional o táctico”. (p.12).

Frente a esta apreciación, es importante señalar que un comunicador estratégico debe tener clara su misión, la cual se basa en sensibilizar y hacer visibles mensajes, alcanzando cambios positivos en la organización, ofreciendo una mirada distinta sobre sus oportunidades, problemas y entorno, a través del ser y deber ser.

13.2. Nuestras inferencias

...Al verlo alzar la botella
Se consumió el animal,
Y dieron vueltas y vueltas
Sin encontrar ni señal.
Cuando de repente ¡zásl
Da el pescado un sacudón
Y barco y gente salieron
Como bala de cañón...

(Juaco el ballenero, Rafael Pombo)...

No cabe duda, que los aprendizajes generados durante el trayecto de esta Especialización nos han dado cuenta como equipo asesor que elementos esenciales para el desarrollo organizacional y personal, como lo son la investigación, categorización y diagnóstico, son herramientas innatas del ser humano que a través del tiempo este implementa según nuestros objetivos, grupos de interés y propósito a desarrollar.

Claramente, este proceso no fue fácil para ninguna de las personas que integramos este equipo, pues a medida que intentábamos, nos dábamos cuenta que entender los procesos empresariales, no era tan sencillo, y cuando pretendíamos salir a flote para analizar lo encontrado, nuestros esfuerzos se convertían en algo complejo y desalentador, pues estábamos en la profundidad absoluta.

Asumir este desafío y aventura, no fue fácil. Sin embargo, fue un proceso altamente enriquecedor. No en vano, más allá del deseo de salir adelante con un tema académico y de responsabilidad, este proceso nos permitió abrir caminos de conocimiento y afianzar los

conceptos que creíamos saber por cuenta de nuestra carrera y experiencia, dándonos cuenta que al frente nuestro, hay otro mundo por explorar, investigar, analizar y ante todo por aprender.

13.3. ¿Qué le dejó a la FRP esta aventura?

La comunicación estratégica en la Fundación es sin duda, una herramienta indispensable, que contribuirá al cumplimiento de sus objetivos, y así mismo definirá los pasos a seguir para continuar en su propósito de seguir enaltecendo el nombre de la misma, promoviendo la lectura e integrando a uno de sus grupos de interés y razón de ser la FRP, como son los niños, niñas y jóvenes.

Es necesario mencionar que un buen plan de comunicación le permitirá a la FRP dar forma a los objetivos que le llevarán a la re construcción de su estructura, memoria y sostenibilidad, permitiendo avances transversales entre la comunicación y el plan estratégico empresarial trazado en cada etapa.

Lo anterior, teniendo en cuenta que es vital llevar un mensaje adecuado, con enfoques propositivos según los grupos de interés, y de manera oportuna, haciendo uso de las herramientas disponibles, con miras al posicionamiento de la FRP, aún en momentos de crisis

De igual manera, permitirá dar cuenta a su público, proveedores y grupos de interés en general, de un entorno consolidado y de una preparación adecuada por parte de la Fundación para afrontar los retos propuestos, con un equipo articulado y afianzado en valores y filosofía de la institución.

