

## Plan Estratégico de Comunicación - PECO

Ingrid Dayanne Asprilla Sánchez e Ingrid Lorena Ávila Aranguren  
iasprillasa@uniminuto.edu.co, iavilaarang@uniminuto.edu.co

Tutor:

Luis Carlos Rodríguez Páez Bogotá D.C

Facultad de Ciencias de la Comunicación Corporación Universitaria Minuto de Dios

Palabras claves: estructura organizacional, comunicación interna, comunicación estratégica

## Resumen

En la actualidad, la comunicación estratégica organizacional es un proceso fundamental para las organizaciones sociales, ya que incide en sus procesos externos porque favorece la transformación digital, las orienta hacia el posicionamiento, conecta a la organización con otros actores estratégicos y evaluar vicisitudes a corto, mediano y largo plazo, pero como en todo proceso, la comunicación estratégica organizacional también busca fortalecer los vínculos entre los colaboradores, establecer mejores canales de comunicación, anticiparse y encontrar soluciones adecuadas ante cualquier situación, abrir espacios de participación, entre otras características que son transversales a las organizaciones, de allí la importancia de promover este concepto en las entidades.

Además, repercute a nivel interno puesto que fortalece la comunicación entre sus miembros, optimiza los procesos internos, mejora la cultura organizacional y fomenta las propuestas de valor, por lo tanto, la comunicación estratégica aporta al crecimiento y desarrollo de las organizaciones, eso sí, a partir de la intención de cambio por parte de los miembros, ya que es gracias a su participación, creatividad, conocimiento e interacción durante el proceso que se pueden ejecutar acciones orientadas a la solución de sus necesidades a partir de los distintos aportes que en conjunto con el área de comunicaciones se pueden gestionar, además es ese sentido de pertenencia y ganas de transformar su entorno lo que hace que los proyectos evolucionen y sean más favorables que en los que los miembros no participan.

Este es el caso del colectivo Sin Fronteras, una organización juvenil que a pesar de su trayectoria de 16 años liderando procesos de paz y eliminación de las desigualdades de género en la localidad de Rafael Uribe Uribe en Bogotá DC, ha tenido problemas relacionados con su comunicación interna

principalmente a de estructura organizacional y esto terminó desencadenando una serie de problemas de comunicación (sobre todo durante la pandemia) relacionados con la poca disponibilidad de tiempo, falta de coordinación para realizar las actividades y desconocimiento de distintas formas de comunicar sus líneas temáticas, entre otros, debido a esa falta de organización interna.

Por lo cual, en este trabajo se van a analizar las dinámicas conflictivas que se dan en la organización para así pasar a una fase de investigación de las causas de aquellos obstáculos que no le permiten al colectivo cumplir con sus objetivos, y mediante un proceso de diagnóstico comunicativo participativo se evidenció que la raíz de los problemas a nivel comunicativo del Colectivo Sin Fronteras era la falta de una estructura organizacional, así que para solucionar esta y otras problemáticas internas, se intentará seguir con la organización un Plan Estratégico de Comunicaciones - PECO de modo que se propicie la implementación de líneas de acción que aborden satisfactoriamente cada uno de estos factores negativos para convertirlos en oportunidades de crecimiento.

## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| 1. CONTEXTO.....   | 6  |
| 1.1 Descripción del tipo de organización y sector al que pertenece ..... | 6  |
| 1.2 Fuerzas del entorno .....  | 11 |
| 1.2.1 DOFA .....   | 11 |
| 1.2.2 Nivel organizacional .....   | 13 |
| 1.2.2 Dimensión comunicacional .....                                     | 20 |
| 1.3 Pregunta orientadora.....  | 34 |
| 2. PROBLEMA, NECESIDAD U OPORTUNIDAD .....                               | 35 |
| 3. OBJETIVOS:.....   | 37 |
| 3.1 Objetivo general:.....   | 37 |
| 3.2 Objetivos específicos.....   | 37 |
| 4. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....  | 37 |
| 4.1 Estructura organizacional .....                                      | 37 |
| 4.2 Comunicación interna .....   | 45 |
| 4.3 Comunicación estratégica.....  | 50 |
| 5. Categorización.....   | 57 |
| 5.1 Estructura organizacional .....                                      | 57 |
| 5.2 Comunicación Interna.....  | 60 |
| 6. Metodología.....  | 66 |
| 6.1 Enfoque.....   | 69 |
| 6.2 Método .....   | 70 |
| 6.3 Técnicas de investigación.....                                       | 71 |
| 6.3.1 Revisión Documental (Contenido) .....                              | 72 |
| 6.3.2 Entrevista Estructurada.....                                       | 74 |
| 6.3.3 Análisis documental .....  | 76 |
| 6.3.4 Grupo focal.....   | 77 |
| 6.3.5. Encuesta.....   | 79 |
| 7. Resultados.....   | 81 |
| 7.1 Resultados primer objetivo específico.....                           | 81 |
| 7.1.1 Entrevista estructurada.....                                       | 81 |
| 7.1. 2 Revisión documental.....  | 89 |

|   |       |
|---|-------|
| 7.1.3 Encuesta.....   | 91    |
| 7.2 Resultados segundo objetivo.....                                  | 95    |
| 7.2.1 Grupos focales.....   | 95    |
| 7.2.1 Análisis documental.....  | 99    |
| 7.3 Acercamiento resultados tercer objetivo:.....                     | 101   |
| 8. Propuesta de comunicación.....                                     | 103   |
| 8.1 Plan Estratégico de Comunicación del Colectivo Sin Fronteras..... | 1044  |
| 9. Conclusiones.....  | 109   |
| 10. Referencias bibliográficas.....                                   | 11212 |
| 11. Anexos.....   | 11818 |

### ÍNDICE DE GRÁFICAS

|   |    |
|---|----|
| DOFA.....                               | 12 |
| Modelo de Burke y Litwin.....           | 15 |
| Planilla de Pre diagnóstico.....        | 24 |
| Sociograma.....                         | 26 |
| Matriz diagnóstico de comunicación..... | 32 |
| Galaxia comunicacional.....             | 33 |

## 1. CONTEXTO

### 1.1 Descripción del tipo de organización y sector al que pertenece

El Colectivo Sin fronteras se encuentra ubicado en el barrio Quiroga, un sector perteneciente a la localidad Rafael Uribe Uribe que está conformada por cuatro UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal) más (Quiroga, San José, Marco Fidel Suarez, Marruecos, Diana Turbay).

La construcción histórica de la localidad se remonta al siglo XX, en donde, debido al proceso de expansión de Colombia y a la migración vivida en aquella época, se empezó a trasladar gran parte de la población colombiana de estrato medio y bajo al sur de la capital, motivo por el cual, su conformación y crecimiento se vivió en tres momentos.

“La primera abarca los años 1925 a 1950, con el surgimiento de barrios obreros como Santa Lucía, Olaya (1925), El Libertador (1930), Bravo Páez, Marco Fidel Suárez, San Jorge (1932) y Centenario (1938) y, a lo largo de la década del cuarenta, El Claret, El Inglés y Murillo Toro; la segunda va de los años 1950 a 1980 en el que se desarrollan urbanizaciones planificadas siguiendo los lineamientos del Distrito, siendo el barrio Quiroga fundado en 1952 (...). La tercera etapa desde 1980 con la consolidación de la localidad y la generación de políticas para la legalización de barrios de origen informal” (Secretaría de planeación de Bogotá D.C, 2020, p.5)

Actualmente, “la localidad Rafael Uribe Uribe representa el 1.6% del área total de la ciudad, y la UPZ Quiroga ubicada en el extremo norte de la localidad tiene una dimensión de 379,6 hectáreas, equivalentes al 27,4% del total del área de las UPZ de la localidad, configurándose como el sector con mayor extensión. De igual forma, para el año 2017 se registró un total 377.615 habitantes, (5,1% del total de población de Bogotá)” (Consejo Local de Gestión de Riesgo y Cambio Climático, 2020, p.7)

De acuerdo informe de la Secretaría Distrital de Hábitat (2020), se registra que la distribución por estratos sociales de la localidad, evidencio que el 49% de la población posee un estrato tres, el 43% hace parte del estrato dos y el 8% se encuentra en sectores de estrato uno. Ahora, según el Plan de Ordenamiento Territorial de Bogotá, la localidad número 18 de Bogotá divide su planeamiento territorial en seis actividades: residencial (72,2%), suelo protegido (8,7%), dotacional (7,7%), minera (6,6%), comercio y servicios (3,5%) y área urbana integral (1,3%), cabe decir, que el sector en donde se encuentra ubicado el colectivo, es una zona caracterizada por desarrollar actividades relacionadas con el comercio y así mismo, poseer espacios residenciales consolidados de manera formal.

Ahora bien, adentrándonos más al Colectivo Sin Fronteras, es necesario decir que esta es una organización que lleva 16 años haciendo parte del tercer sector (entidades sin ánimo de lucro que promueven el desarrollo integral del ser humano), y su objetivo principal es desarrollar talleres y activismo basado en la transformación de una vida libre de pensamientos machistas y patriarcales, utilizando el cuerpo como centro de la vida humana.

El colectivo nace como una iniciativa institucional promovida desde el colegio Clemencia Holguín de Urdaneta, gracias a un docente que deseaba mitigar las problemáticas existentes (violencia intrafamiliar, embarazos a temprana edad y drogadicción juvenil) a través del correcto aprovechamiento del tiempo libre. El primer nombre con el que surge la organización se denomina Frontera tras Frontera, Derechos sin Frontera, haciendo alusión a la lucha por los derechos sexuales y discusiones de género, pero posteriormente, el nombre se configuró a 'Sin Fronteras' para hacer lo menos extenso.

De acuerdo con la encuesta realizada por las comunicadoras sociales, Lorena Avila y Dayanne Asprilla, el 72,7% de los actores que conforman el colectivo son jóvenes que se unieron en su mayoría desde hace 4 años o más y los demás (que representan el 27,3%) se integraron hace seis meses o menos, sus edades oscilan entre los 15 y 26 años, de estos, 90%, son bogotanos que residen en el barrio Quiroga en la localidad de Rafael Uribe Uribe y el 10% restante vive en Usme, según encuesta realizada por las comunicadoras el mes de Marzo del presente año.

En cuanto a su vida familiar y social, el 72,7% viven en zonas estratificadas No. 2 y 27,3% en No. 3, pero solo el 18,2% de ellos viven en vivienda propia, mientras que el 81,8% en arriendo. Sobre el acceso a los servicios médicos, el 63,6% tienen acceso a todos los servicios. Con respecto a su nivel educativo, 54,5% están cursando bachillerato y el 45,5% son universitarios. Frente a su vida familiar, se encontró que unos conviven con madre y padre, otros con madre - padre y hermanos, otros con su madre o solo su padre, y algunos con otros miembros de la familia como abuelos, tíos y primos.

Su relación con los miembros del núcleo familiar es 45,5% buena, 36,4% regular y 18,2% excelente, y respecto a sus creencias, el 27,3% son cristianos, 27,3% ateos, 27,3% agnósticos, 9,1% son católicos y 9,1% pertenece a otra religión, según encuesta realizada por las comunicadoras en el primer semestre del año en curso.

Por otra parte, si nos adentrándonos a la mecánica de funcionamiento del colectivo, encontramos que los procesos de selección que realiza el Sin Fronteras es por medio de dos escenarios, en primera instancia, se encuentra el colegio Clemencia Holguín de Urdaneta como

espacio en donde los líderes de la organización van a compartir su metodología e ideales con los estudiantes una vez al mes, y los chicos que se encuentren interesados se ponen en contacto con la organización e inician proceso de inducción.

El segundo método a utilizar para seleccionar personal, es por medio de la visibilización que tiene el colectivo, es decir, hay factores externos que llegan a la organización porque se sienten atraídos por su trabajo, los siguen en redes o participan en eventos a los que ellos asisten, a partir de ahí, se ponen en contacto con la organización y los líderes les mencionan los pasos a seguir para participar del colectivo.

Ahora bien, los procesos de inducción que maneja Sin Fronteras se desarrollan a partir de talleres colectivos, allí los líderes esperan a que exista un número determinado de personas nuevas, y cuando hay diez o quince integrantes, realizan los talleres para que estos conozcan la metodología y el trabajo que caracteriza la organización, cabe mencionar, que cuando entran personas de manera individual solo les comparten la teoría y le enseñan todo lo que ellos realizan con el objetivo de forjar a ese voluntariado que se une a la organización.

Frente a los programas de formación, se evidencia que el colectivo no cuenta con un programa estructurado y planificado, sino que durante las reuniones explican a manera de voz a voz los temas concernientes a la organización, sin embargo, cuando desean realizar procesos de aprendizaje para conocer y desarrollar aptitudes de los integrantes o detectar las competencias y destrezas de los mismo, se llevan a cabo talleres de capacitación liderados por las cabezas del colectivo, pero ejecutados por los especialistas de su principal actor estratégico, la Corporación

Vínculos, de esta manera se da una construcción conjunta de saberes, de igual forma, constantemente se intercambian ofertas académicas por medio de su grupo de WhatsApp.

Respecto al plan carrera, se puede afirmar que los líderes del colectivo y la Corporación Vínculos le dan la oportunidad a sus miembros de forjarse como líderes que sean capaces de generar procesos estratégicos para visibilizar a Sin Fronteras en escenarios externos. También es pertinente mencionar, que los programas de reconocimiento utilizados son emocionales, es decir, normalmente solo se agradece o se destaca la labor realizada por los actores de manera pública.

Aunque no manejan programas de bienestar y desarrollo, para mantener motivados a los integrantes del colectivo, los líderes desarrollan dinámicas relacionadas con arte, cultura, y encuentros, de modo que los jóvenes se diviertan, pero a la vez se sientan escuchados a través de diferentes metodologías en las que puedan aportar ideas o expresar sus opiniones en relación con las situaciones que se presentan en el colectivo.

En términos de presupuesto y financiación, la organización no cuenta con registros financieros. Frente a temas de liderazgo, manejan un estilo transformacional, pero no realizan una evaluación de desempeño relacionada con el desarrollo de los proyectos o el impacto de los mismos. Y finalmente, frente a la dinámica organizativa, Sin fronteras se departamentaliza según sus proyectos, debido a que dependiendo de los proyectos que tenga la organización, se determina el o los actores que serán partícipes de estos. Sin embargo, es necesario mencionar que actualmente la departamentalización de la organización está en proceso de transformación, debido a que no registra una estructura formal.

## **1.2 Fuerzas del entorno**

### **1.2.1 DOFA**

Para analizar el entorno que permea al colectivo Sin Fronteras se utilizó la técnica DOFA, esta permitió examinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización, así mismo, postular unas estrategias para la resolución y fortalecimiento de las mismas.

El análisis permitió identificar que actualmente el colectivo ha realizado alianzas de palabra más no de documentos con alrededor de 25 organizaciones externas, entre ellas entidades gubernamentales, no estatales, comunitarias y medios de comunicación, denotando la ventaja e importancia que tiene para sus stakeholders establecer buenas relaciones con actores externos, y realizar co-creaciones con algunas actividades para darse a conocer ante nuevos públicos.

Sin embargo, la situación actual del Covid 19 ha generado una fragmentación con algunas entidades como Ficonpaz, el Colectivo Silvio Rodríguez y el Club de Leones, organizaciones que aportaban de manera económica el sostenimiento del colectivo, además de eso, se encontró que los integrantes de Sin Fronteras no reciben remuneración económica por la elaboración de sus actividades realizadas, lo que genera que se torne más complejo para los actores internos ejecutar algunas dinámicas que requieren recursos financieros.

| <b>MATRÍZ DOFA<br/>COLECTIVO SIN FRONTERAS</b>  | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   |
|---|---|--|
|   | <p>F1. Los actores poseen gran conocimiento sobre las líneas de acción del colectivo.</p> <p>F2. Constantemente se comparten ofertas de programas de formación sobre las temáticas que maneja Sin Fronteras para los integrantes del colectivo.</p> <p>F3. Existe una participación activa del colectivo en programas estatales y eventos públicos.</p> <p>F4. El colectivo cuenta con jóvenes con capacidad de liderazgo e iniciativa.</p> <p>F5. Constante comunicación entre los miembros del colectivo.</p>   | <p>D1. No existe una estructura organizacional establecida en la organización.</p> <p>D2. Algunos actores poseen poca disponibilidad de tiempo para realizar las actividades del colectivo.</p> <p>D3. Los integrantes del colectivo no reciben remuneración económica por las actividades realizadas.</p> <p>D4. No hay una correcta gestión de los contenidos mediáticos en el colectivo.</p> <p>D5. Los líderes del colectivo no han formalizado la misión, visión, ni los objetivos de la misma.</p> <p>D6. Los actores del colectivo no llevan a cabo procesos de planificación para la ejecución de actividades.</p> <p>D7. Los actores internos no realizan procesos de análisis o diagnósticos para conocer el estado del colectivo.</p> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRATEGIAS DO</b>  |
| <p>O1. Los líderes tiene un fácil acceso a la inscripción de programas de estímulos gubernamentales.</p> <p>O2. Existe buena relación y comunicación con organizaciones estatales, no gubernamentales, comunitarias y mediáticas.</p> <p>O3. El colectivo se caracteriza por realizar co-creaciones con entidades del mismo sector para la realización de actividades.</p> <p>O4. Constante activismo en lugares públicos por parte de los stakeholders.</p> <p>O5. Se dió apertura de la edición 2021 de las Iniciativas Ciudadanas de Transformación de Realidades para la Paz y las experiencias de Justicia Escolar Restaurativa (JER) por parte de la secretaria de educación de Bogotá.</p> <p>O6. Buena relación con actores profesionales externos, que manejan un amplio conocimiento en su campo de acción.</p> | <p>1. Realizar una mayor investigación en los programas o convocatorias de estímulos ofertados por entidades gubernamentales (O1 - F3).</p> <p>2. Efectuar la búsqueda de nuevas alianzas con entidades externas (O2 - F4).</p> <p>3. Planificar y ejecutar nuevos planes para la elaboración de actividades co-creadas (O3 - O6 - F1 - F4).</p> <p>4. Realizar estrategias para captar la atención de nuevos posibles colaboradores a nivel interno (O4 - F1 - F5).</p> <p>5. Inscribirse en los programas ofertados por la secretaria de educación para este 2021 (O5 - F2 - F3).</p> | <p>1. Formular la realización de una estructura organizativa para el colectivo (D1 - O2).</p> <p>2. Generar estrategias que permitan buscar nuevos alivios financieros (O3 - O1 - O2).</p> <p>3. Capacitar a los integrantes para implementar nuevas formas de comunicación digital. (D4 - O6).</p> <p>4. Elaborar un plan de acción para iniciar con el proceso de formalización de la organización (D5 - O6).</p> <p>5. Implementar la creación de cronogramas de actividades para generar mayor orden en el colectivo y monitorear el cumplimiento de las actividades (D6 - O3 - O6).</p>   |
| <b>AMENAZAS</b>   | <b>ESTRATEGIAS FA</b>   | <b>ESTRATEGIAS DA</b>  |
| <p>A1. Existe una desactualización y/o desconocimiento respecto a los nuevos contenidos digitales emergentes por parte del equipo que maneja las redes sociales y realiza el contenido multimedia.</p> <p>A2. Hay fragmentación de alianzas con entidades externas que aportaban económicamente al colectivo a causa de la pandemia.</p> <p>A3. Crecimiento de otras organizaciones dedicadas al mismo sector.</p> <p>A4. Personal profesional y calificado en otras organizaciones similares.</p> <p>A5. Baja financiación por parte del gobierno tras la pandemia.</p> <p>A6. Expedición del Decreto 1680 del 2020 RTE (actualización del régimen tributario especial) para entidades pertenecientes al tercer sector.</p>  | <p>1. Buscar y compartir programas de formación enfocados a la realización de contenidos digitales (F1 - A1).</p> <p>2. Reforzar las acciones realizadas en la organización para potenciar al colectivo (A3 - F1 - F5).</p> <p>3. Fortalecer las habilidades del talento humano que pertenece al colectivo ( A4 -F4 ).</p>  | <p>1. Coordinar y definir horarios/horas de trabajo que los actores internos le dedicarán al colectivo.</p> <p>2. Fijar la realización de diagnósticos comunicativos en el colectivo para determinar el estado de la misma y promover cambios (D7 - A4).</p>   |

DOFA

Pero, como alternativa a implementar para solventar esta problemática, sería oportuno aprovechar el fácil acceso que tiene el colectivo para participar en convocatorias y competencias realizadas por entidades gubernamentales, para tener la posibilidad de encontrar un alivio financiero a la organización. Así mismo, el liderazgo e iniciativa que poseen los líderes del colectivo, podrían efectuarse en pro de buscar nuevas alianzas, realizar nuevas actividades y planificar acciones eficaces para potenciar financieramente al grupo de interés de sin Fronteras.

Adentrándonos en los demás hallazgos, los stakeholders manifiestan que conocen muy por encima los nuevos formatos de comunicación digital, situación que les ha generado más compleja la elaboración de contenido multimedia para compartir en sus redes sociales y como resultado de esto se ha generado un desinterés por el manejo de estas plataformas digitales, factor que se torna preocupante debido a la importancia que tiene su uso para el crecimiento y posicionamiento de una determinada entidad. “Las Redes Sociales se han convertido en un elemento fundamental en las organizaciones, tanto para su funcionamiento operativo como para construir su identidad y cultura; en definitiva, su imagen y su posicionamiento” Según el artículo realizado por la Escuela de Negocios y Marketing (ESIC).

Caba decir, que este hallazgo se presenta como una desventaja que posee el colectivo frente a las organizaciones que pertenecen al mismo sector y que realizan un buen manejo de sus plataformas digitales. Al mismo tiempo, los líderes del colectivo no han definido de manera formal elementos como la misión, visión, valores, objetivos, ni metas, y al desconocer elementos como estos, los actores no podrán actuar acorde a los principios de su organización. Lisboa (2017) afirma:

“Los valores de una empresa son los propósitos que orientan las actividades de sus colaboradores y los que mantienen vinculados a objetivos comunes. Además, estos valores son la máxima expresión de la misión y visión de una empresa” (p.1) Acción que denota una falta de compromiso y apropiación de los actores internos con su metodología de trabajo, y a su vez, la necesidad de priorizar la realización de algunas actividades como la mencionada anteriormente.

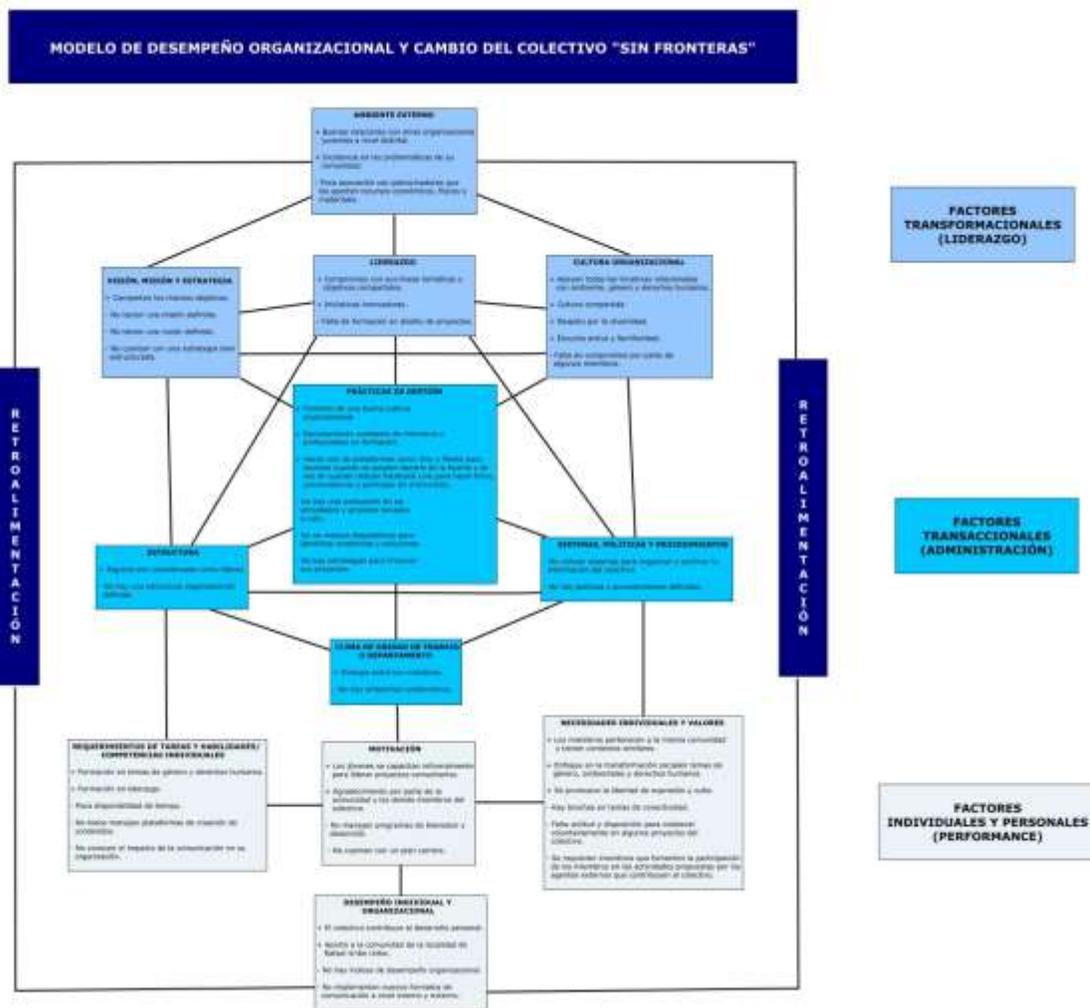
### **1.2.2 Nivel organizacional**

Para desarrollar el análisis organizacional en el colectivo Sin Fronteras, se aplicó el modelo de “Burke y Litwin”, porque a través de sus 12 dimensiones (ambiente externo, misión, visión y

estrategia, liderazgo, cultura organizacional, estructura, prácticas de gestión, sistemas, clima de unidad laboral, tarea y habilidades individuales, necesidades y valores individuales, motivación y desempeño individual y organizacional) fue posible entender, liderar y predecir aquellas dimensiones claves de la organización para lograr un cambio exitoso.

