



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos

Plan Estratégico de Comunicación Fundación Fuente de Esperanza

Ana María Sastoque Melo – ID: 859444

Ana.sastoque@uniminuto.edu.co

Alexandra Sepúlveda Gómez - ID: 660458

Alexandra.sepulveda@uniminuto.edu.co

Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Tutor: Santiago Torres Sánchez

24 de mayo de 2023

Bogotá D.C



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos

Plan Estratégico de Comunicación Fundación Fuente de Esperanza

Ana Maria Sastoque Melo – ID: 859444

Ana.sastoque@uniminuto.edu.co

Alexandra Sepúlveda Gómez - ID: 660458

Alexandra.sepulveda@uniminuto.edu.co

Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones

Corporación Universitaria Minuto de Dios

24 de mayo de 2023

Bogotá D.C

2. Resumen Proyecto

El presente trabajo se realizó con el fin de conocer a profundidad las prácticas comunicativas que ejerce la fundación Fuente de Esperanza en sus procesos para así determinar cuál es el mayor problema, necesidad u oportunidad que se aborda desde el ámbito comunicacional.

A través de diferentes herramientas de recolección de información, tales como, entrevistas, encuestas y revisión bibliográfica, se pudo evidenciar que la fundación no cuenta con una estructura organizacional clara y definida que le permita tener una sostenibilidad corporativa para que sea reconocida, genere alianzas con otras empresas y así pueda obtener recursos para la consecución de sus objetivos logrando un mayor alcance.

En este sentido, la carencia de prácticas y estrategias comunicativas influyen en el no reconocimiento de la organización y la falta de confianza por parte de otras empresas que puedan aportar económicamente a la fundación, siendo este un problema latente que frena el cumplimiento de la labor social para la que fue creada: elaboración de prótesis de miembros superiores e inferiores para las personas de bajos recursos.

Palabras claves: Sostenibilidad Corporativa, Comunicación Estratégica, Planeación Estratégica, Estructura Organizacional.

Índice de contenido

2. Resumen Proyecto.....	3
4. Diseño Metodológico.....	7
4.1 Clasificación de la investigación.....	7
4.1.1 Paradigma.....	7
4.1.2 Enfoque de investigación.....	8
4.1.3 Herramientas y técnicas de recolección y análisis de información.....	9
4.1.4 Cronograma.....	13
5. Contexto.....	15
5.1 Contexto de la Organización.....	15
5.1.1 Historia.....	15
5.1.2 Tipo de Organización.....	20
5.1.3 Nivel Estratégico.....	21
5.1.4 Estructura Organizacional.....	21
5.2 Contexto del entorno.....	22
5.2.1 Modelo PESTEL.....	22
5.3 Contexto comunicacional.....	25
5.3.1 Mapa de actores.....	25
5.3.2 Características de la comunicación interna:.....	27
5.3.3 Mapa da redes interno.....	35
5.3.4 Escenarios de comunicación interna.....	39
5.3.5 Prácticas de comunicación interna.....	40
5.3.6 Características de la comunicación externa:.....	40
5.3.7 Mapa de redes externo.....	43
5.3.8 Escenarios de comunicación externa:.....	46
5.3.9 Prácticas de comunicación externa.....	49
6. Problema, necesidad u oportunidad.....	50
6.1 Pregunta orientadora inicial.....	50
6.2 Objetivos.....	50
6.3 Problema, necesidad u oportunidad.....	50
7. Antecedentes.....	55
7.1 Antecedentes Conceptuales.....	55
7.2 Antecedentes prácticos.....	61
8. Categorización.....	63
8.1 Sostenibilidad Corporativa.....	64
8.2 Comunicación estratégica.....	68
8.4 Identidad corporativa.....	72

8.5 Planeación estratégica	73
9. Resultados	75
10. Transformación organizacional	80
11. Plan de Comunicación Estratégica PECO	81
a. Nombre del PECO (nombre, logo, slogan)	81
b. Infografía síntesis del PECO	82
c. Matriz de diseño estratégico	84
d. Objetivos	84
e. Públicos	86
f. Estrategias, tácticas y acciones	86
1. Estrategia de confianza	92
2. Estrategia 360	95
3. Estrategia de Visibilidad	98
4. Estrategia transmedia	100
g. Cronograma	104
h. Presupuesto	106
12. Conclusiones	106
13. Referencias Bibliográficas:	110
14. Anexos:	118

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Cronograma de aplicación.	13
Ilustración 2. Tipo de organización.	20
Ilustración 3 Análisis Pestel.....	25
Ilustración 4 Mapa de redes interno de la fundación..	36
Ilustración 5 Mapa de redes externo de la fundación.	44
Ilustración 6 Porcentaje de audiencia en redes sociales de la organización.	48
Ilustración 7 Árbol de problemas Fundafe.....	52
Ilustración 8 Árbol de soluciones Fundafe.	53
Ilustración 9 Infografía PECO Fundafe	83
Ilustración 10 Matriz de diseño estratégico.	84
Ilustración 11 Portada portafolio.	93
Ilustración 12 Merchandising obsequio Plan Padrino.	94
Ilustración 13 12 Certificado reconocimiento Plan Padrino.	94
Ilustración 14 Premio agradecimiento Desayuno corporativo.....	95
Ilustración 15 Post difusión crowdfunding.	96
Ilustración 16 Volante voluntariado.....	97
Ilustración 17 Volante semillero.....	97
Ilustración 18 Portada podcast.	99
Ilustración 19 Portada trailer.....	99
Ilustración 20 Post en redes sociales.....	100
Ilustración 21 Poster con Q’RS ¿Qué ves aquí?	102
Ilustración 22 Perfil influencer.	102
Ilustración 23 Reciclatón Fundafe en Tabio.	103

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz Plan Estratégico de Comunicación “Personas Sensibles, Fundafe Sostenible”	91
Tabla 2 Cronograma plan estratégico de comunicación	105
Tabla 3 Presupuesto	106

4. Diseño Metodológico.

Entendiendo el diseño metodológico como una estructura que define la organización de los procesos que se llevan a cabo para realizar la investigación y llegar a un resultado veraz, se definen a continuación la tipología, métodos, técnicas e instrumentos empleados en esta investigación para recolectar y analizar la información.

“Para transformar es imprescindible conocer. Para conocer con sistematicidad escenarios diseñar procesos metodológicos, dando cuenta de los marcos conceptuales en los que son pensados esos procesos investigativos”. (Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, 2009)

A partir de lo anterior, a través de estos distintos marcos conceptuales se definió el paradigma, enfoque de investigación, herramientas de recolección de información y análisis que fueron útiles para el entendimiento y posteriormente, el desarrollo de la investigación, con el objetivo de dar solución a través de la comunicación estratégica al problema u oportunidad que sobrepasa la fundación Fuente de Esperanza.

4.1 Clasificación de la investigación.

4.1.1 Paradigma.

Diversos autores definen los paradigmas como modelos de pensar o miradas desde las cuales los investigadores se ubican para desarrollar su teoría. Por ejemplo, según Lorenzo (2006): “El conocimiento de los paradigmas de investigación nos ayuda a situarnos y conocer mejor el modelo o modelos metodológicos en los que nos propongamos encuadrar un estudio empírico.”

Otros autores como Pérez Serrano, citado por Lorenzo (2006), entienden un paradigma como un conjunto de creencias y actitudes que permiten tener una visión de

mundo compartida por un grupo de científicos y que, a la vez, implica determinadas metodologías características de cada investigación.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación se enmarca dentro del paradigma interpretativo, según las características descritas por Koetting, citado por Lorenzo (2006), pues su interés se orienta hacia la comprensión e interpretación en la que se tienen en cuenta las subjetividades e interpretaciones de los actores, los cuales son concebidos como seres comunicativos que comparten significados y sentidos.

Es decir, en este paradigma los procesos son comprendidos y descritos desde los valores, creencias y reflexiones de los diferentes actores de la organización, reconociendo lo relativo de sus experiencias, acontecimientos y contextos.

4.1.2 Enfoque de investigación.

Su carácter es cualitativo, característico del paradigma interpretativo, debido al tipo de métodos empleados, en los cuales se contempla la realidad de la organización como cambiante, dinámica, particular y holística, en la que los datos e información es rica, profunda y no generalizable.

En este caso, las investigadoras podrán aproximarse a los sentidos que los sujetos les confieren a sus prácticas, experiencias, relaciones, etc. Al respecto, el equipo del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, (2009), señala el papel del investigador al estudiar el fenómeno a través del enfoque cualitativo:

El investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de representaciones

(percepciones, valoraciones, significaciones, sueños y deseos) únicas de los actores sociales.

Los mismos, resaltan la importancia de investigar con el otro, especialmente en este tipo de procesos comunicacionales en los que los interlocutores se pronuncian y producen sentidos, pues sus experiencias y perspectivas son vitales para comprender los escenarios sociales y comunicativos en los que se mueven.

4.1.3 Herramientas y técnicas de recolección y análisis de información.

En investigación, hablar de herramientas y técnicas se refiere a los diferentes métodos y maneras de buscar, obtener, seleccionar, sistematizar y analizar la información de la realidad en cuestión. La elección de estas fuentes representa un momento clave en la investigación pues abrirán el camino para que los investigadores se sumerjan en su estudio.

El comunicador tiene una gran responsabilidad al ser el encargado de seleccionar los instrumentos que definen el camino de la investigación. Sin embargo, hay que ser cuidadosos pues, según lo planteado por el equipo del Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP, (2009), es común caer en un uso simplista de las técnicas. Por eso, insiste en que las investigadoras deben ser rigurosas para alcanzar el resultado esperado.

En consecuencia, las técnicas siempre conllevan una intencionalidad, debemos utilizarlas con un objetivo concreto e implementarlas teniendo en cuenta la realidad y características del grupo de actores participantes de la investigación en este caso Diagnóstico dinámico desde la comunicación. Además, debemos asumirlas con creatividad y de forma flexible.

Según lo expuesto, existen diversas formas de acercarnos a la realidad de la organización, reconocer a los actores sociales y generar confianza para lograr comprender su realidad.

Desde la perspectiva cualitativa, las técnicas pueden agruparse en dos categorías:

Técnicas de registro: Aquellas con las que obtenemos la información base en la intervención.

Técnicas de análisis: Aquellas que nos permiten problematizar y analizar la información ya obtenida en campo.

A continuación, nos aproximamos a las técnicas de registro utilizadas para obtener la información base en esta investigación:

Actualmente, contamos con herramientas que nos permiten aproximarnos fácilmente a todo tipo de archivos valiosos que alimentan los primeros pasos de las investigaciones. En este proceso es muy probable encontrarse con grandes volúmenes de material, sin embargo, hay que ser selectivos y acceder a aquel que realmente aporte valor.

Su importancia radica en lo expresado por Guirao (2015), al mencionar que el avance del conocimiento y el desarrollo de teorías que explican el mundo físico y social, se producen gracias al saber acumulado: “el saber acumulado es la base sobre la que se desarrollan las nuevas investigaciones mediante un proceso de refutación, confirmación o la exploración de nuevas formulaciones que contribuyan a la explicación de los fenómenos de estudio”.

En esta investigación, como es común, la revisión bibliográfica se realizó al principio del proceso, con el fin de aproximarnos al tema de interés y comprender los diferentes enfoques desde los cuales se ha abordado. En este sentido, Guirao (2015) define este concepto como una revisión integral, lógica y objetiva de la información:

La revisión bibliográfica es una sinopsis que sumaría diferentes investigaciones y artículos que nos da una idea sobre cuál es el estado actual de la cuestión a investigar. En la revisión se realiza una valoración crítica de otras investigaciones sobre un tema determinado, proceso que nos ayuda a poner el tema en su contexto. [...] El propósito de la revisión de la literatura es hacer uso de la crítica y los estudios anteriores de una manera ordenada, precisa y analítica. En pocas palabras, la revisión de la literatura se presenta como un análisis crítico del tema de interés al tiempo que señala las similitudes y las inconsistencias en la literatura analizada.

Otra herramienta que se utilizó para la recolección de información fue la encuesta que, de acuerdo con García Ferrando (1993),

una encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. Por tal motivo nos permite ver diferentes puntos de vista de las personas involucradas sobre un mismo tema.

Por último, en esta investigación, se empleó la entrevista como técnica de recolección directa de información y, a través de esta, pudimos evidenciar con claridad los diferentes sentidos que mueven a la organización y a su equipo de trabajo.

Su importancia radica en la cercanía y fluidez con la que entrevistado y entrevistador pueden abordar naturalmente el tema de interés, mientras construyen conocimiento en esta interacción, tal como lo afirma Kvale (2011): “la entrevista constituye el fluir natural, espontáneo y profundo de las vivencias y recuerdos de una persona mediante la presencia y

estímulo de otra que investiga, quien logra, a través de esa descripción, captar toda la riqueza de sus diversos significados.

Es a partir de estas técnicas que se logró indagar en la fundación Fuente de Esperanza (Fundafe) los problemas en cuanto a su estructura organizacional para determinar un plan estratégico de comunicación que funcione en pro de la sostenibilidad corporativa y credibilidad de la misma, dado que en la recopilación de información a través de los medios o cuentas digitales no se logró evidenciar una misión, visión, valores, objetivo y organigrama claros de la fundación, entendiendo que estos factores son claves para la identidad, funcionamiento y planeación estratégica de la organización.

Esto se realizó a través de diferentes herramientas de recolección de información, entre las cuales están: entrevistas, encuestas, análisis bibliográfico y observación, que fueron registradas y analizadas a través de las siguientes técnicas: Matriz DOFA, matriz de análisis asignadas por el equipo de la especialización, mapa de actores, árbol de problemas y soluciones y modelo PESTEL, en el transcurso de los meses de agosto a diciembre del 2022 y enero a junio del 2023, en el municipio de Tabio, Cundinamarca, contando con la participación del líder de la fundación, miembros, voluntarios y comunidad.

4.1.4 Cronograma



Ilustración 1 Cronograma de aplicación. Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, mediante un proceso riguroso de búsqueda de información a través de la web, se recopilaron datos que dieron pistas sobre los aspectos generales de la organización y sobre su contexto. Específicamente la indagación se orientó hacia temas relacionados con los recursos humanos y materiales con los que cuenta la organización, los modelos de trabajo con los que opera, los principios y valores por los que trabaja a diario y con los que se identifica, el por qué su labor surge como una solución que beneficia a cientos de colombianos a los que el sistema de salud no les ha prestado atención, el tipo de prótesis que realizan y el proceso definido para empezar a proceder con las solicitudes.

El propósito de la primera entrevista fue realizar un acercamiento con el fundador de la organización para conocerlo a él y a Fundafe, la historia, proceso, trayectoria, en donde

está ubicada, por qué nació Fundafe, los intereses, logros y metas a los que ha llegado y quiere llegar. Así como el proceso de elaboración de prótesis, los recursos con los que se realizan, las alianzas con otras organizaciones, voluntarios y demás información general para poder entender a qué se dedica esta fundación.

Según lo recopilado y analizado en la primera entrevista, se realizó un segundo encuentro en el que se profundizó sobre algunos aspectos fundamentales de la organización como el organigrama, la misión, visión y valores, el objetivo de la fundación, información en temas legales, económicos, los problemas comunicacionales y grandes retos a los que se enfrenta Fundafe.

En un segundo momento de la entrevista, se realizó con Juan la metodología del semáforo en el que se le expusieron 3 oportunidades de mejora que como grupo se identificaron dentro de la organización y de acuerdo con esto, los organizáramos con su ayuda, el que merece atención inmediata (color rojo); el que se puede abordar a mediano plazo (color amarillo) y el que se puede abordar a largo plazo (color verde).

De igual forma, en esta segunda entrevista se le compartió un formulario a Juan Salcedo, fundador de la organización, para que respondiera puntualmente diversas preguntas sobre Fundafe.

Por último, se realizó una entrevista a Liliana Forero, administradora de Fundafe para comprender diferentes puntos de vista en cuanto a temas de comunicación dentro de la fundación, en donde al igual que con Juan se le realizó la metodología del semáforo para conocer cuáles son los principales problemas que abordan la fundación concordando con la respuesta antes dada por el fundador de la organización, para concluir, se le pidió llenar un cuadro con la confirmación del personal que trabaja con ellos dentro de la misma.

5. Contexto.

5.1 Contexto de la Organización.

5.1.1 Historia.

En el año 2007 la Fundación Fuente de Esperanza, fue creada por Juan Ricardo Salcedo en la ciudad de Barranquilla, Colombia, debido a que, en el municipio de Soledad, Atlántico, el fundador coincidió con una joven que hacía doce años estaba esperando una prótesis, pero, por las deficiencias en el sistema de salud colombiano, nunca llegó.

A partir de esa situación, Juan decidió contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las personas en condición de discapacidad por amputación en miembros inferiores y superiores, a través de prótesis elaboradas mediante la reutilización de la chatarra y material reciclable.



Juan Salcedo trabajando en una adaptación de prótesis. Foto autoría propia.



Depósito de material reciclable donado por la comunidad. Foto autoría propia.

En el año 2011 Juan llegó a Tabío Cundinamarca, un municipio ubicado en la Sabana de Bogotá que se encuentra a hora y media de la capital. Actualmente, su fundación está ubicada en la Vereda Lourdes km 1, en este municipio.



Juan Salcedo y Manuel trabajando en una prótesis. Foto autoría propia.

Fundafe, ha ampliado su alcance a nivel nacional a través de las técnicas de mecánica industrial y el aprovechamiento de recursos como la chatarra y el reciclaje, para crear prótesis a bajos costos. En este sentido, es importante mencionar el proceso que se lleva a cabo para que las personas en condición de discapacidad puedan ser parte de ella. En primera medida, se deben crear unos filtros que permitan el estudio y análisis de las personas que han enviado la solicitud al correo de la fundación, teniendo en cuenta algunos factores relevantes, tales como: situación económica, familiar y ubicación geográfica. Además, Juan Salcedo, líder y creador de la fundación, especifica a los futuros beneficiarios los requisitos que deben cumplir para empezar a trabajar su caso, como: una foto de pie en la que se vea al posible beneficiario de cuerpo completo, una de la extremidad amputada y llevar mínimo 4 meses de amputación debido a que este es el tiempo promedio en el que se da una correcta cicatrización y el miembro estaría preparado para aceptar sin dolor e incomodidad la prótesis que debe empezar a usar.

Posteriormente, Fundafe realiza una visita a la persona en condición de discapacidad, con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre su caso y realizar un estudio socioeconómico que le permita conocer las necesidades y los recursos con los que cuenta la persona, con el fin de ayudar a mejorar tiempos de transporte, materiales y proceso en general.

Para esto, Fundafe y el beneficiario realizan campañas a través del lema "Ponemos a caminar la chatarra" lo que permite que la comunidad, colegios, municipios aledaños, algunos aliados o patrocinadores le aporten recursos económicos y materiales necesarios para el desarrollo y fabricación de las prótesis elaboradas con materiales reciclables como la chatarra, entre ellas (cobre, aluminio, electrodomésticos, bicicletas, cartón, plástico) etc.



Juan Salcedo, líder de Fundafe. Foto autoría propia.

En este sentido, es importante señalar que Fundafe se mueve bajo el principio denominado RBC “Rehabilitación Basada en Comunidad”, esto nació en el momento que Juan Salcedo llegó a Tabio con el fin de que la comunidad se involucrara en estos procesos de rehabilitación e incorporación, debido a las necesidades y requerimientos de la fundación que de una u otra manera ellos podían aportar. Por otro lado, para hacer posible el funcionamiento de la organización, ya que, los residuos anteriormente mencionados normalmente no se aprovechan o no se les da el uso adecuado y es gracias a la comunidad que se logra conseguir el volumen necesario de suministros para la elaboración de las prótesis y los viáticos como hospedaje y alimentación, con el propósito de que los usuarios puedan permanecer en Tabio el tiempo suficiente mientras que Fundafe construye y fabrica la

prótesis. Es gracias a ellos que se ha logrado ayudar a una gran cantidad de personas a recuperar la esperanza de volver a caminar.



Amparo, beneficiaria de Fundafe. Foto autoría propia.

En cuanto se obtienen los recursos, la persona debe dirigirse a Fundafe para realizar el proceso. Si es de un lugar fuera del municipio recibirá un auxilio de hospedaje y alimentación por parte de algunos aliados de la fundación, con el fin de apoyar al beneficiado.

Fundafe ha logrado fabricar, gracias a su entrega y constante dedicación, cerca de 464 prótesis. Además, el proceso de fabricación de las prótesis que antes tardaba 4 meses hoy en día dura de 3 a 5 días. Así, cuando la prótesis es terminada, se entrega al beneficiario y se pone a prueba su movimiento y el correcto uso de la misma. Adicionalmente, Juan Salcedo, en medio del proceso y al culminarlo, realiza un seguimiento psicológico que tiene como objetivo el apoyo y la inserción real de estas personas en la sociedad.



Proceso de construcción de prótesis. Foto autoría propia.

La Fundación Fuente de Esperanza ha logrado y trabaja a diario para que la sociedad rompa los estereotipos y prejuicios frente a las personas con limitaciones físicas, con el objetivo de hacerlos parte de la sociedad y del entorno en que se desenvuelven sin distinción alguna por su estado.