14. BIBLOPOMBO

- Betancourt, D. (2020). *Ingenio Empresa*. Obtenido de Ingenio Empresa:
<https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Cambria, A. (2016). *La importancia de la Comunicación Estratégica*. Obtenido de La importancia de la Comunicación Estratégica:
http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEE042-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf
- Carmona, L. J. (2014). *Laboratorio de Investigaciones Semióticas y Literarias*. Obtenido de Laboratorio de Investigaciones Semióticas y Literarias:
<http://lisyl.blogspot.com/2016/11/libro-pedagogia-de-la-sensibilidad-la.html>
- Comunicado personal de Arango, M. d. (2019). Actual Directora de la Fundación. (E. asesor, Entrevistador)
- Comunicado personal de Cárdenas, C. (2019). Primera Directora de la fundación. (E. asesor, Entrevistador)
- Comunicado personal de Gordillo, F. (2019). Coordinadora de proyectos 2019. (E. asesor, Entrevistador)
- Comunicado personal de Meza, M. (2019). Coordinadora administrativa. (E. asesor, Entrevistador)
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño*. Obtenido de Teoría y diseño:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, Y., & Cañedo Andalia, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Fernández, D. A. (2013, p11). *FOROALFA*. Obtenido de FOROALFA:
<https://foroalfa.org/articulos/que-debe-transmitir-la-memoria-de-empresa>
- Fierro, M. G. (2013). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL, VARIABLE IMPORTANTE PARA*. Obtenido de *LA CULTURA ORGANIZACIONAL, VARIABLE IMPORTANTE PARA*:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf?sequence=1>
- Formanchuk, A. (2013). *Comunicación interna 2.0*. Obtenido de *Comunicación interna 2.0*:
http://colegiorpp.cl/Comunicacion-interna-2.0-Alejandro_Formanchuk.pdf
- Fundación Rafael Pombo. (2013). *Pedagogía de la sensibilidad*.
- Gaitán, V. (2013). *Educativa*. Obtenido de *Educativa*: <https://www.educativa.com/blog-articulos/gamificacion-el-aprendizaje-divertido/>
- Herrero, L. J. (2010, p1). *Sostenibilidad integral: marco estratégico para el sistema productivo. Luis Jiménez Herrero (OSE)*. Obtenido de *Sostenibilidad integral: marco estratégico para el sistema productivo. Luis Jiménez Herrero (OSE)*:
<https://www.efeverde.com/blog/creadoresdeopinion/sostenibilidad-integral-marco-estrategico-para-el-sistema-productivo/#:~:text=La%20sostenibilidad%20debe%20entenderse%20en,el%20conjunto%20de%20los%20sistemas>

- Krohling, M. M. (2015, p.14). *Revista Mediterránea*. Obtenido de Revista Mediterránea: <file:///C:/Users/ENVY/Downloads/Dialnet-LaComunicacionEnLaGestionDeLaSostenibilidadEnLasOr-5381951.pdf>
- Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS PARA LA FORMULACIÓN*. Obtenido de METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS PARA LA FORMULACIÓN,; http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf
- Miguélez, M. M. (2006). *El Método Etnográfico de Investigación*. Obtenido de El Método Etnográfico de Investigación: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidhttps://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/13_Investigacionetnografica.pdfad%20e
- Minayo, M. C., Ferreira, D., & Gomes Romeu, S. (2003, p3). *Investigación Social. Teoría, método y creatividad*. Obtenido de Investigación Social. Teoría, método y creatividad: <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ElQuehacerEnLaInvestigacionCualitativa-5759436.pdf>
- Niño, C. F., Uribe, R., Van Deventer, G., & Zara, F. (2006, p97). *Reingeniería de unailusión*. Obtenido de Reingeniería de unailusión: <https://es.scribd.com/document/357132312/Reingenieria-de-una-Ilusion-ONG-Conflicto-y-Paz-GZ-pdf>
- Pereira, C. D. (2014, p6). *Memoria organizacional y gestión del conocimiento*. Obtenido de Memoria organizacional y gestión del conocimiento: <https://www.saberes.fcecon.unr.edu.ar/index.php/revista/article/view/93/277>
- Pérez, D., & Pérez, Y. (2007, p1). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Obtenido de Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1024-94352007000900008
- Poschen, P. (2014). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ed_emp_msu/documents/publication/wcms_185282.pdf
- Raffino, M. E. (2020, p1). *Concepto de comunicación interna*. Obtenido de Concepto de comunicación interna: <https://concepto.de/comunicacion-interna/>
- Revilla, G. G. (2011). *LOS GRUPOS DE INTERÉS COMO UNA ESTRATEGIA DE*. Obtenido de LOS GRUPOS DE INTERÉS COMO UNA ESTRATEGIA DE: <https://www.eoi.es/es/profesor/10113/german-granda-revilla>
- Rodríguez, T. (2001). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Recuperado el 2020, de La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas: <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479.pdf>
- Rodríguez, T. (2011). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Obtenido de La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas: <https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en->

las-empresas/file:/C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479.pdf

Rojas, C. I. (2012, p.1). *SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS:
<https://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>

Sumelzo, N. S. (2012, p14). *La sostenibilidad en el sector empresarial*. Obtenido de La sostenibilidad en el sector empresarial:
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf

Toro, M., & Paz, K. (2013, p15). *Seminario Monográfico*. Obtenido de Seminario Monográfico: <http://seminariomonografico.blogspot.com/2013/07/instrumentos-de-recoleccion-de-datos.html#:~:text=Las%20fuentes%20primarias%20son%20aquellas,Internet%20C%20de%20medios%20de%20comunicaci%C3%B3n>.

