



**Proyecto Franja Damero - ¡Juntos cambiamos mejor!**

Daniel Esteban Parra Martínez

[dannyparra5000@gmail.com](mailto:dannyparra5000@gmail.com)

Mónica Viviana Castro Martínez

[castro.mmv@gmail.com](mailto:castro.mmv@gmail.com)

Laura Daniela Carvajal Fuentes

[Lauracarvajalf10@gmail.com](mailto:Lauracarvajalf10@gmail.com)

Tutor

Alba Llorente Majana

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones – Cohorte 17

Bogotá D.C., 15 de noviembre de 2022

## Resumen

El Fondo Rotatorio de la Policía es una entidad pública con sesenta y ocho años de historia de apoyo logístico a la Policía Nacional, fuerza pública y demás entidades estatales, lo cual le ha permitido convertirse en una de las organizaciones más importantes dentro del Ministerio de Defensa del Gobierno Nacional. Sin embargo, en los últimos años ha presentado circunstancias adversas que han afectado la estabilidad y bienestar de la organización, lo cual ha obligado a sus directrices a tomar decisiones para encaminar el rumbo de la entidad.

Estas disposiciones han generado buenos resultados a nivel administrativo y operacional, pero con repercusiones en el ámbito social interno, puesto que tantos cambios han provocado resistencia por parte del personal que allí labora, además que ha dejado en evidencia varias problemáticas existentes en lo concerniente a cultura, comunicación y clima organizacional.

El siguiente trabajo es un esfuerzo mancomunado por entender la situación actual del Fondo Rotatorio de la Policía, mediante un detallado proceso de recolección de datos a través de diferentes herramientas, así como un análisis metodológico y sistematizado de los diferentes elementos que lo componen; su historia, su entorno económico, político, social y cultural, los actores que intervienen y las prácticas sociales que allí se desarrollan. Todo esto converge en un punto central, que es, la delimitación de la problemática a tratar.

Posteriormente, se da a conocer el plan estratégico de comunicaciones cuya implementación pretende abordar desde una mirada innovadora, los dolores que aquejan a la entidad. Cabe resaltar que el desarrollo de este proyecto se apoya en los conceptos de diferentes vertientes teóricas de autores destacados en las áreas de comunicación, estrategia y sociología, e igualmente referenciados en proyectos ejecutados por consultores estratégicos en organizaciones similares.

***Palabras claves:*** Comunicación, Comunicación Estratégica, Cultura Organizacional, Gestión del Cambio, Liderazgo, Comunicación Interna, Clima Organizacional, Relacionamento Social, Humanización.

**Tabla de contenidos**

Resumen	2
Diseño metodológico	9
Entorno	10
Organización	11
Comunicación	11
Actores y relacionamiento	12
Territorios	13
Problemáticas	13
Contexto	17
Organización	17
Tipo de organización	17
Líneas de negocio	21
Antecedentes históricos	22
Estructura organizacional	23
Misión	25
Visión	26
Valor agregado	26
Pilares estratégicos	26
Principios y valores	27
Nivel estratégico	27
Talento humano	28
Análisis del entorno – PESTEL	33
Entorno político	33

	5
Entorno económico	34
Entorno social	35
Entorno tecnológico	37
Entorno ecológico	41
Entorno legal	42
Análisis comunicacional	45
Análisis de las prácticas sociales y escenarios de interacción	45
Relacionamiento y comunicación	46
Canales de comunicación	47
Análisis de los sentidos que circulan	49
Mapeo de actores	49
Pregunta orientadora	53
Objetivo general	53
Objetivos específicos	53
Problemática	53
Antecedentes del problema	58
Conceptuales	58
Prácticos	58
Categorización	60
Gestión del cambio	60
Liderazgo	60

	6
Clima laboral	61
Diseño organizacional	61
Cultura organizacional	61
Resultados	63
Transformación organizacional	72
Plan de comunicación estratégica (PECO)	73
«Proyecto Franja Damero» - Juntos cambiamos mejor	73
Infografía descriptiva del proyecto	74
Matriz de diseño estratégico	75
Objetivos	83
Público	84
Estrategias y tácticas	86
Actividades	89
Canales	91
Indicadores	92
Cronograma	96
Presupuesto	97
Conclusiones	99
Referencias	101
Anexos	104