Como todos los aspectos del modelo están interconectados, cualquier cambio en alguna de las áreas afectará al resto de factores, así pues, el modelo permite identificar aquellos aspectos en los que se deben hacer cambios organizacionales que mejoren el desempeño general del colectivo desde sus diferentes líneas de acción.

Una vez recopilada esta información mediante las distintas herramientas planteadas en la metodología, se obtuvo que los resultados visibilizaron cambios organizacionales que deben realizarse en los factores transformacionales, transaccionales e individuales y personales, de modo que al aplicar la estrategia comunicativa se pueda ver una evolución de la organización y por supuesto, sean los miembros de la organización quienes propongan y ejecuten cambios estructurales para alcanzar las metas establecidas, fortaleciendo las potencialidades de sus integrantes.



Modelo de Burke y Litwin

**a. Factores transformacionales**

Son fuerzas del entorno internas y externas que operan áreas vinculadas con el direccionamiento de la organización, liderazgo lo son el ambiente externo, misión, visión y estrategia, y cultura organizacional, y esto supone transformar la naturaleza del grupo social mediante cambios realizados por los miembros de la organización.

En el caso del colectivo Sin Fronteras, es de resaltar el liderazgo mostrado en algunos miembros, quienes a su corta edad muestran compromiso con las líneas temáticas del colectivo y, por lo tanto, han

desarrollado micro proyectos significativos para la comunidad mediante iniciativas innovadoras, pero el problema es que quedan cortos a la hora de formular proyectos más grandes, lo que les impide diseñar planes de acción efectivos y conseguir patrocinadores.

Lo anterior se ve reflejado al analizar el ambiente externo de la organización, en donde se puede ver que a pesar de que tienen una buena relación con otros grupos sociales y su intervención incide en la solución de algunas problemáticas de la localidad, hacen falta patrocinadores que no solo financien sus proyectos, sino que por su experiencia les pueden aportar a los miembros del colectivo conocimiento en direccionamiento organizacional, para que así puedan plasmar aquellos objetivos compartidos en una misión, visión y estrategias concretas que les permitan cumplir con esos deseos colectivos de transformar la cultura machista y promover la paz en su localidad.

Así que, ante la falta de recursos, estrategias y metas bien definidas, sumado a la poca disponibilidad de tiempo que tienen por ser estudiantes tanto de bachillerato como universitarios algunos, miembros han perdido el compromiso que tenían con el colectivo cuando ingresaron, ya que, al ver estos vacíos sienten que su contribución en Sin Fronteras no es relevante porque ni siquiera se asignan responsabilidades en relación a cada actividad o proyecto planteado.

No obstante, parte de ellos apoyan todas las iniciativas relacionadas con ambiente, género y derechos humanos, ya pesar de los inconvenientes anteriormente, todos comparten los mismos valores del colectivo como por ejemplo el respeto por la diversidad, la escucha activa de los problemas comunitarios y se considera como una familia, factor que los hace sentir que son parte de un grupo amigable en el que pueden expresarse tranquilamente y ayudar a los demás.

**b. Factores transaccionales**

Este tipo de factores están relacionados con la administración o gestión de la organización, por esto se analizan aspectos como la estructura, prácticas de gestión, sistemas, políticas y procedimientos, y el clima organizacional. Se llaman factores transaccionales porque al hacer cambios en estas áreas sólo se transforman las características de la organización, más no su naturaleza, generando un proceso de adaptación, más que un cambio extremo, y en parte estos depende de las transformaciones realizadas en los factores transformacionales .

Para Sin Fronteras, uno de los aspectos negativos evidenciados en esta categoría, es el hecho de que no cuentan con una estructura organizacional definida, y pese a que algunos miembros son considerados como líderes, esta situación ha generado problemas de comunicación entre los miembros a la hora de decidir quién debe hacer determinada acción para desarrollar las actividades programadas y en algunos casos, los jóvenes asumen que sus demás compañeros se encargarán de ciertas funciones, pero al final ninguno las hace y los líderes deben improvisar.

Además, ante la falta de sistemas, políticas y procedimientos, el clima organizacional se ve afectado, puesto que, aunque hay sinergia entre algunos miembros, no hay ambientes colaborativos que le den la posibilidad de participar a los demás integrantes, situación que aumenta el desinterés de los jóvenes con respecto a los proyectos del colectivo.

Dado lo mencionado y teniendo en cuenta los factores transformacionales, se evidencia que no se realizan diagnósticos para identificar problemas y soluciones, por ende, no hacen evaluaciones y

seguimiento a las actividades y procesos llevados a cabo, ya causa de esto, tampoco han definido estrategias de ningún tipo, especialmente para financiarse.

Sin embargo, también se rescatan aspectos positivos como, por ejemplo, que los integrantes fomentan una buena cultura organizacional, también reclutan nuevos miembros para conseguir más voluntarios que contribuyan a las líneas temáticas del colectivo, así como profesionales en formación que atiendan los problemas internos de la organización.

### ***3. Factores individuales y personales***

Los factores individuales y personales son aquellas características que influyen en el desempeño individual de los integrantes de un grupo social, estas generalmente están asociadas a los factores transformacionales y transaccionales, sin embargo, el contexto individual de los miembros también puede incidir en los problemas relacionados con los requerimientos de tareas y habilidades / competencias individuales, necesidades individuales y valores, motivaciones y desempeño organizacional.

En cuanto a los requisitos de tareas y habilidades / competencias individuales de Sin Fronteras, se ve cómo los miembros del colectivo se han formado en temas de género, derechos humanos y liderazgo, sin embargo, ante la poca disponibilidad de tiempo y cruces en los horarios, no todos pueden asistir. Además, antes de la intervención en el colectivo, los integrantes no conocían el impacto de la comunicación en su organización y, en consecuencia, tampoco se interesaron por aprender a manejar plataformas de creación de contenidos.

Con respecto a las necesidades individuales y valores, por su ubicación geográfica los participantes de Sin Fronteras tienen brechas en temas de conectividad que controlan su asistencia a las reuniones virtuales, lo cual con el tiempo ha venido generando una falta de actitud y disposición para colaborar voluntariamente en algunos proyectos del colectivo, y como el colectivo tiene pocos recursos, pues no dan incentivos a los demás miembros para que participen en las actividades del colectivo, especialmente las que son propuestas para los agentes externos que colaboran en el colectivo.

A pesar de esto, el enganche del colectivo está en el hecho de que como los integrantes pertenece a la misma comunidad y tienen contextos similares, comparten el mismo enfoque en la transformación social en temas de género, ambientales y derechos humanos, adicionalmente, promueven la libertad de expresión y culto para fomentar la unión desde la diferencia.

Las motivaciones por las que muchos jóvenes se unen a este colectivo, tienen que ver con la capacitación informal para liderar comunitarios proyectos y sobre todo, el agradecimiento por parte de la comunidad y sus compañeros cuando hacen algo beneficioso para el sector, pero a diferencia de otras organizaciones, Sin Fronteras no cuenta con programas de bienestar y desarrollo, ni tampoco manejan algún tipo de plan carrera, simplemente el que tenga una iniciativa puede compartirla y entre todos encuentran una forma de llevarla a cabo.

En ese sentido, para los integrantes el colectivo ha contribuido a su desarrollo personal, pero aun así es importante que implementa índices de desempeño organizacional para identificar las potencialidades y debilidades de sus miembros. Por otra parte, las acciones enfocadas en diversas líneas temáticas aportan al bienestar de la comunidad de la localidad de Rafael Uribe Uribe, sin embargo, no

han implementado nuevos formatos de comunicación para informar a la comunidad a través de sus diferentes canales.

En conclusión, mediante el modelo de Burke y Litwin se puede identificar que tanto los factores transformacionales como los transaccionales están afectando los factores individuales, principalmente por la falta de organización, compromiso, tiempo y recursos, aspectos que mediante una estrategia de comunicación pueden mejorar el desempeño de los integrantes del colectivo, y los resultados se verán a nivel administrativo y de gestión, todo dependiente de la actitud por parte de los participantes y su capacidad de asumir el cambio como una oportunidad para que la organización se vea tal y como ellos esperan : ser un grupo de jóvenes que transforme realidades al mitigar problemáticas sociales relacionadas con la convivencia y los derechos sexuales a nivel distrital. .

### ***1.2.2 Dimensión comunicacional***

#### ***a. Análisis de escenarios de comunicación, mensajes y canales***

La organización tiene muchas ventajas que pueden aprovechar para alcanzar sus objetivos y metas a corto y largo plazo, sin embargo, también hay que analizar aquellos factores que no son tan positivos dentro de la organización y que incluso pueden llegar a ser contraproducentes en la misma , por ende, desde la comunicación organizacional se puede diseñar e implementar un plan de comunicaciones estratégico integral, que satisfaga todas las necesidades internas de la organización y sus grupos de interés.

Por ejemplo, uno de los problemas del colectivo Sin Fronteras es que aunque todos persiguen objetivos similares, no tienen definida una misión y visión estándar, por lo tanto, aunque todos los miembros tienen expectativas similares en cuanto a lo que quieren conseguir por medio de su participación en el

grupo, no hay objetivos claros y contundentes en cuanto al verdadero rumbo que el colectivo debe tomar, porque no se representa el por qué y para qué de lo que se hace y lo que se hará.

Otro factor clave que puede afectar el plan estratégico, es que la organización desconoce los alcances e importancia que tiene la comunicación interna y externa, ya que las posibilidades de obtener un mayor reconocimiento ante el público en general, podrían ser mayores si planificaran mejor sus proyectos y se concentraran en mejorar las acciones informativas que proyectan hacia los actores externos a la compañía, y para ello, es necesario definir un mensaje contundente en el cual la imagen del colectivo representa los valores y estilo del mismo, en todas las informaciones que transmiten.

De hecho, aunque tienen buenas relaciones con algunos medios de comunicación, por la pandemia ya no aparecen en ellos, así que desde entonces prefirieron transmitir sus líneas temáticas a través de los eventos virtuales a los que son invitados por otras organizaciones distritales y que se publican en redes sociales, sin embargo, es necesario que aprovechen esas buenas relaciones que tienen con personas que trabajan en aquellos medios comunitarios para conseguir una mayor participación en las notas o espacios relacionados con cultura, paz, medioambiente, educación, género y opinión, de esta forma no solo mostrar a Sin Fronteras con solidez, sino que pueden darle un mayor alcance a la publicidad de los proyectos juveniles que realizan.

Además de los problemas anteriores, la falta de control y evaluación de sus actividades en materia de comunicación se convierte en una desventaja para el colectivo, porque si los miembros analizaran críticamente la forma en la que comunican la información interna, se darían cuenta de que sus canales de información están saturados con información irrelevante, memes, opiniones, eventos, entre otros, que ocultan los mensajes importantes del grupo ya su vez, esto produce que los miembros no se tomen

el tiempo de leer todo, sino que lean solo los últimos mensajes , no se enteren de las reuniones con anterioridad y no opinen con respecto a los temas imperativos.

Por otra parte, aunque las redes sociales del colectivo contienen información valiosa sobre los eventos y las líneas temáticas que manejan, no tienen muchos contenidos propios y últimamente solo publican los eventos virtuales que realizan las organizaciones aliadas, más no han vuelto a realizar conversatorios o talleres propios, lo cual es importante para conseguir participantes y patrocinadores, quienes al ver su trabajo se interesarán por apoyar sus procesos, por eso su participación es necesaria, ya que al tener en cuenta sus opiniones y sugerencias en conjunto pueden realizar cambios significativos en esta área.

Los problemas que tiene esta organización en los diferentes escenarios de comunicación, tienen solución y afortunadamente por medio de un diagnóstico realizado en profundidad y una buena voluntad de cambio por parte de los miembros de la compañía, es posible convertir estas desventajas en oportunidades de mejora, en las cuales todos ganen un aprendizaje y en el marco de la pandemia, se asuma una actitud resiliente frente a los cambios y situaciones que vienen de ahora en adelante, con la crisis por la que están pasando las organizaciones pertenecientes al sector no gubernamental.

#### ***b. Análisis de prácticas sociales y sentidos***

La comunicación interna en el colectivo Sin Fronteras es medianamente buena, pero no es excelente, ya que interactúan y discuten ideas para exponer las temáticas creativamente, reuniones y eventos importantes, etc. Así mismo, debaten sobre las problemáticas de su comunidad y se apoyan mutuamente cuando alguno tiene dificultades. Además, cuando se presenta algún conflicto dentro del grupo, se reúnen entre todos y exponen sus disgustos para llegar a una solución pertinente.

Todo lo anterior, lo han logrado ya que han convivido mucho entre ellos por los campamentos que han realizado y las salidas activistas tanto en la localidad como fuera de ella, y por ende ya conocen más cerca de las personalidades de cada integrante.

Sin embargo, el punto de quiebre en su comunicación interna radica en la falta de organización de sus integrantes, porque muchos desean participar de las distintas actividades que se realizan a la semana, pero no se llega a acuerdos en el tema de horarios, no se delegan responsabilidades en cuanto a la logística de las mismas o asumen que otros miembros se encargarán de todo lo pertinente a sus reuniones y al final, ninguno cumple con los objetivos establecidos o deben improvisar para sacarlos adelante.

Por otro lado, la comunicación externa es buena ya que ellos expresan que son reconocidos ante su localidad por los proyectos comunitarios de distinta índole que han realizado, pero aunque tienen varias alianzas con otros colectivos, instituciones educativas, entidades gubernamentales, ONGs y medios de comunicación por sus líneas temáticas, a causa de la pandemia han perdido apoyos económicos que contribuyeron a la financiación de sus proyectos y también se alejaron miembros algunos porque vieron obligados a buscar empleo o estudiar en otro horario, dedicando menos tiempo a las actividades del colectivo.

## PLANILLA DE PRE DIAGNÓSTICO

| ACTORES   | CON QUIÉN SE COMUNICA  | CONTEXTO   | CANALES   | LENGUAJES Y CÓDIGOS       | FLUJOS                                |
|---|--|--|---|---------------------------|---------------------------------------|
| Líder, vocero y talentista del colectivo "Sin Fronteras"    | Con todos los miembros del colectivo y especialmente con los demás líderes y miembros del apoyo logístico.   | Esta persona pertenece al colectivo desde hace 10 años, ha estado al tanto de las relaciones del colectivo y coordinado los procesos del mismo durante este tiempo, por esto los demás miembros de Sin Fronteras lo reconocen como su líder principal.   | Reuniones por Meet, chat de whatsapp y reuniones presenciales en la huerta. | Oral, escrito e informal. | Horizontal, diariamente.              |
| Sublíder y talentista #1 del colectivo "Sin Fronteras"      | Con todos los miembros del colectivo y especialmente con los demás líderes y miembros del apoyo logístico.   | Esta persona pertenece al colectivo desde hace 7 años, ha liderado y coordinado distintos proyectos del colectivo durante este tiempo, es talentista y ha sido vocero del colectivo en distintos eventos sobre derechos humanos y género a nivel local y distrital, por esto los demás miembros de Sin Fronteras lo reconocen como un líder.   | Reuniones por Meet, chat de whatsapp y reuniones presenciales en la huerta. | Oral, escrito e informal. | Horizontal, 4 veces por semana.       |
| Sublíder y talentista #2 del colectivo "Sin Fronteras"      | Con todos los miembros del colectivo y especialmente con los demás líderes y miembros del apoyo logístico.   | Esta persona pertenece al colectivo desde hace 7 años, ha liderado y coordinado distintos proyectos del colectivo durante este tiempo, es talentista y ha sido vocero del colectivo en distintos eventos sobre derechos humanos, paz y género a nivel local y distrital, por esto los demás miembros de Sin Fronteras lo reconocen como un líder.  | Reuniones por Meet, chat de whatsapp y reuniones presenciales en la huerta. | Oral, escrito e informal. | Horizontal, diariamente.              |
| Líder del proyecto "Mujer" (Huerta Urbana)                  | Con todos los miembros del colectivo y especialmente con el líder, vocero y talentista, los sublíderes y talentistas, el apoyo logístico #1 y con el líder de proyectos relacionados con el Tejido Juvenil RUSJ. | Esta persona pertenece al colectivo desde hace 6 años, ha buscado apoyos para financiar algunos proyectos del colectivo y ha sido vocero del colectivo en distintos eventos sobre derechos humanos y género, por esto los demás miembros de Sin Fronteras lo reconocen como un líder.  | Reuniones por Meet, chat de whatsapp y reuniones presenciales en la huerta. | Oral, escrito e informal. | Horizontal, 3 veces por semana.       |
| Líderes de proyectos relacionados con la COALICCO           | Con todos los miembros del colectivo y especialmente con el líder, vocero y talentista, los sublíderes y talentistas y con los líderes de los proyectos relacionados con el Tejido Juvenil RUSJ.                 | Esta persona pertenece al colectivo desde hace 3 años, ha liderado los proyectos del colectivo en apoyo a la Coalición contra la violencia de niños y niñas al conflicto armado colombiano (COALICCO), y es uno de los voceros del empoderamiento femenino a nivel local, por esto los demás miembros de Sin Fronteras lo reconocen como una líder.  | Reuniones por Meet, chat de whatsapp y reuniones presenciales en la huerta. | Oral, escrito e informal. | Horizontal, depende de los proyectos. |
| Líder de proyectos relacionados con el Tejido Juvenil RUSJ. | Con todos los miembros del colectivo y especialmente con los demás líderes y miembros del apoyo logístico.   | Esta persona pertenece al colectivo desde hace 7 años, ha liderado proyectos del colectivo en apoyo al Tejido Juvenil Rafael Uribe Uribe (RUSJ), un grupo que hace parte de la Corporación Unidos en el que conforman organizaciones juveniles de la localidad, además contribuye a las diferentes iniciativas propuestas por el colectivo, por esto los demás miembros de Sin Fronteras lo reconocen como un líder. | Reuniones por Meet, chat de whatsapp y reuniones presenciales en la huerta. | Oral, escrito e informal. | Horizontal, 3 veces por semana.       |
| Apoyo logístico #1 del colectivo "Sin Fronteras"            | Con todos los miembros del colectivo y especialmente con el líder, vocero y talentista, los sublíderes y talentistas y el líder del proyecto HUMAR.  | Esta persona pertenece al colectivo desde hace 6 años, ha conectado al colectivo con otras organizaciones para conseguir recursos e implementar los proyectos de Sin Fronteras.  | Reuniones por Meet, chat de whatsapp y reuniones presenciales en la huerta. | Oral, escrito e informal. | Horizontal, una vez al mes.           |
| Apoyo logístico #2 del colectivo "Sin Fronteras"            | Con todos los miembros del colectivo y especialmente con los demás líderes y miembros del apoyo logístico.   | Esta persona pertenece al colectivo desde hace 8 años, ha coordinado distintas iniciativas propuestas por los demás miembros del colectivo, especialmente las relacionadas con temas de género, medio ambiente y derechos humanos.   | Reuniones por Meet, chat de whatsapp y reuniones presenciales en la huerta. | Oral, escrito e informal. | Horizontal, depende de los proyectos. |
| Apoyo logístico #3 del colectivo "Sin Fronteras"            | Con todos los miembros del colectivo y especialmente con los demás líderes y miembros del apoyo logístico.   | Esta persona pertenece al colectivo desde hace 5 años, ha coordinado distintas iniciativas propuestas por los demás miembros del colectivo.  | Reuniones por Meet, chat de whatsapp y reuniones presenciales en la huerta. | Oral, escrito e informal. | Horizontal, depende de los proyectos. |

*Planilla de Pre diagnóstico*

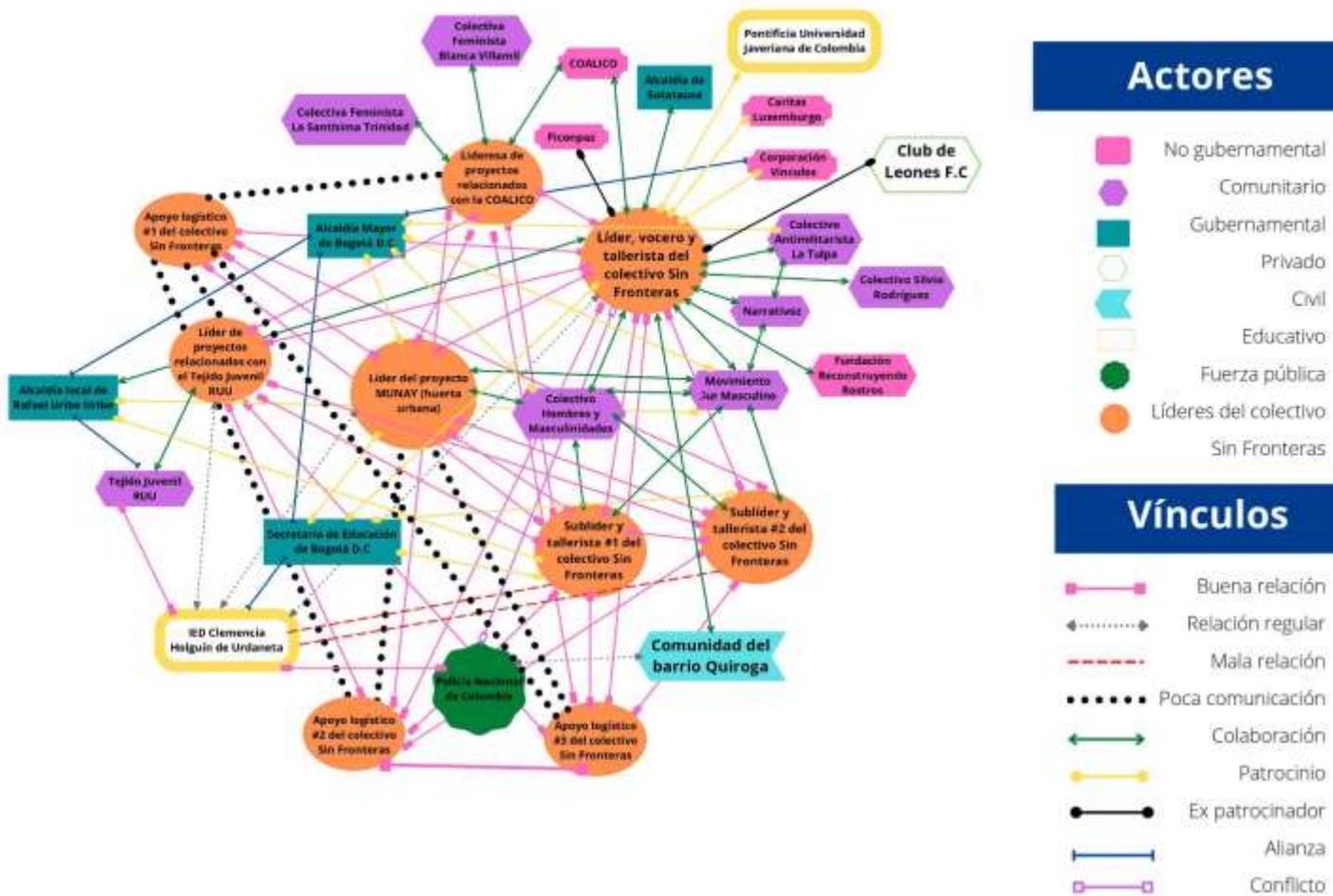
A pesar de que el colectivo Sin Fronteras no tiene una estructura organizacional definida, hay 9 miembros que, por su compromiso, permanencia en el colectivo, iniciativas innovadoras y buenas relaciones tanto con sus compañeros como con otras organizaciones, son identificados por el resto de integrantes como líderes y actores claves para el desarrollo de la organización.

Como se muestra en la planilla de pre diagnóstico, estos actores 10 tienen en común que se comunican con los demás miembros del colectivo para informarlos sobre los proyectos a realizar y tratar de asegurar su participación en ellos, además de entre líderes también se comunican y tienen una buena relación precisamente para que sea más sencillo coordinarse y apoyarse mutuamente.

Por otra parte, aunque cada líder asume responsabilidades distintas para trabajar las diferentes líneas temáticas del colectivo en diversos espacios, todos comparten sus iniciativas con el líder, vocero y tallerista del colectivo y los sub líderes y talleristas, quienes por su gestión y trayectoria (en el caso del líder hasta de 10 años) se han convertido en las cabezas principales de la organización, el motor que impulsa a los demás a movilizarse, el apoyo principal que se encarga de hacer posible las actividades y los principales representantes del colectivo en eventos a nivel local y distrital.

También en cuanto a la forma de comunicación comparten los mismos canales, lenguajes y códigos, esto en parte porque provienen de una misma comunidad, tienen un contexto similar, la mayoría de ellos estudian o estudiaron en el mismo colegio, como son vecinos sus familias se comparten, todos comparten los mismos espacios en el barrio, y sus diferencias radican en que no todos tienen acceso a los servicios, diferentes creencias religiosas y sus núcleos familiares, pero a pesar de esto ha sido su gusto por el arte, el servicio comunitario, conocer nuevas personas y vivir experiencias lo que los une y los hace sentir que todos son iguales, por esta razón el colectivo nunca vio necesario establecer una jerarquía.

## SOCIOGRAMA DEL COLECTIVO SIN FRONTERAS



Sociograma

Como se ve en este diagrama, los líderes del colectivo sin fronteras son quienes establecen conexiones con otros actores del entorno para sacar adelante las iniciativas y proyectos del colectivo, por esto el aporte de cada uno es significativo para no dejar perder el progreso de Sin Fronteras a nivel local, y en ese sentido, se ve que la mayoría de los compañeros tienen una buena comunicación.