5.1.2 Tipo de Organización.

 <p>Fundación fuente de esperanza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización sin ánimo de lucro • Pequeña empresa 	<p>Ubicada en el municipio de Tabio, Cundinamarca</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taller físico en el municipio • Carro taller - Ruta sin limites.
<p>Pertenece al sector terciario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por ser una fundación que ofrece un servicio y es parte de un régimen especial que la exime de varios impuestos y le permite recibir donaciones para ayudar a personas. 	

Ilustración 2. Tipo de organización. Fuente: Elaboración propia.

La Fundación Fuente de Esperanza es una organización sin ánimo de lucro, catalogada como pequeña empresa según su tamaño, ya que esta cuenta con 9 miembros, una sede principal ubicada en el municipio de Tabio, Cundinamarca y un taller móvil en el que se desplaza por algunos municipios cercanos ofreciendo sus servicios.

Pertenece al sector terciario o de servicios, ya que, su objetivo principal es ayudar a las personas que presentan alguna limitación física, no solo en el aspecto motor sino también psicológico.

5.1.3 Nivel Estratégico.

Debido a que la fundación no cuenta con una estructura bien definida al estar compuesta mayoritariamente por voluntarios y aliados y teniendo un reducido personal de planta, se considera una organización fluctuante al depender de los requerimientos y necesidades de Fundafe en materia de procesos, opiniones y asesorías por parte de expertos para contribuir en la generación de prótesis. Por tal motivo, no se puede definir claramente el nivel estratégico de la fundación.

5.1.4 Estructura Organizacional.

A través de las dos entrevistas y las encuestas implementadas como herramientas de recolección de información en el periodo de agosto a noviembre de 2022, se evidenció que Fundafe no cuenta con una estructura organizacional bien definida, debido a que la mayoría de sus colaboradores hacen una labor de voluntariado y participan esporádicamente en determinadas funciones, dependiendo de las necesidades y requerimientos de la organización.

En este sentido, a pesar de que no hay un organigrama oficialmente constituido, se presenta el listado de las personas que componen el equipo de Fundafe y sus respectivos roles. (Para una mejor visualización ver anexo Matriz Talento Humano) [MATRIZ TALENTO HUMANO](#)

5.2 Contexto del entorno

5.2.1 Modelo PESTEL

La metodología PESTEL es una herramienta de análisis estratégico utilizada ampliamente en estudios administrativos. Según Guevara, Pérez y Quint (2014), esta herramienta:

Ofrece un acercamiento unilateral y atemporal a la multipresencialidad de las organizaciones, entendiendo que su objetivo es identificar, en un momento y en un espacio dados, los aspectos que permiten darle forma a una imagen organizacional relativa a ese sistema de referencia temporal y espacial (p. 83).

Para esto resulta imperiosa la consideración de la influencia en el entorno empresarial y organizacional de los diferentes actores y de sus decisiones. Guevara et al. (2014), partiendo de tal premisa, señalan que:

Tanto el entorno externo como el interno deben entenderse conjuntamente como parte de una sola entidad multifacética y compleja en la que convergen varias dimensiones: política, económica, tecnológica, humana y física. Dichas dimensiones tienen una dinámica histórica, por lo que también debe considerarse el aspecto temporal, conceptualizado como espacio-dinámica organizacional que se reconstruye históricamente, es decir, tiene un pasado, un presente y revela un futuro. (p. 84).

Para Frue (2017), el análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL, por sus siglas en inglés) es una herramienta estratégica utilizada principalmente en el análisis de negocios, que les ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial.

De acuerdo con Yüksel (2012), el análisis PESTEL cumple dos funciones básicas para una empresa: la primera es que ayuda a identificar el entorno en el cual opera la empresa. La segunda, es que ofrece data e información que la empresa puede utilizar para predecir situaciones y circunstancias a las cuales se pueda enfrentar en el futuro.

Según Morrison (2012), los factores macro ambientales involucrados en esta metodología se describen de la siguiente manera:

Factores políticos: se trata de cómo y en qué medida interviene un gobierno en la economía. Esto puede incluir: política gubernamental, estabilidad política o inestabilidad en los mercados extranjeros, política de comercio exterior, política tributaria, legislación laboral, legislación ambiental, restricciones comerciales, etcétera.

Factores económicos: los factores económicos tienen un impacto significativo en cómo una organización hace negocios y también en lo rentables que son. Estos factores incluyen el crecimiento económico, los ciclos económicos, las políticas económicas del Gobierno, los factores macroeconómicos propios de cada país, las tasas de interés, los tipos de cambio, el nivel de inflación, la renta disponible de los consumidores y las empresas, y así sucesivamente.

Factores sociales: también conocidos como factores socioculturales, son las áreas que involucran creencias compartidas y actitudes de la población. Estos factores incluyen crecimiento de la población, distribución de la edad, conciencia de la salud, actitudes de la carrera, cambios en los gustos o en las modas que repercuten en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos, cambios en el nivel poblacional, y así sucesivamente.

Factores tecnológicos: es evidente cómo el vertiginoso avance y cambio del panorama tecnológico afecta la forma en la que se comercializan los productos. Los factores tecnológicos afectan la comercialización y su gestión de tres maneras:

Nuevas maneras de producir bienes y servicios.

Nuevas formas de distribución de bienes y servicios.

Nuevas formas de comunicación con los mercados objetivo.

Factores ambientales: estos factores tan solo han llegado a estar a la vanguardia en los últimos quince años. Se han convertido en importantes, debido a la creciente escasez de materias primas, a los objetivos mundiales en contra de la contaminación y a la necesidad de hacer negocios con empresas éticas y sostenibles. Estas son apenas algunas de las cuestiones a las que los vendedores se enfrentan dentro de este factor, ya que cada vez más y más consumidores están exigiendo que los productos que compran sean obtenidos de fuentes confiables y amigables con el ambiente.

Factores legales: incluyen salud y seguridad, igualdad de oportunidades, normas publicitarias, derechos y leyes de los consumidores, etiquetado del producto, seguridad del producto, licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud, sanitarias y seguridad laboral y sectores protegidos o regulados.

En conclusión, esta es una herramienta útil y versátil para el análisis del entorno, en el que se encuentra la fundación, ya que nos permitió comprender el panorama general en el que opera la organización y realizar un correcto proceso de planificación y toma de decisiones para generar un plan sólido de crecimiento a largo plazo. Desde el punto de vista del entorno se pudo evidenciar que el análisis PESTEL se ve representado de la siguiente manera en nuestra organización. (Para una mejor visualización, ver anexo Análisis Pestel) [ANÁLISIS PESTEL](#)

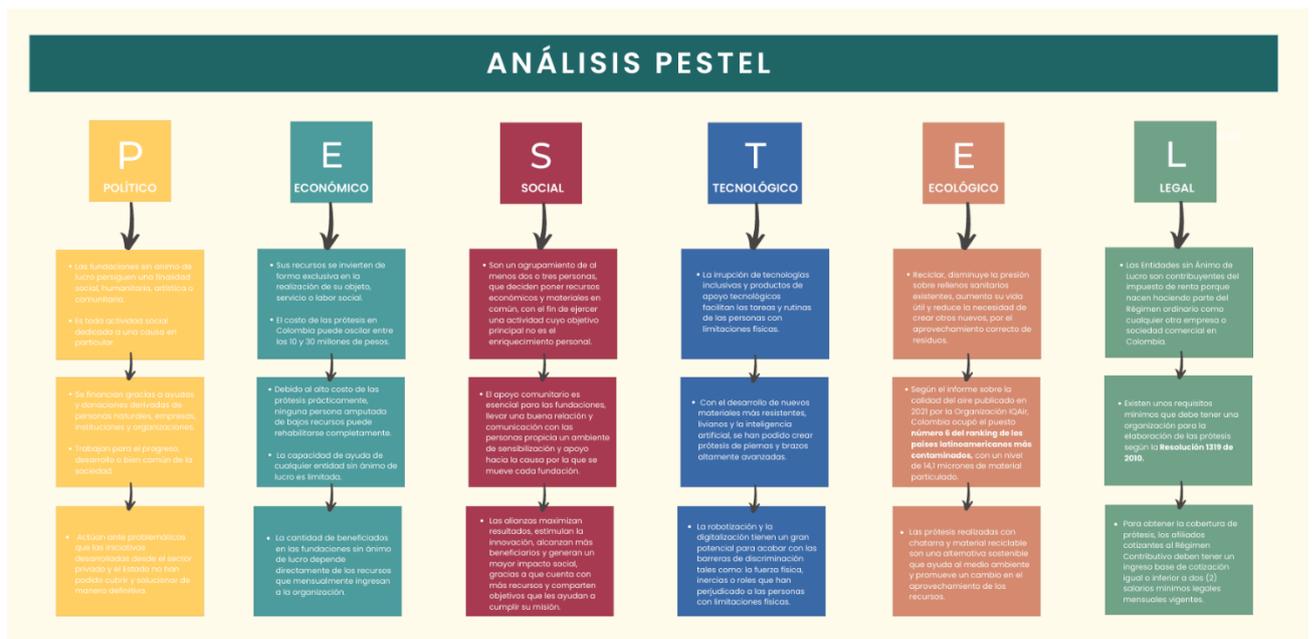


Ilustración 3 Análisis Pestel. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico anterior, fue importante realizar el análisis PESTEL, con el objetivo de que a través de esta herramienta se comprendieran las oportunidades y amenazas que surgen de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, en el entorno empresarial. Esta comprensión ayuda a las empresas a desarrollar estrategias sólidas y a tomar decisiones acertadas para alcanzar el crecimiento y el éxito a largo plazo de la organización.

5.3 Contexto comunicacional

5.3.1 Mapa de actores

También conocido como mapas sociales o sociogramas, el mapeo de actores claves (MAC) supone el uso de esquemas para representar la realidad social en que estamos inmersos, comprenderla en su extensión más compleja posible y establecer estrategias de cambio para la realidad así comprendida (Gutiérrez, 2007).

El MAC no solo consiste en sacar un listado de posibles actores de un territorio, sino conocer sus acciones y los objetivos del por qué están en el territorio y sus perspectivas en un

futuro inmediato (Ceballos, M. 2004). El MAC es una metodología ampliamente extendida y vinculada con la teoría de redes sociales. Esta herramienta descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores e instituciones de diverso tipo.

Como señala Gutiérrez (2007) el abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras, las cuales se manifiestan por diferentes formas de relación entre actores (sean estos un grupo, una organización, un individuo, una institución, etc.). Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

En síntesis, puede decirse que el MAC, también conocido por otros autores como análisis de redes o stakeholders analysis, se basa en los siguientes supuestos (Gutiérrez, 2007):

1. Es posible pensar la sociedad en términos de estructuras
2. Las estructuras sociales se manifiestan en forma de relaciones entre actores sociales (sean estos actores, grupos, organizaciones, clases o individuos)
3. Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes
4. Los valores, creencias y comportamientos de los diferentes actores varían según sea la posición que ocupan en dichas redes
5. El principio de análisis de las redes o la construcción de mapas no son los individuos ni los grupos, sino las relaciones y las redes de relaciones. Los grupos surgen de las redes de relaciones y están cruzados por la pertenencia de sus miembros a distintas redes.

Para comprender el concepto de MAC es necesario entender también el concepto de actores sociales o stakeholder. Los actores sociales pueden ser personas, grupos u organizaciones que tienen interés en un proyecto o programa. Los actores claves son usualmente considerados como aquellos que pueden influenciar significativamente (positiva o negativamente una intervención) o son muy importantes para que una situación se manifieste de determinada forma.

Un actor social es alguien que tiene algo que ganar o algo que perder a partir de los resultados de una determinada intervención o la acción de otros actores. Usualmente son considerados actores aquellos individuos, grupos o instituciones que son afectados o afectan el desarrollo de determinadas actividades, aquellos que poseen información, recursos, experiencia y alguna forma de poder para influenciar la acción de otros. (ECFAO, 2006)

De esta manera, se puede ver cómo es la relación de los actores sociales en la fundación Fuente de Esperanza. (Ver anexo mapeo de actores, [MATRIZ MAPEO DE ACTORES](#))

5.3.2 Características de la comunicación interna:

La comunicación desempeña un papel crucial en el desarrollo sostenible y la generación de valor compartido. Sin embargo, llevar a cabo una comunicación efectiva es un desafío en sí mismo. Es fundamental partir de estas premisas prestar atención no solo al contenido del mensaje, sino también a la forma en que se transmite, teniendo en cuenta tanto el mensaje en sí como los canales utilizados para comunicarlo. Comprendemos la importancia de transmitir información de manera clara, impactante y relevante, asegurándonos de que el mensaje llegue a la audiencia de manera efectiva y genere una respuesta positiva.

No obstante, la sostenibilidad no equivale a comunicación, porque no hacemos cosas sostenibles solo para decirle a la gente que lo estamos haciendo. Sin embargo, aunque

comunicar no es el objetivo, es una de las formas más poderosas de construir ese valor compartido. Abordar la sostenibilidad en la empresa no es un tema menor, ni discreto, sino que es un tema estratégico que está indisolublemente unido al largo plazo, al propio beneficio y a la mejora del entorno (Marqués Y Martínez, 2017).

De acuerdo a lo anterior existen cinco puntos de partida para abordar la comunicación sostenible:

1. **Integración de la sostenibilidad en el núcleo del negocio:** Es fundamental que las empresas integren la sostenibilidad en su estrategia de comunicación, sin importar su nivel de implementación actual. La sostenibilidad es un proceso y una meta, y las empresas pueden construir mensajes en torno a ella desde el principio. El proceso de transformación puede ser comunicado si se respalda con evidencias claras. No es necesario esperar a alcanzar la sostenibilidad total, ya que puede ser utópica. Es importante actuar en lugar de solo hablar y no detener nuevas iniciativas relevantes en las etapas iniciales, siempre y cuando sean reales y pertinentes para el negocio y el entorno.
2. **Comportamiento ético, transparente y coherente:** La confianza en las empresas se ha visto afectada por su falta de actuación adecuada en el pasado. Sin embargo, cada vez más empresas priorizan la ética y la implementación de códigos y políticas. Existe una creciente preocupación por la transparencia y la apertura, lo que impulsa una comunicación más allá de los informes de memoria, basada en ellos y coherente. En el sector de la comunicación, hay acumulación de literatura y práctica en este tema, y las empresas están estableciendo los mecanismos necesarios. Al vincular estos aspectos con el desarrollo sostenible, las exigencias aumentan durante las fases de transformación.

3. **Enfoque sistémico:** Abordar la comunicación sostenible requiere un enfoque sistémico, considerando los diversos sistemas y relaciones involucrados. Es necesario identificar claramente los sistemas relacionados y analizar las interacciones en la organización, el sector y el contexto global y local. Este análisis complejo debe realizarse profesionalmente, teniendo en cuenta proveedores, clientes, inversores y gobiernos. Crear mapas como herramientas útiles, junto con paneles de control y la definición de indicadores clave, facilita el avance adecuado. La creación de estos mapas estimula el diálogo y la comunicación.
4. **Orientación interna y externa:** La sostenibilidad requiere mensajes tanto internos como externos dentro de las organizaciones. Los nuevos modelos de comunicación enfatizan la importancia de compartir modos de hacer y pensar, y los empleados desempeñan un papel crucial en este proceso. La cultura corporativa y las comunicaciones sostenibles están estrechamente relacionadas en el nuevo modelo de negocio. Es fundamental transmitir a largo plazo el propósito, el porqué y el para qué se trabaja, así como la importancia y los comportamientos adecuados para lograrlo, tanto interna como externamente. Se busca establecer un propósito perdurable y significativo en el centro de la estrategia empresarial, uniendo las creencias internas de la empresa con los valores humanos fundamentales de las personas a las que sirve.
5. **Creación de una identidad de marca sostenible fuerte:** Es fundamental crear una identidad de marca sólida y sostenible. La marca debe transmitir la promesa de la compañía y, en el contexto de la sostenibilidad, es aún más importante debido a los significados asociados. La identidad de una marca sostenible debe ser la máxima expresión de la visión y los valores empresariales, la vivencia del nuevo modelo de desarrollo al que contribuye que logremos definir una idea y una personalidad inspiradora y diferencial. No es el color, el logotipo u otros elementos de la identidad

visual, porque de lo que se trata es de hacer que el propósito sea evidente en los productos y servicios que se ofrecen, en cómo se organiza, cómo se relaciona y cómo lleva a cabo su trabajo diario. La marca es lo que finalmente conecta las historias de éxito de la compañía.

Es así como, la comunicación dentro de las organizaciones es tan vital como la sangre que corre por las venas. Es por tal razón que las distintas empresas necesitan prestar mayor atención a cómo se está llevando la comunicación interna, para pasar de un estado improvisado y artesanal, a ser una comunicación profesional, que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan transmitir la visión de la organización y las metas propuestas para que así, se pueda disminuir y eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y sobre todo los rumores y confusiones que conlleva a situaciones de tensión que impiden el progreso y eficiencia de la institución.

Es por esto, como dice Capriotti (1998), se necesita "de la organización para la organización". Este cambio genera una comunicación bidireccional, donde los puntos de vista, las sugerencias y opiniones de los colaboradores, son tomados en cuenta. "La Comunicación Interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización."

Para lograr un mejor funcionamiento de la organización se necesita de la participación. Los colaboradores deben sentirse parte de, para lograr un sentimiento de identificación. Deben ser concebidos como miembros activos a los cuales se les considera a la hora de tomar decisiones. La comunicación debe ser inherente a la organización.

Capriotti destaca los beneficios de llevar a cabo un plan que articule una buena comunicación interna: Ayuda a la identificación de los trabajadores con la filosofía de la empresa, circulación con rapidez y fluidez de la información, cohesión en el grupo, mejora la

interactividad -vínculos más allá de lo laboral- la comunicación organizacional dinamiza la manera de interactuar.

Es así como esta labor debe ser entendida como parte fundamental en el funcionamiento de una empresa, ya que el gasto de una buena comunicación es mucho menor a las pérdidas que se pueden generar al no estar enterados de los acontecimientos.

Según Pizzolante (2004), la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Las organizaciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mayor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo.

Es por esto, que Robbins (1999) define la comunicación interna en tres tipos:

Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Dentro de esta, se utilizan algunos medios comunicacionales como son: Los correos electrónicos, entrevistas al personal, buzón de sugerencias y retroalimentaciones grupales.

Comunicación descendente: Fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño. Para que los líderes se comuniquen con su personal pueden hacer uso de herramientas tales como: reuniones formales e informales, intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales, correos electrónicos.

Comunicación lateral: Aquí se da cuando la comunicación tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel. Este proceso utiliza más herramientas como son comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, uso de los correos electrónicos y retroalimentaciones en reuniones de grupos.

En los tiempos que vivimos se hace mucho uso de la tecnología para comunicarse, pensando que esto es lo más importante a la hora de comunicarnos, pero siempre será irremplazable la comunicación directa, personal, cara a cara, donde no solo se dan a conocer las expresiones verbales de las comunicaciones, sino también las comunicaciones no verbales. Así se podrá llegar a una efectividad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales.

Así se presenta la comunicación en la organización cuando se ejecuta como una labor social, puesto que el objetivo de la organización es sensibilizar a los beneficiarios y a la comunidad para romper las diferentes barreras de discriminación que existen frente a las personas en condición de discapacidad, en los que a través de su proceso puedan ser aceptados y reconocidos por su limitación frente a los demás, logrando tener cada día una mejor calidad de vida física, psicológica y social.

Respecto a lo anterior, en la organización durante los primeros acercamientos, la comunicación es manejada desde 2 situaciones debido al caso que se vaya a tratar, esto para generar un ambiente de confianza, familiaridad y seguridad hacia el beneficiario. Si se trata de una persona de género masculino, lo atiende el mismo líder de la fundación, pero, si es el caso de una mujer, la atiende su esposa, todo esto con el fin de a través de su confianza y relacionamiento con la otra persona, se pueda fomentar un ambiente ameno y cercano, para

que posteriormente, Juan Salcedo sea el encargado de terminar el proceso de fabricación y elaboración de las prótesis con el nuevo beneficiario.

Según Viñaras (2013) la comunicación es promotora de confianza debido a:

Una gestión eficaz de la comunicación puede generar y mejorar la confianza, en un contexto dado. La comunicación tiene el poder de influir en los individuos y la capacidad de generar y mantener la confianza, así como de perderla, cuando hay incongruencias entre lo que se dice y hace, o cuando los mensajes se perciben como promesas inalcanzables o con tintes manipuladores. (Viñaras, 2013:61)

Por ello la comunicación se convierte en móvil de transferencia de información en la que se fundamenta la confianza en un determinado contexto, dependiendo de los contenidos y la forma en que ocurra el proceso comunicacional.