14.1. Anexos de entrevistas

Entrevista directora María del Pilar Arango

CUESTIONARIO MARÍA DEL PILAR ARANGO, DIRECTORA FUNDACIÓN RAFAEL POMBO

1. ¿Qué es la Fundación Rafael Pombo, es una entidad privada?
2. ¿En qué año fue creada la Fundación Rafael Pombo?
3. ¿Quién creo la FRP?
4. ¿Por qué la FRP realiza una alianza con la Organización Minutos de Dios?
5. ¿Desde cuándo se genera la alianza de la FRP con la Organización Minutos de Dios?
6. ¿La división de las empresas de la Organización Minuto de Dios incide en algo con la FRP, cómo se encuentra constituida la organización?
7. ¿En qué momento entra hacer parte el CEMID con la FRP?
8. ¿Cuántos colegios tiene el CEMID?
9. ¿Quién es la directora ejecutiva de la FRP?
10. ¿Por qué la directora no pertenece a la nómina de la FRP?
11. ¿Cuántos empleados tiene la FRP y cómo se divide organizacionalmente?
12. ¿Cómo funciona la FRP y realmente a qué se dedica?
13. ¿Tienen empleados itinerantes?
14. ¿Cuál es la sede de la FRP?
15. ¿Por qué está en mal estado la sede actual de la FRP?
16. ¿Cómo se sostenía la FRP?
17. ¿Podríamos decir que la FRP está estancada?
18. ¿El evento más grande de la FRP es la FILBo?

19. ¿En dónde participa la FRP?
20. ¿Están vinculados con MinCultura?
21. ¿De dónde salen los dineros de sostenimiento actual de la FRP?
22. ¿Cómo está conformada la junta directiva de la FRP?
23. ¿Qué entidades son su nicho de trabajo?
24. ¿Por qué cree que la FRP logra mantenerse en imagen y “mercadeo” sin una planta organizacional?

Entrevista Carolina Mejía.

CUESTIONARIO ENTREVISTA A CAROLINA MEJÍA

**DIRECTORA DE MEDIOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN DE LA UNIMINUTO**

1. ¿Por qué entra en crisis la fundación?
2. ¿Cómo se vincula la facultad de ciencias de la comunicación con la FRP?
3. ¿Con que fin se diseña la propuesta “Pombo el aprendiz”?
4. ¿En qué consiste la metodología de “Pombo el aprendiz”?
5. ¿En qué momento se genera la alianza Fundación? y Minuto de Dios?
6. ¿Qué aporte hace la alianza con la Uniminuto a la FRP?
7. ¿De dónde salen los recursos para que se pueda crear Pombo el aprendiz?
8. ¿Por qué la Fundación tiene una imagen tan exitosa a nivel externo, sabiendo la crisis que está atravesando internamente?
9. ¿Qué resultados se han encontrado desde la creación de Pombo el aprendiz?

10. ¿Qué tipo de documentación existe que nos permita conocer más sobre los inicios de la Fundación?
11. ¿Crees que la Fundación tiene un sistema de comunicación asertivo interna y externamente?
12. ¿Crees que la Fundación está bien a nivel tecnológico y de equipos?

Entrevista coordinadora FRP Martha Cecilia.

CUESTIONARIO ENTREVISTA COORDINADORA FRP MARTHA ROCÍO MEZA

1. ¿Cómo llega la señora Martha a la FRP?
2. ¿Cómo se encontraba la FRP en el momento que ingreso?
3. ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de organización interna de la fundación?
4. ¿Antes de señor Manuel quien estaba a cargo de la FRP?
5. ¿Qué paso con la Fundación antes de que llegara el señor Manuel?
6. ¿Quién es Clara Teresa Cárdenas?
7. ¿De dónde salieron inicialmente los fondos para la FRP?
8. ¿Cómo llega la FRP a FilBo?
9. ¿conoce algunos logros que se hayan establecido antes del año 2010?
10. ¿Cuándo inicio el convenio con la universidad Luis Ángel Arango?
11. ¿Qué logros se han establecido después del 2010?
12. ¿Quién consigue los recursos económicos para la Fundación?
13. ¿Quién vigila el manejo de los recursos que entran a la Fundación?
14. ¿Cuál es la causa por la que no dura un coordinador de proyectos?