Principalmente, el líder, vocero y tallerista del colectivo es quién más vínculos de colaboración y patrocinio tiene, ya que está relacionado con organizaciones no gubernamentales como: la Corporación Vínculos, la Coalición contra la vinculación de niños, niñas y jóvenes al conflicto armado en Colombia (COALICO), Ficonpaz y la Confederación Caritas Luxemburgo. Esta conexión se ha basado en la realización conjunta de actividades corporales, campamentos y conversatorios sobre nuevas masculinidades, derechos sexuales, reproductivos y de convivencia.

También se ha relacionado con organizaciones estatales como: la Secretaría de Educación de Bogotá (en la creación de la campaña #Nocometoeldañó para conmemorar el día internacional de la mujer) y la Alcaldía de Sutatausa (con la realización de webinars para dialogar sobre la diversidad sexual desde equipaje de género). A pesar de sus buenas relaciones, tienen una relación de conflicto con la Policía Nacional de Colombia, debido a los constantes inconvenientes entre el colectivo con los uniformados (los integrantes del Sin Fronteras han denunciado públicamente a la Policía Nacional de Colombia en dos ocasiones, por mostrar a sus integrantes como personas delictivas).

En cuanto a los actores comunitarios, con El Colectivo Silvio Rodríguez, la Fundación Reconstruyendo Rostros, el Colectivo Hombres y Masculinidades, Movimiento Sur Masculino, Narrativoz, el Colectivo Antimilitarista La Tulpa (Alianzas realizadas a través de la campaña #Nocometoeldañó y trabajo conjunto para prevenir la violencia de género), y han trabajado en cooperación con la comunidad del barrio Quiroga para la creación de la huerta comunitaria.

Por otra parte, el líder del proyecto MUNAY (huerta urbana), ha conseguido patrocinios al relacionarse con actores gubernamentales como la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C y la Secretaría de Educación de Bogotá D.C, ha conectado a Sin Fronteras con organizaciones comunitarias como el Movimiento Sur Masculino y el Colectivo Hombres y Masculinidades, pero su comunicación con los

apoyos logísticos #2 y #3 de Sin Fronteras es poca, ya que él prefiere comunicarse con el apoyo logístico #1 porque lleva más tiempo en el colectivo y es con quien tiene más cercanía.

Los sublíderes y talleristas de Sin Fronteras patrocinios de la Alcaldía Local de Rafael Uribe Uribe y tienen una relación de colaboración con el Movimiento Sur Masculino y el Colectivo Hombres y Masculinidades, pero no tienen una buena relación con la IED Clemencia Holguín de Urdaneta (institución de la cual son egresados) porque las directivas y algunos profesores están en contra de que infundan el tema de las nuevas masculinidades en los niños, niñas y adolescentes.

La lideresa de los proyectos relacionados con la Coalición contra la vinculación de niños, niñas y jóvenes al conflicto armado en Colombia (COALICO), tiene una relación de colaboración con esta organización, así como con las Colectivas Feministas La Santísima Trinidad y Blanca Villamil, sin embargo, tiene poca comunicación con el apoyo logístico #1, porque este se comunica más con el líder del proyecto MUNAY (huerta urbana), así que ella se apoya más en los otros apoyos logísticos.

El líder de los proyectos relacionados con el Tejido Juvenil Rafael Uribe Uribe (RUU) tiene una relación de colaboración con esta organización y con la Alcaldía local de Rafael Uribe Uribe, aunque tiene poca comunicación con el apoyo logístico #1, por las mismas razones que la lideresa de los proyectos relacionados con la COALICO y los apoyos logísticos #2 y #3.

Aquellos jóvenes que pertenecen al apoyo logístico, contribuyen a alcanzar las iniciativas propuestas por los líderes, movilizándolo a los demás miembros del colectivo, ofreciendo su ayuda en las actividades, consiguiendo recursos de cualquier tipo y coordinando la logística de los eventos, por esto su relación es buena con los demás líderes, aunque con el apoyo logístico #1 no se comunican con mucha frecuencia porque el joven tiene poca disponibilidad de tiempo y es más antiguo, así que tiende a relacionarse más con los integrantes que llevan más tiempo en Sin Fronteras.

Se debe mencionar que, de las alianzas registradas se encontró que la Corporación Vínculos es la única organización que tienen mayor influencia e interés en fortalecer la estructura organizativa del colectivo, además, mediante sus aportes ha hecho posible que Sin Fronteras alcance sus objetivos en los últimos años, esto debido a que, Vínculos comparte intereses con relación al apoyo de proyectos juveniles, fomentar espacios de participación ciudadana juvenil y aportar a la construcción de nuevas generaciones con conciencia social, ambiental, pacífica y de género.

En cuanto al apoyo económico, humano y tecnológico necesario para desarrollar los proyectos del colectivo, los integrantes de Sin Fronteras identificaron a la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, la Alcaldía Local de Rafael Uribe Uribe, la Secretaría de Educación de Bogotá D.C y el Tejido Juvenil RUU como actores estratégicos que deben mantener cercanos y con buena relación.

Hasta acá, se evidencia que a pesar de la crisis que ha causado el Covid-19, Sin fronteras se ha caracterizado por mantener de manera activa las relaciones comunicativas con las diversas entidades externas, sin embargo, la pandemia también le ha generado fragmentaciones con entidades como Ficonpaz, y el Club de Leones, debido a que, estas organizaciones en el pasado apoyaban los proyectos del colectivo mediante diferentes recursos financieros, pero por la crisis económica que generó el coronavirus, han retirado su ayuda al colectivo.

Ahora bien, con el fin de entender más a profundidad la realidad comunicacional que permea al colectivo Sin Fronteras, se realizó una matriz que sintetiza de manera explícita el diagnóstico de comunicación realizado en la organización, este permite evidenciar que los actores internos del colectivo tienen una comunicación fluida con organizaciones externas, existe una constante

comunicación e interacción entre los stakeholders, constantemente los líderes comparten ofertas académicas (conversatorios, proyectos de investigación) para potenciar el conocimiento de sus colaboradores, y por lo menos una vez a la semana y se hacen reuniones constantes por la plataforma meets para conversar sobre las temáticas y acciones que realiza el colectivo.

Tras esto, se puede afirmar que en Sin Fronteras existe un ambiente de diálogo constante entre sus integrantes. Sin embargo, también es necesario decir que la organización no cuenta con una estructura jerárquica o asignación de roles establecidos, tampoco manejan una misión, visión, objetivos generales/ específicos, un plan plurianual o cronograma estructurado que esté registrado de manera formal, es decir, si bien existen unos ideales que los jóvenes emplean para llevar a cabo sus actividades, estos no se encuentran redactados en un documento que les de soporte.

A su vez, se ha identificado que los actores de Sin Fronteras tienen poca disponibilidad de tiempo para dedicarle a las actividades del colectivo, debido a que estos no reciben remuneración mensual del trabajo realizado, existen conflictos de comunicación entre los diferentes grupos de edades del colectivo (varios participantes manifiestan sentirse poco identificados con la metodología de enseñanza empleada por los líderes), y finalmente, tampoco existe una apropiación en la gestión de contenidos que maneja el colectivo, dado a que los participantes cuentan con poca capacitación sobre las nuevas formas de comunicación digital.

Esta problemática, va a generar que se torne más complejo para 'Sin fronteras' establecer alianzas a largo plazo con organizaciones externas y como resultado de la misma, que se pierda la oportunidad de participar en eventos o convocatorias que permitan recaudar ingresos para solventar las necesidades de la organización, de igual forma, la falta de unos roles establecidos y consolidados

por parte de sus líderes, ocasiona que los integrantes no se organicen de la forma más adecuada para ejecutar tareas y como resultado, que el colectivo no se proyecte con solidez hacia otros espacios.

Mintzberg. H (1991) afirma:

“Toda entidad consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (Teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se puedan ordenar las actividades y procesos” (p.274)

Cabe añadir, que esta falta de organización por parte de los actores del colectivo está incidiendo de manera evidente en las actividades realizadas de manera virtual, es decir, se está generando una fragmentación entre los actores, pues al no existir orden en las actividades, se pierde el interés por la misma, factor que se evidencia, en el número de participantes que acuden a las reuniones establecidas. En pocas palabras, al no solventar la problemática planteada anteriormente, se le va a imposibilitar al colectivo planificar acciones que les permita alcanzar sus objetivos.

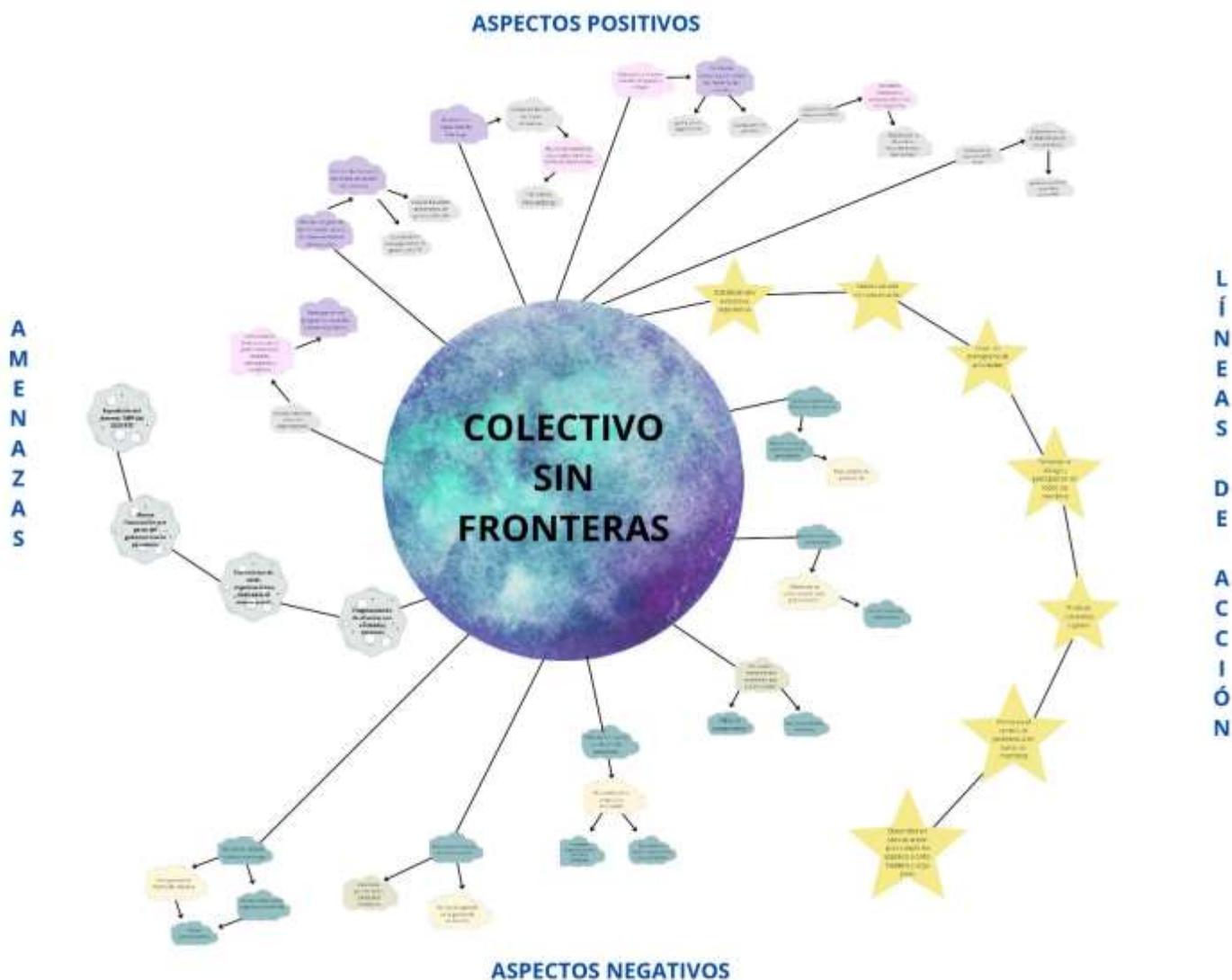
Llegados a este punto, se torna relevante reconocer los antecedentes que ha registrado la organización frente al problema planteado. Aquí se encuentra que los actores del colectivo tuvieron la posibilidad en el año 2020 de sentar unas bases para establecer una estructura organizativa que le permitiera dar más orden a la organización, sin embargo, esta iniciativa fracasó debido a que tras la llegada del covid-19, se generó dispersión por parte de los integrantes de Sin Fronteras, y cuando se retomó la actividad, no hubo una correcta coordinación por parte de los líderes, factor que imposibilita darle solución a esta problemática.

Es necesario mencionar, que este intento por organizar el colectivo fue una iniciativa planteada por una organización externa que trabajaba en conjunto con el colectivo denominada 'Vínculos', y que, además, esta fue la primera y única vez que se planteó la necesidad generar una estructura organizativa.

| MATRÍZ DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN COLECTIVO "SIN FRONTERAS"  |  |   |  |  |  |  |
|---|--|---|--|--|--|--|
| REALIDADES  |  | DATOS   | CAUSAS   |  | TENDENCIAS   | LÍNEAS DE ACCIÓN   |
| POSITIVAS   | NEGATIVAS  |   | PROFUNDAS  | SUPERFICIALES  |  |  |
| El colectivo tiene una pertenencia fuerte con su organización educativa, su operatividad, sus valores y sus actividades y actividades.                              |  | Asistencia al colegio regular tiene un promedio de 25 estudiantes semanales.  | Los docentes se sienten más como imagen externa colectiva, lo que ha afectado su vinculación con el público externo.             | Los actores participan con entusiasmo en los eventos internos, pero no en actividades externas, de gran forma, generando buena imagen. | Se vive afianzada la relación entre los docentes y alumnos internos, pero no en actividades externas, de gran forma, generando buena imagen.           | Generar una pertenencia más activa con los docentes educadores internos y proyectos realizados por los docentes internos externos.   |
| Comunicación constante y permanente entre los integrantes del colectivo.  |  | El 62,4% de los actores consideran buena una necesidad comunicativa con sus compañeros, mientras que el 38,4% afirma que es buena, según encuesta realizada por el departamento de I+D+D+D. | Se vive por afianzar los datos comunicativos entre los miembros del colectivo.   | Existencia de espacios públicos o espacios privados de actividades entre cada el colegio.  | Existencia de una comunicación afianzada entre todos los actores internos del colectivo a través de los diferentes canales y canales de comunicación.  | Definir la apertura de nuevos canales de comunicación.   |
| Interacción personal de ciertos estudiantes entre los actores internos, asistencia y comunicación, proyectos de investigación, y actividades sobre investigaciones. |  | Entre el plan de marzo y mayo, por medio del grupo de investigación más de 100 proyectos científicos.   | Generar mayor acercamiento entre los integrantes del colectivo.  | Realizar actividades de los actores internos.  | Perseguir las habilidades técnicas de los actores internos con el fin de que cada uno sea más lo que participan como personal en actividades externas. | Crear un grupo de trabajo distribuido exclusivamente para proyectos científicos internacionales.   |
| Los integrantes realizan su trabajo con una gran responsabilidad por el bien del colectivo.   |  | Después de cada reunión se realiza una reunión de los docentes.   | El colectivo busca la comunicación entre los integrantes en las diferentes reuniones y acciones a realizar.                      | Los líderes se preocupan porque todos los actores vayan bien informados de los temas científicos e investigativos.                     | Realizar una lista de temas sobre las actividades científicas con el fin de organizar un portfolio institucional.                                      | Realizar un cronograma de reuniones para interactuar a los integrantes con el fin de, el día y hora de la reunión.   |
|   | Desorganización interna del colectivo.   | La organización en cuenta con organización.   | Aumento de ideas académicas.   | Los actores internos actúan de manera colectiva a todos los actividades científicas.   | Organizar y distribuir los temas de la información y actividades del colectivo.  | Establecer una estructura organizativa.  |
| Se encuentran dificultades de comunicación entre los diferentes grupos internos del colectivo.  | Los docentes más jóvenes han afirmado un correcto relacionamiento y funcionamiento con algunos investigadores que trabajan en el área del colectivo. | Los docentes más jóvenes han afirmado un correcto relacionamiento y funcionamiento con algunos investigadores que trabajan en el área del colectivo.  | Los líderes del colectivo profesan mayor trabajo con los investigadores. Conducen que se genera un relacionamiento.              | Poco identificación con la metodología por parte del grupo externo con el grupo interno.   | Los actores se pueden encontrar en espacios públicos, además de interactuar en canales de canales científicos (whatsapp, etc.).                        | Trabajar con docentes del colegio y participar con el fin de que los líderes interactúen y relacionen la importancia de trabajar juntos para avanzar a los nuevos canales. |
| Poco disponibilidad de tiempo para realizar las actividades del colectivo por parte de algunos integrantes.   | En las reuniones y reuniones realizadas entre investigadores y docentes en el colegio de actividades.  | En las reuniones y reuniones realizadas entre investigadores y docentes en el colegio de actividades.   | Los integrantes del colectivo realizan varias labores internas e las del colegio.  | No se ha definido el tiempo que los actores deben dedicar a cada una.  | Eficientar para realizar o organizar las reuniones y realizar los temas del trabajo científico.  | Definir horarios de trabajo para que cada integrante dedique los tiempos según su tiempo.  |
| No hay comunicación en la gestión de los canales científicos en el colectivo.   | La información y publicación de canales para todos canales en estado.  | La información y publicación de canales para todos canales en estado.   | Poco de comunicación con el departamento técnico de comunicación digital.  | No se ha definido una plataforma única para comunicarse con ellos.   | El colectivo no se proyecta con canales en los redes sociales.   | Generar una persona o grupo encargado de generar canales únicos y generar canales para interactuar los canales digitales del colectivo.                                    |
| Poco interés de pertenencia por parte de los integrantes del colectivo en el desarrollo de sus actividades.   | Algunas actividades quedan sin realizar o se demoran.  | Algunas actividades quedan sin realizar o se demoran.   | Por la pandemia del covid, se disminuyen algunas actividades realizadas para que los actores se adapten a su contexto.           | Los actores no se comprometen de lo mismo más, afectando los temas científicos que realiza el colectivo.                               | Disminuir el número de las actividades realizadas.   | Desarrollar temas que promuevan al colectivo de los actores con el colectivo.  |
| No se toma conciencia sobre comunicación científica por las actividades realizadas.   | No existen documentos que registren el trabajo científico y profesional de la fundación.   | No existen documentos que registren el trabajo científico y profesional de la fundación.  | La información personal que se fragmenta la relación que tiene el colectivo con entidades que aportan académicamente a cada uno. | No se han definido estrategias que permitan hacer buen uso de la información.  | Eficientar para generar estrategias de alto costo en el colectivo.   | Definir un plan estratégico basado en la necesidad de generar información y generar que generen ingresos al colectivo.   |
| Los actores no aprovechan las acciones y planes.  | No hay registro de planes de acción o documentos que evidencien la relación e implementación de estrategias.   | No hay registro de planes de acción o documentos que evidencien la relación e implementación de estrategias.  | Para los actores internos se forma un grupo de trabajo con los docentes a realizar un curso o materia plan.                      | No existe un grupo de trabajo formalmente para planificar los acciones.  | Eficientar para implementar acciones y actividades de implementación de estrategias basadas en el plan de acción.                                      | Realizar un plan de acción que contenga de acciones a corto y mediano plazo.   |

Matriz diagnóstica de comunicación





### 1.3 Pregunta orientadora

A partir de los resultados obtenidos durante el proceso de pre diagnóstico y teniendo en cuenta el barrido general que se hizo, se determinó que la pregunta entorno a esta investigación es ¿Cómo fortalecer la comunicación interna del colectivo sin fronteras a través de la construcción participativa de una estructura organizativa, que será guiada por medio del diseño y ejecución de un plan de comunicación estratégica durante el año 2022?

## 2. PROBLEMA, NECESIDAD U OPORTUNIDAD

El proceso de diagnóstico realizado hasta el momento, evidenciar que el colectivo Sin Fronteras actualmente no cuenta con una estructura jerárquica o asignación de roles establecidos, tampoco manejan una misión, visión, objetivos generales / específicos, un plan plurianual o cronograma estructurado que esté registrado de manera formal, es decir, si bien existen unos ideales que los jóvenes emplean para llevar a cabo sus actividades, estos no se encuentran redactados en un documento que les de soporte.

A su vez, se ha identificado que los actores de Sin Fronteras tienen poca disponibilidad de tiempo para dedicarle a las actividades del colectivo, debido a que estos no reciben remuneración mensual del trabajo realizado, igualmente, existen conflictos de comunicación entre los diferentes grupos de edades del colectivo (varios participantes manifiestan sentirse poco identificados con la metodología de enseñanza empleada por los líderes), y tampoco existe una apropiación en la gestión de contenidos que genera el colectivo, dado a que los participantes cuentan con poca capacitación sobre las nuevas formas de comunicación digital, de esta forma, como problema principal se denota que actualmente hay una falta de organización por parte de los jóvenes del colectivo para visibilizar las nuevas masculinidades, lo que evidencia, que los actores no se han comprometido completamente con el colectivo.

Esta problemática, va a generar que se torne más complejo para 'Sin fronteras' establecer alianzas a largo plazo con organizaciones externas y como resultado de la misma, que se pierda la oportunidad de participar en eventos o convocatorias que recaudar ingresos para resolver las necesidades de la organización, de igual forma, la falta de unos roles establecidos y consolidados por parte de sus líderes, ocasiona que los integrantes no se organicen de la forma más adecuada para

ejecutar tareas y como resultado, que el colectivo no se proyecte con solidez hacia otros espacios.

Mintzberg. H (1991) afirma:

"Toda entidad consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (Teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades y procesos" (p.274)

Cabe añadir, que esta falta de organización por parte de los actores del colectivo está incidiendo de manera evidente en las actividades realizadas de manera virtual, es decir, se está generando una fragmentación entre los actores, pues al no existir orden en las actividades, se pierde el interés por la misma, factor que se evidencia, en el número de participantes que acuden a las reuniones establecidas. En pocas palabras, al no solventar la problemática planteada anteriormente, se le va a imposibilitar al colectivo planificar acciones que les permitan alcanzar sus objetivos.

Tras los elementos planteados pregunta anteriormente y con el fin de incidir positivamente en el área de interna del colectivo para que este pueda proyectarse con solidez en espacios externos, es necesarios ¿cómo fortalecer la comunicación interna del colectivo sin fronteras a través de la construcción participativa de una estructura organizativa, que será guiada por medio del diseño y ejecución de un plan de comunicación estratégica durante el año 2022?

### 3. OBJETIVOS:

#### 3.1 Objetivo general:

Fortalecer la comunicación interna del colectivo sin fronteras a través de la construcción participativa de una estructura organizativa, que será guiada por medio del diseño y ejecución de un plan de comunicación estratégica durante el año 2022.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Reconstruir la historia organizativa del colectivo sin fronteras para comprender su estructura organizacional a partir de las percepciones de los miembros.
- Realizar un diagnóstico participativo en el que se reconozcan las problemáticas internas del colectivo sin fronteras para fortalecer sus procesos de comunicación interna.
- Diseñar e implementar un peco que propicie la negociación individual y colectiva al interior de la organización partiendo de las bases que nos ofrecen la comunicación estratégica.

### 4. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En este capítulo se van a presentar una serie de antecedentes para aportar desde la experiencia de otras organizaciones e investigadores, al análisis en profundidad de las categorías que se manejan en esta investigación, de modo que se evidencien las interrelaciones de los proyectos de comunicación enfocadas hacia las organizaciones del tercer sector. Cabe destacar que los archivos utilizados hacen énfasis en las categorías: estructura organizacional, comunicación interna y comunicación estratégica.

#### 4.1 Estructura organizacional

Ahora bien, entendiendo que la estructura organizacional es la base para que una organización determinada o empresa pueda llevar a cabo un cabo procesos, ejercer roles y monitorear el cumplimiento de las actividades de manera óptima, las magisters Olga Lucía Ayala Martínez, Rosana

Isabel Sandoval Salgado y Cindy Alejandra Hernández Alonso, desarrollaron en el año 2019 su tesis titulada 'Propuesta de una estructura organizacional acorde con la estrategia definida por la organización ARO al 2025' elaborada en la ciudad de Bogotá Colombia.

Con el objetivo de "Proponer una estructura organizacional acorde con la estrategia empresarial definida por ARO a 2025". (Ayala, et al, 2019, p.14), las autoras dividieron su metodología en tres fases, en la primera definieron la muestra, para ello tomaron 23 colaboradores, es decir, el 90% de los líderes de la organización, la segunda parte, se caracterizó por recopilar y sistematizar la información encontrada a través de la entrevista a profundidad y la observación por encuestas, finalmente, se realizó un análisis cualitativo y otro cuantitativo de los datos recolectados a través de hipótesis planteadas en respuesta a las técnicas desarrolladas y para culminar la investigación se planteó un análisis DAFO, el cual, sistematizaba los hallazgos encontrados.

Esta investigación evidenciar que el planteamiento de una estructura organizacional planificado de manera adecuada permite facilitar la comunicación y relación entre las áreas determinadas, "es necesario reemplazar la estructura para facilitar la comunicación e interrelación entre las áreas, lo cual implica fortalecer los mecanismos de gestión del cambio en el proceso de desarrollo Público humano, donde se percibe una apertura a la transformación cultural ajustada al plan estratégico así mismo "(Ayala, et al, 2019, p.32), así mismo, si se desea mejorar la cultura organizacional es necesario alinear el plan estratégico de la empresa con su estructura para poder medir la efectividad de los equipos de trabajo. En este orden de ideas, para las autoras, una estructura organizacional permite comprender estratégicamente la función que ejerce una compañía, rasgo que se logra cuando se reconoce y analizar sus actores, posiciones, procedimientos, procesos, cultura y tecnología.

El segundo aporte, es realizado desde la ciudad de Villavicencio, Colombia en el año 2017 a través de la tesis realizada por la especialista Deisy Johana Barajas Gutiérrez con su trabajo 'Diagnóstico estratégico de la empresa Incollanos S.A.S'.