De esta manera, Echeverría (2000), analiza a la empresa en la actualidad como “organizaciones que cada vez más se orientan hacia la participación, la autogestión y el trabajo en equipo”

La finalidad de Echeverría es entender el giro que han dado las empresas en décadas anteriores, respecto a las de la actualidad; es decir que las empresas anteriormente se desarrollaban en ambientes de miedo y amenaza, las actuales se desempeñan en ambientes de confianza y autonomía responsable.

La confianza, en lugar del miedo, se convierte en la emocionalidad que regula las interacciones entre los individuos en el nuevo modelo organizacional que analiza. El control social de los intercambios entre individuos exige la confianza como parámetro por el cual se rigen las relaciones y los intercambios sociales. (Echeverría, 2000)

Es así como en la actualidad se ha integrado a la confianza como aquel elemento para el desempeño y relaciones desde la dimensión psicológica o cognitiva.

Desde esta dimensión la confianza está integrada por tres componentes, el cognitivo, el afectivo y el conductual, (Viñaras, 2013), el primero se refiere al conocimiento que surge de la experiencia y el aprendizaje formal, ello se constituye en información pre adquirida que permite el confiar o no, el segundo se define por las emociones, sentimientos que deben ser controlados para mantener la confianza y el tercero “Se refiere a la probabilidad o tendencia de que un individuo realice una acción específica o se comporte de una determinada manera” (Schiffman & Lazar, 2010)

En este contexto las organizaciones mantienen distintas relaciones de influencia recíproca con su entorno: legal/política, social, económica, tecnológica y competitiva, donde la comunicación juega un papel de vínculo con la organización y los públicos (Hazelton, 1987).

La Confianza juega un papel importante en el equilibrio de estos sistemas por su papel en las relaciones:

El hombre es un ser que vive en un entorno determinado y debe reforzar la calidad de los lazos que le unen al grupo. De ahí que sea necesario establecer buenas relaciones entre los miembros del grupo y que sean relaciones basadas en la Confianza (Castillo, 2009: 48).

La Confianza se revela como uno de los objetivos indispensables en las relaciones entre la empresa y sus públicos. Esta perspectiva de responsabilidad para con el entorno, como parte de la confianza y necesaria para la subsistencia de la organización, tiene cierta vinculación al enfoque sistémico de las relaciones públicas desde una perspectiva tanto económica como ética (Grunig, 1986; Xifra, 2003).

Por otro lado, la comunicación entre el equipo de trabajo de la fundación es dada a través de diferentes canales de comunicación, entre los cuales están: el correo electrónico, llamadas, mensajes, reuniones y campañas de recolección de insumos, con el fin de estar informados sobre los nuevos casos, requisitos y necesidades con las que llegan los futuros beneficiarios a la fundación para lograr cumplir y satisfacer las necesidades de cada uno.

5.3.3 Mapa da redes interno

Una de las formas de poder visualizar las relaciones es a través del sociograma o mapa de redes, que además de ser la técnica sociométrica más conocida, es la que se utiliza para representar la estructura del grupo pretendiendo obtener una radiografía grupal; es decir, buscan obtener de manera gráfica los lazos de influencia y de preferencia que existen en el mismo, mediante la observación y contextualización de las distintas relaciones entre sujetos que conforman un grupo. Este tipo de relaciones no son necesariamente formales, en la mayoría de los casos son informales.

Esta es una herramienta creada por el Psiquiatra Rumano Jacob Levy Moreno a principios del siglo XX, se creó con fines exploratorios y diagnósticos. Desde su creación, parafraseando a Moreno (1954), la sociometría aparece como una de las estrategias más avanzadas y ordenadas para describir y medir la dinámica de los grupos, pues permite el estudio cuantitativo de las relaciones interpersonales en los equipos.

En esencia, permite estudiar las preferencias interpersonales existentes en un grupo de personas a través del test sociométrico, el cual es un instrumento que sirve para medir la importancia de la organización que aparece en los grupos sociales, estudia las estructuras sociales a la luz de las atracciones y los rechazos manifestados en el seno de un grupo. Este test consiste en pedir al sujeto que elija, en el grupo al que pertenece o al que podría pertenecer, los individuos a quienes querría tener como compañeros,

realizando sus elecciones libremente. Gracias a estas elecciones o rechazos que hace el individuo de determinadas personas, podemos tener a la vista las configuraciones sociales de un determinado grupo. Moreno (1954).

A continuación, se relaciona el mapa de redes interno de la fundación Fuente de Esperanza. (Para una mejor visualización, ver anexo mapa de redes interno). [MAPA DE REDES](#)

INTERNO

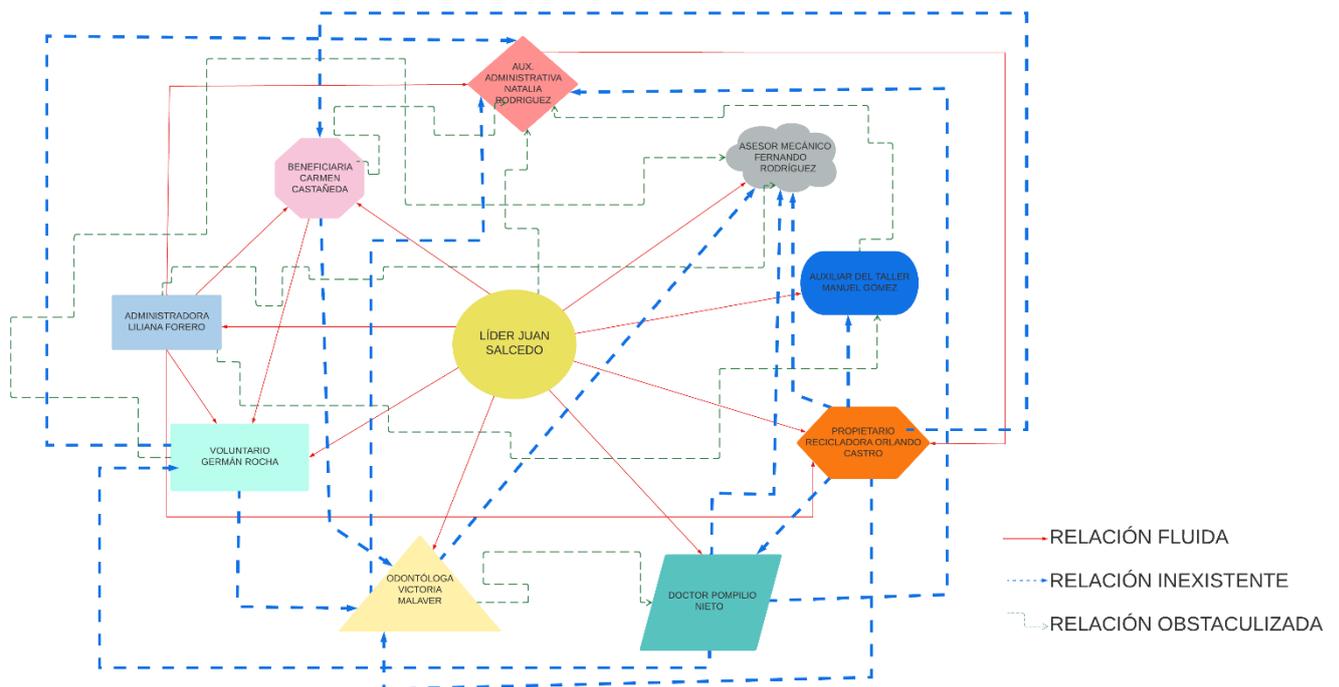


Ilustración 4 Mapa de redes interno de la fundación. Fuente: Elaboración propia.

En este mapa de redes interno, se expone una visualización clara de los diversos tipos de relaciones que se establecen dentro de la fundación con los diferentes actores involucrados. A través de este gráfico, se logró observar cómo cada actor maneja distintos tipos de relaciones, adaptándose a los requerimientos, solicitudes y procedimientos que se llevan en la fundación.

Además, proporcionó una visión completa de las interacciones y vínculos que se establecen, permitiendo comprender mejor cómo se relaciona cada uno de los actores clave en la labor de la fundación, en los que cada uno de ellos juega un papel fundamental en el logro de los objetivos de la misma, lo que permite asegurar una comunicación efectiva, una colaboración fructífera entre cada uno de ellos, con el propósito que a través de estos se puedan optimizar procesos y recursos para alcanzar los objetivos de Fundafe de manera más eficiente y significativa.

Es por esto que es importante definir el impacto que tienen este tipo de relaciones entre los actores de Fundafe con la misma organización:

1. **Relaciones fluidas:** La importancia de las relaciones fluidas entre los actores de Fundafe radica en la efectividad y transparencia de la comunicación que se establece entre ellos. En este tipo de relaciones, se fomenta una comunicación abierta y clara, donde las ideas, requerimientos y solicitudes se expresan de manera directa y comprensible. Cada actor involucrado está dispuesto a escuchar y apoyar a Juan en sus solicitudes, lo que fortalece los vínculos entre ellos. Además, esta comunicación fluida es fundamental para abordar y resolver conflictos de manera efectiva. Cada actor puede expresar sus puntos de vista, escuchar diferentes perspectivas y llegar a acuerdos satisfactorios que benefician tanto al cumplimiento de objetivos como a la resolución de conflictos específicos que pueda enfrentar Juan Salcedo en su labor dentro de la fundación. Estas relaciones fluidas promueven un ambiente de confianza y colaboración, donde se establecen lazos sólidos y se construye un clima propicio para el crecimiento y el logro de metas comunes. Al mantener una comunicación abierta y transparente, se fomenta la comprensión mutua y se evitan malentendidos, lo que contribuye al éxito de las actividades y proyectos en Fundafe.

2. **Relaciones obstaculizadas:** Este tipo de relación en la fundación se caracteriza porque los actores presentan dificultades al momento de comunicarse, lo que genera problemas en la interacción y el desarrollo de los proyectos de la fundación. Estas relaciones en la fundación se producen cuando existe una falta de sincronización y entendimiento entre ellos debido a las diferencias en las tareas que desempeñan y en su nivel de influencia dentro de la organización, debido a que cada actor dentro de la fundación tiene asignadas responsabilidades y funciones específicas que contribuyen al logro de los objetivos comunes.
3. **Relaciones inexistentes:** Las relaciones inexistentes entre los actores de la fundación se refieren a la falta de interacción y comunicación efectiva entre ellos, lo que no permite que se establezcan vínculos sólidos ni colaboren de manera activa, generando un ambiente de distanciamiento y falta de cohesión en la organización. La ausencia de relaciones también puede tener un impacto en el bienestar y la satisfacción de los actores. La falta de apoyo y conexión con los demás puede generar sentimientos de aislamiento y falta de pertenencia, lo que afecta la motivación y el compromiso de los individuos con la organización.

En conclusión, al fortalecer las relaciones entre los diferentes actores de la fundación y fomentar la comunicación efectiva, se crea un ambiente de trabajo más positivo y productivo, donde se facilita el intercambio de conocimientos, se promueve la colaboración y se impulsa el logro de los objetivos organizacionales de manera más eficiente, además de generar un impacto positivo en la sostenibilidad de la fundación, en la que se pueden compartir ideas innovadoras, mejores prácticas y conocimientos especializados, lo que contribuye a la generación de soluciones sostenibles y al desarrollo de estrategias a largo plazo.

5.3.4 Escenarios de comunicación interna.

A través de las entrevistas realizadas a algunos actores de la fundación, se pudo percibir que la comunicación dentro de esta organización es de tipo directa y mediada, en la que prima el diálogo y las conversaciones entre los diferentes integrantes, siendo esta de carácter ameno, cercano, amigable y de confianza. Allí mismo se generan escenarios de opinión y participación fomentando la inclusión entre todos, además de los reconocimientos frente a la labor que realizan cada uno de los involucrados y el tiempo que disponen dentro de la fundación para el cumplimiento de cada una de sus tareas y responsabilidades.

La comunicación interna siempre busca la integración entre los empleados de la organización y se puede evidenciar que en la fundación este ha sido uno de los pilares por los cuales los colaboradores se han mantenido alineados y comprometidos con sus compromisos dentro de la organización.

Según Silva (2021) este tipo de comunicación articula el trabajo de todas las personas que forman parte de la organización. Esto la convierte en la parte de la comunicación organizacional que garantiza que se cumplan los objetivos comunes e involucra dos aspectos:

Comunicación formal: Incluye los protocolos, manuales y reglamentos que definen el modo en que cada persona debe actuar en la organización, los flujos de comunicación y cómo circula la información entre sectores de la empresa.

Comunicación informal: Se origina espontáneamente durante la convivencia de los empleados. Por relacionarse con el ámbito personal de los funcionarios, una de sus funciones es que la directiva conozca mejor las circunstancias del entorno laboral en la empresa.

Es de esta manera que la comunicación dentro de la fundación se realiza en espacios de comunicación formales e informales dependiendo del objetivo. Si se requiere de un

experto en el tema, esta se realiza a través del tipo de comunicación formal, mediante llamadas telefónicas o correo electrónico para que se genere una trazabilidad y haya evidencias del tipo de información que se comparte, en cambio sí es una comunicación dirigida hacia algún miembro de la organización puede darse a través de la conversación directa sin necesidad de estar en un espacio determinado.

5.3.5 Prácticas de comunicación interna

Las prácticas de comunicación que maneja Fundafe se rigen bajo un lenguaje de afecto, amistad, cercanía y sencillez, pues se logra evidenciar que la fundación es una organización familiar que conoce bien a sus empleados y ellos a su empresa, buscando la integración y la identidad de la misma. Aparte del lenguaje que utilizan, las relaciones entre los colaboradores son de confianza, lo que les permite estar enterados de cualquier novedad de la fundación, pues su pilar fundamental es el diálogo, el apoyo y la permanente comunicación. Es un intercambio de criterios de los colaboradores hacia el dueño y viceversa, escuchando las mejores alternativas, los conocimientos especializados y/o el mejor procedimiento a realizar para cumplir satisfactoriamente con su objetivo.

Juan Salcedo, se enfoca en unir, motivar, transmitir y mostrar liderazgo a los demás colaboradores de la fundación, pues este se mantiene en permanente contacto con todos siendo el motor de la organización.

5.3.6 Características de la comunicación externa:

Para empezar, es importante hablar de la relevancia que tiene la sostenibilidad y la comunicación externa en una fundación, esta va más allá de los beneficios económicos cuantificables. Si bien una buena gestión sostenible se traduce en resultados positivos medibles en términos financieros, también es crucial considerar las variables cualitativas. Una gestión sostenible eficaz y una comunicación externa transparente permiten a la

fundación transmitir de manera efectiva sus compromisos y acciones en materia de sostenibilidad. Esto fortalece su imagen y reputación, posicionándola como una organización responsable y comprometida con la comunidad y el medio ambiente.

La comunicación externa efectiva sobre la sostenibilidad de la fundación no solo trata de promover sus logros y acciones, sino también de involucrar a los diferentes públicos de interés en sus iniciativas sostenibles. Esto implica escuchar sus inquietudes, establecer canales de diálogo y promover la participación activa. Una comunicación estratégica y abierta crea un sentido de pertenencia y compromiso, generando un impacto positivo en la sociedad y en la reputación de la fundación.

Según (Silva, 2020), la comunicación externa se diferencia de la interna en quiénes intervienen en ella. No hablamos solo de los clientes, se tiene en cuenta a proveedores, acreedores, empresas relacionadas, empresas que mantienen un vínculo con nuestra marca, etc.

Este tipo de comunicación ocurre entre la empresa y los agentes externos a ella. Como ejemplos de comunicación externa podemos encontrar, boletines financieros, el envío de Mailings, publicaciones en redes sociales y campañas publicitarias.

Si hablamos de tipos de comunicación externa, podemos distinguir los siguientes:

- **De notoriedad.** Si queremos comunicar, establecer la visión, objetivos y valores de nuestra marca hablamos de comunicación externa de notoriedad.
- **Operativa.** Aquellas interacciones que tengan que ver con la dinámica y funcionamiento interno de la empresa, pero que se realicen con agentes externos (proveedores, clientes, administración pública) se denomina comunicación operativa.
- **Estratégica.** Aquellas comunicaciones que nos permitan planificar, diagnosticar y retroalimentar nuestras maneras de relacionarnos con nuestro público externo se

denominan comunicación externa estratégica. Su objetivo es conocer las tendencias del mercado.

Esta organización se muestra coherente con aquella labor a la que se ha comprometido. Además de aportar a que cada vez sean más los colombianos que tienen la posibilidad de mejorar su calidad de vida a través de una prótesis, la fundación se ha encargado de concientizar a las personas sobre la importancia de darle un segundo uso a aquellos residuos que la mayoría de las veces terminan su ciclo de vida en un relleno sanitario.

La unión de estas dos causas ha hecho que toda la comunidad una sus esfuerzos para mantener la esperanza de personas que han perdido algún miembro superior o inferior, mientras aportan al cuidado del medio ambiente desde casa.

Fundafe se caracteriza por tener una comunicación cercana con la comunidad; se trata de una relación de confianza que ha construido con el paso del tiempo gracias a su esfuerzo y perseverancia por alcanzar mayor cantidad beneficiarios. Además, este vínculo se ha fortalecido al tener en cuenta la opinión de las personas que contribuyen al cumplimiento de su misión, quienes son conscientes de lo difícil que puede llegar a ser el proceso para obtener mayor apoyo.

A través de diferentes canales Fundafe interactúa con aquellos interesados en conocer su labor y las historias que están detrás. Se caracteriza por su frecuente actividad a través de las diferentes redes sociales y plataformas digitales en las cuales, mediante fotos y videos, muestra el proceso de elaboración de las prótesis, los reconocimientos, eventos a los que es invitada, y los gestos de agradecimiento y felicidad que cada beneficiario expresa cuando por fin tiene su prótesis.

De acuerdo a lo anterior, la fundación cada vez que culmina el proceso con algún beneficiario, realiza un evento en el parque principal de Tabio con su equipo de trabajo, voluntarios y comunidad, con el propósito de que el beneficiario cuando se sienta seguro camine por primera vez en público y a través de su experiencia demuestre el éxito del proceso gracias a la ayuda de Fundafe al darle una segunda oportunidad de volver a caminar, demostrando que los límites solo están en la mente.

5.3.7 Mapa de redes externo

A través de la revisión del mapa de redes interno es importante analizar cómo se desarrollan las relaciones con los actores externos a la fundación, para así conocer el impacto de estas relaciones y su incidencia en el problema, oportunidad o necesidad de la organización.

Según Armando Rodríguez Pérez (2001), el sociograma es una técnica para determinar las preferencias de los individuos respecto a diversos estímulos (personas) que forman parte de su medio. El sociograma ofrece de alguna manera la radiografía socioafectiva del grupo, que deberá interpretarse después, pues son usadas para intervenir tratando de dar una solución al problema “real” del grupo.

Dado que este test sociométrico funciona como un estímulo que motiva una respuesta discriminativa respecto al entorno grupal, es fundamental tomar una decisión sobre el criterio más relevante con vistas al diagnóstico del grupo. Obviamente, cada ámbito de relación (trabajo, diversión, afecto, compañía...) puede dar origen a un criterio de asociación y, en consecuencia, generar estructuras relacionales diferentes.

El investigador debe ser consciente de que la pregunta-estímulo es un modo de discriminar la realidad, pero también de organizarla y ordenarla con vistas a satisfacer las necesidades del perceptor. El proceso es similar al que tiene lugar cuando pedimos a una

persona que categorice algún aspecto de la realidad o que escoja elementos con vistas a un fin. La primera medida del investigador debe ser estudiar las características del grupo, su entorno y las necesidades y motivos más prevalentes.

Con base en esto, se presenta el mapa de redes externo o sociograma de la fundación de la siguiente manera. (Para una mejor visualización, ver anexo mapa de redes externo).