15. ¿Por qué motivo desplazaron del centro?
16. ¿Cuál es el principio rector de la Fundación?
17. ¿Se está cumpliendo el principio rector?
18. ¿Cuál es el principal acierto y desacierto de la Fundación?
19. ¿Qué aprendizaje te ha dejado la Fundación a nivel laboral y profesional?
20. ¿Cómo es conformada actualmente la Fundación?
21. ¿Qué ha logrado la fundación desde que esta la nueva directora?
22. ¿Qué contenido se puedo encontrar en la página web?
23. ¿De dónde salen los recursos para pagar a los funcionarios de la Fundación?
24. ¿Cuál es el aporte que hace la Uniminuto a la Fundación?
25. ¿Crees que en algún momento la Fundación logre encontrar el equilibrio que tenía en sus inicios?
26. ¿En qué estado financiero se encuentra la Fundación?

Entrevista Clara Teresa Cárdenas.

CUESTIONARIO ENTREVISTA SEÑORA CLARA TERESA CÁRDENAS

1. ¿Cómo nació la FRP?
2. ¿Qué función cumplía usted en el momento que se empezó a crear la Fundación?
3. ¿En qué fecha se abrió la casa Rafael Pombo?
4. ¿Quién era el anterior dueño de la casa Rafael Pombo?
5. ¿Cómo se realizó la compra de la casa?
6. ¿A quién reúne el expresidente?

7. ¿Cómo se dio a conocer la FRP?
8. ¿Quién fue la primera directora de la Fundación?
9. ¿Qué actividades ofrecía la fundación a la gente y a los niños?
10. ¿Los talleristas y actores trabajaban por acción?
11. ¿Cuál era la base estructural administrativa de la Fundación?
12. ¿Quién apoyaba económicamente la Fundación en sus inicios?
13. ¿Hasta qué época estuvo usted en la Fundación?
14. ¿Qué hitos importantes se consiguieron en esa época?
15. ¿Qué acontecimientos buenos pasan en la Fundación durante el periodo que usted permaneció en esta?
16. ¿Por qué motivo salió de la Fundación?
17. ¿Cómo se eligen los directores de la Fundación?
18. ¿Cómo se llamaron las dos personas que siguieron de directores después salió?
19. ¿En qué momento entra a la Feria del libro?
20. ¿En qué momento entra el tema de la pedagogía de la sensibilidad?
21. ¿Por qué motivo salen del centro?
22. ¿Qué pasa con los recursos de la venta de la casa?
23. ¿Cuándo surge la alianza con la Minuto?
24. ¿Cómo se maneja el tema de relacionamiento con el que entra a ser líder y con la competencia?
25. ¿Quién ayuda a generar la alianza con la Minuto?
26. ¿en qué año inicio la alianza con la Minuto?
27. ¿Cómo se realizó la alianza?
28. ¿Qué aportes hacia la alianza en sus inicias a la Fundación?

29. ¿Por qué compraron la casa en ese estado?
30. ¿Por qué antes de comprarla no se hizo un proceso debido de indagación?
31. Teniendo en cuenta el estado de deterioro en el que se encuentra la casa ¿Por qué no se vende?
32. ¿En qué momento empieza a decaer la Fundación?
33. ¿Por qué sale Manuel?
34. ¿Por qué entra María del Pilar como directora de la Fundación?
35. ¿Quedó dinero de la venta de la casa del centro después de la compra de la casa de San Luis?
36. ¿Se van a trasladar para otra casa mientras se lleva a cabo el proceso de venta de la actual?
37. ¿En qué sector tienen pensado comprar la casa?
38. ¿Cree que los permanentes cambios de dirección han afectado la Fundación?
39. ¿Cree que existe una falta de comunicación interna que impide solidificar algo para arrancar nuevamente?
40. ¿Por qué no conseguir un coordinador de proyectos que se alinee con un escenario de mercadeo y realice la búsqueda de nuevos nichos?
41. ¿Cómo han sostenido la fundación para que no quede en manos de los políticos?
42. ¿Cuáles serían los cinco aspectos necesarios para poder iniciar bien con la fundación el otro año, en temas generales?
43. ¿Cree que se puede hablar con el padre Diego Jaramillo?
44. ¿Hay registros fotográficos de la Fundación?
45. ¿Cree en la sostenibilidad de la Fundación?