Con el objetivo de "Diagnosticar el estado actual de la empresa Incollano SAS mediante el uso de las herramientas gerenciales" (Barajas, D, 2017, p.15), la autora a través de un enfoque cualitativo, llevó a cabo entrevistas estructuradas, revisiones bibliográficas (Documentos empresariales), aplicó herramientas gerenciales como el POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio), PCI (perfil de capacidad interna), PC (perfil competitivo) y la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Estas técnicas que permitieron analizar estratégicamente el entorno y la organización, evidenciaron la ausencia de una correspondiente planificación estratégica de su estructura empresarial y como consecuencia de esta, un desequilibrio en la organización, por lo tanto, se concluyó que es necesario "reorganizar la estructura organizacional de la empresa donde los niveles realizar desarrollar la capacidad de acreditar el manejo gerencial y ser ejemplo de desarrollo en el que se encuentran "(Barajas, D, 2017, p.42).

Con todo, la especialista villavicense en comparación del primer aporte realizado por las anteriores investigadoras, percibe la estructura organizacional como una forma de entender el estado actual de una organización, así mismo, establece que su implementación incide en la toma de decisiones de cambios en el mejoramiento e implementación de herramientas soportes que ayudan a balancear su gestión estrategia, es decir, si bien ambas autoras mencionadas anteriormente coinciden en la

relevancia de plantear la estructura para analizar el panorama de una empresa, Ayala, Sandoval y Hernández, enfatizan en la importancia de conocer los actores internos, mientras que Barajas, dirige su enfoque hacia las acciones que llevan a cabo en la organización y en el público externo.

Contamos ahora con la tesis denominada 'Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas LTDA' realizada en Santiago de Chile, por la magister Jeannette Barrientos Barra en el año 2016.

Con la iniciativa de "Desarrollar una propuesta de diseño organizacional acorde a las nuevas definiciones estratégicas de la organización Bombas LTDA" (Barrientos, 2016, p.7) la autora llevó a cabo un proceso metodológico que constó de tres etapas, en primer lugar, realizó una revisión bibliográfica de las declaraciones estratégicas que poseía la compañía (Estrategia, misión, visión, valores corporativos, entorno, productos y procesos), posterior a ello, implementó unas encuestas para analizar la estructura de la organización y finalmente, elaboró una matriz para analizar las brechas existentes y determinar los aspectos más relevantes de la estructura elaborada por la empresa.

La investigación culminó en la elaboración de un diseño organizacional acoplado al tipo de organización y sus actores, así mismo, evidenció la necesidad de manejar una estructura organizacional que cuente con unos roles que tienen sus funciones bien definidas para el correcto desempeño de sus actores, " La claridad del rol que se desempeña dentro de una organización también es determinante, dado que debe existir claridad entre el rol entregado por la organización y el rol en la mente que tiene quien está encargado de desempeñarlo, este empoderamiento permite alcanzar el nivel de autoridad necesario para llegar a convertirse en un socio estratégico de la organización en la cual se trabaja "(Barrientos, 2016, p.53).

Si ponemos en juego las tres tesis planteadas hasta el momento, se encuentra que al elaborar o replantear una estructura organizacional, siempre es necesario conocer en profundidad o la organización en donde se está llevando a cabo la estrategia, de igual forma, reconocer que una estructura planteada de manera adecuada apela al fortalecimiento de sus actores y así mismo, de la organización.

Postulamos ahora el trabajo elaborado por la magíster María Fernanda Mesa en el año 2021, con su tesis 'Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de Buques atuneros' en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Con el objetivo de “Evaluar los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y un modelo de planificación estratégica para una empresa de buques atuneros” (Mesa, 2021, p.29), la autora mediante un enfoque mixto elaboró un estudio descriptivo para conocer la realidad de los procesos llevados en la empresa, un estudio documental para analizar la estructura que ha venido trabajando la organización, implementó encuestas estructurales con pregunta cerrada, entrevistas y empleo la técnica de la observación para conocer la interrelación entre los departamentos y la contribución a la productividad, eficiencia y eficacia empresarial, esto se llevó a cabo con los dieciocho empleados que tiene la compañía.

En los resultados, se pudo evidenciar que existía una desconexión entre los actores y la organización, “el personal desconoce sus resultados son los objetivos de sus funciones, solo se esmeran por realizar las actividades que se les indica” (Mesa, 2021, p.97 ), por lo tanto, a manera de conclusión el

autor destacaba “la importancia de que la empresa camaronera considera el desarrollo organizacional como parte vital o fundamental en el direccionamiento, innovación y cambio ”(Mesa, 2021, p.71) para incidir de manera positiva en el crecimiento y competitividad de la organización y sus actores.

Hasta acá, es posible resaltar la incidencia que tienen los stakeholders en la configuración de una estructura organizacional, y cómo estos se encuentran en factor clave para potencializar la misma, es decir, cuando las acciones realizadas por parte de los actores no van en concordancia con los objetivos de la empresa, se torna complejo alcanzar los propósitos empresariales.

Estas características, se han visto reflejadas en tres de las tesis analizadas hasta el momento y sin embargo, aunque en la desarrollada por Barajas no hace énfasis en los actores, estos siempre están inmersos en el proceso de estructuración organizacional.

Finalmente, encontramos la tesis denominada ‘Diseño de un modelo de estructura organizacional, basado en procesos para mejorar la productividad de la empresa Dulces Diseños’ elaborada en Quito, Ecuador, por la magíster María Susana Lucas Plúa en el año 2015.

Con el fin de “diseñar un modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la empresa Dulces Diseños” (Lucas, 2015, p.24). la autora realizó una investigación con enfoque exploratorio, así mismo, se utilizó el método inductivo para analizar normativa, estándares, experiencias de las empresas artesanales más exitosas del país, para extraer los elementos más relevantes empleados por empleados. Entre las técnicas efectuadas está la encuesta, utilizada para determinar la efectividad de la implementación de la gestión por procesos y la revisión

documental “basada en los textos de metodologías de desarrollo, calidad y productividad para respaldar el análisis de la a ser desarrollada” ( Lucas, 2015, p. 35).

Los resultados arrojados permitieron determinar la necesidad de crear procesos estratégicos para promover la ventaja competitiva que la organización puede tener frente a las organizaciones del sector industrial, así mismo, al describir y analizar la situación actual de la pastelería Artesanal Dulces Diseños, se identificó “la necesidad de crear una propuesta de estructura organizacional basada en el levantamiento de los procesos para lograr que la calidad de los productos no dependa de las personas que laboran en la empresa; y se ha realizado la misma para que todos los procesos queden normalizados y documentados (Lucas, 2015, p.154)

Para el autor de esta última tesis, la estructura organizacional es un elemento que permite determinar los responsables de cada una de las actividades, (Lucas, 2015, p.128), y para analizar la misma, es necesario partir de requisitos esenciales como la evaluación del entorno presente y futuro, autoevaluación de la compañía y el conocimiento de la estructura organizacional usada hasta el momento por esta.

A manera de conclusión, se realizaron cuatro aspectos importantes extraídos de la investigación realizada:

1. El diseño o reestructuración de una estructura organizacional debe partir del análisis de los procesos llevados a cabo en la organización, sus actores y entorno.
- 2 . Los roles y actividades planteados por una organización para sus actores, deben ser claros y precisos para que las actividades desarrolladas se ejerzan de manera óptima,
3. Los deberes desarrollados por los colaboradores deben ir alineados con las las metas y objetivos de la empresa, es decir, deben ir acorde con la misión, visión y valores

promulgados por la entidad. 4. La estructura organizacional es un elemento de importancia vital para que las empresas realicen procesos ópticos de mejora, una correcta planificación de la misma, permite potenciar las habilidades de sus actores y con eso inciden el logro de los objetivos empresariales.

Cabe mencionar, que estos procesos investigativos y acciones realizadas por diferentes profesionales, ofrecen un panorama más amplio para la formulación de la estructura organizativa que se llevar a cabo en el Colectivo Sin Fronteras, los cuatro elementos postulados anteriormente, son herramientas indispensables que deben ser implementados en la creación de la estrategia para el planteamiento de un proceso organizativo óptimo en el colectivo.

Así mismo, la lectura realizada en los diferentes trabajos de grado incluido a las comunicadoras identificar resultados fueron las acciones realizadas que más aportaron al proceso de diagnóstico y ejecución de las diferentes investigaciones, así como de las estrategias que no causaron un impacto tan significativo, esto con el fin, de extraer los elementos principales que mayor pueden aportar al proceso llevado en Sin Fronteras para reforzar lo que ya se tiene y postular nuevas ideas.

Por todo esto, la contribución del concepto de estructura organizacional a esta investigación está relacionada con la manera en la que a partir de la comunicación se pueden asignar responsabilidades de los miembros del Colectivo Sin Fronteras para gestionar y coordinar las distintas líneas temáticas de la organización. Así pues, al entender los antecedentes con respecto a este concepto, será posible diseñar acciones que tengan en cuenta el mejoramiento de la comunicación interna, optimización de los recursos humanos, fortalecimiento de la comunicación externa y desarrollo de estrategias comunicativas a partir del trabajo grupal armónico.

Ahora bien, esta investigación permite reconocer que la investigación realizada aunque tiene su foco principal en la comunicación debe desarrollar a partir de los estudios realizados en la administración de empresas, es decir, tomar la esencia organizativa que establece el campo administrativo, pero para su ejecución es necesario amoblarla a un eje más horizontal y participativo.

#### **4.2 Comunicación interna**

Sin embargo, hay organizaciones que pese a tener definida su estructura organizacional, tienen problemas de comunicación interna y, por lo tanto, se debe fortalecer ese aspecto para que la organización no decaiga, así que en concordancia con lo anterior se tomó como referencia la investigación Comunicación interna y universidad: una aproximación teórica, realizada por el autor Juan García en el año 2011, en Sevilla, España, cuyo objetivo fue “realizar una revisión de la comunicación interna como área de conocimiento, con especial interés sobre su aplicación en el ámbito la Universidad pública”(García, 2011, pág. 19).

Para alcanzar este objetivo, el autor utilizó el análisis bibliográfico y la observación participante como metodología, los cuales, como resultado arrojaron que la comunicación interna es una herramienta que aumenta la participación de los actores, fomenta la innovación en los canales de comunicación y garantiza el éxito de cualquier organización por su transversalidad.

Por esta razón, se puede afirmar que, a diferencia de las demás ramas de la comunicación, la comunicación interna se enfoca en mejorar las interacciones de todos los departamentos que componen una organización, visibiliza aquellas oportunidades en su entorno y las debilidades internas a fortalecer para contribuir al desarrollo organizacional.

Del mismo modo, la investigación Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional realizada por el autor Héctor Charry en el año 2017, en Lima, Perú, tenía el objetivo de “establecer la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016”(Charry, 2017, pág. 15).

Por lo cual, el autor utilizó el estudio descriptivo correlacional, análisis cuantitativo, análisis cualitativo, encuesta y grupo focal para obedecer a su objetivo general, y raíz de su investigación descubrió que la comunicación interna incide en todas las dimensiones del clima organizacional (autonomía, entusiasmo, estructura, orientación hacia la recompensa y promoción en el trabajo) y por lo tanto, la ejecución de planes de desarrollo orientados hacia la comunicación interna, cada determinado período de tiempo contribuye a la optimización de los procesos internos de la organización, fortalece las capacidades de los miembros e impulsa a la organización en la consecución de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Por ende, el concepto de comunicación interna en este caso es concebido como el motor de la organización, porque al conectar a los distintos departamentos se pueden identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en cuanto al clima organizacional, aspecto clave para garantizar que el desempeño de los miembros es adecuado y está enfocado al cumplimiento de la misionalidad institucional.

Aunque las dos investigaciones parecen tener elementos similares en cuanto a la concepción que tienen sobre la comunicación interna en las organizaciones, se diferencian en que para García, la implementación de canales de comunicación ascendentes y horizontales son la clave para que mejore la comunicación interna en una organización, mientras que para Charry, es el clima organizacional el que

debe fortalecerse para que sean los mismos equipos que creen sus propios canales de comunicación o renovar los existentes para mejorar la comunicación interna.

No obstante, las dos investigaciones sobre comunicación interna tienen en común que, al optimizar los procesos comunicativos entre los actores de la organización, fomentar la participación de los miembros e implementar canales de comunicación más eficaz, se pueden comprender las dinámicas de la organización a nivel interno y externo, lo que aporta al diseño de planos estratégicos que beneficien a la organización en su conjunto desde adentro hacia afuera.

Por otra parte, la comunicación interna no solo incide en el sector educativo como se presentó anteriormente, sino que también aplica en el sector salud tal como se evidencia en la investigación La comunicación interna y la promoción de la salud: estudio de caso en Madrid Salud, realizada por el autor Edilson Bustamante en el año 2013, en Barcelona, España, en el cual el objetivo era describir la incidencia de la comunicación interna en las labores de promoción de la salud en los centros de Madrid Salud "(Bustamante, 2013, pág. 28).

La metodología utilizada por el autor para cumplir con el objetivo fue el estudio de caso, análisis cualitativo, análisis cuantitativo, entrevista en profundidad y estudio de contenido, herramientas que como resultado demostraron que la comunicación interna mejora la relación entre médicos y pacientes, fortalece las relaciones de cooperatividad entre las instituciones de salud y orienta a los comunicadores a afrontar las crisis de la organización adecuadamente.

En ese sentido, la comunicación interna permite atravesar las barreras comunicativas que existen dentro de las áreas de una organización, conecta a los distintos departamentos mediante el

diálogo interdisciplinario, incide en la mejoría de los servicios que ofrece la organización e impacta a todos los integrantes de la organización tanto positiva como negativamente.

Así mismo, otra investigación sobre esta categoría en las organizaciones es La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional, realizada por la autora Elisa Villamil en el año 2017, en Bogotá DC, el cual tenía como objetivo “realizar un análisis de la comunicación interna desde la Gestión Organizacional como herramienta estratégica en la empresa ”(Villamil, 2017, pág. 9).

Dado lo anterior, la autora implementó el análisis bibliográfico para alcanzar el objetivo de la investigación, lo cual le vendrá concluir que la comunicación interna hace posible que se cumplan las metas y valores institucionales de la organización, mejor al clima laboral y transmite los mensajes asertivamente entre las distintas áreas.

Con esto, se puede asegurar que una buena comunicación interna genera que haya una mayor transparencia en la información de la organización, mejorar la cultura organizacional, permite la interconexión entre los miembros que componen la estructura organizacional y promueve el compromiso de todos los integrantes en el cumplimiento de los planos estratégicos de la organización.

De la misma manera, la investigación La comunicación interna empresarial en el desarrollo estratégico de las empresas multinacionales españolas en el siglo XXI, realizada por el autor Ramón De Salas, en el año 2016, en Valencia, España, tenía como objetivo “ayudar a que la alta dirección de las organizaciones multinacionales españolas, y en especial del Director de comunicación, sean conscientes de la importancia que tiene la comunicación interna dentro de la capa internacional de su organización ”(De Salas, 2016, pág. 15).

Por lo tanto, la metodología que el autor utilizó para completar su objetivo fue el análisis cualitativo, entrevista en profundidad, análisis bibliográfico, análisis de contenido y estudio de caso, estas herramientas de investigación arrojaron que la comunicación interna es la base de la cultura corporativa, soporta la estrategia empresarial y contribuye en los procesos de cambio de la organización.

Entonces, la comunicación interna es una herramienta integradora que promueve la multiplicidad de conocimientos y experiencias, informa a las demás organizaciones sobre los aspectos relacionados con la empresa y tiene en cuenta la diversidad cultural para que los mensajes corporativos sean comprendidos por todos sus miembros.

Estas últimas 3 investigaciones comparten elementos semejantes entorno a la comunicación interna, como el hecho de que las empresas y el sector salud requieren la implementación de estrategias relacionadas con la categoría para establecer relaciones con sus empleados, mantener al tanto de las novedades a las demás filiales que componen a la organización y adecuar los mensajes para que sean comprendidos por todos sus miembros, así no habrá malos entendidos que perjudiquen el desempeño de las organizaciones.

Sin embargo, las investigaciones se diferencian en los objetivos que persiguen dependiendo al sector al que pertenezcan, por ejemplo, para el sector salud, la comunicación interna es importante para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a partir de la relación entre los médicos y los pacientes, mientras que en las empresas, la comunicación interna pretende mejorar el rendimiento organizacional gracias a una comunicación efectiva entre los trabajadores de las distintas áreas.

De las investigaciones anteriores, se puede concluir que la comunicación interna es transversal a todas las organizaciones, puesto que sin importar si pertenecen al sector salud, educativo o empresarial los objetivos son los mismos: integrar a todos los miembros de la organización, fortalecer la comunicación multilateral, implementar nuevos canales de comunicación, mantener informados a los departamentos y organizaciones aliadas, promover la participación de todos los actores y finalmente, optimizar los procesos internos de la organización para asegurar el crecimiento de la misma.

Pero, ¿cómo aporta la comunicación interna a la problemática central del colectivo Sin Fronteras?, resulta que al entender y trabajar esta rama de la comunicación se fortalecerá a la organización de adentro hacia afuera, es decir, que al solucionar los inconvenientes, diferencias y obstáculos que se presentan en las distintas áreas internas de la organización, parte de los problemas externos de la organización también pueden llegar a desaparecer si están relacionados con la comunicación interna tal como en el colectivo Sin Fronteras, el cual, a raíz de la desorganización interna no se ha proyectado con solidez a nivel externo, no tienen definidos horarios y por lo tanto no asisten a las reuniones importantes y deben improvisar sus actividades.

#### **4.3 Comunicación estratégica**

En vista de que definir la estructura organizacional de un grupo social es el primer paso para fortalecer los procesos de desarrollo internos y externos del mismo, y el segundo paso es buscar alternativas para mejorar la comunicación interna de sus miembros, lo tercero es desarrollar un plan de comunicación estratégico en las organizaciones, tal como sugiere la investigación Plan estratégico de comunicaciones y proceso de inclusión de actores, para la formulación de la política pública para las familias de Santander, realizada por la autora María Quintero en el año 2014, en La Plata, Argentina,

cuyo objetivo fue “diseñar e implementar el plan estratégico de comunicaciones para la Formulación de la Política Pública para las Familias en Santander, ejecutado entre enero y junio de 2014 en el departamento de Santander , a través del Instituto de Familia y Vida de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga ”(Quintero, 2014, pág. 13).

La metodología implementada por la autora para desarrollar su objetivo fue el diagnóstico participativo, análisis cuantitativo y cualitativo, entrevistas en profundidad, conversatorios, grupos focales, caracterización y sistematización de la información. A partir de estas herramientas se logró identificar que el Plan Estratégico de Comunicación desarrolló las competencias comunicativas de los miembros de la organización, fomentó la responsabilidad social con la población y obtuvo una mayor participación ciudadana.

En este caso, la comunicación estratégica se presenta como un concepto que le posibilita trascender a las organizaciones, alcanzar sus objetivos y empoderar a la ciudadanía desde la reestructuración de sus procesos y la adaptabilidad del concepto a la hora de desarrollar nuevos procesos en determinadas comunidades.

Igualmente, la investigación Análisis y formulación del plan estratégico de comunicación (peco) para la dirección de asuntos internacionales de la pontificia universidad javeriana, realizada por el autor Christian Ladino en el año 2019, en Bogotá D.C, pretendía “Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación para la Dirección Asuntos Internacionales que fortalezca la comunicación externa con los stakeholders de la Pontificia Universidad Javeriana” (Ladino, 2019, pág. 7).

Para llevar a cabo este objetivo, el autor implementó el enfoque investigativo mixto, la entrevista, la encuesta, el análisis cuantitativo y cualitativo, los cuales visibilizaron que al desarrollar un

plan estratégico de comunicación en esta organización se pueden sistematizar los roles de los miembros, acoplar la organización a los cambios del entorno y crear y hacer seguimiento a nuevas herramientas de comunicación para interactuar con los actores internos y externos.

En ese sentido, la comunicación estratégica acerca a los colaboradores a la cultura e identidad de la organización, transforma sus canales de comunicación y le permite a los actores tomar los objetivos de las organizaciones o corporaciones a intervenir, para luego acoplarlas de acuerdo a su propia estructura.

Por otro lado, en la investigación Plan estratégico de comunicación hospitalaria para el hospital padre Carollo, realizada por el autor Ángel Freire en el año 2011, en Quito, Ecuador, tenía el objetivo de “proponer un programa estratégico de comunicación interna que promueva la transmisión de información, integración y motivación del personal que conforma el Hospital Padre Carollo “Un Canto a la Vida” (Freire, 2011, pág. 75).

En cuanto a los métodos para desarrollar la investigación, el autor aplicó la encuesta y el análisis bibliográfico, herramientas que como resultado muestran que un Plan de Comunicación Estratégico en esta organización del sector de la salud es importante porque así se pueden aumentar los niveles de satisfacción tanto de los pacientes como del personal médico, potenciar los medios de comunicación internos e identificar las falencias comunicativas de la organización que asume la participación y compromiso de todos los trabajadores.

De cualquier manera, frente a esta categoría podemos evidenciar el papel altamente relevante que se le otorga a la comunicación estratégica, ya que aporta al desarrollo del pensamiento estratégico,

crea alianzas de cooperación entre las sociedades y estabiliza la relación de los miembros de la organización a nivel interno y con su entorno.

En estas tres investigaciones es posible identificar que la comunicación estratégica se muestra como un concepto que ofrece la oportunidad de que las organizaciones transformen sus procesos comunicativos en estrategias que potencien sus herramientas y canales de comunicación entre los actores internos y externos de la misma para lograr un impacto positivo en todas sus áreas, teniendo en cuenta la escucha, la participación, la innovación y la intención de evolucionar para sacar adelante los proyectos de los grupos sociales.

Aun así, estas investigaciones no conciben de la misma manera el concepto de comunicación estratégica, porque mientras para Quintero el concepto es un camino para robustecer la participación ciudadana, para Ladino la comunicación estratégica es un gancho para atraer a los stakeholders, y para Freire esta categoría es la base de la transformación integral de las organizaciones, no obstante, la adaptación que los autores le dieron al concepto es producto de la versatilidad de la comunicación estratégica, por lo tanto, ninguno está errado en su concepción sobre la categoría.

En línea con lo anterior, la investigación Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa privada que asume trabajadores del Estado después de una concesión pública-privada: el caso de Concar en la operación de la Línea 1 del Metro de Lima, realizada por Daniela Mendoza en el año 2020, en Lima, Perú, tenía como propósito “dar a conocer el valor significativo de los procesos comunicativos generados por una adecuada gestión de la comunicación interna, especialmente en un proceso de transición del sector público al privado”(Mendoza, 2020, pág. 1).

A fin de alcanzar el objetivo propuesto, la autora utilizó como metodología la encuesta y el análisis cuantitativo, dos herramientas que le permitieron descubrir que el plan estratégico de comunicación contribuye a la apropiación de los lineamientos institucionales, mejora los procesos de transición estratégicos de la organización y posiciona una nueva cultura organizacional basada en la innovación de los procesos internos.

Es por esto que la comunicación estratégica es concebida en las organizaciones como una puerta hacia el futuro empresarial, donde la creatividad, el interés por la comunicación horizontal entre todos los trabajadores y la apropiación de los valores institucionales son características centrales de una categoría que ayuda al progreso de la organización, sobre todo en tiempos de crisis.

Paralelamente, la investigación Estrategia de comunicación interna para gestionar el cambio organizacional en el contexto de un proceso de adquisición empresarial: caso Grupo EPENSA SAC, realizada por el autor Renzo Renteros en el año 2020, en Lima, Perú, estaba enfocada en “resolver la problemática en el campo de la comunicación: “La inadecuada gestión de comunicación interna de Grupo EPENSA SAC, en función al cambio organizacional estratégico de su adquisición por parte del Grupo El Comercio 2018” (Renteros, 2020, pág. 3).

Razón por la que el autor decidió utilizar la encuesta y la metodología 1A para lograr el cumplimiento de este objetivo. Al aplicar estas herramientas llegó a la conclusión de que la implementación de un plan de comunicación estratégico, alinea a las directivas con sus medios y su personal, aporta al desarrollo sostenible de la organización, mejora la comunicación interna e impulsa la creación de canales ascendentes.

En esta investigación, la comunicación estratégica es vista como una solución a los problemas relacionados con la comunicación interna, al mal clima laboral ya la falta de credibilidad de los trabajadores para con las directivas, ya que su volubilidad permite encontrar alternativas a los obstáculos mediante el diseño de un plan estratégico de comunicaciones integral y enfocado en la atención de los procesos que presentan falencias o están desactualizados.

Estas dos investigaciones se diferencian en la concepción que tenían los integrantes de las organizaciones sobre cómo se deben gestionar la comunicación estratégica, por ejemplo en el caso de la empresa que analizaba Mendoza, para los trabajadores y directivos la responsabilidad de la crisis comunicacional recaía sobre la oficina de comunicaciones y eran ellos quienes debían abiertos solucionarla, pero para la empresa que analizaba Renteros, la responsabilidad era compartida por sus miembros, por lo tanto fueron ellos mismos quienes estuvieron al cambio organizacional, demostrando así que todavía hay algunas organizaciones todavía no asimilan el que la comunicación estratégica no es vertical ni depende de un departamento específico, sino que es multilateral y todos incidimos en su buena o mala gestión.

Aun así, las investigaciones de Mendoza y Renteros tienen en común que la comunicación estratégica no fue tomada en cuenta al principio como un aspecto relevante dentro de sus organizaciones, pero con el tiempo se dieron cuenta de que su incidencia era determinante a la hora de desplegar acciones comunicativas si querían alcanzar resultados efectivos, y para identificar esto fue fundamental la colaboración de todos los miembros tanto para aportar información, como para desempeñar su trabajo de manera que apuntara a la visión organizacional.

Entonces, a la luz de estas investigaciones se puede concluir que la comunicación estratégica permite darle solución a las crisis institucionales, conecta a los altos mandos ya los trabajadores para trabajar continuamente en pro de las metas en diferentes periodos de tiempo, proyecta con solidez a la organización desde una aparente veracidad y transparencia, comprende las dinámicas organizacionales en todos sus aspectos para que mediante la aplicación de modelos poco convencionales y atendiendo a las características de su organización, impactando positivamente en la estructura y por consiguiente, a la cultura institucional.