MAPA DE REDES EXTERNO

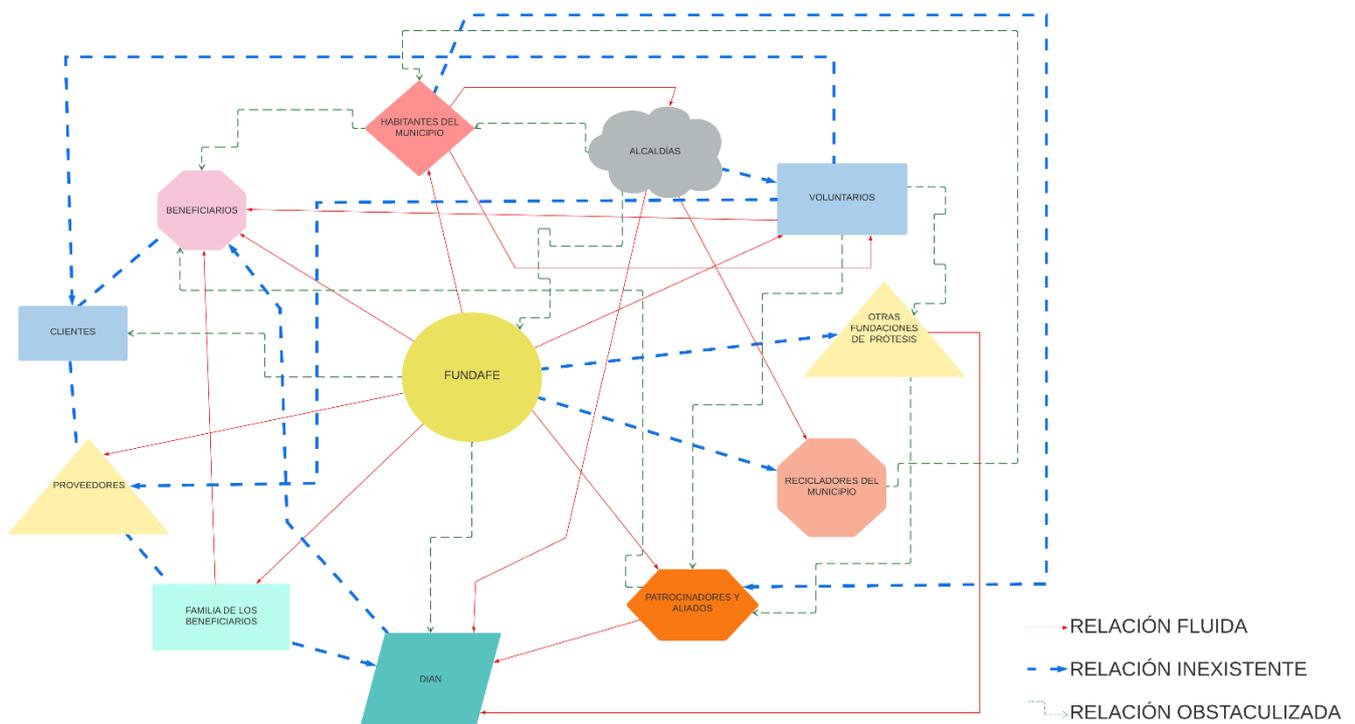


Ilustración 5 Mapa de redes externo de la fundación. Fuente: Elaboración propia.

En el anterior gráfico se evidencian las redes de comunicación en el contexto externo de la organización, en donde se puede apreciar que la fundación tiene contacto con varios actores para poder llevar a cabo su labor. Estos procesos se categorizaron en tres factores: comunicación fluida (rojo), comunicación obstaculizada (verde) y comunicación inexistente (azul).

En primera medida, se habla de la comunicación fluida, representada en el gráfico con las flechas de color rojo, entendida esta como un intercambio de sentidos, conceptos e información asertiva y efectiva entre los actores, en este caso Fundafe con los beneficiarios, con los habitantes del municipio, con los voluntarios, las familias de los beneficiarios, proveedores y aliados. Ya que es una comunicación directa, cercana y permanente en la que las dos partes se ayudan mutuamente para la realización del propósito principal de la fundación.

En segunda medida, se habla de una comunicación obstaculizada, representada con las flechas de color verde, entendida como un intercambio de información poco efectivo o intermitente entre los actores, en este caso Fundafe con los clientes, la Dian y las alcaldías, ya que, la relación entre la organización y los clientes es poco frecuente debido a que este tipo de trabajos se realiza en promedio una vez al mes.

Por otro lado, la relación con entidades como la Dian y alcaldías es complicada, ya que, en el caso de la Dian, la fundación ha tenido inconvenientes en cuanto a requisitos legales y eso ha hecho que los procesos sean interrumpidos y que la consecución de recursos económicos no sea tan favorable frente a otros actores externos, como el caso de los patrocinadores. Y en el caso de las alcaldías, estas entidades del sector público no han brindado apoyo a la labor social que realiza la fundación, esto casusa que haya una limitación de recursos, falta de visibilidad y reconocimiento, dificultades para establecer alianzas estratégicas, barreras regulatorias y administrativas e impacto limitado en la comunidad, todo esto resulta afectando a la sostenibilidad corporativa de la fundación y hace que no se pueda cumplir con el objetivo de la misma.

Por último, está la comunicación inexistente que se ve representada con las flechas de color azul, entendida esta como una interacción nula donde primordialmente la relación entre

Fundafe y otras fundaciones de prótesis no son frecuentes o efectivas, esto porque al compartir una labor social similar, puede generarse un ambiente de competencia y rivalidad, conflicto, escasez de recursos que pueden generar tensiones y dificultades para establecer alianzas duraderas y sostenibles. Adicional a esto, no existe interacción con el gremio de recicladores del municipio de Tabio, ya que, los materiales reciclables que llegan a la fundación son donados por empresas o personas de la comunidad que apoyan la labor de la misma.

En consecuencia, estos factores dificultan la colaboración y la búsqueda de objetivos comunes, lo que impacta negativamente en la efectividad de las relaciones y en el logro de resultados conjuntos en la fundación Fuente de Esperanza.

5.3.8 Escenarios de comunicación externa:

Entendemos por comunicación el proceso humano en el cual los sujetos entran en contacto mediante la interacción de significados, creando e intercambiando sentidos, poniendo en común, escuchando y generando procesos de encuentro con el otro. Esto se puede dar como un fenómeno directo, conocido cara a cara, o puede estar soportado a través de plataformas tecnológicas como los medios de comunicación masiva o las redes sociales.

Existen algunos escenarios de comunicación que generalmente se engloban en tres aspectos: físico, social e institucional. En la organización se ha evidenciado que sus interacciones se propician, en primera medida, a través del factor social, definido por Núñez (2012) como:

“El escenario social incluye a la totalidad de factores que se relacionan con las personas y además de la interacción existente entre las mismas”.

Las autoras latinoamericanas Estela Zalba y Jorgelina Bustos (2001) abordan el carácter sociocultural de la comunicación al decir que:

Es un concepto que atraviesa los múltiples campos de lo social y lo cultural. La comunicación es un proceso humano fundamental, que preside y enmarca la vida del hombre, tanto en su construcción como individuo como en su inmersión en lo social. Lo comunicativo está en la base de la mayoría de las prácticas sociales y es el proceso que posibilita la vida de relación. En tal sentido, toda práctica social involucra, en diversos grados, una forma de práctica comunicativa.

En este sentido, los escenarios en los que la fundación crea mayor participación a través de sus prácticas sociales y comunicativas son:

En primera medida, a través de su página web oficial <https://fundafecolombia.org/es/>, como el instrumento que le ayuda a dar visibilidad online a la fundación con el fin de que los internautas conozcan la organización y mediante la información publicada allí, se pueda alcanzar un mayor número de beneficiarios y generar un reconocimiento e identidad de la organización.

Por otro lado, a través de los diferentes medios de comunicación, principalmente las redes sociales, se evidencia el trabajo realizado por Fundafe, teniendo un total de 2.400 seguidores en Facebook, 1.805 en Instagram y 2.071 en Tiktok. Estas han sido de gran relevancia para la fundación, ya que a través de sus seguidores se ha logrado cada vez aumentar el número de usuarios y ha sido mayor la cantidad de población que ha conocido y apoyado la labor que realiza la organización.

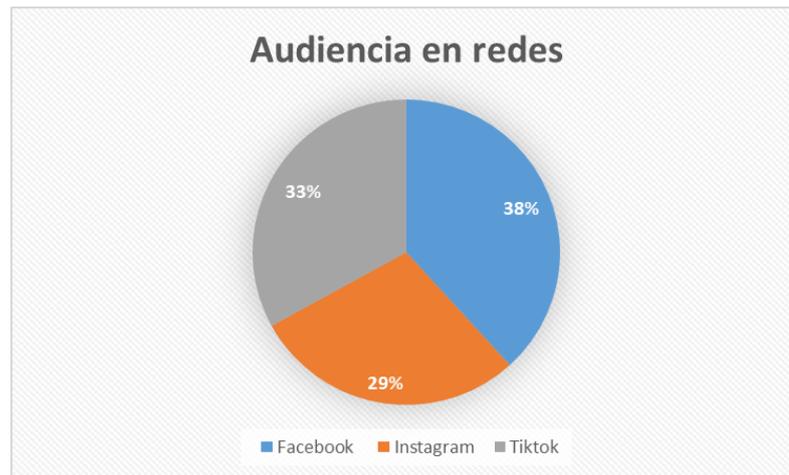


Ilustración 6 Porcentaje de audiencia en redes sociales de la organización. Elaboración propia a través de los datos recopilados en las redes sociales.

En este sentido, uno de los escenarios en los que se ha dado a conocer la fundación a la población, ha sido a través de la emisora comunitaria, Tabio Estéreo 88.3 F.M, pues a través de sus anuncios ha logrado que las personas contribuyan donando la chatarra y material reciclable para poder realizar las prótesis y cumplir con su trabajo.

Cabe resaltar que las redes sociales se consideran escenarios activos de comunicación debido a que generan momentos de encuentro, es decir, son plataformas de diálogo y de conversación en donde la inmediatez es parte esencial del proceso de comunicación. En los últimos años se han configurado como una forma de relacionamiento mediado por nuevos lenguajes procedentes de la innovación tecnológica en las que la adquisición de conocimiento también juega un papel relevante.

Al respecto, Aparicio y Ostos, 2018, afirman que transmitir contenido exige una actitud propositiva que estimule el crecimiento de quien se encuentra al otro lado de la pantalla, por eso la red social es resultado del tejido social:

Las redes sociales en entornos virtuales permiten abrir la comprensión humana al reconocimiento del otro como persona, con necesidades similares a los demás interlocutores, con proyectos tan grandes como se pueda sentir soportado por sí

mismo y por las demás personas. El acceso casi irrestricto a diversos ambientes puede generar un impacto determinante en la construcción social.

5.3.9 Prácticas de comunicación externa.

En cuanto sus prácticas comunicativas, la organización se fundamenta en la empatía y las relaciones cercanas con la comunidad para poder lograr su labor social, genera unión e integración entre la comunidad y aquellos que se sienten rechazados por tener una discapacidad física. Dentro de estas prácticas hacen parte sus eventos y campañas para recolectar materiales y recursos que utilizan para el proceso de fabricación de prótesis que beneficien a personas de bajos recursos y que lleguen en busca de apoyo físico y emocional.

Por otro lado, las campañas que se realizan generan conciencia e inclusión en la comunidad cada vez que una persona camina con su nueva prótesis, realiza su primer baile y se enfrenta a las miradas de aquellos que apoyan y son testigos de un gran acto de valentía. Por otro lado, a través de su carro taller llamado ruta sin límites, recorre municipios aledaños y departamentos en los que, junto con su equipo, se dirigen hasta la puerta de la casa de las personas que requieren de una prótesis cumpliendo previamente con los requisitos estipulados.

Por último, uno de los escenarios fuertes ha sido el voz a voz, ya que, mediante diversos eventos y reuniones en espacios públicos, Juan Salcedo, fundador de la organización, ha logrado impactar, enseñar y mostrar la labor social a la que se dedica, con el fin de que las personas que no lo conocen y requieren de alguna prótesis puedan contactarlo o aprovechar estos espacios para generar nuevos vínculos con aliados o voluntarios con el propósito de conseguir materiales y recursos que sean de ayuda para la elaboración de prótesis.

6. Problema, necesidad u oportunidad.

6.1 Pregunta orientadora inicial.

¿Cómo aporta la comunicación estratégica a Fundafe para generar sostenibilidad corporativa en la fundación?

6.2 Objetivos

Objetivo general

Aportar a la sostenibilidad corporativa de la fundación, por medio de un plan de comunicación estratégico.

Objetivos Específicos:

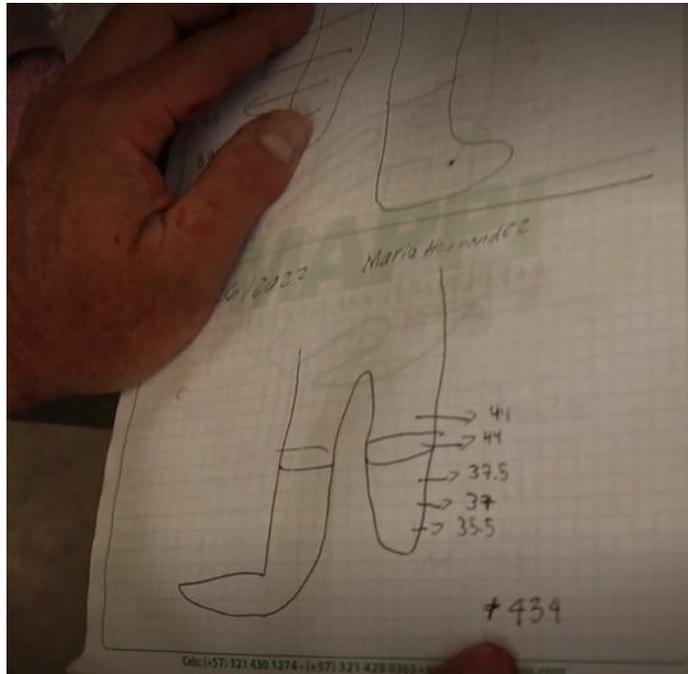
- Conocer la Fundación Fuente de Esperanza para identificar su diagnóstico organizacional.
- Comprender el diagnóstico de comunicación de la organización.
- Construir un plan estratégico de comunicación que aporte al cumplimiento del objetivo de la fundación y su impacto positivo en la comunidad.

6.3 Problema, necesidad u oportunidad.

De acuerdo con la información recolectada a lo largo de los diferentes acercamientos y por medio de las diferentes herramientas empleadas, se evidenció que, en primer lugar, Fundafe no es sostenible porque no tiene garantizados los recursos económicos y físicos lo que pone en riesgo el cumplimiento de su misión y objetivo principal de elaborar una prótesis diaria para personas de bajos recursos con limitaciones físicas.

Según los datos obtenidos por Juan Salcedo, líder de la Fundación Fuente de Esperanza, en 15 años de permanencia solo se han realizado aproximadamente 464 prótesis,

lo que equivale a 31 prótesis por año, es decir no se estaría cumpliendo ni el 10% de la meta anual establecida del objetivo de la fundación, ya que, según el indicador se cumple solo el 8,49% de la meta establecida por Fundafe.



Cuaderno de registro Fundafe. Foto autoría propia.

En segundo lugar, la fundación carece de credibilidad y visibilidad ante grandes empresas/patrocinadores/aliados que puedan aportar para la elaboración y fabricación de prótesis, lo que demuestra que hay una falta de planeación estratégica dentro de la organización para poder ser sostenibles en el tiempo.

A raíz del diagnóstico previo, se realizó el árbol de problemas que permitió identificar las causas y consecuencias principales por las que atraviesa Fundafe. Es así como a partir de estas, se pudo llegar a una conclusión del problema organizacional a tratar. Para esto se planteó un árbol de soluciones que permite transformar el problema organizacional a través de la comunicación estratégica. (Para una mejor visualización, ver anexo [Árbol de problemas](#) y [Árbol de soluciones](#)): [ÁRBOL DE PROBLEMAS FUNDAFE](#) [ÁRBOL DE SOLUCIONES FUNDAFE](#)



Ilustración 7 Árbol de problemas Fundafe. Fuente: Construcción propia.



Ilustración 8 Árbol de soluciones Fundafe. Fuente: Construcción propia.

A partir de la herramienta de análisis árbol de problemas, se evidenció que Fundafe cuenta con diferentes falencias, las cuales parten de la falta de la planeación estratégica que se entiende como una herramienta de gestión que permite establecer el camino que debe recorrer Fundafe para lograr sus objetivos y, de esta forma, facilitar la toma de decisiones en la organización.

De esta forma, la planeación estratégica incrementa la rentabilidad de la organización ya que permite coordinar el entorno interno y externo de la misma, sus recursos humanos, físicos y económicos, planes a corto, largo y mediano plazo, e incluso la permanencia de la fundación a lo largo del tiempo, ya que se analizan a profundidad las oportunidades de crecimiento, es así como a raíz de todos estos elementos que están presentes en la planeación estratégica de una organización se genera una sostenibilidad corporativa entendiendo esta como:

“Un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social” Jones,1987.

“Para que una empresa sea sostenible, tiene que garantizar un triple objetivo: ser económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable” (Elkington.J, 1997).

A partir de lo anterior, es importante tener en cuenta que, para poder integrar la sostenibilidad en los procesos y el desarrollo de los proyectos de la organización, esto requiere planificar adecuadamente cada paso sin perder de vista los objetivos de la misma. Es por tal razón que se espera que a través de un plan estratégico de comunicación organizacional la fundación sea sostenible corporativamente.

7. Antecedentes.

7.1 Antecedentes Conceptuales.

Comprender los antecedentes y el contexto es fundamental para establecer una base sólida y tomar decisiones informadas. Los antecedentes nos proporcionan información relevante sobre los eventos pasados, investigaciones previas y situaciones que han llevado a la investigación y desarrollo del proyecto.

A través de un análisis detallado de los antecedentes, podremos adquirir una perspectiva más completa y precisa de la situación actual, lo que nos permitirá tomar decisiones más acertadas y diseñar estrategias efectivas para el éxito del proyecto.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirma que es necesario conocer los antecedentes (estudios, investigaciones y trabajos anteriores), ya que esto permitirá fortalecer el diagnóstico de comunicación a través de diferentes posturas de personas que han abordado anteriormente de forma completa el tema.

“Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a: No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo, a estructurar más formalmente la idea de investigación, a seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación”

Conocer esto nos permitirá elaborar una investigación que sea novedosa, e incluso inédita, así nuestra investigación tendrá una temática con mayor claridad, sustentada de conocimientos científicos.

Mientras más nos motive y estimule la idea de investigación, serán mayores las ganas de estudiar y conocer sobre el estudio que vamos a realizar e incluso nos permitirá poder resolver problemas. Es por ello, que para conocer más sobre el tema que vamos a investigar es necesario conocer los diferentes estudios o trabajos de investigación ya realizados tanto a nivel nacional e internacional.

Por otra parte, Tamayo (2012) afirma “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado constituye los antecedentes del problema” (p.149). Es así, que conocer los antecedentes del problema es importante para no replicar la investigación, es decir, que nos permitirá identificar que interrogantes ya han sido respondidas frente a un problema. En este mismo sentido, Tamayo (2012) manifiesta que con la presentación de antecedentes se busca aprovechar las teorías existentes sobre el problema con el fin de estructurar el marco metodológico.

Existen dos tipos de antecedentes, conceptuales y prácticos. De esta manera abordaremos en primer lugar los antecedentes conceptuales que nutren nuestro proyecto.

Un primer trabajo corresponde a la investigación realizada por Nelsy Ortega Calderón para su maestría en Administración de Organizaciones que fue presentada en el año 2021 para la Universidad Nacional Abierta y a Distancia y la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, la cual corresponde a la “Evolución de las Entidades sin Ánimo de Lucro ESAL en Colombia, durante los años 1991 al 2018 de acuerdo a la normatividad que las rige”.

Para esta investigación se tomaron como referente 15 ESAL, creadas dentro de los años 1991 al 2018, con el fin de conocer su constitución, su patrimonio, las entidades que las vigilan; su evolución dentro de la misma temporalidad. Este proyecto está orientado bajo un estudio cualitativo que se centra en interpretar las cualidades, hechos, situaciones y experiencias de gran valor en fenómenos explorados desde la perspectiva de diferentes actores que proporcionen saberes fundamentales sobre el tema propuesto y de esta manera comprender la realidad que se vive en el contexto de las entidades sin ánimo de lucro, por tal razón el enfoque cualitativo es seleccionado cuando el propósito se ubica en examinar las percepciones de los individuos, sus experiencias, enfatizando en puntos de vista,

interpretaciones y connotaciones al ser la unión de elementos conductuales y observables, para la comprensión de una problemática específica en una comunidad.

El objetivo principal de esta investigación fue describir la evolución en las entidades sin Ánimo de Lucro, durante los años 1991 al 2018, de acuerdo a normatividad vigente, al enfatizar que:

“Las entidades sin ánimo de lucro son entidades legalmente constituidas de carácter civil que se rigen por el derecho privado, o por la libertad de los bienes de particulares, para la realización de beneficios comunitarios desinteresados. Su principal característica radica en que son entidades sin ánimo de lucro, que no comparten la rentabilidad o liquidez obtenidas en la consecución de los objetivos. (Const., 1991, art. 13). Las ESAL, actúan en entornos con amplias necesidades donde la empresa privada y el Estado no han podido cubrir o se hace con deficiencia. Al respecto, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (2019), evidencia que para el año 2019, se encontraban 21.487 entidades que pertenecen al Régimen Tributario Especial, según su clasificación en categorías de corporaciones, entidades del sector solidario y fundaciones”

Las ESAL, son entidades muy rentables, con una planta de personal muy pequeña, sus aportes, utilidades o excedentes no deben ser distribuidos ni directa ni indirectamente; sin embargo, en muchas ocasiones se toman para el fundador o para determinadas personas; cualquier persona puede constituir una entidad sin ánimo de lucro, solamente debe cumplir con los requisitos que exige la Cámara de Comercio o por la entidad que las vigila. En este sentido de ejecutan ocupaciones, procurando el bienestar de la sociedad, articulado con las funciones del Estado, las cuales se llevan a cabo con la iniciativa y recursos privados (Ortega, 2021).