Por todo lo mencionado anteriormente, es importante trabajar la categoría de comunicación estratégica en esta investigación, ya que un adecuado manejo de esta área en una organización es fundamental para desarrollar los proyectos de esta en línea con los objetivos y metas establecidas, así como en el El caso del colectivo Sin Fronteras, una organización juvenil que requiere de patrocinios, asociaciones con otras organizaciones y comunicar su mensaje a la comunidad mediante estrategias acordes con su contexto y teniendo en cuenta los intereses del resto de sus stakeholders entorno a las distintas problemáticas que manejan.

En conclusión, la estructura organizacional, comunicación interna y comunicación estratégica, son los 3 pilares conceptuales que se manejarán en esta investigación por su incidencia en las distintas áreas del colectivo que presentan falencias, puesto que cada una de estas categorías es clave para acercar a Sin Fronteras hacia el éxito deseado por sus miembros, especialmente por quienes durante más de 7 años han trabajado para posicionar a su colectivo a nivel distrital.

Por ende, para llevar a cabo un cabo los procesos de identificación y posterior solución de aquellos aspectos relacionados con el problema central de la organización, estos antecedentes

conceptuales ampliarán la visión de las comunicadoras con respecto a la incidencia de la comunicación en las problemáticas del colectivo Sin Fronteras , ya que, al revisar otras experiencias de investigación similares, se comprenderán mejor los problemas organizacionales y los procesos desarrollados para solucionarlos.

## 5. Categorización

En este apartado, se ejecutará una aproximación teórica a las tres categorías contempladas en el plan estratégico de comunicación: estructura organizacional, comunicación interna y comunicación estratégica Su elaboración, está guiada por los de autores hispanoamericanos como Sandra Massoni, Rafael Alberto Pérez, Joan Costa , Alejandro Formanchuk, Alejandra Brandolini, Martín Frígoli, entre otros.

### 5.1 Estructura organizacional

El siguiente análisis se realizará a partir de los aportes realizados por Henry Mintzberg, Marcel Planellas, Xavier Mendoza, Susana Delgado, Belen Ventura, Rafael Alberto Perez & Sandra Massoni. Esta categoría se enmarca históricamente dentro de la teoría clásica de la administración (la cual establece la estructura básica y funciones que posee una organización) y la teoría de la contingencia estructural (analiza los mecanismos de estructura que permean a las organizaciones y el comportamiento de sus actores en el mismo).

El término hace referencia a las áreas determinadas en las que una entidad divide a su equipo de trabajo para generar un orden que permita cumplir los objetivos de cada organización. Mintzberg, H.

(1995), lo define como “La totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre tales tareas” (p.8)

Por su parte, Planellas & Mendoza (1998) afirma: "Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad". (pág.7)

Hasta acá, se denota la relación existente entre ambos autores para hablar sobre estructura organizacional como una dinámica que permite organizar una institución determinada en pro de sentar unas bases que permiten a los actores tener un mejor conocimiento del área y funciones que ejerce dentro de una organización. A este pensamiento, se le suman Delgado & Ventura (2005) quienes afirman:

“La estructura organizacional de la empresa está formada por el conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran, las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos y las relaciones jerárquicas o funcionales existentes entre los distintos elementos ”(p.7)

Ahora bien, teniendo una definición más clara de la categoría analizada, es necesario mencionar que la implementación de esta estructura requiere pensarse desde la comunicación, es decir, actualmente existen empresas que siguen posicionando la estructura organizativa desde el viejo paradigma jerárquico, pero es en este punto, donde se torna indispensable sentar las bases que establece la nueva teoría estratégica postulada por Rafael Alberto Pérez y Sandra Massoni.

Su concepción establece realizar cambios en la organización, y pasar de la unidad de producción al nódulo de innovación y de significación para trabajar una concepción más sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable en las organizaciones. Pérez y Massoni (2009) afirman:

“Decir adiós a unas organizaciones concebidas como estructuras jerárquicas donde fríos directivos adoptan decisiones centralizadas a partir de una supuesta racionalidad económica siguiendo secuencias pre-establecidas (...) Ver las organizaciones como sistemas complejos auto-organizantes configurados por flujos que se auto-producen y reconfiguran - a veces de forma no lineal- para lograr su sostenibilidad y su competencia ”(p.346)

De esta forma, se consigue una visión holista y más ampliada de la realidad organizacional, se trata entonces de dirigir nuestra mirada hacia las interconexiones, flujos, redes, de generar espacios de significación y establecer la forma en que los actores de la empresa estarán conectados desde sus diferentes áreas, claramente teniendo como base y potenciando globalmente, el papel de la comunicación en la organización. Pérez y Massoni (2009) afirman:

“A la hora de dirigirlas, hay que manejar la conectiva para saber generar ambientes flexibles y cauces estratégicos que ayuden a su co-evolución y que generen la innovación, el sentido y la significación adecuada para mejorar su articulación con los demás participantes en su trama relacional interna y externa ”(p. 346)

Es necesario añadir, que “No existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, depende de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera” (Marín. D, 2012, p.42) . En este orden de ideas, se puede afirmar que debido a la

heterogeneidad existente en las organizaciones y dependiendo de su enfoque, cada entidad se organiza y adopta una forma de estructuración.

Finalmente, se puede afirmar que establecer una estructura organizativa se torna relevante no sólo porque éstas “permite a las empresas lograr resultados” (Ríos, et al, 2001, p.4), sino también porque “las estructuras configuran las prácticas de la gente , pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura ”(Marín, D, 2012, p. 3).

## 5.2 Comunicación Interna

Para abordar la categoría de comunicación interna, se tomaron las visiones de los autores Margarida Khroling, Joan Costa, Alejandro Formanchuk, Alejandra Brandolini, Martín Fígoli y Natalia Hopkins, quienes, por su trayectoria y amplia experiencia en el campo de la comunicación, aportan elementos fundamentales para entender la incidencia del concepto desde distintas aristas.

Cuando se habla de comunicación interna a nivel corporativo, el concepto es asociado con la manera en la que los procesos comunicativos se desarrollan entre determinados actores de un área específica, así como lo explica (Krohling, 2012):

“Una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones y todo su contexto político, económico y social. En este contexto se hace necesario ver a la comunicación insertada en los procesos simbólicos y con foco en los significados de los agentes involucrados, de los relacionamientos interpersonales y grupales, valorizando las prácticas comunicativas cotidianas y las interacciones en sus más diversas formas de manifestación y construcción social ”(P.6)

Pero lo que muchos no saben es que su incidencia en las organizaciones tiene bastante peso, ya que puede determinar la claridad en los mensajes, factor que a macro alerta sobre los cambios estratégicos que deben realizarse para alcanzar los objetivos sobrepasar aquellos obstáculos que no permitan alcanzarlos, por lo tanto, Joan Costa define considera que “en la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. La empresa debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos”(Costa, 2000).

Precisamente por lo anterior, el concepto de comunicación interna ha ido evolucionando con el tiempo para adaptarse continuamente a los cambios sociales y estar a la vanguardia del posicionamiento corporativo. Por ejemplo, a finales de la década del setenta, este concepto se entendía en Europa y Estados Unidos como la jerarquía de la empresa, la cual debe estar bien estructurada puesto que las órdenes vendrían desde los cargos más altos hacia los más bajos mediante un modelo de comunicación vertical.

Posteriormente, en la década del noventa se comenzó a ver a la comunicación interna como parte de la estrategia, en la cual los trabajadores también pueden aportar a la creación de valor de sus organizaciones un modelo de comunicación horizontal, y finalmente en la actualidad, el concepto nuevamente está cambiando de forma que la comunicación interna se dé a través de distintos canales, en diversos formatos y de forma multidireccional, así como lo dice (Formanchuk, sf):

“Las áreas de Comunicación Interna tendrán que comenzar a gestionar Redes de Diálogos. Para serivas, ya no podrá dedicarse únicamente a producir, difundir y hacer circular contenidos, sino que tendrán que detectar, «curar», enriquecer, destacar y potenciar las conversaciones significativas que ya

existen entre los miembros de la empresa y que conforman, desde mi punto de vista, el alma mater de la comunicación interna”(p.4)

Las organizaciones no gubernamentales como el colectivo Sin Fronteras, necesitan de la comunicación interna tanto como de los demás campos que las atraviesan, debido a que la participación de sus integrantes reduce las brechas internas entre directivas y colaboradores, conectando de este modo las ideas de todos , analizando las falencias estructurales de cada uno, encontrando fortalezas en los procesos de departamento que se desarrollan e impulsando el crecimiento de la organización al nivel deseado.

Por lo anterior Brandolini, Frígoli y Hopkins expresan que “todo comunicador abocado a la comunicación interna como rol desarrollar estrategias integrales y detectar problemas en la comunicación entre los miembros de una organización, las áreas y entre los diferentes niveles de mando” (Brandolini, et, alt, 2009, p. 5).

En conclusión, los aportes de la comunicación interna están relacionados con la mediación, responsabilidad, adaptación, evaluación entre otros aspectos claves para eliminar las barreras institucionales a físico, social, económico, administrativo y cultural, teniendo en cuenta los valores de la organización (misión , visión, objetivos, metas) y los actores de los cuales dependen el correcto desempeño de cada una de las áreas que componen su estructura organizativa ya su vez, que se encuentran inmersas en el plan estratégico general.

### **5.3 Comunicación estratégica**

La última categoría se analizará a partir de los hallazgos realizados por académicos como José Alvares, Washington Uranga, Francisco Garrido y Suleida Jaramillo, Entre las diversas definiciones que tiene la palabra estrategia en la Real Academia Española, se encontró que: “es el arte de dirigir las operaciones militares, su significado sirve para comprender el modo en que se ha concebido la comunicación estratégica a lo largo de los años”, debido a que, cuando empieza a aparecer este término sobre el siglo XX, su uso tenía una ideología ligada a las estrategias militares, es decir, la idea de ver a la competencia de una organización como un enemigo al cual se debe destruir, generó una implementación incorrecta en los aportes hacia las empresas por parte de los planificadores estratégicos.

Coincidimos con Álvarez de Novalés (1988) cuando describe cómo los empresarios se volcaron a la guerra cuando “contrataron expertos en planificación estratégica, quienes desarrollaron herramientas para la batalla”, aplicando a la realidad de la empresa la teoría clásica militar, ya que muchos ( “Presos de furia”, como califica el mismo autor) consideraban que se trataba de librar una verdadera guerra contra los competidores. En los libros de gestión y de planificación estratégica se pareció olvidar por momentos cualquier táctica que no condujera hacia el ataque, enfrentamiento y anulación de la competencia (enemigo al cual había que eliminar). (Garrido, 2015, p. 2).

A partir de allí, el uso y las concepciones de la comunicación estratégica se han ido modificando y actualmente la estrategia está ligada a una serie de pasos que están ordenados, planificados y permiten un cambio concreto para alcanzar un objetivo a través de los recursos y tiempo específico. De esta forma la comunicación estratégica se convierte en un medio que involucra a los actores en procesos de transformación e implementación de métodos para solventar determinada problemática, tal como lo afirma (Jaramillo, 2011):

“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 creada que sirve para que el ser humano tome decisiones y actúe”. (P.5)

Hasta aquí, la comunicación estratégica empieza a girar en torno a los actores, a las prácticas sociales y la interacción entre sujetos sociales, apostándole a la comunicación horizontal y dejando a un lado la visión que configuraba anteriormente la sociedad (para que una estrategia diera resultados es necesario un pensamiento homogéneo frente al tema planteado).

Cabe añadir, que, dada la relevancia de actores en este escenario organizacional, es necesario clasificarlos en función de la elaboración de una estrategia comunicativa: Destinatarios (¿para quién voy a trabajar?), Beneficiarios (personas con las que se trabajará), colaboradores (Los que están inmersos en la situación), responsables (Persona contratada) y afectados (aquellos que presentan resistencia al proyecto estratégico). Una vez expuestos los actores, es necesario reconocer los tipos de estrategias que existen, Uranga (s.f) afirma:

a) “De alianzas y concertación: mayor cantidad de actores y de voces en el ámbito de actuación. De diversidad comunicacional: generar espacios de libre manifestación de la mayor cantidad de voces. De uso de medios y canales alternativos: generando medios propios. De fortalecimiento organizacional: consolidar y desarrollar el entramado de relaciones de los actores en el espacio de la organización. De comunicabilidad: que involucren, comprometan e incluso capaciten para la producción de mensajes mediante el uso de todas las tecnologías, formatos y recursos. f) De educación / comunicación: la comunicación tiene un componente educativo y necesita de mediaciones pedagógicas para su

concreción. g) De fuentes y bancos de información: perspectivas de los actores, como insumo para incidir en la toma de decisiones a futuro ”. (pág.7).

En este orden de ideas, las implementaciones de estas estrategias deben configurarse conforme a las prácticas de enunciación debido a que estas toman fuerza, ya que la comunicación llega a ofrecer herramientas para interpretar tanto a los sujetos como a los procesos sociales que están inmersos en ellos.

A manera de conclusión, se plantea que la preocupación de la comunicación estratégica, se centra en la importancia del proceso mas no del resultado, un proceso que involucra actores sociales para la implementación, éxito y fortalecimiento de las empresas, y en ese sentido cuando se tiene en cuenta al sujeto, tanto los actores sociales como la empresa crecen, porque las relaciones se han fortalecido generando un impacto positivo entre los implicados.

Los aportes de estas categorías conceptuales en relación a este proyecto investigativo, a que las comunicadoras adquieran una mayor comprensión de los abordajes teóricos realizados previamente por autores reconocidos en cada uno de estos campos de la comunicación, para comprender la evolución y adaptabilidad de la estructura organizacional, comunicación interna y comunicación estratégica.

Además, en el caso del colectivo Sin Fronteras, esta categorización le permitirá comprender a sus miembros la importancia de la comunicación en su organización, para que deje de ser vista como una herramienta publicitaria y pase a ser entendida como la base fundamental de una organización no gubernamental, la cual mediante sus distintas ramas puede optimizar los procesos internos, fortalecer los lazos entre integrantes, conectar una organización con actores estratégicos y planificar proyectos de peso que articulen sus ideales en propuestas de transformación social para su comunidad.

## 6. Metodología

Con el fin de utilizar una metodología que permita intercambiar conocimiento, promover el diálogo y proponer acciones para posteriormente causar un impacto positivo en la sociedad, la presente investigación se realiza a partir de la IAP.

La investigación acción participativa (IAP) es una metodología que surge sobre los años 40 con los trabajos de investigación - acción propuestos por el estadounidense Kurt Lewin, sin embargo, es en los años 70 que empieza a tomar fuerza en Latinoamérica.

La IAP está enfocada en fomentar la acción y transformación de una sociedad para solventar una determinada problemática a través de sus mismos actores, es decir, se busca el protagonismo de los sujetos involucrados para que sean ellos aporten ideas para la transformación social de su comunidad . Durson y Miranda (2002) afirman:

“Es un proceso metodológico que, rompiendo los moldes de la investigación tradicional, conjuga las actividades del conocimiento de la realidad mediante mecanismos de participación de la comunidad, para el mejoramiento de sus condiciones de vida. En su conjunto se configura como una herramienta de motivación y promoción humana, que permitiría garantizar la participación activa y democrática de la población, en el planeamiento y la ejecución de sus programas y proyectos de desarrollo ”(p.10)

Se trata entonces de implementar un proceso investigativo colectivo caracterizado por la democratización del conocimiento, en donde, el investigador entra a convertirse en dinamizador y orientador de las acciones llevadas a cabo. ” Durson y Miranda (2002) plantean como objetivo de la IAP:

“• Promover la producción colectiva del conocimiento rompiendo el monopolio del saber y la información, permitiendo que ambos se transformen en patrimonio de los grupos postergados. • Promover el análisis colectivo en el ordenamiento de la información y en la utilización de que de ella puede hacerse. • Promover el análisis crítico utilizando la información ordenada y clasificada a fin de determinar las raíces y causas de los problemas, y las vías de solución para los mismos. CEPAL - SERIE Políticas sociales N ° 58 11 • Establecer relaciones entre los problemas individuales y colectivos, funcionales y estructurales, como parte de la búsqueda de soluciones colectivas a los problemas enfrentados ”(p.11)

De esta forma, desde una visión comunicativa se plantea la IAP, como una metodología que le apuesta a los procesos colectivos e impacta en la cotidianidad del tejido social, transformando su entorno de manera positiva a través del dialogo e intercambio de saberes. En estos escenarios, se establece "la posibilidad de interlocutar entre los diferentes actores de una comunidad, de establecer interacciones e interrelaciones que beneficien a la sociedad en su conjunto, como la opción para la construcción de reglas de juego en diferentes órdenes" (Rocha, C, 2016, página 68).

Cabe mencionar que este ejercicio, además de generar procesos participativos, implica el reconocimiento del territorio como un escenario en donde emergen procesos significativos, más allá de un entono físico, implica entender que el proceso de investigación con metodologías IAP permite

generar ecosistemas comunicativos que emergen de la relación sujeto - territorio. Rocha, C (2016)

afirma:

“Un territorio no se define por la espacialidad, ni por la cantidad de acres ni por el desalojo o abandono. Los territorios implican significación y constituyen los entornos propios de las subjetividades de los colectivos, y ayudan a su pervivencia y le dan soporte a su existencia” (p.68).

De igual forma, los procesos de investigación se ven ligados a la construcción desde lo común, construir procesos en comunidad, ser generadores de lazos interpersonales, navegar por diferentes culturas, para generar mayores procesos participativos. De ahí, la elección de esta metodología. Rocha, C (2016) afirma:

“La metodología más apropiada para alcanzar la transformación social y llevar a cabo a cabo los elementos de características de esta perspectiva comunicacional es la investigación acción participativa (...) El paradigma participativo promueve procesos de comunicación basados en el diálogo, donde las decisiones se toman colectivamente y de manera horizontal y democrática, para construir una dinámica permanente de interacción, interlocución, relación e interrelación, generando así procesos de inter-subjetividad. ” (pág.73)

Finalmente, es necesario mencionar que, el plan estratégico planteado, está guiado por acciones participativas que generan intercambio de conocimiento entre todos los actores involucrados, estimulan las interacciones, interrelaciones y relaciones en el escenario social, para generar procesos transformadores que impacten positivamente al colectivo Sin Fronteras.

## 6.1 Enfoque

En términos de investigación, aludir a la palabra paradigma es hacer referencia a un modelo a seguir en la implementación y búsqueda de determinada acción. Definido esto, es importante aclarar que el paradigma desarrollado a continuación será el socio crítico.

Para mediados del siglo XX surge este enfoque, pero es a partir de la década de los 60 y 70 que toma fuerza gracias a proyectos de investigación implementados en aquella época. Para los años 80, se concibe entonces como un modelo que promovía la participación e iba más allá de comprensión y la teoría, es decir, el investigador terminaba siendo parte de la investigación, ya que estaba inmerso en este proceso, en otras palabras, se habla de un enfoque que parte de la praxis emancipadora y busca generar espacios de diálogo, participación y transformación con el otro.

El paradigma socio-crítico de acuerdo con Arnal (1992) adopta la idea de que la teoría crítica es una ciencia social que no es puramente empírica ni sólo interpretativa; sus contribuciones, se originan, "de los estudios comunitarios y de la investigación participante" (p.98). Tiene como objetivo "promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes en el seno de las comunidades, pero con la participación de sus miembros". (Alvarado y García, 2008, p. 4)

Es necesario considerar, que estas transformaciones parten de la auto reflexividad, la autonomía racional y de generar espacios de diálogo que inciden en la integración de los participantes con el fin de conocer sus intereses y tener una visión más amplia de ellos, complementando de esta forma la práctica con la teoría. Por tal motivo, el plan estratégico de comunicación llevando a cabo con el colectivo Sin Fronteras se está realizando bajo el enfoque socio-crítico, debido a que este no solo busca conocer mediante la realización de un diagnostico a la entidad y sus actores, sino que apela por la transformación de la misma a partir de un proceso colectivo y reciproco en donde a pesar de la

virtualidad, se busca que el grupo de interés tenga una participación activa en la búsqueda y resolución de conflictos.

A manera de conclusión, se plantea la relevancia de la acción en los procesos de investigación ligados a un enfoque socio-crítico, debido a que se busca la participación de los actores con el fin de que sean ellos, quienes, mediados por el investigador, pueden analizar su realidad a través de procesos comunicativos asertivos, en otras palabras, es una relación recíproca de construcción de saberes que busca generar un impacto positivo en el colectivo.

## 6.2 Método

Ahora bien, existe un método que comienza a tomar fuerza a mediados del siglo XX y maneja una perspectiva tanto cuantitativa como cualitativa. El método mixto, caracterizado por la integración de dos perspectivas diferentes con el fin de generar una mayor comprensión de los diferentes.

El enfoque mixto se caracteriza por su riqueza en datos numéricos y el ejercicio crítico en los procesos teóricos, es un ejercicio multidisciplinar que genera una mayor inferencia,

profundización y entendimiento de la investigación llevada a cabo. Álvarez y Jurgenson (S.F) afirma:

“El enfoque de investigación mixta es la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una "fotografía" más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntos de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conservan sus estructuras y procedimientos originales. Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para realizar la investigación y lidiar con los costos del estudio”. (pág.4)

En este orden de ideas, se habla de un proceso guiado por la observación y evaluación de los fenómenos a partir de dos puntos de acción. En el caso del colectivo sin Fronteras, se hace necesario trabajar desde estos dos enfoques debido a que es necesario estudiar la realidad a partir de procesos cuantitativos que nos arrojarán cifras relacionadas con los actores y métodos cualitativos que nos permitirán tener una interpretación más amplia de la organización, el entorno y la comunicación

### 6.3 Técnicas de investigación

Antes de proseguir con las técnicas de investigación utilizadas en el proyecto, es necesario mencionar que la tabla encontrada a continuación permite evidenciar las técnicas utilizadas para desarrollar, comprender y complementar cada uno de los objetivos planteados.

|  |  |
|--|--|
| Reconstruir la historia organizativa del colectivo sin fronteras para comprender su estructura organizacional a partir de las percepciones de los miembros.                        | Revisión documental (Contenido)<br>Entrevista estructurada<br>Encuesta |
| Realizar un diagnóstico participativo en el que se reconozcan las problemáticas internas del colectivo sin fronteras para fortalecer sus procesos de comunicación interna.         | Grupo Focal<br>Análisis documental                                     |
| Diseñar e implementar un peco que propicie la negociación individual y colectiva al interior de la organización partiendo de las bases que nos ofrece la comunicación estratégica. | Apoyo en:<br>Entrevistas realizadas<br>Grupo focal                     |

A la hora de llevar a cabo un proceso de investigación, se hace necesario determinar cuál es la herramienta que mejor se adapte a nuestra investigación y brinde la información que se desea obtener de manera más óptima, motivo por el cual, para la investigación presente se ha decidido utilizar: la revisión documental, entrevistas estructuradas, el análisis documental, el grupo focal y la encuesta.

### **6.3.1 Revisión Documental (Contenido)**

Para poder recopilar una amplia gama de información del colectivo a trabajar se hace necesario implementar una revisión documental. “Es una técnica en donde se recolecta información escrita sobre un determinado tema, teniendo como fin proporcionar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el objetivo establecido” (Núñez, W & Villamil, L, 2017, P.9)

En este proceso de recolección de información se torna relevante definir la palabra documental para tener un mayor acercamiento a las diversas fuentes a las que pueden acudir un investigador.

Valles, M (1999) afirma:

“El término documento se refiere a la amplia gama de registros escritos y simbólicos, así como cualquier material y datos disponibles. Los documentos incluyen prácticamente cualquier cosa previa y durante la investigación, incluidos relatos históricos o periodísticos, obra de arte, fotografía, transcripciones de televisión, periódicos, folletos, agendas y notas de reuniones, audios y videocintas, extractos presupuestarios o estados de cuentas, apuntes de estudiante o profesores”(P.112)

Para favorecer el desarrollo de la revisión documental mal, se hace necesario construir una ficha de recolección de datos. Barbosa, et alt (S.F) afirma:

“Para un desarrollo efectivo se recomienda la planificación y desarrollo de protocolos de búsqueda y revisión de fuentes de información (...) en cuenta la sugerencia de construir una ficha de recolección de datos como instrumento que apoya el filtrado de información de interés específico” (p.94)

De igual manera, el protocolo de revisión documental según Barbosa, et al (S.F) establece:

1. Diagnosticar la existencia de trabajos análogos o cercanos sobre el objeto de estudio. Para el caso: sistematización de experiencias, investigación para la Acción y capitalización de experiencias. 2. Revisar las fuentes de información teniendo en cuenta el horizonte de investigación (problema y objetivos) como referente constante de revisión. 3. Corroborar la correspondencia de la fecha de publicación de la fuente primaria. 4. Corroborar y conseguir los trabajos completos, constatando su relevancia para la investigación. 5. Hacer lectura del resumen e introducción como estrategia de inclusión o exclusión preliminar. Hacer registro de comentarios acerca del estudio (relevancia, aspectos destacados o cualquier otro aspecto útil). (pág. 93)

Se evidencia entonces, que la técnica de revisión documental esta guiada por un proceso que busca identificar los aportes más relevantes para organizarlos y sistematizarlos de la forma más adecuada, efectiva y precisa posible. Nuñez, W & Villamil, L. (2017) afirma: “La revisión documental, genera un aporte significativo para evidenciar que se ha realizado actualmente en determinado tema” (p.7)

Finalmente cabe mencionar, que, en el caso del colectivo Sin Fronteras, la revisión documental será realizada a partir de su página de Facebook e Instagram, debido al posicionamiento que tienen estas dos redes. Ambas plataformas, son las más utilizadas por el colectivo, allí han publicado de manera paulatina las vivencias de sus integrantes, han postado la relación que ejercen con organizaciones, y demás actividades que los ha llevado a configurarse como colectivo.