En conclusión, esta investigación presentada se relacionó profundamente con este proyecto, debido a las acciones que realizan las ESAL en Colombia como lo son labores de beneficencia en varios campos como el de la educación, la cultura, el medio ambiente, el deporte y la salud, como el más importante de este proyecto. La labor de las fundaciones sin ánimo de lucro es contribuir en el beneficio común a través del acceso a la comunidad, es de esta manera que Juan Salcedo logra que la fundación Fuente de Esperanza sea reconocida y contribuya cada día a prestar un servicio social a partir de donaciones y actividades que generen recursos financieros o materiales para contribuir al beneficio común.

Otro de los trabajos corresponde a la monografía de grado realizada por Velásquez y Gómez (2015), para obtener el título de Economistas en la Universidad EAFIT de la Escuela de Economía y Finanzas de Medellín. Esta investigación fue nombrada como “El sector sin fines de lucro en Colombia”, la cual tenía como objetivo principal “Identificar el efecto que el Sector Sin Fines de Lucro tiene sobre la economía colombiana en la primera década del 2000”. Esta investigación se realizó bajo una metodología cualitativa sobre el sector terciario basado en teorías como en estadísticas y datos cuantitativos, con el fin de realizar un aporte al estado actual del sector terciario. Se buscó caracterizar al sector sin ánimo de lucro en Colombia, definiendo su papel dentro de la sociedad para luego analizar cifras y estadísticas relacionadas con el crecimiento del sector, el número de empleados, la evolución de los ingresos y egresos, las actividades que estas desarrollan y demás datos relevantes para caracterizar el sector y validar su importancia y efecto en la economía colombiana.

“La importancia que se le ha dado al Sector Sin Ánimo de Lucro a escala mundial se debe en su mayoría a la "crisis del Estado", la cual se encuentra presente en varios países alrededor del mundo, por lo tanto, el sector Sin Fines de Lucro ayuda entonces a suplir las falencias del gobierno, en su mayoría los aspectos sociales y de desarrollo, aunque estos no son los únicos a los que aporta. Este cuestionamiento del Estado lleva a que se le dé más

atención a este sector, también llamado el Tercer Sector, pues es este el que la sociedad espera contribuya al cumplimiento de los objetivos del gobierno, velando siempre por el bien común” (Velásquez y Gómez 2015)

El Sector Sin Ánimo de Lucro no se enmarca ni circunscribe a un mercado en particular, sino que se caracteriza por la producción de bienes y servicios de diferente índole. Sin embargo, su finalidad no lucrativa direcciona este tipo de entidades hacia la producción de bienes y servicios que beneficien a la comunidad en general y que en muchas ocasiones entran a suplir carencias del Estado, en la producción de bienes y servicios.

Esta investigación se relacionó con el presente proyecto debido a que a partir de los recursos económicos con los que cuentan o no las fundaciones, estas están dedicadas a la prestación de servicios de salud, educación, medio ambiente y cultura, además que se dedican a suplir carencias del Estado, atienden deficiencias en la cobertura de nutrición y educación a la primera infancia y prestan servicios de asistencia social a la tercera edad, como lo es en este caso la Fundación Fuente de Esperanza, al realizar prótesis para personas de bajos recursos, fomentando el desarrollo de una sociedad. Todas estas actividades que realizan las organizaciones que pertenecen al sector terciario, son fundamentales para el desarrollo de una sociedad. Más notable aún, es ver que este desarrollo es sostenible y genera mayor equidad en la sociedad, pues temas como el medio ambiente, la educación, la cultura, la salud y el apoyo a sectores marginados son temas que hoy nadie consciente y sensible con el mundo y la sociedad se atrevería a negar.

Por último, otro de los trabajos corresponde a Giraldo y Cifuentes (2018) quienes realizaron la investigación: "Análisis de búsqueda de recursos financieros para beneficiar a niños de bajos recursos con prótesis 3D de miembros superiores” Esta investigación tenía como objetivo general plantear oportunidades para niños que no contaran con extremidades

superiores a causa de una anomalía congénita, enfermedad u otra eventualidad con el propósito de beneficiarlos con prótesis fabricadas en impresora 3D en Bogotá. El trabajo se realizó a partir de la fundación Give Me Five que tiene como objetivo “mejorar la calidad de vida de las personas con amputaciones y/o malformaciones congénitas a partir del uso de la tecnología”. Esta fundación realiza prótesis en impresora 3D, con materiales reciclados y livianos que les permitieran a los menores acoplarse de forma más rápida y sencilla teniendo un acompañamiento holístico. Para poder llevar a cabo este proyecto, dentro de sus estrategias pretendían realizar una búsqueda de alianzas con las que podría trabajar la fundación para proponer alternativas que permitieran la consecución de recursos financieros, con el objetivo de lograr impactar a más niños.

“Las entidades sin ánimo de lucro están supliendo la necesidad que el Estado de cierto modo no está supliendo por lo que se busca apoyar a esta entidad para que siga su proyecto contribuyendo a la sociedad colombiana” Giraldo y Cifuentes (2018)

Es de esta manera que se puede ver cómo se relaciona con este proyecto, debido a la manera en que se desea que las fundaciones sin ánimo de lucro logran realizar alianzas con otras entidades para tener un apoyo constante y poder ayudar un grupo social que no cuente con las mismas comodidades que el resto, debido a situaciones como la carencia de una extremidad superior o inferior y la falta de recursos económicos teniendo en cuenta que las prótesis tradicionales alcanzan un alto valor en el mercado comercial. Además, genera una estrecha relación debido a que la fundación Give Me Five también se centra en la elaboración de prótesis a través de recursos reciclados como lo hace Fundafe y además de ello brindar un acompañamiento al beneficiario para un óptimo desarrollo social, psicológico y motriz a través de su labor social como fundación.

7.2 Antecedentes prácticos.

Por otro lado, abordamos los antecedentes prácticos que aportaron información relevante para nuestra investigación.

En el trabajo que realizaron Edwin Alexander Mancera Silva, Juana Carolina Fuentes Mercado y Lorena María Moros Martínez para la maestría en Gestión de la Cultura de la Universidad EAN en Bogotá D.C. en el año 2022, que lleva por nombre Formulación de plan estratégico para el fortalecimiento sostenible de la Fundación Festival Infantil de Música Andina Colombiana. En este texto, se trabaja un plan estratégico de comunicación para optimizar los recursos de la organización. El diagnóstico que arrojan los resultados de todas las herramientas utilizadas da cuenta de la falta de un buen manejo de redes sociales y medios tecnológicos para la convocatoria y conocimiento del festival.

La Fundación Festival Infantil de Música Andina Colombiana, es una entidad privada sin ánimo de lucro que busca propiciar espacios de formación musical a todo el público con énfasis infantil lo que indica otro dolor encontrado, ya que se ha constituido como una actividad familiar por lo que se hace necesario cambiar este enfoque para relevancia y posicionamiento en el ámbito musical, cultural y turístico de la región. Así mismo, se evidencia una necesidad de robustecer la base de datos y no cuenta con medios efectivos de comunicación y la información se transmite de mayor manera con el voz a voz.

Después de este diagnóstico se creó un plan de intervención que se centró en el liderazgo del gestor cultural para diseñar e implementar un modelo de negocio que diversifique los servicios de la fundación, buscando la optimización de procesos y recursos. Se plantearon seis actividades para llegar a este fin.

Entre las estrategias asociadas con las necesidades que presenta la fundación, se difunden testimonios y experiencias de beneficiarios con el fin de crear confianza, identidad y más colaboraciones o alianzas por parte de personas interesadas con el servicio que presta.

Otro proyecto que aporta a los antecedentes es el realizado por Katherine Londoño Guijo y Daniela Gonzáles Galindo para la Universidad Autónoma de Occidente en el año 2013 llamado: Diseño de un plan estratégico de comunicaciones para la fundación Logros. El objetivo de este proyecto era desarrollar un plan estratégico que contribuyera al fortalecimiento de los procesos comunicacionales internos y externos de la fundación Logros.

Esta fundación es una organización sin ánimo de lucro enfocada a brindar una excelente atención integral de educación especial, habilitación y rehabilitación para jóvenes y adultos con déficit cognitivo leve y moderado.

Se propuso nueve estrategias para mejorar la comunicación interna y externa de la fundación. La primera, llamada la comunicación como base se enfoca en fortalecer la importancia de la comunicación en la Fundación como base fundamental para el logro de los objetivos y metas.

La estrategia que se relaciona con la fundación es la que ellos llaman: comunicación como base, dirigida a la comunicación interna que tiene como fin fortalecer la importancia de la misma para el logro de los objetivos y metas. Empezando por actividades como: Realizar reuniones periódicas de intercambio de inquietudes acerca de los procesos comunicacionales, crear nuevos medios internos como actas y boletines semanales que permitan tener una constancia escrita sobre las labores a realizar y sus metas de acuerdo a cada profesional y la Institución. Estrategia que se puede aplicar a la fundación para fortalecer la cultura y comunicación organizacional de manera interna en la fundación.

La Fundación Juan Felipe Gómez Escobar es una organización que se fundó en el año 2001 en Cartagena, su objetivo principal es ser una empresa social que ataca los problemas más críticos de la ciudad en mortalidad infantil y embarazo adolescente. En este proceso se evidenció que en la Fundación no existe un direccionamiento estratégico en cuanto a la comunicación. Tampoco se habían definido los públicos y sus necesidades y aunque sí reciben información constantemente, muchas veces no es por el canal apropiado ni a través de los debidos procesos, lo que dificulta la transmisión efectiva de mensajes.

Por tal motivo, las estrategias de comunicación interna que se aplicaron a la Fundación Juan fe tienen gran implicación para la creación de cultura e identidad dentro de la organización entre estas se puede destacar: Implicar a toda la fundación en el desarrollo de su visión y cumplimiento de sus objetivos estratégicos, desarrollar y mantener el sentimiento de pertenencia en la fundación y por último garantizar el flujo de la información descendente, ascendente y transversal.

Estas estrategias se asocian a las necesidades de una organización sin ánimo de lucro como Fundafe, ya que se apunta a crear identidad dentro de la organización con las personas involucrada y crear espacios que permitan un flujo de información en todos los sentidos para crear sentimientos de pertenencia. Al ser una constituida como una fundación familiar permite que se pueda integrar de mejor manera la fundación para llegar a lograr sus metas y objetivos.

8. Categorización.

En este apartado se abordarán las diferentes categorías que orientaron esta investigación, esto a través de diferentes autores que han enriquecido estos conceptos gracias a sus rigurosas investigaciones que ayudaron a comprender a profundidad el fenómeno al que nos hemos referido.

Antes, es importante mencionar las categorías que se abordarán, tales como: Sostenibilidad corporativa, comunicación estratégica y estructura organizacional.

En adición y como soporte a la investigación, hablaremos de dos subcategorías las cuales son: Identidad corporativa y planeación estratégica.

Estas 3 categorías y 2 subcategorías se relacionan al resaltar la importancia de prestar atención al factor humano interno y externo que permite que la organización cumpla su objetivo, pues es el elemento vivo encargado de determinar su éxito y optimizar los procesos gracias a la red de significados compartidos que tejen a diario y que los lleva a poner su empeño en aquella organización que los reconoce como factor fundamental del proceso de “poner a caminar la chatarra”.

8.1 Sostenibilidad Corporativa.

El desarrollo sostenible es mucho más que una simple frase; es una poderosa visión que nos invita a repensar nuestro enfoque hacia el progreso y a adoptar una mentalidad estratégica y responsable. En su esencia, implica satisfacer las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones venideras para cubrir las suyas.

Al abrazar el desarrollo sostenible, reconocemos que nuestras acciones y decisiones tienen un impacto duradero tanto en el presente como en el futuro. No se trata solo de obtener ganancias a corto plazo o de satisfacer nuestras necesidades inmediatas, sino de buscar soluciones que promuevan la armonía entre la sociedad, la economía y el medio ambiente.

Al integrar prácticas y políticas sostenibles en todos los niveles de nuestra sociedad, podemos construir una base sólida para un crecimiento equitativo y duradero.

De acuerdo a lo anterior, John Elkington en 1997, acuñó la idea de una triple cuenta de resultados para la sostenibilidad de las empresas de la siguiente manera:

“Para que una empresa sea sostenible, tiene que garantizar un triple objetivo: ser económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable”

Según expertos, la sostenibilidad debe estar en el ADN de la empresa. De cara al futuro, debe ser el fundamento que guía su modelo de negocio. A partir de lo anterior, el proceso de planeación involucra la sostenibilidad como estrategia corporativa, se puede constituir en una ventaja competitiva capaz de crear valor para sus grupos de interés y mejorar su posicionamiento en su sector. La empresa debe estar orientada hacia una gestión estratégica basada en la de las relaciones con todos los grupos de interés. Asimismo, la empresa debe integrar la sostenibilidad en su estrategia de negocios, envolviendo todas las áreas y niveles de la organización y así permitir la generación de valor económico, social y ambiental.

La creciente tendencia de consciencia ambiental, la necesidad de adaptarse a los cambios sociales y de contribuir a la fuerte demanda de modificar el modo actual de uso de los recursos naturales, ejercen presión sobre las organizaciones y las obligan a transformar sus modelos de negocio apalancándose en la innovación para lograr incorporar principios de sostenibilidad y circularidad tanto en sus objetivos como en la propuesta de valor. (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018).

Shakeel et al. (2020) sugieren que un modelo de negocio sostenible está direccionado por 3 componentes generales: la sostenibilidad, el valor y la innovación. Es de resaltar que la innovación se convierte en un factor clave dado que es el mecanismo para asegurar la entrega de valor al cliente constante y sostenible en el tiempo y por lo tanto garantizar los ingresos. Asimismo, se convierte en el medio para el logro de los ODS desde el frente empresarial. (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018).

De acuerdo a los autores, al hablar de innovación y promoverla en una fundación con el objetivo de ser sostenible es clave para impulsar un impacto positivo. Como comunicadoras estratégicas, es fundamental cultivar una cultura de innovación, donde se valore la creatividad y se fomenten alianzas con otras organizaciones. Además, se debe involucrar a la comunidad y ofrecer programas de capacitación para mantenerse actualizado en las últimas tendencias en sostenibilidad. La experimentación y la medición del impacto son pilares para el éxito, ya que permiten probar enfoques innovadores y evaluar su efectividad. Al adoptar este enfoque, la fundación puede desarrollar soluciones creativas y eficientes que contribuyan a un futuro sostenible y generen un impacto positivo en la sociedad.

De acuerdo a lo anterior, la sostenibilidad corporativa es el camino que gobiernos, empresas e instituciones siguen para alcanzar un desarrollo equilibrado y duradero en tres pilares fundamentales: medioambiental, social y económico. En el ámbito medioambiental, implica proteger y utilizar de manera responsable los recursos naturales, promoviendo la preservación del medio ambiente, el uso de energías renovables y prácticas sostenibles en diversos sectores. En el plano social, busca la cohesión y el desarrollo de comunidades, garantizando una buena calidad de vida, sanidad, educación y promoviendo la igualdad de género. En cuanto al aspecto económico, se impulsa un crecimiento equitativo que genere riqueza sin dañar el entorno.

Es crucial comprender que estos tres pilares están estrechamente interrelacionados y que los desafíos globales, como el cambio climático y la escasez de recursos, solo se pueden abordar de manera efectiva a través de enfoques sostenibles. La sostenibilidad implica actuar en el presente pensando en el futuro, satisfaciendo las necesidades actuales sin comprometer las de las generaciones futuras.

Es necesario adoptar planteamientos y soluciones globales, reconociendo que los problemas son interconectados y requieren acciones a escala mundial. Si no actuamos rápidamente hacia un desarrollo más sostenible, podríamos enfrentar consecuencias catastróficas en un futuro cercano. La sostenibilidad brinda la oportunidad de abordar estos desafíos y crear un futuro más próspero y equitativo para todos.

Es así como los consumidores tenderán cada vez más a recompensar a las compañías que actúen de forma sostenible como forma de expresar sus propios valores y opiniones, no a las que creen marcas sin más. Y la realidad es que la comunicación debe impulsar a la creación de valor compartido con mensajes que evidencien la adecuada interconexión entre las personas, el planeta y los beneficios que nos lleva a confiar no en “las mejores marcas”, sino en “las mejores marcas para el mundo”.

En consecuencia, al hablar de una fundación sostenible, nos referimos a una entidad que se compromete activamente a adoptar prácticas responsables y conscientes en todos los aspectos de su funcionamiento. Para lograr esto, es esencial que la fundación establezca metas claras y medibles en relación con su impacto ambiental, social y económico. Es necesario considerar la gestión eficaz de los recursos, promover la equidad y la justicia social, fomentar la transparencia y la rendición de cuentas, así como buscar constantemente nuevas formas de innovación y colaboración con otras organizaciones, patrocinadores y aliados. Además, la educación y la sensibilización son aspectos clave para impulsar el cambio hacia una sociedad más sostenible. Al integrar estos principios en el corazón de una fundación, podemos sentar las bases para un futuro más prometedor y responsable en la misma.

8.2 Comunicación estratégica.

El papel de la comunicación durante muchos años, incluso en la actualidad, ha sido instrumentalizado al reproducir el modelo clásico en el que interviene emisor y receptor, dejando de lado la construcción de sentido y el tejido de redes compartidas.

Jaramillo orienta lo estratégico hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, gracias a la articulación de las acciones de las diferentes áreas que la componen. Además, expone aquello que hace estratégica la comunicación:

Sin la información no es posible la comunicación, pero la información por sí sola no constituye comunicación, de donde se desprende que además de garantizar la transmisión de información es necesario generar capacidad de convertir esa información en apropiación del sentido y toma de posición frente a él. Esto es, finalmente, lo que hace estratégica la comunicación: su potencia como fuerza creadora que sirve para que el ser humano tome decisiones y actúe.

Dicha fuerza creadora, según el mismo autor, articula la actuación de las personas, gestiona la información y, por tanto, construye sentido. En este orden de ideas, el estratega entra a jugar un papel esencial pues, gracias a su creatividad y pensamiento estratégico, se anticipa al futuro y determina los mejores caminos a seguir para alcanzar la meta. Además, reconociendo la diversidad, busca la articulación y opera desde allí guiándose por el objetivo organizacional.

En este sentido, el adjetivo “estratégica” que acompaña la comunicación, se refiere a la planificación y coordinación para llegar a los objetivos. Desde este enfoque, los canales de comunicación harán su función y se articularán si los mensajes que transmiten hacen parte de una estrategia de comunicación planeada.

Al respecto, Scheinsohn (2010) habla de cómo la comunicación estratégica delinea una estrategia global en la que se articulan las comunicaciones de nivel táctico de manera coherente, pues hacen parte de los instrumentos con los que se pretende alcanzar el fin estratégico. El autor señala cómo se complementan:

Reconociendo que cada comunicación de nivel táctico por sí sola adolece de evidentes limitaciones conceptuales y operacionales, a través de Comunicación Estratégica se pretende proponer un marco para la articulación efectiva de las comunicaciones tácticas -por consiguiente, de sus correspondientes marcos conceptuales y operacionales.

La comunicación estratégica es sencillamente una forma de aglutinar las diferentes acciones de comunicación para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, pensando en los objetivos más que en las acciones. Para este autor la estrategia es una guía teórica que da paso práctico de acciones, en función a un objetivo determinado por la organización. (Carrillo, 2014).

Massoni también confirma la idea de que los canales cumplen su objetivo cuando hacen parte de una estrategia de comunicación de encuentro con el otro:

Cuando quien planifique la estrategia comunicacional los utilice, será porque ya ha podido tomar una decisión respecto de qué es lo más conveniente para convencer al otro, a partir de su estado actual de conocimiento respecto del problema que aborda la estrategia, y porque el diagnóstico comunicacional ha determinado que hay un punto de contacto, una posibilidad de articulación que es mutuamente satisfactoria para ambos.

En conclusión, se puede afirmar que la comunicación supone una adecuada gestión, entendiendo esta como una articulación inteligente a la que se deben aplicar una serie de

estrategias lógicas a nivel global que responda a propósitos políticos del gobierno corporativo.

8.3 Estructura organizacional

La relación entre cultura y estructura organizacional es compleja y dinámica. Ambas dimensiones se influyen mutuamente y contribuyen a la forma en que una organización se define a sí misma y se organiza. El estudiante de comunicación tiene la oportunidad de analizar y comprender esta relación para poder contribuir de manera efectiva en la gestión y comunicación dentro de las organizaciones.

La estructura organizacional determina cómo se distribuyen las responsabilidades, las relaciones de autoridad y la toma de decisiones dentro de una organización. Para la comunicación estratégica, es fundamental comprender esta estructura, ya que nos permite identificar los canales de comunicación existentes y establecer una comunicación efectiva en todos los niveles jerárquicos. Además, conocer la estructura organizacional nos ayuda a comprender la cultura interna de la organización y adaptar nuestros mensajes de manera adecuada para lograr una mayor receptividad por parte de los diferentes actores.

Schwartz y Davis (1981) afirman que la cultura organizacional es: “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”

A lo largo de la historia, diversos académicos han abordado este tema desde diferentes perspectivas, destacando la importancia de comprender las relaciones internas, la división del trabajo y los medios de coordinación dentro de una organización. Estos estudios se proponen examinar y categorizar las ideas clave relacionadas con la estructura organizacional, tomando como base las citas de reconocidos autores en el campo de la comunicación estratégica.

Hodge (2003) plantea que la estructura organizacional se refiere a las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización. Strategor (1995) complementa esta definición al mencionar que la estructura está compuesta por las funciones y las relaciones formales que determinan las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre ellas.

Además, Hodge (2003) señala que las organizaciones se enfrentan a diversos retos, entre ellos: lograr una buena dirección en un entorno global, buscar un diseño y estructuración acorde con la organización, ser competitivas, reducir la complejidad y mejorar la capacidad de reacción frente a los cambios del entorno, y tener una gestión ética y moral.

Fombrum (1986, citado por Hall, 1996) destaca que la estructura organizacional está en constante surgimiento debido a la interacción de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales en y alrededor de las organizaciones, lo que da lugar a módulos de estructuración.

Por su parte, Chiavenato (2006) concibe la estructura organizacional como el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y en el espacio para formar una totalidad. Johnson y Scholes (1997) la comparan con un esqueleto, definiéndola como la forma general que facilita o constriñe ciertas actividades.

Para Henry Mintzberg (1995), la estructura organizacional radica en la división del trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de estas. Desde esta perspectiva, la estructura se presenta como un marco que organiza y articula las diversas funciones dentro de una organización.

En resumen, la estructura organizacional es un elemento fundamental en la comunicación estratégica, ya que nos permite comprender cómo se organiza y opera una

organización, facilitando así la implementación de estrategias comunicativas efectivas y el logro de los objetivos organizacionales.

8.4 Identidad corporativa.

El desarrollo de la identidad corporativa es una función propia de la gestión de la comunicación. En términos coloquiales, se puede definir como aquello que hace diferente a cada organización.

Para Costa, en una entrevista realizada por Giovanna Rivero en la que se habló sobre diseño e imagen corporativa, el término toma un sentido cultural y estratégico que, cuando se descubre, es capaz de desarrollarse hasta convertirse en lo que desea y puede llegar a ser. En este sentido, lo define como un potencial valioso, pero intangible y sigue la línea propuesta por Albert y Whetten (1985) relativa a lo central, distintivo y duradero de una organización.

A partir de la intangibilidad que plantea, Costa continúa argumentando la importancia de hacer perceptible y memorizable la identidad de cada empresa a través de símbolos que perduren en el tiempo y que representen lo que son. Sin embargo, aclara que no debe confundirse con la imagen corporativa, y lo sintetiza así:

En síntesis: la identidad es lo que la empresa “es” (sépallo transmitir o no). La imagen es lo que la gente “piensa que es” (para cada uno la imagen mental que se forma “es” la realidad).

Uno de los elementos que hacen parte de la identidad corporativa es el nombre de la empresa, alrededor de la cual gira. A partir de este, se desprenden los demás elementos visuales de identidad, tales como, el logo, los colores, etc.

Sin embargo, otros autores como Contreras y Hernández (2011) a través de este tópico intentan entender cómo los miembros de una organización se perciben y caracterizan como miembros de esa comunidad. Es decir, se refieren a la identidad organizacional como una

comprensión común o conjunto de estructuras cognitivas compartidas por quienes hacen parte de la organización e intenta generar una conceptualización del término más allá de la imagen, visión y misión, elementos con los que comúnmente se relaciona.

En conclusión, la identidad corporativa va más allá de la apariencia de la organización; se puede entender como un conjunto de principios culturales propios de los miembros que hacen parte de esa institución. Además, debido a la diversidad teórica, puede entenderse como una mezcla entre los aspectos esenciales y visuales pues, si bien, la identidad visual es relevante para que sea reconocida, su discurso como empresa también debe verse reflejado en la acción.

8.5 Planeación estratégica

La planeación estratégica considerada como una herramienta de gestión fundamental para establecer el camino que deben transitar las organizaciones y así alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta la transformación de su entorno, se define como fundamental para la toma de decisiones al interior de la organización.

En ese sentido, una gran parte del éxito de cualquier organización, independientemente de su tipo, depende de la planeación estratégica que en esencia se puede definir como: la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (Galindo, 2008)

Así pues, esta herramienta es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y de los planes de acción que conducirán a lograr dichos objetivos. Además, es fundamental resaltar que se disminuyen los riesgos, siendo el punto de partida esencial.

En suma, y tal como lo resalta Chiavenato, (2017), el objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles.

Por esta razón, planear es tener en cuenta y considerar a cabalidad todo el panorama en el que se encuentra y hace parte la organización, para así saber lo que se pretende y entender cómo alcanzar metas y objetivos;

además, también es conocer y entender el contexto externo; es saber cómo prevenir y evitar las amenazas; es calcular los riesgos y tratar de minimizarlos, evitando la vulnerabilidad; es prepararse tácticamente mediante una reestructuración interna y buscar las sinergias necesarias; es ser osado en las metas propuestas y superarse de forma continua y constante para ofrecer cada vez mejores resultados a los socios externos e internos. (Chiavenato, 2017)

De esta forma, la planeación estratégica es un proceso que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las pautas para definir los planes de acción para lograrlos y que, de la misma forma, contribuyan a la sostenibilidad de la organización. Además, es de vital importancia mencionar que la planeación estratégica en las organizaciones permite alinear las capacidades, reconocer las fortalezas y debilidades, para de esta forma establecer pautas que contribuyan a que la organización alcance los resultados planeados.

Finalmente, el propósito de esta fundamental herramienta consistiría en determinar la dirección a la que se encamina la organización, “así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.” (Galindo, 2008)

9. Resultados

De acuerdo con la información que se obtuvo en el periodo de agosto a noviembre del 2022 y para la continuación efectiva del proyecto, fue pertinente realizar entrevistas adicionales a los colaboradores de la fundación, patrocinadores, algunos de sus voluntarios y a una de sus beneficiarias, con el propósito de conocer los puntos de vista y opiniones de la comunidad externa acerca de la fundación, para así mismo, reafirmar o replantear el problema, necesidad u oportunidad en el que se incidirá como comunicadoras estratégicas, con el objetivo de lograr que la Fundación Fuente de Esperanza sea sostenible corporativamente.

En la primera entrevista realizada el 14 de abril a Germán Rocha, arquitecto del municipio de Tabio, Cundinamarca y uno de los voluntarios más frecuentes de la fundación, se evidenció que Fundafe no cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su labor de construir una prótesis diaria (365 al año) para personas de escasos recursos, ya que, pasados 15 años han realizado un total de 465 prótesis, un promedio de 31 prótesis al año, que no está cumpliendo ni el 8,49% de su meta establecida. Todo esto se da debido a la insuficiencia en los recursos y la planeación estratégica deficiente que presenta la organización, lo que no permite una sostenibilidad corporativa en Fundafe.



Germán Rocha. Beneficiario de Fundafe. Foto autoría propia.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, para don Germán Rocha voluntario de Fundafe, con 70 años de edad y 15 de ellos apoyando la labor de Fundafe:

Es importante, lo que yo le decía es ver, que yo abra los ojos y vea que está pasando no sólo para la Fundación, sino para mi vida personal, para perfectamente todo cierto, eh cuando tú vas y empiezas a encontrar situaciones que podían haber no sucedido, dice uno hombre ¿Por qué? ¿Porque no participé en eso?...

Ahora, mi ideal es una forma de vida y si en ese proceso yo puedo involucrar acciones, actitudes que le permitan a alguien resolver su vida o verla de una mejor manera o tener unas nuevas oportunidades ¿cómo no lo voy a hacer? Rocha,2023.

En consecuencia, una de las principales razones por las cuales la fundación no logra alcanzar sus objetivos a largo plazo, es debido a la falta de una planeación estratégica clara y eficiente. Teniendo en cuenta que una planificación estratégica efectiva es esencial para establecer metas realistas y definir las estrategias necesarias para alcanzarlas. Sin embargo, algunas organizaciones pueden no tener una planificación estratégica adecuada debido a

factores como la falta de liderazgo visionario, la resistencia al cambio, la falta de recursos o la falta de comprensión del mercado y la competencia. Esto puede llevar a las organizaciones y en el caso de Fundafe, a perder oportunidades de crecimiento, no aprovechar al máximo sus recursos y no adaptarse adecuadamente a los cambios del entorno organizacional.

Por otro lado, en una segunda entrevista realizada el 14 de abril, Carmen Judith Castañeda, beneficiaria y voluntaria de Fundafe, expuso que la fundación no cuenta con alianzas fuertes y sostenibles que puedan ayudar al cumplimiento de su objetivo tanto en recursos físicos, económicos y humanos que sea continuos, ya que:

El acompañamiento psicológico ha sido bien complejo, contar con colaboradores dentro de la fundación, no se ha logrado como una alianza que sea continua para que se pueda llevar un proceso con las personas, porque hay muchos, muchos beneficiarios que no tienen acceso al sistema de salud entonces no cuentan con esa herramienta que es muy importante, porque es que un psicólogo, no es solo que te escuche, sino que te da herramientas para poder sobrellevar ciertas situaciones difíciles en la vida, entonces yo veo que eso es importante lograr consolidarlo, pero se ha venido trabajando y cuando se tiene esa colaboración, y con esas personas que colaboran se logra contactar con las personas que requieren, ese tipo de acompañamiento que es importante, entonces si hay esa dificultad de poder tener una alianza más concreta, donde haya una continuidad, sí que es importante porque pues si a ti hoy te escucha Margarita y pasado mañana Rosario, pues jum, pasan 3 meses y si no hay nadie pues se pierde, el proceso"



Carmen Judith. Beneficiaria y voluntaria de Fundafe. Foto autoría propia.

Como consecuencia para Fundafe, esto implicaría considerar no solo los resultados financieros, sino también los efectos que la organización tiene en su entorno, incluyendo el impacto social y ambiental de sus productos y servicios, así como el bienestar de sus empleados y comunidad que la apoya. Hay varias razones por las que Fundafe debería ser sostenible. En primer lugar, operar de manera sostenible es más propenso a atraer y retener a empleados comprometidos y clientes leales, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva y un mejor desempeño financiero a largo plazo. Además, adoptar prácticas sostenibles que pueden ayudar a reducir costos operativos y mitigar riesgos organizacionales, incluyendo los relacionados con la reputación y la regulación. Por último, si Fundafe fuera sostenible, estaría mejor posicionada para contribuir positivamente a la sociedad y al medio ambiente, lo que puede ayudar a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios y el cuidado del planeta. En resumen, que Fundafe sea sostenible corporativamente es esencial para el éxito y la supervivencia de la organización a largo plazo y la contribución al bienestar de las personas y el medio ambiente.

En adición, Juan Salcedo líder de Fundafe comunicó de forma transparente cómo se maneja la relación entre la fundación y sus patrocinadores, evidenciando una falta de comunicación clara y efectiva respecto a las necesidades de la fundación para el cumplimiento de su labor social y la consecución de recursos humanos, físicos y económicos.

Tal y como lo afirma a partir de la donación del vehículo que resultó convirtiéndose en su taller móvil llamado “Ruta sin límites” para el cumplimiento de su labor, gracias a uno de sus principales patrocinadores, Toyota.

Este carro llegó solito, porque la empresa vio una necesidad que teníamos y dijo se lo vamos a dar y ahora que en estos días hicimos un trabajo con ellos y ellos dijeron, eh dijeron, dijeron Juan en mes y medio, en tres meses tenemos que cambiarle el carro y vaya pensando en que necesita, porque ellos no pensaban que íbamos a dar eh buen resultado y se dieron que quedó pequeño para el trabajo que están haciendo, dijeron fue muy pequeño, que dijo Toyota dijo 4 años trabajando con ustedes y no supimos para que, en que le podíamos ayudar. (Salcedo, 2023).

De acuerdo a lo anterior, es de gran importancia tener en cuenta que nos encontramos inmersos en un constante proceso de transformación que demanda la participación activa de todos los actores sociales en aras de lograr avances significativos en los ámbitos económico, social y medioambiental. Hoy por hoy, donde la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) marcan la pauta, resulta fundamental mantener un enfoque de gestión empresarial sustentable, fundamentado en el cumplimiento normativo, la transparencia, el diálogo, el compromiso y las alianzas estratégicas. En este sentido, la comunicación emerge como una herramienta de vital importancia para alcanzar los objetivos y respaldar la estrategia de sostenibilidad corporativa en la fundación.

Finalmente, la sostenibilidad corporativa es un elemento fundamental para el

fortalecimiento de una fundación en su planeación estratégica. La comunicación estratégica desempeña un papel crucial al transmitir de manera efectiva los valores, objetivos y logros de la fundación a partir de la consecución de posibles recursos, patrocinadores y voluntarios. Al destacar el enfoque sostenible de la fundación, resaltando su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, se pueden atraer aliados comprometidos con la causa. Es importante establecer una estrategia de comunicación clara y coherente, utilizando canales adecuados para llegar a la audiencia deseada. Al fortalecer la comunicación estratégica en el contexto de la sostenibilidad corporativa, la fundación podrá aumentar su visibilidad, credibilidad y atractivo, lo que a su vez facilitará la obtención de recursos, patrocinadores y voluntarios necesarios para el logro de sus objetivos y la continuidad de sus acciones en favor de un futuro más sostenible.

10. Transformación organizacional

La transformación organizacional es un proceso clave para impulsar el crecimiento y la eficiencia en una fundación sin ánimo de lucro dedicada a la fabricación de prótesis. En un entorno en constante cambio, es fundamental que la organización se adapte y evolucione para satisfacer las necesidades cambiantes de los beneficiarios y lograr un impacto aún mayor en la sociedad.

La necesidad de transformación surge de la creciente demanda de prótesis y los desafíos financieros que enfrenta la fundación. A través de un diagnóstico exhaustivo, se ha identificado la importancia de implementar cambios estratégicos y operativos para mejorar la eficiencia, optimizar los recursos y maximizar el alcance de la fundación.

La transformación organizacional implica una revisión integral de los procesos, la cultura y la estructura de la fundación. Esto incluye la adopción de tecnologías innovadoras, la mejora de la gestión de recursos humanos, el fortalecimiento de las alianzas estratégicas y el desarrollo de nuevas fuentes de financiamiento.

El objetivo principal de esta transformación es garantizar la entrega eficiente y oportuna de prótesis a aquellos que las necesitan, mejorando así su calidad de vida. Al implementar cambios significativos y aprovechar nuevas oportunidades, la fundación podrá ampliar su impacto, llegar a más beneficiarios y fortalecer su sostenibilidad a largo plazo.

La transformación organizacional no solo implica cambios internos, sino también una mentalidad abierta al aprendizaje y la innovación constante. Es un proceso desafiante pero necesario para mantenerse relevante y seguir cumpliendo con su misión en un entorno competitivo y en constante evolución.

En resumen, la transformación organizacional es esencial para la fundación sin ánimo de lucro dedicada a la fabricación de prótesis. A través del plan estratégico de comunicación, la fundación podrá superar los desafíos financieros, mejorar la eficiencia y ampliar su impacto, asegurando así que más personas tengan acceso a las prótesis que necesitan para mejorar su calidad de vida.

11. Plan de Comunicación Estratégica PECO

a. Nombre del PECO (nombre, logo, slogan)

De acuerdo al diagnóstico y al plan de comunicaciones que se propone para la fundación Fuente de Esperanza, para las investigadoras fue importante nombrar el proyecto “Personas Sensibles, Fundafe Sostenible” en el que se pretende destacar la importancia de la

empatía, la compasión y la sensibilidad hacia las necesidades y los desafíos de las personas con limitaciones físicas que hacen parte de la fundación. De esta manera, el proyecto se enfoca en abordar las problemáticas sociales, contribuyendo al bienestar y la calidad de vida de las personas. Al resaltar la sensibilidad, se promueve la atención y el cuidado hacia los demás, fomentando la solidaridad y la colaboración en la comunidad.

Nuestro proyecto se basa en la empatía y la sensibilidad hacia los demás, con un enfoque ético y una visión de futuro esperanzadora. El proyecto se compromete a abordar las problemáticas sociales de manera sostenible, promoviendo el bienestar de las personas y el cuidado del entorno. Este nombre transmite un mensaje poderoso de compromiso social, ética y responsabilidad, generando confianza y conexión con aquellos que comparten estos valores.

Nombre: “Personas Sensibles, Fundafe Sostenible”

Slogan: “Soluciones únicas para necesidades únicas”

Logo: [LOGO - NOMBRE - SLOGAN PECO](#)



b. Infografía síntesis del PECO [INFOGRAFÍA PECO](#)

PECO PERSONAS SENSIBLES, FUNDAFE SOSTENIBLE

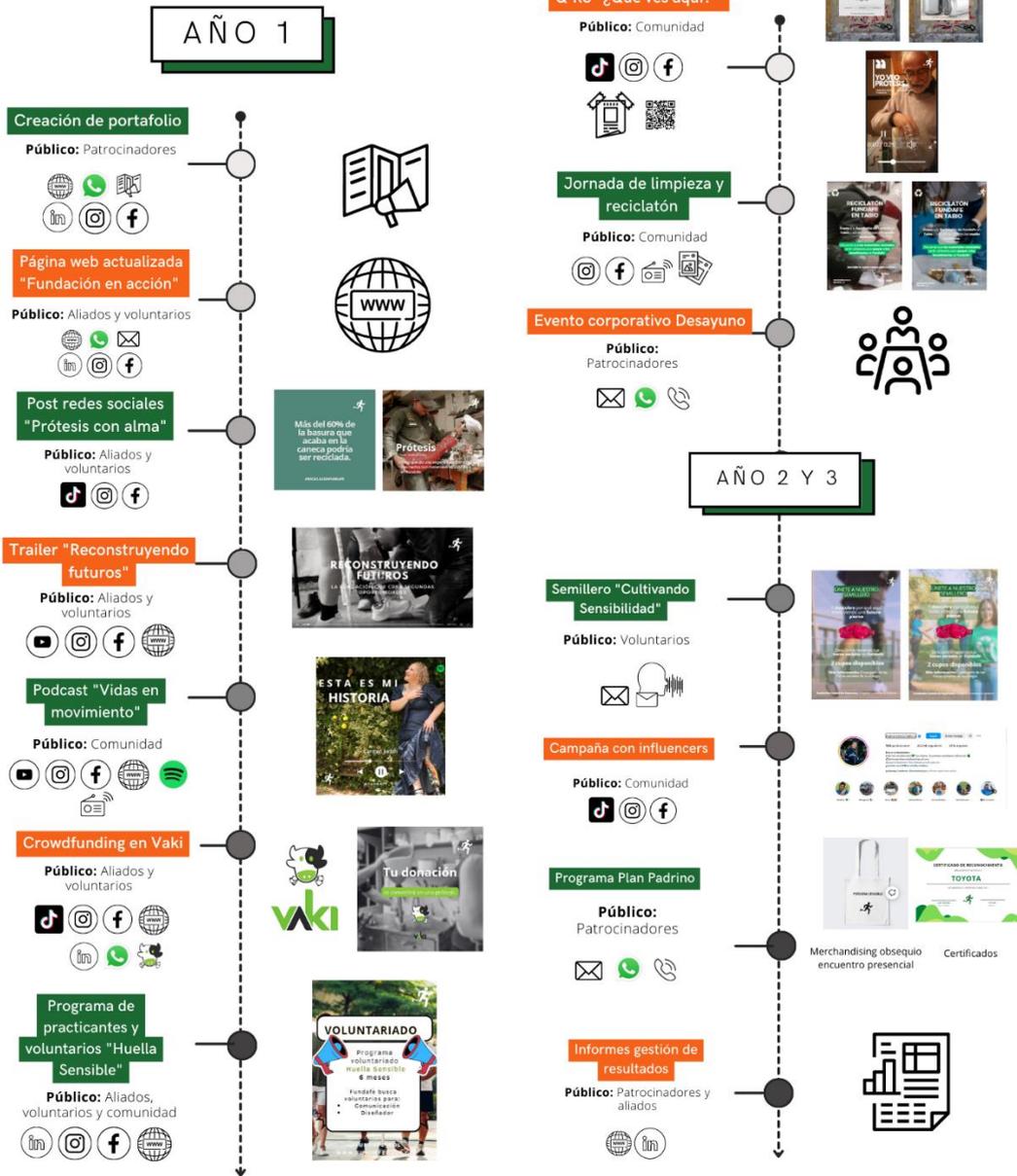


Ilustración 9 Infografía PECO Fundafe

c. Matriz de diseño estratégico. [MATRIZ DISEÑO ESTRATÉGICO](#)



Ilustración 10 Matriz de diseño estratégico. Fuente: Creación propia

d. Objetivos

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar la visibilidad y credibilidad de Fundafe a través de acciones comunicativas, con el fin de generar mayores recursos económicos y físicos y así contribuir a la sostenibilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Establecer relaciones sustentables con actuales y posibles voluntarios, patrocinadores y aliados de Fundafe, con el fin de garantizar credibilidad, permanencia, procesos continuos y así lograr una sostenibilidad corporativa en la fundación.
2. Emplear acciones transmedia para diversificar las formas de conseguir recursos humanos y económicos en la fundación reforzando su imagen y credibilidad y así generar sostenibilidad corporativa, en un periodo de 2 a 3 años.
3. Sensibilizar a la comunidad por medio de una estrategia de marketing social sobre la labor que realiza Fundafe junto a las personas con limitaciones físicas y así visibilizar a la fundación.
4. Crear conciencia sobre la importancia del reciclaje en la comunidad y el impacto que se genera a nivel ambiental y social en Fundafe, con el fin de mantener una cadena de consumo responsable y aumentar los recursos en la fundación para su sostenibilidad corporativa.