### **6.3.2 Entrevista Estructurada**

Una de las herramientas investigativas más utilizadas por los investigadores es la entrevista, debido a que esta permite obtener datos de una manera más accesible a través de la interacción oral con el sujeto investigado. La entrevista como herramienta de recolección de información, trata de entender el mundo desde el punto de vista del sujeto. Hernández, J (2014) afirma: “Mediante las entrevistas pretendemos acercarnos al mundo de “ ahí fuera ”, huyendo de entornos de investigación especializados como los laboratorios, para entender, describir y explicar“ desde el interior ”(p.188)

Esta herramienta, aparece entonces como un proceso de comunicación interpersonal, en el cual, el investigador pone en juego sus habilidades profesionales, no solo para obtener las experiencias de los individuos, sino, relacionarlas y analizarlas con el fin de tener una visión más amplia y precisa de la información que desea obtener. Ahora bien, una vez definida este elemento, se plantea la necesidad de partir de un diseño que establezca cuál es el propósito de la entrevista, definiendo así los contenidos a revisar, los actores a entrevistar y las respectivas preguntas que se van a realizar, para eso Restrepo, E (SF) afirma:

Lo primero que debe estar claro es el objetivo concreto de la entrevista, (...) se pasa a escribir la serie de temáticas que cumplirían tal objetivo y que deben ser abarcadas en la entrevista, (...) se identifican quiénes son las personas que deben y pueden ser entrevistados (...) definir cuándo y dónde es más apropiado adelantar la entrevista es algo que también se hace en la fase del diseño (...) Finalmente, en la fase de diseño de la entrevista deben decidirse los medios de registro que se utilizarán en la entrevista (p.5)

Elaborada esta fase, el investigador debe plantear las preguntas que se van a realizar. En este orden de ideas, se parte de conocer al actor (perfil sociodemográfico) y posteriormente a realizar las

preguntas. Cabe resaltar, que, si la entrevista es estructurada, el investigador debe ligarse al formato de preguntas elaboradas para tener información exacta de lo que se desea investigar. S.N (S.F) afirma:

“Las primeras preguntas que se realizan en una entrevista son de corte sociodemográfica, tipo encuesta, y, por ello, son preguntas cerradas (muy estructuradas). Por ejemplo: Sexo Edad:

¿Cuántos años tienes? ¿Trabajas ?, ¿Cuál es tu actividad laboral? ¿De dónde eres?,

¿Dónde has nacido ?, ¿Dónde vives ?, ¿Cuánto tiempo llevas viviendo aquí ?, ¿Estudias ?,

¿Qué estás estudiando? ¿Tienes pareja ?, ¿Vives con ella ?, ¿Estás casado / a ?, ¿Desde cuándo estás casado / a? ¿Cuántos hijos tienes ?, ¿Qué edades tienen tus hijos? ¿Cuáles son tus ingresos anuales? (...) A continuación se desarrolla el cuerpo de la entrevista, el conjunto de preguntas relevantes que busca dar respuesta a la pregunta de investigación, al problema inicial planteado por el investigador”(P.4)

Así mismo, la realización de la entrevista no se debe centrar solo en el discurso, en ella se debe tener en cuenta la comunicación no verbal, es decir, observar con mucha atención porque los gestos también hablan, y con ellos es posible realizar un análisis de la entrevista realizada. “La estructura de una entrevista es un medio para un fin, no un fin para un medio, así que hay que pensar en los métodos de análisis cuando la entrevista se ha terminado” (Díaz, 2005, p.30)

Finalmente, es necesario mencionar que en la ejecución de entrevistas, las comunicadoras se están reuniendo con los líderes de Sin Fronteras, debido a que estos son actores estratégicos que permiten tener información más precisa de unos aspectos determinados, debido a su antigüedad en el colectivo.

### **6.3.3 Análisis documental**

A continuación, se presenta una herramienta empleada para recopilar información a partir de material documentado, revistas científicas, libros, material audiovisual, y que busca generar un análisis crítico de las fuentes consultadas y su aporte en el proceso investigativo. Peña, T y Morillo, J, (2007) afirman:

El análisis documental constituye un proceso ideado por el individuo como medio para organizar y representar el conocimiento registrado en los documentos, cuyo índice de producción excede sus posibilidades de lectura y captura. La acción de este proceso se centra en el análisis y síntesis de los datos plasmados en dichos soportes mediante la aplicación de lineamientos o normativas de tipo lingüístico; a través de las cuales se extrae el contenido sustantivo que puede corresponder a un término concreto o a conjuntos de ellos tomados aisladamente, o reunidos en construcciones discursivas. Por consiguiente, su finalidad es facilitar la aproximación cognitiva del sujeto al contenido de las fuentes de información. (pág.6)

En este orden de ideas, se establece que análisis documental vendrá guiado por un triple proceso para generar un análisis más detallado y conciso, Castillo, L (2005) menciona:

Existe un documento primario sometido a las operaciones de análisis se convierte en otro documento secundario de más fácil acceso y difusión, y un proceso analítico-sintético, porque la información es estudiada, interpretada y sintetizada minuciosamente para dar lugar a un nuevo documento que lo representa de modo abreviado pero preciso. (pág.1)

Existen varias formas de realizar el análisis documental, de hecho, "T. van Dijk propone un modelo de análisis de contenido basado en un enfoque deductivo del proceso en el que se señala las llamadas macroestructuras semánticas, que corresponde a la reconstrucción teórica de las nociones de

tema o asunto del discurso. En el caso de la praxis documental, se refiere a la determinación de los descriptores o palabras claves a través de las cuales se puede representar el contenido de los documentos analizados” (Peña, T & Morillo, J, 2013, p, 13),

Así mismo, esta macroestructura está guiada por las siguientes macrorreglas. "1. Omitir: toda la información (o proposiciones) de poca importancia o no esencial puede ser suprimida. 2. Seleccionar: consiste en discriminar elementos del texto, lo cual conlleva también a omitir cierta información que está implicada. 3. Generalizar: esta regla también omite informaciones, pero mediante la sustitución de una serie de conceptos o especificidades que se consideran irrelevantes (generar una proposición generalizante o abstracción que abarque otros conceptos) 4. Construir o integrar: consiste en generar una proposición o concepto más general que denote la totalidad del discurso,

incluso utilizando términos no mencionados en el texto, pero que son razonablemente deducibles” (Peña, T & Morillo, J, 2013, p, 14)

En este orden de ideas, el análisis documental que se llevará a cabo, podrá evidenciar de una manera precisa el contenido que se esté indagando. En el caso de Sin Fronteras, se ha planteado la necesidad de investigar documentos que ha realizado el colectivo en tiempos pasados, para participar en convocatorias y festivales gubernamentales, debido a que son estos, los que reúnen la información más relevante del colectivo.

#### **6.3.4 Grupo focal**

A través de la composición de un grupo que oscila entre los 5-10 participantes, esta técnica de investigación permite recoger datos frente a una temática establecida, es una dinámica de corte semi-estructural que va a permitirle al investigador tener más interacción con los sujetos de investigación.

Escobar & Bonilla, (S.F) afirma: “El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes; esto no sería fácil de lograr con otros métodos. Además, comparados con la entrevista individual, los grupos focales permiten obtener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo ”(p.2)

Una vez aclarada la finalidad, se debe mencionar que el grupo focal está guiado por un proceso de planificación. Mella, O (2000) afirma:

Las decisiones básicas en el proceso de planificación de un grupo focal son las siguientes:

1) definir el propósito del estudio o proyecto, 2) identificar el rol del patrocinador o contratante del grupo focal, 3) identificar los recursos humanos para el grupo focal de manera que permita realizar una actividad investigativa con propósito social, 4) definir un cronograma inicial del grupo focal, 5) determinar quiénes serán los participantes en el grupo focal, 6) escribir las preguntas para la guía de discusión del grupo focal, 7) desarrollar un plan de reclutamiento de participantes, 8) definir local, fechas y tiempos para las sesiones , 9) diseñar el plan de análisis, 10) especificar los elementos del informe final. (pág.9)

Sin embargo, existen otras miradas como la de Escobar & Bonilla (SF), quienes afirman que el primer paso, es establecer los objetivos, segundo paso, diseño de la investigación, tercer paso, desarrollo del cronograma, Cuarto paso, selección de los participantes , Quinto paso, selección del moderador, sexto paso, preparación de preguntas estímulo, séptimo paso, selección del sitio de reunión, Octavo paso, logística, noveno paso, desarrollo de la sesión y décimo paso - análisis de la información.

Para el proceso de análisis del grupo focal, será necesario la correcta recolección de los datos, motivo por el cual, este proceso tendrá aportes como: notas o transcripciones de los comentarios de los

participantes, rasgos verbales o no verbales, grabaciones o registros audiovisuales / fotográfico, diagramas, esquemas y matrices, de igual forma, Escobar & Bonilla, (S.F) afirma:

“Para hacer dicho análisis, se debe pasar por las siguientes etapas: 1. Codificar y clasificar la información revisando la transcripción de las discusiones; aquí se deben usar las preguntas guías como categorías iniciales. Esta información codificada es reagrupada e indexada a lo largo de las respuestas provistas y la intensidad con la cual fueron expresadas, con el fin de facilitar un análisis más profundo. 2. Analizar la información original en conjunto con la información conceptual transformada. Ésta es la fase más problemática del análisis de datos, ya que incluye altos niveles de interpretación. Este proceso analítico es inductivo, ya que involucra la conceptualización de temas en los datos empíricos”( p.10)

Con el colectivo Sin Fronteras, se ha planteado la ejecución de aproximadamente cuatro grupos focales realizados en el primer momento del plan estratégico de comunicación, es decir, en el diagnóstico. Sin embargo, es posible que se prevea utilizar esta herramienta en el proceso de ejecución del PECO, debido a que, en el momento de implementar la estrategia, será necesario establecer algunas actividades que desarrollarán las acciones planteadas.

#### **6.3.5. Encuesta**

Con el fin de recolectar información de manera rápida y ordenada, se presenta la encuesta como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se buscará explorar, describir, predecir y / o explicar una serie de características» (Casas, A. et al, 2003, p.2).

Es una técnica que permite sistematizar los datos de manera efectiva a través de un cuestionario que puede ser elaborado con preguntas tanto abiertas como cerradas. La elaboración de este cuestionario debe ser planificado según el objetivo de la encuesta y su redacción tiene que ser clara y concisa para evitar que los actores encuestados caigan en la no comprensión del mismo. Blanco, C (2001) afirma:

“Las preguntas del cuestionario deben tener una progresión lógica (empezando por preguntas simples hasta llegar a las más complejas) e ir introduciendo al informante de manera paulatina en la situación de encuesta, (Cannell y Kahn, 1979). Por su parte, Padua y Ahman (1979) recomiendan formular, en primer término, las preguntas más generales para plantear luego las más restringidas o particulares. Los autores plantean, además, evitar requerir los sujetos datos personales de manera prematura ”(p.82)

Planteado esto, es necesario mencionar que la encuesta como toda técnica, tiene unos pasos a seguir para su correcta elaboración, es decir, va más allá del solo planteamiento de preguntas. Casas, A. et al, (2003) plantea:

“En la planificación de una investigación utilizando la técnica de encuesta se pueden establecer las siguientes etapas: Identificación del problema, determinación del diseño de investigación, especificación de las hipótesis, definición de las variables, selección de la muestra, diseño del cuestionario, organización del trabajo de campo, obtención y tratamiento de los datos, análisis de los datos e interpretación de los resultados ”(p.2)

Cabe resaltar, que en el proceso de interpretación de los resultados debe evitarse el uso de palabras ambiguas que puedan generar confusión y organizar las tablas según sus categorías de análisis.

En el caso del colectivo Sin Fronteras, se hace necesario la realización de una encuesta enfocada en la caracterización de los actores que componen el colectivo, es decir, el proceso que se llevará a cabo, parte de conocer a profundidad el grupo de interés existente ( aspectos personales, económicos, sociales) e indagar sobre sus relaciones con los demás actores del grupo, aspecto que se torna relevante a la hora de llevar a cabo un cabo procesos estratégicos en las organizaciones, debido a que son estos son la base y pilar de una organización .

## 7. Resultados

Para presentar los hallazgos encontrados en el proceso de investigación realizado por las comunicadoras, se dividirá en tres partes el siguiente apartado, de esta forma, desglosaremos cada uno de los objetivos planteados anteriormente.

**7.1 Resultados primer objetivo específico:** Reconstruir la historia organizativa del colectivo sin fronteras para comprender su estructura organizacional a partir de las percepciones de los miembros.

### ***7.1.1 Entrevista estructurada***

El primer paso a desarrollar en este proceso fue reconstruir la historia organizativa del colectivo Sin Fronteras. En este apartado, se realizaron entrevistas estructuradas a los actores más antiguos de la organización. (Brayan Villalba, Nicolás Chávez, Oscar Bonilla y Nicolás Moreno), Algunas de las preguntas desarrolladas fueron: ¿Cómo se creó el colectivo ?, ¿Qué pasaba antes de crearse? ¿Cómo empezaron a organizarse? ¿Cuál es la relación que tienen con el instituto Urdaneta? ¿Qué actores ayudaron a construir el colectivo? ¿Con qué entidades u organizaciones han tenido y tiene relación? ¿Cómo se ha sostenido la organización? ¿Qué es lo que quieren comunicar como colectivo? ¿Qué los diferencia como

colectivo? ¿Qué acciones hacen en el colectivo? ¿Con quiénes trabajan externos al colectivo? ¿Cuáles son sus metas a corto y largo plazo? ¿Cuáles son los problemas más comunes para lograr sus objetivos?

Sin Fronteras es un colectivo de constantes cambios, y al estar ligado a una institución educativa, constantemente hay entrada y salida de personal, sin embargo, solo unos pocos han permanecido de manera constante en el proceso. “El colectivo nació hace más de 15 años, fue creado desde el Clemencia Holguín, colegio en el que casi todos salimos y en donde realizamos talleres, o realizábamos talleres antes de la pandemia, antes los profesores eran aquellos que se encargaban del proceso e integraban a los chicos pero con el tiempo el colectivo salió de ese espacio académico, y empezamos a hacernos cargo nosotros mismos sin ninguna guía, a bueno, con el apoyo de algunos profes para ir participar concursos” (Villamizar, B. Entrevista 05/03/21 ).

Como se ha mencionado anteriormente el colectivo nació como una iniciativa institucional promovida desde el colegio Clemencia Holguín de Urdaneta, gracias a un docente que deseaba mitigar las problemáticas de violencia intrafamiliar, embarazos a temprana edad y drogadicción juvenil evidenciados en aquella época. Inicialmente todas las actividades se veían influenciadas por el equipo de docentes que confirmaba la institución (eran sus guías), sin embargo, al pasar el tiempo y en busca de llevar a cabo procesos más independientes para tener la libertad de desarrollar más actividades, el colectivo fue alejándose de todos la institución, pero nunca sin perder el vínculo que se tenía, pues desde la institución se realizaban los procesos legales para participar en convocatorias con programas del gobierno y de allí mismo, llegaban nuevos talentos al colectivo.

De esta forma, el escenario donde el colectivo ha tenido mayor influencia es la institución Urdaneta, en ella, los integrantes desarrollaban acciones y actividades sobre masculinidades pero

siempre ligados al seguimiento de unos lineamientos establecidos por la institución, es decir, al estar el grupo dentro de la institución, los directivos se veían en la responsabilidad de velar por la seguridad de cada uno de los integrantes del grupo, estas acciones limitaban un poco a los integrantes del colectivo sin fronteras en el desarrollo de unas determinadas actividades, sin embargo, las actividades se desarrollaban con fluidez.

Otro de los escenarios con alta relevancia es la huerta, lugar donde labora el colectivo Sin Fronteras, allí los integrantes ejercen actividades relacionadas con el cuidado del medio ambiente para fomentar espacios participativos. Es decir, en este escenario, además de desarrollarse acciones medio ambientales y actividades relacionadas con el conocimiento de nuevas masculinidades, se promueve la creación de espacios dinámicos en donde los diferentes actores del colectivo convergen e intercambian conocimiento.

De esta forma, se evidencia en el grupo unas acciones propias de la comunicación estratégica, y es incentivar los procesos participativos para que una determinada organización pueda lograr sus objetivos. “La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos”, (Nieves, F. S.f, p.10)

El tercer escenario con mayor relevancia es el barrio Quiroga ubicado en la localidad de Rafael Uribe Uribe. Este es un escenario relevante debido a que las actividades que desarrolla el colectivo al aire libre en su mayoría son llevadas en las calles de este lugar. De esta forma, los parques de esta localidad, se han convertido en espacio de interacción entre sujetos, y es allí en donde se verifican procesos de producción de sentidos.

Ahora bien, por temas de pandemia, los integrantes han reducido el número de salidas, pero aun así, no se descuida la presencia del colectivo en las calles, y es gracias a estas acciones, que el colectivo Sin fronteras se ha posicionado de manera efectiva en el barrio.

Son estos espacios, los que han acompañado el procesos de crecimiento del Colectivo Sin Fronteras, este crecimiento se ha visto especialmente marcado por el número de sus integrantes, “está conformado por jóvenes que se integraron en él desde hace más de 7 años (1%), 4 años o más (72%) y el otro 26% de colaboradores se unieron hace 6 meses o menos, adicionalmente, sus edades oscilan entre los 15 y 26 años”(Encuesta, comunicación interna, 24/03/2021).

En cuanto a la base organizativa que permea a una entidad, los jóvenes se organizaron de acuerdo a su antigüedad en el grupo, de igual forma, tenían en cuenta aquellos actores que siempre estaban activos en todos los procesos, que participaban de manera continua y generaban estrategias que tuvieron impacto en la organización (estos se iniciaron a configurar como líderes).

También es necesario mencionar, que al estar ligados a una institución educativa, se veían ligeramente permeados por la estructura organizacional de esa entidad constituida por el equipo docente y administrativo, sin embargo, los procesos eran separados, es decir, la estructura organizativa del colegio no influyó, ni influye en la forma en que los jóvenes de sin fronteras se organizaron, porque los docentes eran su guía para la ejecución de actividades o activismo que realizaban los jóvenes en la calle.

De esta forma, se menciona que los procesos se llevaron a cabo de manera empírica por cada uno de los actores, quienes en su proceso de ordenamiento y planteamiento de la organización nunca contemplaron establecer un orden o rol de funciones entre los actores que lo integraban. Característica

que afectó el desarrollo del mismo, debido a que, al no poseer una estructura organizacional, los procesos realizados de maneras internamente se planeaban de forma desordenada y las funciones establecidas no se desarrollaban con solidez. Planellas & Mendoza (1998) afirma: “Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada quien debe cumplir y el modo de comunicación”. (pág.7).

Es decir, para hablar de una estructura organizacional en el Colectivo Sin Fronteras, es necesario partir de que la estructura como base el establecimiento de funciones tiene acciones concretas que un sujeto debe desarrollar, “La estructura organizativa evidencia el diseño formal de roles que permite integrar las funciones, responsabilidades, flujos de trabajo y líneas, en función de los objetivos establecidos por una organización ”(p.6) y si bien en el colectivo se delegaban actividades, estas no siempre se cumplían porque no hay roles exactos, ni un ente encargado oficialmente y responsable de ello.

Frente a la participación de los integrantes en la toma de decisiones, es necesario decir, que siempre apertura espacios de escucha para que todos realicen aportes, es decir, en las reuniones que realizaban se evidenciaba un ambiente de integración, en donde, siempre tomaban en cuenta las recomendaciones realizadas por cada uno de los jóvenes.

Durante los últimos años, el planteamiento de una estructura organizativa no estaba contemplado en el cronograma de acciones que realizaban los colaboradores, debido a que, para muchos, la realización de un ordenamiento interno se escuchaba muy técnico, sin embargo, en cooperación de 'Vínculos 'una entidad que brinda apoyo constante a cada uno de los procesos realizados en el colectivo, se planteó la propuesta de generar una estructura organizativa en el colectivo,

pero los procesos no se llevaron a cabo a causa de la fragmentación que generó la pandemia. (entendiendo fragmentación, como un proceso en el que se suspenden las actividades económicas, sociales y culturales realizadas con una determinada entidad).

"Nosotros hemos realizado talleres con vínculos, ellos el año pasado nos recomendaron lo mismo que ustedes, sin embargo, con el covid todo empezó virtual y muchos se desanimaron, más unidos, entonces así fue más duro organizarnos mejor, aunque aquí no nos gusta mucho los títulos, porque buscamos que todos se sientan igual de importantes, pero si hemos pensado en hacerlo, aunque no hemos llegado a nada. ". (Bonilla, O, entrevista, 21/12).

Es decir, la organización ha recibido retroalimentaciones y consejos para establecer una estructura organizacional muchos más consolidada, pero el proceso se ha visto estancado. Cabe mencionar que cuando se no se generan procesos organizativos robustos la organización puede perder la posibilidad de fortalecer la toma de decisiones y unión de los diferentes integrantes, porque esta incide directamente en el funcionamiento interno de la organización. "En el caso de la estructura organizativa, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización" (Parra & Pilar, 2009, p.10) .

Por otra parte, es necesario decir, que, aunque la estructura organizativa tiene sus orígenes en el campo de la administración de empresas, desde la comunicación se ha propuestos nuevas metodologías y se adelantó procesos más horizontales que incluyen de forma significativa a cada uno de los integrantes de una organización, entre ello, se han establecido nuevos enfoques, tales como pasar de la unidad de producción al nódulo de innovación y de significación con el fin de trabajar una

concepción más sistémica, co-evolucionista, innovadora, conectiva, significativa y socialmente responsable en las organizaciones, en donde se coordinan procesos fluidos, efectivos y colectivos entre los integrantes de la organización. Vargas, et, alt, (2019) afirma:

“Las estructuras son componentes fundamentales que se desarrollan en las organizaciones. Su importancia radica en la capacidad de fomentar redes duraderas de trabajo, equipos altamente efectivos y el intercambio de conocimientos. (pág.6)

Mediante este enfoque, se buscó que los integrantes del colectivo Sin Fronteras, tuvieran una mirada más amplia de la organización, de los procesos comunicativos realizados en esta, y de la importancia de consolidar una estructura organizativa para fortalecer el trabajo en equipo, de igual forma , hablamos de una mirada transformadora que deben tener las organizaciones, y si bien, el colectivo sin fronteras, no tiene procesos jerárquicos, se hizo necesario proponer un eje diferente al colectivo para que sus integrantes empezaran a percibir la comunicación desde un eje significativo en donde ejercen sentidos.

A manera de sistematización es posible afirmar que el colectivo sin fronteras, ha sido una organización que se va visto permeada por muchos actores, ha tenido un incremento exponencial en el número de sus integrantes y se ha podido posicionar de manera positiva en su localidad, sin embargo, la configuración de su estructura organizativa antes de la presencia de la corporación vínculos no había sido contemplada, sus integrantes se organizaron con el paso del tiempo de manera empírica, los jóvenes que tomaban la iniciativa, se configuraban para posibles líderes y tomaban la vocería de la organización, no se tenía presenta la idea de organizar un poco más a los integrantes, y este

acontecimiento estaba impactando negativamente a la organización, debido a que muchos al no sentir alguna responsabilidad, no cumplían los objetivos propuestos en la mesa.

En pocas palabras, el análisis realizado ha permitido evidencia que, la trayectoria del colectivo esta caracterizada por ausencia de roles y tareas específicas formalmente establecidas, debido a que no ha existido un acompañamiento interno (Alguien propio de la organización que guie el colectivo) que los dirija con una mirada un poco más profesional para reorganizar un poco la entidad. Básicamente sus integrantes, se han organizado de manera empírica, y han realizado procesos que, si bien le ha permitido participar en eventos gubernamentales, internamente ha influido de manera negativa porque los jóvenes al no tener una responsabilidad asignada, no están 100% comprometidos con la realización de la actividad.

Así mismo, cabe resaltar el esfuerzo que la corporación vínculos está haciendo e hizo una vez en el 2020, por compartir la iniciativa de dinamizar a construcción de una estructura un más profesional que les permita a los jóvenes un mayor orden para alcanzar sus metas, iniciativa que fue tenida en cuenta, pero posteriormente fue rechazada a causa de la pandemia del covid-19.

De esta forma, recurrimos a la importancia de facilitar la creación de una estructura organizacional más robusta que, partiendo desde un eje comunicativo permitir fortalecer los procesos de trabajo realizados, reforzar los ejes participativos y afianzar los lazos interpersonales para que cada integrante pueda desarrollar una labor acorde a su habilidad que influya positivamente en el colectivo y ayude a alcanzar los objetivos planteados. Ahora bien, su mirada, desde estar centrada en los modelos propuestos por Sandra Massoni y Rafael Alberto Pérez, quienes proponen un modelo más abierto y sistemático que rompa la estructura base que se tiene de lo que se denomina 'estructura organizativa'

(Esta categoría al venir desde el campo de la administración tiene un enfoque menos participativo y más rígido).

### **7.1. 2 Revisión documental**

Ahora bien, se realizó una revisión documental de contenido a las redes sociales (entendiendo red social, como un de plataformas digitales por las cuales, se comparten medios comunicativos) de la organización con gran énfasis en la plataforma de Facebook debido a que esta red surge poco tiempo después de la creación del colectivo. Su objetivo, reconocer las acciones y actores con los cuales el colectivo sin fronteras tuvo alguna relación o alianza para determinar si esos factores influyeron en su estructura organizativa.

Sin embargo, el análisis a la página de Facebook no profundizará mucho en acciones propias de la estructura organizativa, pero si aportar y corroborar información de la historia que sirvió a la investigadora para ampliar más el panorama de esta organización y conocer las diferentes alianzas, y estilos de trabajo que han venido rodeando a la entidad a lo largo de su historia.

Entre ello, hacemos énfasis en que el diagnóstico evidenció y corroboró los lazos relacionales / alianzas, con más de 23 organizaciones (gubernamentales, comunitarias, medios de comunicación y entidades que desarrollan actividades similares a la suya).