e. Públicos

PÚBLICO OBJETIVO

El objetivo principal es garantizar el éxito y el impacto positivo del proyecto, involucrando y obteniendo el respaldo de los **patrocinadores**, estableciendo alianzas sólidas con los **aliados**, motivando y capacitando a los **voluntarios**, empoderando a la **comunidad** y brindando beneficios tangibles a los **beneficiarios**. Al dirigir estrategias específicas a cada uno de estos públicos, se busca maximizar la colaboración, los recursos disponibles y el alcance del proyecto, generando resultados significativos y sostenibles en la fundación.

f. Estrategias, tácticas y acciones

El plan estratégico de comunicación "Personas Sensibles, Fundafe Sostenible" está dividido por 4 estrategias que van dirigidas a un público diferente con el objetivo de establecer relaciones sustentables, emplear acciones para la diversificación de los recursos, sensibilizar a la comunidad y crear conciencia sobre la labor de la fundación, todo esto a través de la comunicación estratégica y planeación para lograr una sostenibilidad corporativa en Fundafe. (Para una mejor visualización, ver anexo Matriz Plan Estratégico): [MATRIZ PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN](#)

Objetivo	Estrategia	Táctica	Mensaje	Canal	Indicador
Establecer relaciones sustentables con actuales y posibles voluntarios, patrocinadores y aliados de Fundafe, con el fin de garantizar credibilidad, permanencia, procesos continuos y así lograr una sostenibilidad corporativa en la fundación.	Estrategia de Confianza "Conexiones sensibles"	<p>1. Creación de un portafolio donde se demuestre a los patrocinadores y aliados que Fundafe es una organización legalmente constituida como fundación sin ánimo de lucro, que durante su trayectoria de 15 años ha mostrado el cumplimiento de su labor social.</p>	<p>¡Descubre el poder del compromiso social con Fundafe! En estas páginas llenas de historia y logros, te invitamos a explorar cómo con más de 15 años de trayectoria, hemos demostrado incansablemente nuestro compromiso con la labor social de poner a caminar la chatarra.</p>	<p>Página web Folletos WhatsApp</p>	<p># de folletos impresos / # de folletos entregados.</p>
		<p>2. Realizar programa plan padrino en el que patrocinadores y aliados apoyen la solicitud de Fundafe para apadrinar la construcción de prótesis de los próximos beneficiarios.</p>	<p>¡Únete al Programa Plan Padrino de Fundafe y sé parte de esta increíble historia de amor, solidaridad y superación! Tu apoyo hará posible la construcción de prótesis y dará alas a los corazones de quienes las recibirán, permitiéndoles volver a caminar, correr y abrazar la vida con renovada confianza.</p>	<p>Redes Sociales Pagina web</p>	<p># de personas inscritas / # de cartas enviadas</p>
		<p>3. Realizar evento corporativo (desayuno) para reconocer a las organizaciones que apadrinaron a los beneficiarios en el que se incluyan certificado de agradecimiento por su contribución a la fundación.</p>	<p>¡Padrinos Fundafe! ¡Es momento de reconocer su apoyo y agradecer su compromiso con nuestra fundación! Celebraremos juntos los logros alcanzados y el poder transformador que tiene la solidaridad. ¡Cada paso que damos juntos cuenta!</p>	<p>Correo electrónico WhatsApp</p>	<p># de invitados / # de asistentes</p>

<p>Emplear acciones transmedia para diversificar las formas de conseguir recursos humanos y económicos en la fundación reforzando su imagen y credibilidad y así generar sostenibilidad</p>	<p>Estrategia 360 "Manos y Esperanzas"</p>	<p>1. Crear una presencia en línea sólida y coherente para la fundación, que incluya un sitio web actualizado y atractivo, una presencia activa en redes sociales y la optimización para motores de búsqueda (SEO). "Fundación en acción"</p>	<p>¡Descubre la transformación que hemos logrado en Fundafe! Únete a nuestra comunidad en línea y conoce nuestro trabajo de cerca. Seguimos creando, seguimos trabajando y seguimos impactando. ¡Visita nuestra página web, síguenos en redes sociales y sé parte del cambio!</p>	<p>Página Web Redes Sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp) Correo electrónico</p>	<p># de enlaces enviados / # de clics en el enlace.</p>
		<p>2. Desarrollar una campaña de crowdfunding en línea para involucrar a los seguidores de la fundación y otros interesados en el trabajo de la organización, y permitirles contribuir financieramente a proyectos específicos. Fundraising</p>	<p>¡Devuelve la esperanza de volver a caminar! Apoya los proyectos de Fundafe a través de nuestra campaña de crowdfunding en línea / en nuestra Vaki. Ayuda a crear un mundo más sensible y solidario para las personas con limitaciones físicas.</p>	<p>Plataforma Vaki Redes Sociales (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn, WhatsApp)</p>	<p># de piezas enviadas / # de donantes.</p>
		<p>3. Programa de practicantes (técnico en prótesis) y voluntarios: Programa atractivo y sencillo de participar, en el que se ofrezcan incentivos como: Certificados que cuenten como experiencia en la hoja de vida del voluntario y se comuniquen los logros y avances que se están obteniendo gracias a la labor de los voluntarios de la fundación con el propósito de generar sostenibilidad corporativa a través</p>	<p>Únete al equipo de voluntarios de Fundafe y sé parte del cambio. Aprende y obtén certificados valiosos para tu vida personal y profesional. ¡Juntos, podemos hacer un cambio! #Voluntariado</p>	<p>Página Web Redes Sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, WhatsApp)</p>	<p># de voluntarios impactados / # de voluntarios dentro del programa.</p>

corporativa, en un periodo de 3 a 5 años.		de su permanencia que permitan cumplir el objetivo de la misma. "Huella sensible"			
		4. Realizar informes de gestión de resultados: A través de estos se presentarán los datos recopilados sobre el número de donantes nuevos adquiridos y cómo estos aportan al cumplimiento de resultados para alcanzar la sostenibilidad corporativa en Fundafe. "Impacto Colaborativo"	Entérate del impacto real que tu colaboración puede tener en la vida de las personas con limitaciones físicas ¡Únete a Fundafe! Con nuestros informes de gestión de resultados podrás conocer de primera mano cómo tu contribución ayuda a cambiar vidas y comenzar nuevos sueños.	Página Web Linkedin	# de indicadores propuestos / # de indicadores cumplidos.
		5. Realizar un semillero de voluntariado y desarrollo social en el que la fundación esté destinada a brindar a los estudiantes del municipio la oportunidad de cumplir con sus horas sociales obligatorias mientras se involucran en proyectos significativos y enriquecedores para la comunidad.	¡Convierte tus horas sociales en momentos de impacto y crecimiento! Únete a nuestro semillero de voluntariado y desarrollo social, donde podrás cumplir con tus horas sociales obligatorias mientras te involucras en proyectos significativos para la comunidad.	Voz a voz Correo electrónico	# de vacantes disponibles / # de vacantes cubiertas.
Sensibilizar a la comunidad por medio de una estrategia		1.Podcast: Estos podcasts serán una forma muy efectiva de conectar emocionalmente con la audiencia, ya que permiten transmitir la voz y las emociones de los voluntarios y beneficiarios, fortalecer la imagen de Fundafe y mejorar su visibilidad. Será utilizado como una herramienta de marketing para promover la fundación y sus proyectos, y así generar más apoyo y recursos. "Vidas en movimiento"	¡Escucha nuestros podcasts y conoce las historias de nuestra comunidad! A través de sus voces y emociones, podrás sentir la pasión y el compromiso que tenemos en Fundafe por mejorar la vida de las personas. ¡Conviértete en un aliado de Fundafe y ayúdanos a crear un impacto aún mayor en la sociedad!	Spotify, YouTube, Página web, Redes sociales (Instagram, Facebook), Radio comunitaria Tabio	# de reproducciones / # de podcast subidos

de marketing social sobre la labor que realiza Fundafe junto a las personas con limitaciones físicas y así visibilizar a la fundación.	Estrategia de Visibilidad "Enlazando Oportunidades"	<p>2. Trailer: Un trailer de Fundafe puede generar expectativa en la audiencia y motivarla a participar en los proyectos de la fundación. Al presentar de manera emocionante y motivadora los logros y metas de Fundafe, se puede generar un sentido de urgencia en la audiencia para apoyar a la fundación, fortalecer la imagen de marca de Fundafe y posicionarla como una organización innovadora y comprometida con su labor. "Reconstruyendo futuros: La fundación que crea oportunidades"</p>	<p>¿Alguna vez has sentido la necesidad de marcar una diferencia real en el mundo? ¡Pues esta es tu oportunidad! Fundafe está comprometida en ayudar a personas con limitaciones físicas a tener una mejor calidad de vida y tu apoyo es fundamental para lograrlo. En este trailer te mostraremos cómo con pequeñas acciones podemos hacer una gran diferencia y mejorar la vida de muchas personas. ¡Únete a nosotros y se parte del cambio!</p>	<p>YouTube, Página web, Redes sociales</p>	<p># de interacciones / # de likes</p>
		<p>3. Posts a través de redes sociales en los que se difundan diferentes historias de vida y casos de éxito de la fundación, con el propósito de compartir logros, metas e información sobre su labor, generar interés y sensibilizar a los prosumidores. "Prótesis con alma: La fundación que transforma vidas"</p>	<p>¡No te pierdas la oportunidad de conocer las historias más inspiradoras! Síguenos en nuestras redes sociales y conoce de primera mano los casos de éxito de Fundafe. Con nuestra labor, estamos transformando vidas y generando un impacto positivo en nuestra comunidad. ¡Únete a nuestra causa y sé parte del cambio!</p>	<p>Redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok)</p>	<p># de post publicados/ # de post propuestos</p>
<p>Crear conciencia sobre la importancia del reciclaje en la</p>		<p>1. Creación de posters con Q'RS en puntos específicos que contengan la frase ¿Qué ves aquí?: Posters con diferentes imágenes alusivas a materiales reciclables que contengan dentro de ellas un código QR que dirija movisodios de conciencia ambiental y de reciclaje llamada: "¿Qué ves aquí?"</p>	<p>¿Qué ves aquí? No todo lo que ves es lo que parece</p>	<p>Posters hechos en papel reciclable, Redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok)</p>	<p># de qr redirigidos/ # de interacciones</p>

<p>comunidad y el impacto que se genera a nivel ambiental y social en Fundafe, con el fin de mantener una cadena de consumo responsable y aumentar los recursos en la fundación para su sostenibilidad corporativa.</p>	<p>Estrategia transmedia "DonAction"</p>	<p>2. Campañas con Influencers: A través de creación de contenido llamativo y creativo, estos motivarán a la audiencia a tomar acciones específicas en cuanto al reciclaje y la sostenibilidad, tales como: reciclar adecuadamente, participar en la campaña de concienciación, ser partícipes en la contribución al cuidado del medio ambiente y realizar donaciones a Fundafe.</p>	<p>¡Únete a la revolución del reciclaje y la sostenibilidad! Nuestros increíbles influencers están listos para deslumbrarte con contenido inspirador y creativo que te motivará a tomar acciones concretas. Sé parte del cambio, recicla, participa en nuestras campañas de concienciación y contribuye a la labor de Fundafe. ¡Juntos podemos marcar la diferencia!</p>	<p>Redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok)</p>	<p># publicaciones hechas/ # de publicaciones propuestas</p>
		<p>3. Jornada de limpieza y reciclaje: A través de una estrategia 360, convocaremos a una jornada de reciclaje en el municipio de Tabio con el fin de crear conciencia sobre reciclaje en la comunidad y el impacto a nivel ambiental y social que desea promover Fundafe. Los recursos (material reciclable) recolectado serán usados para cumplir el objetivo de sostenibilidad de Fundafe.</p>	<p>¡Únete a la Jornada de Reciclaje de Fundafe en Tabio y súmate al cuidado del medio ambiente! A través de esta actividad, estaremos promoviendo la cultura del reciclaje en la comunidad y generando un impacto positivo a nivel ambiental y social. ¡Recuerda que los materiales reciclados serán utilizados para apoyar a la sostenibilidad corporativa de Fundafe! ¡Juntos marcamos la diferencia!</p>	<p>Volantes Cuña radial Redes Sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp)</p>	<p># de personas inscritas / # de personas que asistieron a la jornada.</p>

Tabla 1 Matriz Plan Estratégico de Comunicación "Personas Sensibles, Fundafe Sostenible" Fuente: Construcción propia.

1. Estrategia de confianza.

En primer lugar, los patrocinadores desempeñan un papel fundamental en el éxito de la fundación. Su apoyo financiero y respaldo económico son cruciales para llevar a cabo las acciones necesarias y de esta manera generar sostenibilidad corporativa en la fundación. Por lo tanto, la estrategia estará enfocada hacia la confianza entendiendo esta como:

Uno de los objetivos indispensables en las relaciones entre la empresa y sus públicos. Esta perspectiva de responsabilidad para con el entorno, como parte de la confianza y necesaria para la subsistencia de la organización, tiene cierta vinculación al enfoque sistémico de las relaciones públicas desde una perspectiva tanto económica como ética. (Grunig, 1986; Xifra, 2003, 2005).

Druker -abogado y hombre de empresa-, experto en la gestión de las organizaciones y management, ve en la confianza un pilar de la organización desde una perspectiva empresarial “Las organizaciones se fundan en la confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos. Confianza es sinónimo de entendimiento mutuo” (Druker, 1994).

De acuerdo a lo anterior, hay aspectos concretos en la estrategia que influirían en el aumento de la confianza. En el componente cognitivo, reforzar la credibilidad y la capacidad de los emisores. En lo afectivo, ponerse en el lugar del público y manifestar empatía, como compartir valores que estimulen la estima del público. Por último, en lo conativo, en la intención del individuo de hacer o no hacer, en situaciones de crisis, la comunicación corporativa puede recordar logros pasados o apelar directamente a “actuar para avanzar” para animar a repetir estos comportamientos.

Es así como a partir de la estrategia de confianza, se implementaran diferentes tácticas y acciones para el cumplimiento del objetivo con los patrocinadores, todo esto a través de la comunicación que permite influir en la confianza, y a su vez es uno de los factores indispensables a la hora de establecer relaciones sustentables y beneficiosas. Al integrar estos elementos en la estrategia con sus determinadas tácticas y acciones, se puede lograr una comunicación efectiva, se reduce la inseguridad, se crea afecto y se genera confianza duradera con el público deseado.

Dentro de esta estrategia se encuentran las siguientes actividades, a continuación, se presentarán las propuestas de diseño para cada una de estas. Para una mejor visualización, cada una de las piezas podrán ser consultadas como anexo a este documento en el enlace que las acompaña.

1. Portafolio: [PORTAFOLIO FUNDAFE](#)



Ilustración 11 Portada portafolio. Fuente: Creación propia

2. Plan Padrino: [PROGRAMA PLAN PADRINO](#)



Ilustración 12 Merchandising obsequio Plan Padrino. Fuente: Creación propia.



Ilustración 13 12 Certificado reconocimiento Plan Padrino. Fuente: Creación propia.

3. Desayuno: [EVENTO CORPORATIVO - DESAYUNO](#)



Ilustración 14 Premio agradecimiento Desayuno corporativo: Fuente: Creación propia

2. Estrategia 360.

La comunicación 360° es la comunicación completa e integral donde el proyecto genera intervención entre clientes internos y externos con base en los objetivos y las metas estratégicas planteadas. Esta se presenta como una comunicación inteligente, estratégica, integral y armónica.

La ventaja que brinda es trabajar transversalmente en los frentes de comunicación, logrando así establecer mensajes especiales y únicos para construir la imagen de la marca. La comunicación 360° siempre hace partícipe a la audiencia de la experiencia asociada a la marca así para aumentar esta experiencia se genera conjuntamente con el plan de comunicación, actividades internas y externas. Globalmente todo esto se integra en la estrategia general fundamentada por los objetivos a alcanzar proporcionando así mayor credibilidad porque mantiene una imagen equilibrada juntamente con un mensaje coherente. (Xegmenta, 2019)

Es así como esta estrategia está dirigida a los aliados y voluntarios de la fundación, a partir de diferentes tácticas y acciones que llevan a diversificar las formas de conseguir

recursos humanos y económicos en la fundación, todo esto a través de la experiencia, conocimientos y recursos de los públicos quienes pueden aportar para el cumplimiento significativo de la sostenibilidad en la fundación. Al implementar la estrategia 360, la fundación puede aprovechar al máximo los diversos canales de comunicación disponibles, maximizar su visibilidad y generar conexiones más profundas con sus aliados y voluntarios, lo que nos lleva a generar en la fundación una sostenibilidad corporativa efectiva y que perdure en el tiempo.

Dentro de esta estrategia se encuentran las siguientes actividades, a continuación, se presentará la propuesta de diseño para alguna de estas.

1. **Campaña de Crowdfunding en Vaki:** [CROWDFUNDING EN VAKI](#)



Ilustración 15 Post difusión crowdfunding. Fuente: Creación propia

2. **Programa de practicantes y voluntarios “Huella Sensible”:** [PROGRAMA PRACTICANTES Y VOLUNTARIOS - HUELLA SENSIBLE](#)



Ilustración 16 Volante voluntariado. Fuente: Creación propia.

3. Semillero “Cultivando Sensibilidad”: [SEMILLERO - CULTIVANDO SENSIBILIDAD](#)



Ilustración 17 Volante semillero. Fuente: Creación propia.

3. Estrategia de Visibilidad.

La visibilidad es la capacidad de una marca, negocio u otro tipo de entidad de llegar a ser encontrado, visto y conocido por el mayor número de usuarios posible, particularmente aquellos que forman parte de su público objetivo. La publicidad y los diferentes medios de divulgación tales como la televisión, la radio, el periódico, las revistas y las tecnologías de información, favorecen la comunicación, y el trabajo colaborativo entre los investigadores y la formación de redes de conocimiento.

Si se entiende la visibilidad como un elemento que favorece el reconocimiento de una comunidad científica y académica, es importante estudiar la incidencia del reconocimiento social sobre el desarrollo individual. El contexto social establece parámetros que permite a las personas visualizar condiciones en las cuales sus iniciativas pueden ser exitosas (Bandura, 1986).

Es por esto, que este tipo de estrategia abarca una variedad de enfoques y tácticas, desde la publicidad y las relaciones públicas hasta el marketing de contenidos, el compromiso en redes sociales y la creación de experiencias memorables.

De acuerdo a lo anterior, se implementará dentro del plan estratégico de comunicación, una estrategia de visibilidad con determinadas tácticas y acciones hacia la comunidad y beneficiarios de Fundafe, con el propósito de aumentar su visibilidad de manera efectiva, generar conexiones significativas con los consumidores y sostenibilidad corporativa que le permita construir una imagen sólida y mantenerse relevante en un entorno altamente competitivo.

Dentro de esta estrategia se encuentran las siguientes actividades, a continuación, se presentará la propuesta de diseño para alguna de estas.

1. Podcast “Vidas en movimiento”: [PODCAST - VIDAS EN MOVIMIENTO](#)



Ilustración 18 Portada podcast. Fuente: Creación propia.

2. Trailer “Reconstruyendo futuros”: [TRAILER - RECONSTRUYENDO FUTUROS](#)



Ilustración 19 Portada trailer. Fuente: Creación propia.

3. Posts redes sociales “Prótesis con alma”: [POST REDES SOCIALES - PRÓTESIS CON](#)

[ALMA](#)



Ilustración 20 Post en redes sociales. Fuente: Creación propia.

4. Estrategia transmedia.

Las estrategias transmedia son enfoques de narración y comunicación que buscan contar una historia o transmitir un mensaje a través de múltiples plataformas y medios de comunicación. En lugar de limitarse a un solo medio, como el cine, la televisión o los libros, las estrategias transmedia aprovechan diferentes canales para expandir, contar diferentes partes de la historia e involucrar al público de diferentes maneras, fomentando su participación activa y enriqueciendo la experiencia del mismo.

“La transmedia ha abierto escenarios en los cuales el usuario sufre cambios en su actuar, pasando de ser una persona pasiva a ser activa y participativa, contribuyendo en la creación de una historia, denominándose así un usuario prosumidor. El fenómeno transmedia debe entenderse como un tipo de producción cultural o discurso donde el relato se expande a varios medios y plataformas y los “usuarios” participan en esa expansión” (Scolari, 2013).

Aunque la transmedia no ha tenido mucha intervención en experiencias pedagógicas, se considera que en el ámbito educativo puede ofrecer beneficios significativos en términos de aprendizaje. “La producción transmediática se asocia con objetivos comerciales, publicitarios, artísticos, experimentales, creativos y mucho más” (Aguaded-Gómez et al., 2014).