Por medio de las imágenes compartidas, se pudo analizar que los integrantes del colectivo, desarrollaron actividades en conjunto con actores que hacen parte de organizaciones con las cuales, poseer algún tipo de relación, así mismo, el hallazgo de las fotos, quedaron ampliar el número de entidades con las cuales se establecieron una alianza.

Hasta acá, se realiza un paréntesis para mencionar, que el conocimiento de estas entidades es clave para reconocer la historia interna de la organización porque algunos de ellos aportaron significativamente a su proceso de crecimiento y fortalecimiento interno, entre ellos se destaca la organización Vínculos.

Esta ha sido una de las entidades más importantes, sus colaboradores han realizado procesos de acompañamiento con los líderes del colectivo sin fronteras, y han servido de guía para realizar y revisar planes, actividades y acciones ejecutadas por los líderes del colectivo (la organización también aportaba económicamente y esto le permitió al colectivo Sin Fronteras participar en concursos y desarrollar iniciativas para captar un público externo y así ampliar su personal). De esta forma, entendemos que históricamente, la organización si ha tenido un acompañamiento en determinados procesos internos, pero, su apoyo no siempre se ve reflejado de manera significativa.

Hasta acá, es necesario decir que el Colectivo Sin Fronteras se ha caracterizado por fortalecer los procesos de alianza con otras organizaciones, entendiendo alianza como “una estrategia que ocurre cuando dos o más empresas integran una asociación o consorcio temporal con el propósito de aprovechar alguna oportunidad” (Ramón, et al, 2013, p.3). Las alianzas evidenciadas han permitido no solo ampliar y reconfigurar el modo de organización que lleva sin fronteras, sino, desarrollar “nuevas habilidades centrales que contribuyen a la competitividad estratégica futura de la organización” (Ramón, et al, 2013, p.4).

De este proceso, es necesario mencionar que cuando las acciones se realizan de manera conjunta y con actores externos, se generan procesos de construcción, intercambio de saberes, y enriquecimiento en la producción de ideas para alcanzar los objetivos planteados.

Ahora bien, otro factor de gran relevancia en el análisis realizado a la red social, son las personas que aparecen en las fotos, es decir, hay una tendencia amplia al cambio. En las publicaciones escasamente se ve la misma persona liderando cuando hay charlas o actividades, los actores siempre son variados, lo que confirma una constante entrada y salida de personal al colectivo.

De esta forma, es necesario mencionar que, al ingresar nuevo personal, el colectivo tuvo que reorganizarse para la realización de las actividades. Entre más personas, había más número de aportes, sin embargo, los resultados no fueron positivos porque a pesar de que había más aportes, al existir un número tan grande de personal desarrollando actividades y aportando ideas, y esto sumado a no existe un líder encargado específico, mucho de los procesos quedaban parados, porque no todos cumplían o con las acciones propuestas (Como resultado, se registraba solo mas desorden).

En síntesis, el ingreso de personal influir positivamente en los procesos comunicativos de la organización, pero corren el riesgo, de no hacerlo, si no hay una organización interna sólida. Es así como la estructura organizacional se encuentra “íntimamente vinculada a la calidad de las prácticas institucionales y su coherencia con los objetivos, metas de la empresa u organización, voluntades de diálogo y participación de sus miembros”. (Rodríguez, S, 2017, p. 8).

### **7.1.3 Encuesta**

Cambiando de técnica, es necesario traer la encuesta realizada, esta fue utilizada para conocer a profundidad los actores que hacen parte de la organización. Conocer como ha sido el proceso organizativo de una organización implica comprender quienes son las personas que lo conforman para determinar si su contexto social, económico y cultural repercute en las acciones realizadas dentro del colectivo.

Ahora bien, “para comprender a unos y otros hay que trabajar sobre sus historias de vida, desentrañar la manera como unos y otros se fueron constituyendo en el marco de la cultura” (Uranga, 2007, p.9), es decir, la comunicación se construye a partir de la sociedad, de reconocer la existencia y diferencias del otro, porque una comunidad se vuelve más rica, en cuanto existan actores culturales de diferentes ideales, de esta forma, se hace necesario estratégicamente conocer las características de los actores que hace parte de una organización para entender su modo de configuración en ella porque las alianzas influyen de manera significativa en el modo de organización.

La encuesta realizada arrojó que el (72,7%) de los jóvenes hacen parte del colectivo desde hace 4 años, el (27,3%) representa a la comunidad que se unió desde hace 6 meses. Sus edades oscilan entre los 15 y 26 años, de estos, 90% son bogotanos que residen en el barrio Quiroga en la localidad de Rafael Uribe Uribe y el 10% restante vive en Usme.

En cuanto a su vida familiar y social, “el 72,7% viven en zonas estratificadas No. 2 y 27,3% en No. 3, pero solo el 18,2% de ellos viven en vivienda propia, mientras que el 81,8% en arriendo. Sobre el acceso a los servicios médicos, el 63,6% tienen acceso a todos los servicios. Con respecto a su nivel educativo, 54,5% están cursando bachillerato y el 45,5% son universitarios. Frente a su vida familiar, se encontró que unos conviven con madre y padre, otros con madre - padre y hermanos, otros con su madre o solo su padre, y algunos con otros miembros de la familia como abuelos, tíos y primos.

Su relación con los miembros del núcleo familiar es 45,5% buena, 36,4% regular y 18,2% excelente, y respecto a sus creencias, el 27,3% son cristianos, 27,3% ateos, 27,3% agnósticos, 9,1% son católicos y 9,1% pertenece a otra religión”.

Estos datos nos permiten analizar que el colectivo ha estado en manos de un 54,5% de adolescentes que aún siguen cursando su básica secundaria, es decir, que desconocen los procesos organizacionales, y no tiene acercamientos, ni bases sobre una organización.

Datos que evidencian, el por qué sin fronteras se organizaron de forma empírica y que no han establecido una estructura organizacional más profesional. Así mismo, sus edades oscilan entre los 15 y 26 años, en esta etapa, solo se están realizando acercamientos a empresas (se está adquiriendo experiencia) y finalmente, se habla de personas de estrato social 2 (72,7%) que pagan arriendo (81,8%) es decir, jóvenes de familias que enfocan sus recursos económicos a necesidades prioritarias personales, pero no adquieren experiencia o conocimientos en temas organizacionales para fortalecer su organización.

De este fragmento es importante postular, que, a pesar de su poca experiencia, los actores han estado abiertos a la posibilidad de diseñar cambios que realicen mejor sus procesos comunicativos partiendo de un rediseño a su estructura organizacional, con el fin de generar acciones que transformen e impacta positivamente el área interna de la entidad.

Para concluir, se debe añadir que, para comprender la estructura organizacional y su comunicación, se hace relevante conocer la incidencia de los actores tanto internos como externos, debido a que “Un proceso de comunicación no puede ser entendido sin los conceptos de formación social y de marco de referencia” porque “todos sus elementos están insertos en ellos, sin el contexto es imposible el texto, aun cuando éste tenga algún grado de específicas” (Uranga, 2007, p.11)

De igual forma, la cotidianidad de los actores y sus procesos de relacionamiento con otras organizaciones transforman el escenarios social en donde interactúan e impactan los procesos comunicativos, “la vida cotidiana es lugar de comunicación y a la vez el escenario donde se constituyen los actores sujetos de las prácticas sociales. Allí, en tanto y en cuanto sistema y trama de relaciones comunicacionales, se constituye el campo de acción del planificador de procesos comunicacionales” (Uranga, 2007, p.19)

Cabe añadir, que el proceso histórico del colectivo sin fronteras y su relación con la estructura organizacional se puede contemplar en 3 etapas:

1. Creación: la entidad crece bajo un concepto educativo y juvenil, logra posicionarse en la localidad, poseer un buen reconocimiento, pero delegar roles y postular acciones sin tener un responsable fijo, además, organizarse según sus habilidades (proceso de ordenamiento empírico).
2. Reconocimiento: La entidad comienza a fortalecer sus alianzas con entidades externas que permiten, darse a conocer y aumentar en el número de participantes, pero a raíz de ello, se comienzan a denotar falencias comunicativas y fallas en el cumplimiento de actividades, porque al no existir un responsable y tener varios actores que realizan procesos en todas las áreas, se genera desorganización interna. Es en este momento, histórico, que aparecen corporaciones como coalico y vínculos, a proponer una posibilidad de establecer una estructura organizativa que propicie un mayor orden
3. Preparación al cambio: Para el año 2021, los integrantes de sin fronteras, comprenden la necesidad de fortalecer su estructura organizativa y mejorar los procesos comunicativos a través de acciones que propicien el diálogo y la participación. Es así como, la construcción participativa de una estructura organizativa se convierte en una apuesta a la transformación interna del colectivo, quienes, al

estar a la par de los nuevos procesos sociales, notan la consolidación de esta estructura como un mecanismo capaz de fortalecer los procesos internos.

## **7.2 Resultados segundo objetivo**

Realizar un diagnóstico participativo en el que se reconozcan las problemáticas internas del colectivo sin fronteras para fortalecer sus procesos de comunicación interna.

### **7.2.1 Grupos focales**

Este se desarrolló a partir de la implementación de cinco grupos focales realizados por pequeños segmentos del personal debido a su disponibilidad de tiempo, en las cinco actividades realizadas se manifestaron una serie de sucesos que dieron una mirada más amplia de las problemáticas y necesidades internas.

Entre los principales hallazgos se encontró que "En el colectivo nunca se ha definido tarea, ni roles, nada, aportados a todas las actividades que todos tenemos (...) No hay participación de todos los integrantes por miedo a que los nuevos miembros no hagan las cosas como la gente antigua (Intervención, Chacón, N, 05/03/21)

Uno de los problemas evidenciados es la participación, sin embargo, antes de analizarlo es necesario reconocer que este se concibe como "un proceso social en el cual diferentes actores, cada uno desde sus propios intereses y puntos de vista, intervienen en la creación de las metas colectivas de la comunidad y en la definición de los medios que serán utilizados para conseguirlas" (González & cols., 1997, pág. 9).

Partiendo de reconocer la participación como un proceso, en el cual, varios actores interactúan para desencadenar un intercambio de conocimientos, se hizo necesario reconocer que algunas acciones estaban influyendo de manera negativa en la organización. Los actores de menor edad comentaron sentirse intimidados por el hecho de no saber afrontar una situación o responder una pregunta de manera 'correcta' o a la 'altura' de sus compañeros.

En este punto se hace necesario reconocer, que la comunicación se construye a partir de la sociedad, de reconocer la existencia y diferencias del otro, porque una comunidad se vuelve más rica, en cuanto existan actores culturales de diferentes ideales, entonces, el objetivo de la comunicación en este punto, es que los integrantes más pequeños pueden percibir que cada opinión cuenta y aporta un valor inmenso al colectivo. "Cada contacto, cada exposición a discursos y quehaceres produce interacción, moviliza al sujeto a seleccionar, interpretar, modificar, valorar, apropiarse y usar lo que interpretar en una perspectiva u otra," (Alfaro, M. 1993, p. 92,)

"Otro de los fallos es la comunicación, a medida que va cambiando el equipo de trabajo, se modifica la comunicación, al colectivo siempre están llegando pelados nuevos, hay unos que duran uno o dos años, se pierden, pero luego vuelven. Aquí nosotros solo nos dedicamos a aprovechar las capacidades de todos, el proceso que brindamos experiencias de aprendizajes con personas y tenemos herramientas para cultivar de la mejor manera esas semillas. al colectivo ". (Intervención, Moreno, N, 12/03/21)

Otra de las problemáticas analizadas son los problemas comunicativos que existen entre los jóvenes más antiguos y los chicos más pequeños que conforman la institución. Los integrantes más pequeños consideran que es necesario cambiar algunas metodologías utilizadas y empezar a

actualizarlas por nuevos procesos de aprendizaje, por tal motivo, en algunas reuniones prefieren no realizar sus aportes por temor a que su opinión no sea tomada en cuenta., Situación que impacta de manera negativa la comunicación interna de la organización debido a que desde las organizaciones es necesario generar procesos de diálogo que promuevan y estimulen las relaciones entre todos los entes participantes, es un proceso en el que se hace necesario construir escenarios conversacionales desde los propios actores.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que "Poner a dialogar a las personas, generar intercambios acerca de qué hacer, cómo hacerlo y para qué, implica promover el diálogo de saberes y generar instancias democráticas de participación complejas donde se ponen en juego diferencias sustanciales desde las cuales construir los consensos ". (Villamayor, C, 2006, p. 4)

Cabe añadir que, generar estos espacios para fortalecer los problemas comunicativos existentes entre los menores y mayores implica construir desde ellos y desde sus experiencias, comprendiendo las diferencias comunicacionales que hay entre ambos grupos. Villamayor, C. (2006) afirma:

"Construir desde ellos y ellas no es una tarea fácil, pero nada imposible. Partir de su modo de escribir el mundo implica conocer sentido del que se carga la vivencia de la comunicación, la vivencia de la organización y la vivencia de la participación. Se trata de mirar y comprender cómo la viven y la construyen desde su perspectiva y no desde la mirada de quien interviene. " (pág.4)

Otro problema comunicativo que evidencian, tiene que ver con los mensajes que intentan comunicar. "Siento que entre nosotros no nos entendemos las ideas que tenemos o no sabemos cómo transmitir las ideas a los más chicos, pero a final de cuentas, siempre se logran concretar las cosas, aunque sería bueno mejorar eso" (Villamizar, B, Intervención, 19/03/21).

El grupo evidencia tener una comunicación no asertiva entre compañeros, los mensajes que se desean transmitir no llegan con exactitud. Para mejorar esta falencia, es necesario tener en cuenta que la relación desarrollada entre actores también juega un papel importante, debido a que “la comunicación se define por la acción” porque es “a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”. (Uranga, S.F. P.7). Es decir, cuando la comunicación se ve fortalecida no solo desde el mensaje, sino desde la relación que hay entre los actores, esta empieza a tomar un rol estratégico.

Hasta aquí es necesario mencionar que, el hecho de generar espacios de diálogo, no parte solo de la participación, sino en la capacidad que tienen los comunicadores para fortalecer esas relaciones que se han visto fragmentadas, con el fin de propiciar mejores relaciones en el ambiente laboral

Por otra parte, el equipo investigador pudo plantearse una idea global de cómo son los procesos de comunicación que permean el área interna del colectivo Sin Fronteras. Así pues, se halló que la problemática denotada en la organización está relacionada con la estructuración organizativa del colectivo (no cuenta con una estructura jerárquica o asignación de roles establecidos, tampoco manejan una misión, visión, objetivos generales / específicos, un plan plurianual o cronograma estructurado que esté registrado de manera formal), poseer poca disponibilidad de tiempo para dedicarle a las actividades del colectivo, igualmente, existen conflictos de comunicación entre los diferentes grupos de edades del colectivo (varios participantes manifiestan sentirse poco identificados con la metodología de enseñanza empleada por los líderes).

También, con el fin de fortalecer su comunicación interna, se logró compartir con los colaboradores la importancia de generar procesos de comunicación efectivos. Los integrantes del colectivo están de acuerdo en que su comunicación interna no es la mejor, porque entienden que los canales por los cuales se comunican no son tan efectivos, no están escuchando realmente a sus compañeros y tienen fracturas comunicativas a la hora de transmitir sus mensajes o delegar tareas y responsabilidades, por esta razón, los jóvenes que hacen parte de la organización se han abierto a entender que la comunicación interna pasó a ser un eje fundamental que necesita modelos de transformación para ser catalizadora de procesos de diálogo, tal como lo asegura Formanchuk, A (sf):

“Las áreas de Comunicación Interna tendrán que comenzar a gestionar Redes de Diálogos. Para serivas, ya no podrá dedicarse únicamente a producir, difundir y hacer circular contenidos, sino que tendrán que detectar, «curar», enriquecer, destacar y potenciar las conversaciones significativas que ya existen entre los miembros de la empresa y que conforman, desde mi punto de vista, el alma mater dela comunicación interna” (p.4).

Es decir, los integrantes del colectivo son fronteras no se pueden seguir limitando a la sola difusión de contenidos, sino que necesitan seguir adquiriendo conocimiento comunicativo para tener una mirada más holística de la misma y de esta forma, poder generar nuevos mecanismos y estrategias que puedan fortalecer los diálogos y procesos comunicativos realizados desde el área interna.

### **7.2.1 Análisis documental**

Otras de las herramientas empleadas en este segundo objetivo para obtener un panorama más amplio de las problemáticas que permea al colectivo, fue un análisis documental realizado a quince documentos que guardan los líderes (El colectivo no maneja información o datos formales de todos los

procesos realizados, sin embargo, los jóvenes tiene la metodología de realizar relatorías después de cada encuentro o reunión realizada, y son estos textos los que, de una u otra forma, dan soporte de las acciones que ejecutan o decisiones que ellos toman).

Cabe mencionar, que las relatorías no se guardan en ninguna carpeta, sino que se quedan en los archivos del grupo de WhatsApp y no en todas las reuniones se hacen relatorías, por lo cual se pierden algunos datos importantes.

De esta forma, los análisis realizados evidenciaron en primera instancia, que los actores delegan responsabilidades en las reuniones, y según se evidencia, cada actor se compromete a cumplir una función específica, sin embargo, a la hora de ejecutar acciones, son varios los integrantes quienes se ven implicados y esto genera confusión, también acontece que la persona delegada no cumple las actividades establecidas en la reunión porque aunque se comprometió con la actividad, esta no es la persona oficialmente responsable de llevar a cabo un cabo esto.

De esta forma, se evidencia que sus procesos organizativos, necesitan una mejora, porque no son efectivos, Méndez, R. (s.f) afirma:

“El diseño organizacional idóneo es aquel que se adapta a las necesidades de cada empresa en cuanto a su estructura, organigrama, definición de autoridad-responsabilidad, niveles jerárquicos, canales de comunicación y formalización, por medio de manuales y procesos documentados” (p.5)

Estos modos de organización son los que impactaran positivamente en la organización e influirá de igual manera es sus procesos de comunicación, porque es a través de ellos que se iniciara una mejora en la forma de dialogo entre actores, organizarse internamente permite que los colaboradores generen

procesos participativos en donde se conocen e interactúan los unos con los otros , por ello, es necesario “establecer comunicaciones efectivas con el público interno, que den sentido y claridad a la tarea que cada uno realiza y afiancen la identidad de la organización” (Frígoli, Et, alt, 2009, p.14)

Finalmente, es necesario mencionar que los problemas comunicativos se han generado una causa de falta de estructuración interna que está generando desorden entre los integrantes del colectivo. Por ello se necesita generar convergencia entre los actores para que los procesos avancen y los actores del colectivo se comuniquen de una manera estratégica, fortaleciendo de esta forma la comunicación interna de la organización.

### **7.3 Acercamiento resultados tercer objetivo:**

(Diseñar e implementar un peco que propicie la negociación individual y colectiva al interior de la organización partiendo de las bases que nos ofrece la comunicación estratégica)

Cambiando de perspectiva, hay que mencionar que todo el proceso participativo de investigación encontrado a las comunicadoras sentar las bases de una estrategia comunicativa. Partiendo de sus necesidades, se planteó la consolidación de roles en el colectivo para promover el cumplimiento de las actividades propuestas, de esta forma, las comunicadoras se han convertido en unos actores dinamizadores que sirven de guía para que los integrantes del colectivo puedan ajustar sus roles y actividades de acuerdo a unos ejes organizacionales mas formales, para llevar a cabo un cabo este objetivo, se plantearon tres estrategias, una enfocada a procesos de aprendizaje para que los colaboradores conozcan el ámbito básico de la gestión empresarial, y tomen propuestas que les puedan ayudar a fortalecer su organización, y dos estrategias experienciales que buscan motivar a los integrantes para que cumplan una cabalidad con las acciones planteadas.

En el plan estratégico también se plantearon procesos que ayudan a promover la definición de la misión, visión y objetivos del Colectivo Sin fronteras a través de tres estrategias que, al unirse, permitir a los integrantes del colectivo conocer la importancia de establecer unos objetivos y metas claras sobre los cuales se trazan rutas de acción que ayudan en el cumplimiento de las mismas, como tercer objetivo, se establecieron estrategias de capacitación al personal interno para fortalecer las metodologías utilizadas por los integrantes en la gestión digital, de esta forma, generar acciones que los lleve a aprovechar sus redes sociales e impulsar sus proyectos, la estrategia se planteó a través de acciones de aprendizaje, experienciales y acercamientos digitales, para conectarlos de una manera más profesional al mundo de las tecnologías.

Una vez planteado este proceso de aprendizaje se llevaría a cabo una fase que permite potenciar el diseño autónomo de productos comunicativos para que los actores del colectivo generen contenidos novedosos y con ello, se pueda captar la atención de su público objetivo. Para el presente objetivo se plantearon estrategias de coaching y una 360 (multimediatca) para conectar a todos los colaboradores del colectivo. Y finalmente, el proceso finalizaría con un proceso de coaching y manos a la hora para llevar a cabo una acción todo lo planteado.

Antes de finalizar, es necesario mencionar que cada una de las actividades plasmadas por las comunicadoras se realizaron por medio de charlas colaborativas en el grupo. Una vez iniciado el proceso de diagnóstico, los actores se notaban muy abiertos con los problemas evidenciados, acontecimiento que generó confianza entre los mismos integrantes, como resultado de, se realizaron lluvias de ideas informales en las que cada relator, aportaba una solución diferente para la resolución del conflicto. En

ella misma, se habló de la relevancia que tiene los procesos de aprendizaje, es por eso que el plan estratégico presentado, gran relación con la parte de capacitaciones y rutas de aprendizaje.

## 8. Propuesta de comunicación

Con el fin de solventar la problemática planteada anteriormente, se planteó como objetivo general Fortalecer la estructura organizativa del Colectivo Sin Fronteras, ubicado en la localidad 18 de Bogotá DC, para mejorar la comunicación interna entre los miembros de la organización durante el año 2022-1 , y para ello, se postularon cuatro objetivos específicos:

1. Impulsar la asignación de roles y responsabilidades en los colaboradores del Colectivo Sin Fronteras para asegurar el cumplimiento de las actividades propuestas.
2. Mejorar la comunicación interna de los miembros del Colectivo Sin Fronteras para que puedan diseñar, gestionar y ejecutar adecuadamente sus actividades.
3. Definir los objetivos del Colectivo Sin Fronteras, en coordinación con los actores internos, para que le den sentido a las acciones que desarrollen a partir de una ruta de ejecución planificada y que tenga en cuenta las necesidades de sus miembros.

## 8.1 Plan Estratégico de Comunicación del Colectivo Sin Fronteras

### Plan estrategico de comunicación Colectivo Sin Fronteras

**Matriz Sociocultural** : Sin fronteras es una organización que lleva 16 años haciendo parte del tercer sector y su objetivo principal es desarrollar talleres y activismo basado en la transformación de una vida libre de pensamientos machistas y patriarcales.

**Objetivo General** : Fortalecer la estructura organizativa del Colectivo Sin Fronteras, ubicado en la localidad 18 de Bogotá D.C, para mejorar la comunicación interna entre los miembros de la organización durante el año 2022-1.