Es por esto que de acuerdo a lo anterior se estableció dentro del plan de comunicación una estrategia transmedia acompañada de diversas tácticas y acciones que se enfocan en involucrar, concientizar y empoderar a la comunidad, asegurando que estos se sientan parte integral del proceso, en el que se implementan acciones de comunicación y difusión que promuevan la participación activa, la transparencia y el diálogo constante con los miembros de la comunidad, creando un ambiente propicio para la colaboración, desarrollo y fortalecimiento de los procesos para generar la sostenibilidad corporativa de la fundación, ya que al utilizar múltiples plataformas y medios, estas estrategias permiten la participación activa del público generando un mayor impacto y conexión emocional con la audiencia.

Dentro de esta estrategia se encuentran las siguientes actividades, a continuación, se presentará la propuesta de diseño para alguna de estas.

- 1. Creación de poster con Q’RS “¿Qué ves aquí?” los cuales redirigen a un video respondiendo la pregunta: [POSTERS CON Q’RS - QUÉ VES AQUÍ](#)**



Ilustración 21 Poster con Q'RS ¿Qué ves aquí? Fuente: Creación propia.

2. Campaña con Influencers: [CAMPAÑA CON INFLUENCERS](#)



Ilustración 22 Perfil influencer. Fuente: Instagram @marcelarecicladora

3. Jornada de limpieza y reciclación: [JORNADA LIMPIEZA Y RECICLATÓN](#)



Ilustración 23 Reciclación Fundafe en Tabio. Fuente: Creación propia.

En conclusión, las estrategias anteriormente mencionadas desempeñan un papel fundamental en la planeación, ejecución y evaluación del plan de comunicación “Personas Sensibles, Fundafe Sostenible”, ya que a través de estas se espera lograr una comunicación efectiva, fortalecer la confianza, maximizar la visibilidad y generar una experiencia enriquecedora para el público objetivo, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales y la sostenibilidad corporativa de la fundación. Es importante adaptar estas estrategias a las necesidades y características específicas de la fundación, aprovechando las fortalezas de cada medio y plataforma disponible. En última instancia, la comunicación estratégica desempeña un papel fundamental en la construcción de una imagen sólida y relevante en un entorno competitivo, fomentando la participación, el compromiso y el éxito a largo plazo.

g. Cronograma

El éxito de cualquier proyecto depende en gran medida de una planificación adecuada y estructurada. Uno de los elementos clave en esta planificación es el cronograma del proyecto, ya que este es una herramienta fundamental que permite organizar, planificar y controlar los tiempos de ejecución de todas las actividades y tareas necesarias para contribuir a la eficiencia y eficacia del proyecto. Es importante aclarar que el desarrollo de este PECO está programado para 3 años. A continuación, se puede ver cómo y cuándo están programadas las diferentes actividades para cada año correspondiente.

Para una mejor visualización, el cronograma de las actividades podrá ser consultado como anexo a este documento en el siguiente enlace: [CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES](#)

h. Presupuesto

Para ver el presupuesto desglosado por años, da clic en el siguiente enlace:

[PRESUPUESTO](#)

PRESUPUESTO GENERAL	
ENTIDAD	FUNDAFE
NOMBRE DEL PROYECTO	PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN "PERSONAS SENSIBLES FUNDAFE SOSTENIBLE"
PLANEAMIENTO	V/R TOTAL (\$)
Presupuesto año 1	\$ 31.131.333
Presupuesto año 2	\$ 42.019.000
Presupuesto año 3	\$ 29.017.000
Fondo de contingencia	\$ 10.216.733
Honorarios	\$ 61.300.400
<i>valor total del presupuesto</i>	<i>\$ 173.684.467</i>

Tabla 3 Presupuesto

12. Conclusiones

A partir del diagnóstico realizado durante el segundo periodo del año 2022 y complementándolo con el primer periodo del 2023, el problema al que se enfrenta Fundafe es un tema de vital importancia, ya que al no contar con recursos económicos suficientes no logra cumplir su misión y principalmente su objetivo de realizar una prótesis diaria para personas con limitaciones físicas.

Las comunicadoras estratégicas a lo largo del proceso encontraron que se han realizado 464 prótesis, lo que equivale a 31 prótesis por año, es decir no se estaría cumpliendo ni el 10% de la meta anual establecida del objetivo de la fundación, ya que, según el indicador se cumple solo el 8,49% de la meta establecida por Fundafe. Es por eso que, a través del plan de comunicación estratégica, se espera aumentar a un 20% el cumplimiento de la meta establecida en el primer año de ejecución.

Aun así, esta no es la única oportunidad que tiene la fundación para ser sostenible corporativamente a nivel económico, ambiental y social. Por consiguiente, se pudo concluir que las estrategias propuestas para los diferentes públicos de Fundafe tienen el potencial de contribuir a la transformación del problema de sostenibilidad que enfrenta la organización. Estas estrategias abarcan diversas áreas, como la captación de recursos económicos, la vinculación de voluntarios y prácticas de responsabilidad social, así como la mejora de la visibilidad y el alcance de la fundación.

Para lograr una transformación exitosa en Fundafe y abordar el problema de sostenibilidad, resultó fundamental establecer objetivos claros y medibles.

En primer lugar, se espera incrementar en un 25% la participación y apoyo financiero de voluntarios, patrocinadores y aliados, a través de la estrategia de confianza para establecer relaciones sustentables que garanticen credibilidad, permanencia, procesos continuos y así se logre una sostenibilidad corporativa en la fundación.

Por otro lado, al emplear acciones transmedia para diversificar las formas de conseguir recursos humanos y económicos en la fundación se espera, a través de una estrategia 360 lograr un incremento del 40% en el tráfico del sitio web, un aumento del 50% en el alcance de las publicaciones en redes sociales y un incremento del 60% en la interacción

de los usuarios, gracias al fortalecimiento del ecosistema digital y una estrategia de redes sociales definida.

En tercer lugar, a través de una estrategia de visibilidad se desea obtener un incremento del 30% en la participación de voluntarios y prácticas de responsabilidad social en Fundafe, con el propósito que a través de ellas se pueda sensibilizar a la comunidad frente a la labor que realiza la fundación y de esta manera brindar un apoyo invaluable en la misma, para el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Adicional, se espera incrementar a un 15% la cantidad de prótesis elaboradas y entregadas a personas de bajos recursos, a través de una estrategia transmedia que permita crear conciencia sobre la importancia del reciclaje en la comunidad y el impacto que genera a nivel ambiental y social en Fundafe, manteniendo una cadena de consumo responsable y aumentando los recursos en la fundación para su sostenibilidad corporativa.

A partir de lo anterior, cada una de las estrategias que se proponen dentro del plan estratégico de comunicación, permitirán que la fundación Fuente de Esperanza logre una sostenibilidad corporativa a corto, mediano y largo plazo, en la que se permita seguir cumpliendo su objetivo y a su vez, seguir impactando con la labor social que realiza, ya que, si alguno de los integrantes actuales de la organización se retira, esta puede morir y acabar con su labor social, entendiendo que ellos son la esencia de la misma.

Por esto es que la sostenibilidad corporativa se debe integrar como el ADN de la fundación, es de esta forma que Fundafe tendrá una misión y propósito duradera, que impactará y trabajará de forma continua sin limitarse en recursos físicos, económicos y humanos para recuperar la esperanza de miles de colombianos en volver a caminar.

En conclusión, como comunicadoras estratégicas hemos adquirido una valiosa comprensión sobre la importancia de entender a los actores involucrados y su entorno al

desarrollar un plan estratégico de comunicación, ya que esto nos ha permitido adoptar una perspectiva integral y dinámica, reconociendo que la comunicación no es un proceso unidireccional, sino un sistema complejo en el que interactúan múltiples elementos.

Adicional a ello, hemos aprendido que la comunicación estratégica efectiva requiere una comprensión profunda de los actores clave, tanto internos como externos, así como de los factores que influyen en su comportamiento y decisiones.

Por otro lado, al analizar el entorno, hemos descubierto que factores como la cultura, la economía, la política y la tecnología juegan un papel crucial en la forma en que los actores perciben, interpretan y responden a los mensajes de comunicación. Comprender estas dinámicas nos ha permitido adaptar nuestros mensajes y estrategias para maximizar su efectividad.

La metodología enactiva respondiendo al concepto de comunicación estratégica de Sandra Massoni nos ha instado a adoptar un enfoque participativo, involucrando a los actores en el proceso de planificación y ejecución de la comunicación estratégica. Al fomentar la co-creación y la participación activa, se pretende lograr un mayor compromiso y apoyo por parte de los actores involucrados, con el objetivo de fortalecer la efectividad de nuestras estrategias.

Finalmente, como comunicadoras estratégicas hemos aprendido a generar acciones y sentidos compartidos a través de la comunicación estratégica. Hemos desarrollado habilidades para escuchar y aprender a ver escenarios, así como para trabajar con otras dimensiones de la comunicación. Valoramos la diversidad de perspectivas y verdades en la comunicación, y reconocemos que en el encuentro en la diversidad es donde ocurre la verdadera transformación social. Al abrazar esta diversidad y trabajar con ella, generamos

conversaciones micro-macrosociales que nos permiten un crecimiento y desarrollo auténtico tanto a nivel individual como colectivo.

13. Referencias Bibliográficas:

- Abad, M. V. (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza. *Comunicación y hombre: revista interdisciplinar de ciencias de la comunicación y humanidades*, (9), 59-73.
- Adolf Guirao. Utilidad y tipos de revisión de literatura. vol.9 no.2 Santa Cruz de La Palma 2015
- Albert, S., & Whetten, D. (1985) Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw, *Research in organizational behavior* (Vol. 6). Greenwich, CT: JAI.
- Asesorias.co. Sociedades sin ánimo de lucro (S.f) Recuperado de: <https://asesorias.com/empresas/sociedades/sin-animo-lucro/>
- Bandura, A. (1986) *Social foundation of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barrera.D. (2007) “La empresa social y su responsabilidad social”. *Organizaciones y Cultura*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v17n30/v17n30a05.pdf>
- Benalcazar Guallichico, D. M. (2020). *Diseño de la estrategia de la comunicación 360 para el impulso turístico y cultural de la parroquia de Pacto, ubicada en el cantón Quito de la provincia de Pichincha* (Bachelor's thesis, Quito, Universidad Metropolitana).
- Berbel Giménez, G., Reyes Gómez, J. D., & Gómez Villegas, M. (2007) “La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): análisis y comparación entre

guías y normas de gestión e información”. Recuperado de:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19584/20630>

- Bradford. H. Gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro. Recuperado de: <https://www.cesa.edu.co/news/gobierno-corporativo-en-las-entidades-sin-animo-de-lucro/>
- Capriotti (1998) “La comunicación interna. Artículo publicado en Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina). Universidad Rovira i Virgili Tarragona (España). Recuperado de:
http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Castillo, Antonio (2009) “Relaciones Públicas. Teoría e historia” Barcelona. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ceballos, M. M. (2004) “Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves – MAC”. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/manual-para-el-desarrollo-del-mapeo-de-actores-claves-mac/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica (pp. 001-344). México: McGraw-Hill Interamericana
- Contreras, C y Hernández, E. (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional. Nova Scientia. Recuperado de [Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la identidad organizacional \(scielo.org.mx\)](https://scielo.org.mx/antecedentes-teoricos-y-niveles-de-analisis-de-la-identidad-organizacional)
- Cordero L. La comunicación como proceso cultural. Pistas para el análisis Estudios del Desarrollo Social vol.6 no.3 La Habana (2018) Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000300013
- Costa, J. (2003). “Diseñar para los ojos”. Grupo Editorial Design Recuperado de [Diseñar para los ojos - Joan Costa” - Google Libros](https://books.google.com.ec/books?id=-W24pmYiVesC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

- EC-FAO (2006) “Stakeholders Analysis”, Annex I to lesson “understanding te Users’ Information Needs”. Recuperado de:
https://sarpn.org/documents/d0002793/Reporting_FS_info_FAO2006_Lesson1_anne_x1.pdf
- Eugenio. N. y Rativa Y. (2017) “La robotización aplicada en prótesis, su avance tecnológico y beneficios. Facultad de Ingenierías”. Bogotá. Recuperado de:
<https://repositorio.ecci.edu.co/bitstream/handle/001/1208/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Farah. S. (2011) Estrategia de comunicación interna para la fundación Juan Felipe Gómez Escobar. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/71417955.pdf>
- Frue, K. (2017). The Quick Guide to PESTEL Analysis. PESTLE Analysis. Recuperado de <http://pestleanalysis.com/pestel-analysis/>
- Galindo, L. M. (2008). Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito. Trillas.
- García C. (2006) Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas Psychologica. vol. 5, núm. Bogotá. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- García M. La encuesta. (s.f) Recuperado de: <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-de-avellaneda/metodologia-de-investigacion/uni-5-manuel-garcia-ferrando-la-encuesta/27929719>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of cleaner production*, 198, 401-416.
- Giraldo. A. y Cifuentes. C. (2018) “Análisis de búsqueda de recursos financieros para beneficiar a niños de bajos recursos con prótesis 3d de miembros superiores”
Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá – Uniempresarial

Negocios Internacionales Bogotá D.C. Recuperado de:

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23290/Anngi%20Milena%20Giraldo%20Rozo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Granados, L. F. M., Landazábal, D. P., Hernández, J. C., Ruíz, Y., & Vanegas, H. (2007). Visibilidad y formación en investigación: estrategias para el desarrollo de competencias investigativas. *Studiositas*, 2(2), 43-56.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2007). Dirección de relaciones públicas (Vol. 5). Grupo Planeta (GBS).
- Guevara, P., Pérez, M., y Quint, S. (2014). El análisis PESTEL aplicado a un territorio. Caso del barrio Pisulí en Quito. *Valor Agregado*, 2, 81-94. Recuperado de: https://kipdf.com/el-analisis-pest-aplicado-a-un-territorio-caso-del-barrio-pisuli-en-quito_5ac498271723dd0cf65ad7c4.html
- Gutiérrez, P. M. (2007) “Mapas sociales: método y ejemplos prácticos” Recuperado de: <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- Hatch, M. (1997). *Organization theory*. Oxford: University Press.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Metodología de la investigación” México. Recuperado de: <http://florfanysantacruz.blogspot.com/2015/08/el-marco-teorico-antecedentes.html>
- Inclusocial fundación para el desarrollo de la solidaridad. Prótesis. Recuperado de: <https://inclusocial.org.co/donacion-de-protesis/comment-page-3/>
- Lemus.E (2021) “Tecnología en prótesis de brazos y piernas”. Mi prótesis. Recuperado de: <https://miprotesisdepierna.mx/blog/tecnologia-en-protesis-de-brazos-y-piernas/>

- Moreno J. L. (1954) “Fundamentos de la Sociometría” Buenos Aires. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870350X2009000100009
- Morrison, Mike (2012) History of PEST analysis. Recuperado de: <http://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/>
- Núñez. K. (2012) “Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría” Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Ortega. N. (2019) “Evolución de las Entidades sin Ánimo de Lucro ESAL en Colombia, durante los años 1991 al 2018 de acuerdo a la normatividad que las rige” Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Maestría en Administración de Organizaciones. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/40805/3/nortegaca.pdf>
- Perez. A (2010) “El sociograma”. Recuperado de: https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_35/ROCIO_ROMERO_CALVO_02.pdf
- Pineda, I et al (2009) Utilidad del sociograma como herramienta para el análisis de las interacciones grupales. *Psicol. Am. Lat.*, n.16, pp. 0-0. ISSN 1870-350X. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2009000100009
- Pizzolante, I (2004) “El poder de la comunicación estratégica”. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de: [https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Pizzolante%20\(2004\)%20la%20comunicaci%C3%B3n,la%20empresa%20con%20visi%C3%B3n%20global](https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Pizzolante%20(2004)%20la%20comunicaci%C3%B3n,la%20empresa%20con%20visi%C3%B3n%20global)

- Porter, M., & Kramer, M. (2006) “Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business”. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/47252286.pdf>
- Qué es una organización sin fines de lucro Naturalife fundación (S.f) Recuperado de: <https://www.fundacionnaturalife.org/que-es-una-organizacion-sin-fines-de-lucro/>
- Recuperado de: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1988-348x2015000200002
- Robbins, S (1999) “Comportamiento Organizacional”. México, Editorial Prentice Hall. Recuperado de: [https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Pizzolante%20\(2004\)%20la%20comunicaci%C3%B3n,la%20empresa%20con%20visi%C3%B3n%20global](https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Pizzolante%20(2004)%20la%20comunicaci%C3%B3n,la%20empresa%20con%20visi%C3%B3n%20global)
- Rodríguez. P. (2016) Lo que hay que saber de las entidades sin ánimo de lucro. Bogotá. Recuperado de: https://cong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf
- Román E. Tipos de comunicación organizacional https://tomi.digital/es/141604/tipos-de-comunicacion-organizacional?utm_source=google&utm_medium=seo
- Saavedra-Bautista, C. E., Cuervo-Gómez, W. O., & Mejía-Ortega, I. D. (2017). Producción de contenidos transmedia, una estrategia innovadora. Revista científica, (28), 6-16.
- Scheinsohn D (2010) Comunicación Estratégica. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/ccedce/n33/n33a02.pdf>
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2010) “Comportamiento del Consumidor” Recuperado de: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/5676/1/T-UCSG-POS-MGM-14.pdf>

- Scolari, C. (2014). Narrativas transmedia: nuevas formas de comunicar en la era digital. Anuario AC/E de cultura digital, 1, 71-81.
- Silva D. (2021) “Comunicación Organizacional: tipos y 7 barreras para superar. Web Content & SEO Associate, LATAM Recuperado de:
<https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-organizacional/#:~:text=1.-.Comunicaci%C3%B3n%20interna,Comunicaci%C3%B3n%20formal>
- Silva.D. (2021) Guía completa sobre comunicación interna: qué es + 6 ventajas + 8 consejos para aplicarla en tu empresa. Web Content & SEO Associate, LATAM Recuperado de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/comunicacion-interna/>
- Steinar K (2008) Las entrevistas en investigación cualitativa. Ediciones Morata. Recuperado de:
<https://books.google.es/bookshl=es&lr=&id=BZojEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT17&dq=entrevista+e+investigaci%C3%B3n+&ots=ZqiZ1pgQuE&sig=qsBk9YreDuzBvQqeikLe0cFlkvo#v=onepage&q&f=false>
- Velásquez. M. y Gómez. A. (2015) “El sector sin fines de lucro en Colombia” Universidad Eafit. Medellín. Recuperado de:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8320/Martin_PuyoVelasquez_AnaMaria_GomezCardona_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y%C2%A1%C2%A1
- Viñaras, M. (2013) “Estrategias de comunicación para generar confianza” Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=129429455004>
- Xifra, J. (2003). Teoría y estructura de las relaciones públicas (No. Sirsi) a458206 HD59. 6S35).
- Xifra, J. (2005). Planificación estratégica de las relaciones públicas. Paidós.
- Xegmenta. (15 de Agosto de 2019). Estrategia de comunicación 360°, qué es y su

- impacto en los negocios. Recuperado el 05 de 07 de 2020, de <https://xegmenta.com/blog-estrategia-de-comunicacion-360/>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. International Journal of Business and Management. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis
- Zalba, E. y Bustos, J (2001) “Problemas y desafíos de la formación académico-profesional ante la diversidad de los actuales escenarios de la comunicación social. Diálogos de la Comunicación” Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000300013#B17

14. Anexos:

- [Primera entrevista Juan Salcedo - Líder de Fundafe](#)
- [Metodología del semáforo Fundafe](#)
- [Segunda entrevista Juan Salcedo - Líder de Fundafe](#)
- [Encuesta Fundación Fuente de Esperanza](#)
- [Tercera entrevista Liliana Forero - Administradora de Fundafe](#)
- [Cuarta entrevista Germán Rocha - Voluntario de Fundafe](#)
- [Quinta entrevista Carmen Judith - Voluntaria de Fundafe](#)
- [Sexta entrevista Carlos Cifuentes - Director radio comunitaria de Tabio](#)
- [Séptima entrevista Juan Salcedo - Líder de Fundafe](#)
- [Análisis Pestel](#)
- [Registro fotográfico Fundafe](#)

- [Matriz Plan Estratégico de Comunicación](#)
- [Matriz de coherencia](#)
- [LOGO - NOMBRE - SLOGAN PECO](#)
- [Post redes sociales - Prótesis con alma](#)
- [Trailer - Reconstruyendo Futuros](#)
- [Podcast - Vidas en movimiento](#)
- [Crowdfunding en Vaki](#)
- [Programa practicantes y voluntarios - Huella Sensible](#)
- [Posters con Q´RS - ¿Qué ves aquí?](#)
- [Jornada de limpieza y reciclación](#)
- [Semillero - Cultivando Sensibilidad](#)
- [Campaña con influencers](#)
- [Evento corporativo - Desayuno](#)
- [Portafolio Fundafe](#)
- [Programa Plan Padrino](#)