**Tiempo:** 5 meses.

| Objetivos específicos  | Grupo meta                | Estrategias   | Descripción de la actividad (táctica)   |
|--|---------------------------|---|---|
| 1. Impulsar la creación de roles y responsabilidades en los colaboradores del colectivo para asegurar el cumplimiento de las actividades propuestas durante el 2022-1- | Integrantes del colectivo | 1. Estrategia de Coaching<br>2. Estrategia experiencial<br>3. Estrategia experiencial | 1. Liderazgo transformador: Se contratará a un conferencista especializado en liderazgo y en gestión empresarial para que dicte las charlas sobre liderazgo y sentido de pertenencia a los integrantes de la organización (preferiblemente presencial por aquello de las brechas digitales).<br><br>2. Manos maestras: Actividad que tiene como finalidad motivar a los integrantes del colectivo a que participen en las actividades del colectivo teniendo en cuenta sus habilidades, así mismo, impulsarlos a trabajar en equipo.<br><br>3. Transformación organizacional: Se dividirán a los jóvenes en grupos de tres a cinco personas para generar ideas de manera colectiva que permita definir con exactitud las áreas y roles que debe tener el colectivo. |

| Acciones  | Mensaje   | Canales   | Indicador   | Resultados estimados   |
|---|---|---|---|--|
| 1. Conferencista y espacio físico<br><br>2. Espacio físico, hojas, esferos.<br><br>3. hojas, tablero, esferos, marcadores, borrador | El impulso de sin fronteras viene de sus colegas. | Medios propios (Owned media).<br><br>- Whatsapp para informar sobre el taller a realizar.<br><br>- Instalaciones del colectivo para el desarrollo de actividades. | 1. Número de personas que asistieron a la reunión.<br><br>2. Número de ideas planteadas<br><br>3. Número de áreas y roles creados | Se espera que al finalizar todas las actividades, el colectivo cuente con áreas y roles definidos en su totalidad, motive a los demás miembros a empoderarse de su colectivo, impulse el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia, una a los jóvenes y fortalezca la confianza entre ellos. |

| Objetivos específicos   | Grupo meta                | Estrategias  | Descripción de la actividad (táctica)   |
|---|---------------------------|--|---|
| 2. Mejorar la comunicación interna de los miembros del Colectivo Sin Fronteras para que puedan diseñar, gestionar y ejecutar adecuadamente sus actividades. | Integrantes del colectivo | 1. Estrategia coaching<br>2. Estrategia experiencial<br>3. Estrategia experiencial | <p>1. Mejorando mi comunicación: Los practicantes de psicología del colectivo, orientarán a los miembros sobre cómo comunicar asertivamente los mensajes para que así puedan transmitir mejor sus ideas entre los grupos poblacionales.</p> <p>2. Plan padrino: Uno de los colaboradores de la Corporación Vinculos, con experiencia en el desarrollo de proyectos juveniles, desarrollará actividades de confianza entre los antiguos y los nuevos miembros del colectivo para que trabajen conjuntamente en los proyectos que se desarrollan en la organización y así los más jóvenes aprenderán cómo se gestionan los procesos y los antiguos pueden aplicar las ideas de los más jóvenes.</p> <p>3. Canales sin fronteras: A partir de la investigación de las comunicadoras, se descubrió que los medios más utilizados por los miembros de Sin Fronteras son las redes sociales, especialmente Whatsapp, por lo cual se creará una pieza que contenga los canales de comunicación del colectivo, cómo se realizan las votaciones, de qué manera se trabajan las relatorías y qué deben hacer en caso de que quieran participar o liderar alguno de los proyectos, para que así cada vez que ingrese un nuevo miembro, conozca los códigos de comunicación que se manejan en el colectivo.</p> |

| Acciones  | Mensaje                   | Canales   | Indicador   | Resultados estimados   |
|---|---------------------------|---|---|--|
| <p>1. Computador, internet, practicantes de psicología.</p> <p>2. Profesional de la Corporación Vinculos, Diana Feo.</p> <p>3. Pieza informativa digital.</p> | Conexiones Sin Fronteras. | <p>Medios propios (Owned media).</p> <p>- Whatsap para informar sobre la charla a realizar.</p> <p>- Instalaciones del colectivo para el desarrollo de actividades.</p> | <p>1. Número de padrinos y apadrinados.</p> <p>2. Número de preguntas realizadas durante la sesión.</p> <p>3. Número de personas que entendieron la información a través de la pieza.</p> | <p>Se espera que al finalizar todas las actividades, el colectivo cuente con áreas y roles definidos en su totalidad, el colectivo tenga definida su misión, visión y objetivos, transmitir sus ideas entre los grupos poblacionales y Compartir los códigos de comunicación que se manejan en el colectivo para que perduren.</p> |

| Objetivos específicos  | Grupo meta                | Estrategias   | Descripción de la actividad (táctica)   |
|--|---------------------------|---|---|
| 3 Definir los objetivos del Colectivo Sin Fronteras, en coordinación con los actores internos, para que le den sentido a las acciones que desarrollan a partir de una ruta de ejecución planificada y que tenga en cuenta las necesidades de sus miembros. | Integrantes del colectivo | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia storytelling</li> <li>2. Estrategia experiencial</li> <li>3. Estrategia digital</li> <li>4. Desarrolla tu creatividad</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprendo de mis semejantes. Se le mostrará una serie de videos a los miembros del colectivo en los que se conecten varios testimonios de otras organizaciones juveniles sobre la importancia de establecer metas y adicionalmente, que cuenten el proceso que llevaron a cabo para crear su misión, visión, y objetivos. De esta manera, los miembros entenderán la importancia de establecer una ruta para darle esa trascendencia que quieren al colectivo.</li> <li>2. ¿Qué pasará mañana?. En esta actividad los colaboradores escribirán en una hoja o en el chat de whatsapp del colectivo, cómo ven la organización en el futuro y a partir de allí plasmarán sus ideas, expresarán su opinión, mostrarán su arte y construirán conjuntamente la misión, visión y objetivos de modo que todos puedan participar en la construcción de estos elementos.</li> <li>3. Digital aprende. Las comunicadoras estratégicas capacitarán a los miembros internos del colectivo mediante videoconferencias sobre las nuevas formas de comunicación y cómo estas pueden ser aplicadas para cumplir con sus objetivos. Adicionalmente, se grabarán las reuniones y posteriormente se compartirán con los miembros que no pudieron conectarse a la videoconferencia.</li> </ol> |

| Acciones  | Mensaje                        | Canales  | Indicador   | Resultados estimados   |
|---|--------------------------------|--|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Computador, wifi y videos.</li> <li>2. Hojas, esferos o chat de whatsapp.</li> <li>3. Computador, wifi.</li> <li>4. Hojas, esferos, tablero, marcadores.</li> </ol> | Sin Fronteras, pero con rumbo. | <p>Medios propios (Owned media).</p> <p>- Whatsapp para informar sobre la charla a realizar.</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de personas que asistieron a la reunión.</li> <li>2. Número de preguntas.</li> <li>3. Número de ideas planteadas.</li> <li>4. Número de líneas de acción aprobadas.</li> </ol> | Se espera que al finalizar todas las actividades, el colectivo defina su misión, visión y objetivos, conozcan las nuevas formas de comunicación y establezcan líneas de acción orientadas al cumplimiento de los objetivos propuestos. |

| Objetivos específicos  | Grupo meta  | Estrategias   | Descripción de la actividad (táctica)  |
|--|---|---|--|
| 4. Potenciar el diseño autónomo de productos comunicativos para que los actores del colectivo generen contenidos novedosos, capaces de captar la atención del público externo. | Integrantes del colectivo escogidos para manejar las redes sociales | 1. Estrategia de coaching<br>2. Estrategia de coaching<br>3. Estrategia 360 | 1. Digitalizándonos: Realización de una serie de charlas sobre las plataformas gratuitas online para crear productos comunicativos.<br>2. Sin Fronteras aprende con las TIC: Mediante una charla se capacitará a los actores internos en la creación de productos comunicativos.<br>3. Creativity: Actividad interactiva en la que los actores aplicarán lo aprendido por medio de la realización de un determinado contenido gráfico o audiovisual. |

| Acciones   | Mensaje                 | Canales  | Indicador  | Resultados estimados   |
|--|-------------------------|--|--|--|
| 1. Computador, wifi, videos interactivos<br><br>2. Computador, wifi, plataforma escogida para el ejercicio (canva, genially, premier, audition, photoshop).<br><br>3. Computador, wifi, canva. | Empoderate de tus ideas | Medios propios (Owned media).<br><br>- Whatsapp para informar sobre la charla a realizar.<br><br>- Meets | 1. Número de personas que asistieron a la reunión.<br><br>2. Número de preguntas realizadas.<br><br>3. Número de piezas creadas.<br><br>4. Número de plataformas utilizadas. | Se espera que los colaboradores diseñen sus propios contenidos de calidad. |

| Objetivos específicos  | Grupo meta                | Estrategias   | Descripción de la actividad (táctica)  |
|--|---------------------------|---|--|
| 5. Orientar a los integrantes del colectivo sobre los procesos estratégicos básicos que tienen las organizaciones. | Integrantes del colectivo | 1. Estrategia de provocación<br>2. Estrategia de coaching<br>3. Estrategia de planificación | 1. Conociendo el entorno empresarial: La actividad permitirá reconocer el tipo de acciones estratégicas que utilizan los actores del colectivo sin fronteras para planear y ejecutar sus acciones.<br>2. Fortaleciendo la organización: Se contactará a un personal de vínculos para que brinde una conferencia sobre procesos estratégicos y planeación (diagnósticos, plan de acción, gestión de proyectos, uso de indicadores, cadena de mando, normas, políticas etc).<br>3. Técnica del taller: en esta actividad los actores realizarán un taller de gestión empresarial, en donde entregarán por ejemplo un diagrama de Gantt, para verificar la eficacia de la capacitación. |

| Acciones  | Mensaje                   | Canales  | Indicador  | Resultados estimados   |
|---|---------------------------|--|--|--|
| 1. Computador, wifi.<br>2. Computador, wifi.<br>3. Espacio físico, tablero, marcadores, esferos, personal de Vínculos | Estrategias Sin Fronteras | Medios propios (Owned media).<br>- Whatsapp para informar sobre la charla a realizar.<br>- Meets . | 1. Número de diagramas entregados.<br>2. Número de preguntas realizadas.<br>3. Número de intervenciones que aporten a la construcción del proceso. | Se espera que los líderes gestionen su organización teniendo en cuenta los elementos compartidos durante las sesiones. |

## PRESUPUESTO

No se requiere presupuesto (la organización no cuenta actualmente con sustento económico para la elaboración de estrategias)

La corporación vínculos pone a disposición los recursos requeridos, que en este caso serían:

- Resma de papel: 11.400.
- Computador otorgado por la corporación vínculos: sin costo.
- Espacio físico (la huerta o instalaciones de la Corporación Vínculos): sin costo.
- 2 Comunicadoras sociales especialistas en Comunicación Estratégica para las Organizaciones: 3'400.000.
- Conferencista otorgado por la Corporación Vínculos: 2'062.500.
- Profesional social de la Corporación Vínculos, Diana Feo: 1.750.000.
- Practicantes de psicología: arl por parte del colegio Clemencia Holguín de Urdaneta.
- 4 cajas de esferos (48 unidades): 54.000.
- Tablero acrílico: 150.000.
- 8 marcadores borrables: 24.800.
- Cinta transparente: 1.000.

Total: 7'453.700.

## Cronograma de actividades

| ENERO         |                               | FEBRERO      |                           | MARZO         |                           | ABRIL         |                                   | MAYO          |                                   |
|---------------|-------------------------------|--------------|---------------------------|---------------|---------------------------|---------------|-----------------------------------|---------------|-----------------------------------|
| 6<br>Jueves   | Liderazgo transformador       | 3<br>Jueves  | Canales Sin Fronteras     | 3<br>Jueves   | Digital aprende           | 7<br>Jueves   | Sin Fronteras aprende con las TIC | 5<br>Jueves   | Conociendo el entorno empresarial |
| 7<br>Viernes  | Liderazgo transformador       | 10<br>Jueves | Aprendo de mis semejantes | 4<br>Viernes  | Desarrolla tu creatividad | 8<br>Viernes  | Sin Fronteras aprende con las TIC | 6<br>Viernes  | Conociendo el entorno empresarial |
| 13<br>Jueves  | Manos maestras                | 17<br>Jueves | Aprendo de mis semejantes | 10<br>Jueves  | Digitalizándonos          | 14<br>Jueves  | Sin Fronteras aprende con las TIC | 12<br>Jueves  | Fortaleciendo la organización     |
| 14<br>Viernes | Transformación organizacional | 24<br>Jueves | ¿Qué pasará mañana?       | 11<br>Viernes | Digitalizándonos          | 15<br>Viernes | Sin Fronteras aprende con las TIC | 13<br>Viernes | Fortaleciendo la organización     |
| 20<br>Jueves  | Mejorando mi comunicación     |              |                           | 17<br>Jueves  | Digitalizándonos          | 21<br>Jueves  | Sin Fronteras aprende con las TIC | 19<br>Jueves  | Fortaleciendo la organización     |
| 21<br>Viernes | Mejorando mi comunicación     |              |                           | 18<br>Viernes | Digitalizándonos          | 22<br>Viernes | Creativity                        | 20<br>Viernes | Técnica del taller                |
| 27<br>Jueves  | Plan padrino                  |              |                           | 24<br>Jueves  | Digitalizándonos          |               |                                   |               |                                   |

### 9. Conclusiones

A manera de conclusión, se puede decir que, a pesar de las estrategias utilizadas, alcance y alianzas que ha establecido colectivo, es indispensable poseer una estructura organizacional. La implementación de unos roles y responsabilidades permiten que una determinada organización pueda funcionar de manera óptima, establecer unas dinámicas que se dirigen a ordenar y planificar las acciones de una organización, generar que esta pueda alcanzar sus objetivos.

Ahora bien, el proceso realizado generó un entendimiento de estructura organizacional como una forma de organización “que va configurando cada una de las acciones previas y que pasa, entonces, a ser una cuestión de equipos interdisciplinarios” (Massoni, s, 2017, p.5) promoviendo el diálogo y fortaleciendo los procesos internos, para que, de esta forma, la comunicación pueda ser percibida como un lugar de encuentro.

Ahora bien, es necesario mencionar que para establecer unas bases hay que adentrarse a la realidad del colectivo. Cuando las comunicadoras sociales tuvieron el primer acercamiento al grupo, los colaboradores comprendían la estructura organizacional como un sistema complejo en el que cada actor era obligado a responder por un área y se limitaba solo a dar órdenes y ejecutar acciones, sin embargo, tras los constantes diálogos y acciones realizadas, los actores logran comprender el eje participativo desde donde se trabaja en la comunicación en las organizaciones. Esta visión, les permitirá abrir el panorama y entender la importancia de delegar unas funciones determinadas, pero desde una perspectiva más multidisciplinar, horizontal y totalmente alejada de la jerarquía.

De igual forma, permite entender cómo los procesos de aprendizaje, combinados con la experiencia aportada desde otras organizaciones, los ejercicios prácticos realizados con los colaboradores y los nuevos aportes de la comunicación estratégica, son fundamentales a la hora de plantear objetivos y ejecutar acciones.

Los actores que hacen parte del colectivo Sin Fronteras, lograron percibir la importancia de planificar las actividades desde una perspectiva más profesional y una mirada más holística de la comunicación, acción denotada en la apropiación que han tenido en la relatoría de las últimas reuniones realizadas, en donde, evidencian utilizar algunas características básicas planteadas por las comunicadoras durante el proceso de diseño de la estrategia, un ejemplo de ello, es el uso de planificación de actividades teniendo en cuenta unos objetivos claros, fechas estimadas e indicadores clave.

Igualmente, al adentrarse a la realidad del Colectivo Sin Fronteras fue entender que cada uno de sus actores hacen parte de un escenario atravesado por la trama relacional de todos los integrantes que conviven en ella. Su proceso implicó reconocer los aspectos que permean a la misma, es decir, las relaciones de poder, su entorno, los escenarios de comunicación, los actores, redes, mensajes, y las demás variables analizadas anteriormente, porque es a partir de estos elementos, que se configura como colectivo.

En otras palabras, fue necesario “comprender a las organizaciones desde la naturaleza de la conducta de sus miembros y el cambio organizacional, reconociendo la importancia del análisis de los intercambios que ellos sostienen con su medio, y considerando la centralidad de los procesos decisorios, las relaciones de poder, y el papel activo y reflexivo de los actores que participan en ellas”(González, F. & Dómine, P. sf, p.5) para poder proponer procesos comunicativos estratégicos que influyen de manera positiva en la resolución de problemáticas que presenta la misma.

De igual forma, el proceso de investigación realizado en coordinación con el colectivo sin fronteras, permitió reconocer que para realizar el diseño de una estrategia comunicativa en las organizaciones actuales parte de reconocer y compartir a los actores del colectivo una visión diferente de la comunicación, para ello se trae a colación tres elementos esenciales que nos plantea Rafael Alberto Pérez en su texto, los siete cambios de la Nueva teoría estratégica:

1. Pasar del actor racional al hombre relacional, es decir, compartirle al colectivo una visión del hombre como ser relacional, abierto, dinámico y complejo inserto en tramas sociales.

2. Pasar de la ciencia del conflicto a ciencia de la articulación, de decir, desarrollar en el colectivo conductas articuladoras que tienen que ver con escuchar, armonizar y sobre todo con reconducir a un cauce común, posiciones que inicialmente se presentan como incompatibles.

3. Pasar de la unidad de producción a nódulo de innovación y de significación, es decir, entender que las organizaciones co-evolucionan constantemente, siempre hay movimiento y cambios, por eso es necesario fijarse en cada uno de los elementos q la componen, en sus actores, en sus formas de comunicación, y en general, en todo el entramado de redes que la conforman.

Porque, se de esta forma, se podrán generar estrategias comunicativas que potencien a la organización, solventen las necesidades encontradas y generen bienestar social.

Para finalizar, es necesario añadir que, a través de este proceso se comprendió las estrategias de comunicación se consolidan de una manera eficaz cuando se construye con otros (participación), cuando se es capaz de poner a jugar en el escenario, capacidades y recursos sobre una solución, cuando una propuesta de articulación tiene en cuenta lo que sucede y la complejidad del escenario, cuando se comprende nuestra naturaleza humana y todos los elementos que la componen y por último, cuando se comprende la forma en que el hombre se relaciona y gestiona tanto su presente como su futuro.

## 10. Referencias bibliográficas

- Anguita, et alt (2002) La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Recuperado de:  
<https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Ayala, et alt, (2019). Propuesta de una estructura organizacional acorde con la estrategia definida por la organización ARO al 2025. Tesis de maestría, Universidad del Rosario - Bogotá, Colombia.

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/20725/AyalaMart%c3%a9nez-OlgaLucia-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Barajas, D (2017). Diagnóstico estratégico de la empresa Incollanos S.A.S. Tesis de especialización. Universidad Minuto de Dios, Villavicencio, Colombia.

[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/7112/TEPRO\\_BarajasGutiérrezDeisyJohana\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/7112/TEPRO_BarajasGutiérrezDeisyJohana_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Barrietos, J (2016). Propuesta de diseño organizacional para apoyar cambios estratégicos en Bombas LTDA. Universidad de Chile, Santiago de Chile.

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140139/Propuesta%20de%20dise%C3%B1o%20organizacional%20para%20apoyar%20cambios%20estrat%C3%A9gicos%20en%20Bombas%20Ltda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bustamante, E (2013). La comunicación interna y la promoción de la salud: estudio de caso en Madrid Salud. Retomado de: [https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl\\_10803\\_117320/ebo1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_117320/ebo1de1.pdf)

- Brandolini, A, Frígoli, M & Hopkins, N (2009). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Retomado de <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/978>

- Caracterización General de Escenarios de Riesgo (2017). Localidad Rafael Uribe Uribe. Alcaldía mayor de Bogotá D.C

<https://www.idiger.gov.co/documents/220605/257531/IDENTIFICACION+Y+PRIORIZACION.pdf/ffd13084-8e58-4445-8e10-6accf643d2cc>

- Costa, J (2000). 15 axiomas para los Dircom. Retomado de: <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/publicidad/15-axiomas-para-los-dircom-por-joan-costa>

- Charry, H (2017). Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional.

Retomado de:

[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6743/Charry\\_ch.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6743/Charry_ch.pdf)

? secuencia = 1 & isAllowed = y

- De Salas, R (2016). La comunicación interna empresarial en el desarrollo estratégico de las empresas multinacionales españolas en el siglo XXI. Retomado de:

<http://opendata.dspace.ceu.es/bitstream/10637/8533/1/La%20comunicaci%c3%b3n>

% 20interna% 20empresarial% 20en% 20el% 20desarrollo% 20estrat% c3% a9gico% 20 de% 20las% 20empresas% 20multinacionales% 20espa% c3% b1olas% 20en% 20el% 20 siglo%

20XXI\_ Tesis\_ Ram% c3% b3n% 20de% 20Salas .pdf

- Delgado & Ventura (2005) Recursos Humanos: Administración y finanzas. Cengage Learning Editores, [https://books.google.es/books?id=kAYdKIws6qQC&printsec=frontcover#v=onepage & q & f = falsehttps://books.google.es/books? Id = kAYdKIws6QC & printsec = frontcover # v = onepage & q & f = falso](https://books.google.es/books?id=kAYdKIws6qQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=falsehttps://books.google.es/books?Id=kAYdKIws6QC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=falso)

- Planellas y Mendoza (1998). Estrategia, estructura, decisión, identidad: Política general de la empresa. <https://es.scribd.com/doc/1236139063/Estrategia-Estructura- Decision-e-Identidad- Politica-General-de-la-empresa>

- Fernández, E. (S.F). E-Portafolios en Línea de Tiempo: Una propuesta de Evaluación Auténtica ante un Curriculum que integra los Entornos Personales de Aprendizaje (PLE). Recuperado de: D: / Usuarios / PC / Descargas / Dialnet- EPortafoliosEnLineaDeTiempo-5452163.pdf

- Freire, A (2011). Plan estratégico de comunicación hospitalaria para el hospital Padre Carollo. Retomado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/84696016.pdf>

- Formanchuk, A (s.f). 3 tsunamis En Comunicación Interna Que Lo Están Cambiando Todo.  
Retomado de: <https://formanchuk.com/todosignifica/tendencias- en-comunicacion-interna />
- García, J (2011). Comunicación interna y universidad: una aproximación teórica.  
Retomado de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/26892/tmaster34.pdf?sequence=1>
- Guerra, F (2019). La línea de vida: una técnica de recolección de datos cualitativa. file: /// D: / Users / PC / Downloads / 499-Texto% 20del% 20art% C3% ADculo-1906-1-10- 20210201.pdf
- Garrido, J. (2015). Comunicación Externa. Recuperado de: file: /// C: / Users / user / Pictures / Archivos% 20Universitarios / 7% 20SEMESTRE / diseño % 20y% 20formulación / PDF% 20marco% 20teorico / ComunicacionEstrategica- % 20un% 20puente% 20creativo% 20para% 20la% 20creacion% 20del% 20valor% 20em presarial.pdf.
- Jaramillo, J (2011). ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación ?: el arte del ajedrecista. Retomado de: [http://comunit.com/files/el\\_arte\\_del\\_ajedrecista.doc](http://comunit.com/files/el_arte_del_ajedrecista.doc)
- Khroling, M (2012). Comunicación organizacional integrada, sustentabilidad y compromiso público.  
Retomado de: [https://drive.google.com/drive/folders/1OERPjRK\\_a9\\_loqwZ2BvkS8pNQzM0eyG](https://drive.google.com/drive/folders/1OERPjRK_a9_loqwZ2BvkS8pNQzM0eyG)
- Ladino, C (2019). Análisis y formulación del plan estratégico de comunicación (peco) para la dirección de asuntos internacionales de la pontificia universidad javeriana. Retomado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/17599/2019christianladino.pdf? secuencia = 10 & isAllowed = y>
- Massoni, S (2019) Diez tópicos sobre Investigación Enactiva en Comunicación.  
Recuperado de: file: /// D: / Users / PC / Downloads / 5250- Texto% 20del% 20art% C3% ADculo- 20549-1-10-20190624.pdf

- Méndez, R. (s.f), Estructura y diseño organizacional estudio de casos de pymes ubicadas en ciudad de Guatemala. Recuperado de:  
  
[http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/11/06/06\\_ECO\\_11.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/11/06/06_ECO_11.pdf)
- Mendoza, D (2020). Diseño de un plan de comunicación interna para una empresa privada que asume trabajadores del Estado después de una concesión pública- privada: el caso de Concar en la operación de la Línea 1 del Metro de Lima. Retomado de:  
  
[https://pirhua.udel.edu.pe/bitstream/handle/11042/4669/MAS\\_CEO\\_016.pdf?sequence=2 & isAllowed = y](https://pirhua.udel.edu.pe/bitstream/handle/11042/4669/MAS_CEO_016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Mesa, M (2021). Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de Buques atuneros. Guayaquil, Ecuador.<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15968/1/T-UCSG-POS-MAE-339.pdf>
- Mintzberg, H. (1995). La estructuración de las organizaciones.  
  
<https://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>
- Orellana, L (2017). Diseño e implementación de una aplicación web log2timeline que genera una línea de tiempo en base a archivos LOG. Recuperado de.  
  
[http://186.3.32.121/bitstream/48000/10496/1/TTUAIC\\_2017\\_AS\\_CD0001.pdf](http://186.3.32.121/bitstream/48000/10496/1/TTUAIC_2017_AS_CD0001.pdf)
- Plan de ordenamiento territorial (2020) Diagnóstico por localidades # 18 Rafael Uribe Uribe. Secretaria de Planeación de Bogotá D.C [http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/18-rafaeluribe-uribe- diagnostico\\_pot\\_2020.pdf](http://www.sdp.gov.co/sites/default/files/18-rafaeluribe-uribe-diagnostico_pot_2020.pdf)
- Perfil económico y empresarial localidad Rafael Uribe Uribe (2017) Cámara de comercio Bogotá D.C. [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2927/2235\\_perfil\\_economico\\_rafael\\_uribe.pdf? sequence = 1 & isAllowed = y](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2927/2235_perfil_economico_rafael_uribe.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez y Massoni (2009). Hacia una teoría general de la estrategia. Editorial Ariel.

Barcelona, España. [https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1zaJcHiYsVYvIaXSg\\_mpXGVdrurL9PEHc](https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1zaJcHiYsVYvIaXSg_mpXGVdrurL9PEHc)

- Quintero, M (2014). Plan estratégico de comunicaciones y proceso de inclusión de actores, para la formulación de la política pública para las familias de Santander. Retomado de: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43829/Documento\\_completo.%20TESIS%20FAMILIA%20COMPLETO.pdf?sequence=1&isAllowed=](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/43829/Documento_completo.%20TESIS%20FAMILIA%20COMPLETO.pdf?sequence=1&isAllowed=)
  
- Ramón, A, aet, alt (2013). Alianzas estratégicas en las organizaciones. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/323585583\\_Alianzas\\_Estrategicas\\_en\\_las\\_Organizaciones](https://www.researchgate.net/publication/323585583_Alianzas_Estrategicas_en_las_Organizaciones)
  
- Renteros, R (2020). Estrategia de comunicación interna para gestionar el impacto del cambio organizacional en el contexto de un proceso de adquisición empresarial: caso Grupo Epena S.A.C. Retomado de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4567/MAS\\_CEO\\_015.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4567/MAS_CEO_015.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
  
- Uranga, W. (2011). Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación. Recuperado de: <file:///C:/Users/user/Pictures/Archivos%20Universitarios/7%20SEMESTRE/diseño%20y%20formulación/PDF%20marco%20teorico/Para%20pensar%20las%20estrategias%20en%20la%20planificación%20desde%20la%20comunicación.pdf>.
  
- Ventura y Delgado (2005). recursos humanos. Ediciones Paraninfo.

- Villamil, E (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Retomado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamilRodrigue>

[z% 20ElisaEnidia2017..pdf? sequence = 1 & isAllowed = y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamilRodrigue/z%20ElisaEnidia2017..pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Durston y Miranda (2002). Experiencias y metodología de la investigación. participativa. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6024/S023191\\_es. pdf? sequence = 1 & isAllowed](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6024/S023191_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[= y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6024/S023191_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## 11. Anexos

Para tener una mejor visualización de las seis gráficas abordadas en el presente PECO, visitar el siguiente enlace. Allí podrá visualizarla y leerla con mayor eficacia.

[https://drive.google.com/drive/folders/1\\_a3k7bu9ziAlfKHjB2hVpMNIfeSiNEkc?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1_a3k7bu9ziAlfKHjB2hVpMNIfeSiNEkc?usp=sharing)