## **Índice de figuras y tablas**

Figura 1: Aspectos realidad situacional FORPO	9
Figura 2: Línea de tiempo de intervenciones a FORPO por parte del grupo consultor	14
Figura 3: Fases de una investigación cualitativa	15
Figura 4: Ruta de investigación para el desarrollo de un diagnóstico de comunicación	16
Figura 5: Sede administrativa FORPO	18
Figura 6: Fábrica de confecciones – FORPO	19
Figura 7: Sede Complejo industrial Santa Lucía- Funza Cundinamarca - FORPO	20
Figura 8: Museo Histórico Policía Nacional Centro de Bogotá	21
Figura 9: Líneas de negocio FORPO	22
Figura 10: Organigrama FORPO	24
Figura 11: Mapa de procesos	25
Figura 12: Resumen gráfico de PND Presidencia y Plan estratégico del MinDefensa	27
Figura 13: Mapa estratégico FORPO	28
Figura 14: Talento humano distribuido por geolocalización	28
Figura 15: Talento humano distribuido por tipo de contratación	29
Figura 16: Talento humano distribuido según su grado	29
Figura 17: Distribución de rangos de los uniformados en FORPO	30
Figura 18: Total de la distribución de nómina por dependencias de FORPO	31
Figura 19: Distribución de nómina por dependencias de FORPO	31
Figura 20: Apoyo metodológico convenio SENA	37
Figura 21: Fases implementadas del Sistema Integral de Control Organizacional- SICO	39
Figura 22: Descripción de las fases del Sistema Integral de Control Organizacional- SICO	40

Figura 23: Sociograma relacionamiento actores sede administrativa FORPO	50
Figura 24: Sociograma relacionamiento actores fábrica de confecciones FORPO	50
Figura 25: Identificación de actores principales de FORPO	51
Figura 26: Resumen de Proyecto de arquitectura empresarial - FORPO	55
Figura 27: Resultados de la encuesta agrupada por índices	63
Figura 28: índice general y rangos de calificación de cultura organizacional	64
Figura 29: Palabras más significativas respecto al clima laboral	65
Figura 30: Palabras más significativas respecto a la gestión del cambio	66
Figura 31: Datos de renunciaciones por mes	67
Figura 32: Rotaciones por dependencia	68
Figura 33: Infografía del Proyecto Franja Damero	74
Figura 34: Objetivos del proyecto	84
Figura 35: Público del proyecto	85
Figura 36: Estrategias del proyecto	89
Figura 37: Canales de comunicación	92
Figura 38: Fórmula ejemplo de las radionovelas	94
Figura 39: Diagrama de Gantt del cronograma del proyecto	97
Figura 40: Presupuesto del proyecto	98
Tabla 1: Matriz de diseño estratégico	75
Tabla 2: Ítems requeridos para el desarrollo de cada una de las actividades	90



## Diseño metodológico

Durante el desarrollo de esta consultoría estratégica se tuvo en cuenta la estructuración de un completo esquema de investigación que como resultado ofreciera un diagnóstico acertado y detallado del estado actual del Fondo Rotatorio de la Policía. Para ello se dividió la realidad situacional de la entidad en siete aspectos principales; entorno, organización, comunicación, actores, relacionamiento, territorios y problemas, desde los cuales se empezarían a realizar las respectivas indagaciones. A continuación, se muestran de manera gráfica los aspectos de realidad situacional anteriormente enmarcados.

### Figura 1

*Aspectos realidad situacional FORPO*



Una vez hecho este fraccionamiento, se procedió a crear una serie de preguntas claves que permitieran a los consultores estratégicos marcar un punto de partida de la investigación. A partir de allí se plantearon unos objetivos específicos para la recolección y análisis de la información, además de las herramientas que iban a ser usadas para la obtención de la información.

### **Entorno**

Para este aspecto el foco de investigación se centró en reconocer las variables de tipo económico, político, social y cultural que influyen de manera directa e indirecta en el funcionamiento de la entidad. Al ser una organización perteneciente al sector público y tener que regirse por La Ley 1712 de 2014 o de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional, se decidió que para este punto sería conveniente efectuar como herramienta de recolección una revisión documental y como método de análisis un PESTEL.

Las preguntas de partida fueron: ¿Cómo se financia la entidad? ¿Quiénes son sus proveedores y de dónde provienen? ¿Cómo llegan a FORPO? ¿La economía actual cómo influye en ellos? ¿Quiénes son sus clientes y de dónde provienen? ¿Cómo llegan a FORPO? ¿La economía actual cómo influye en los clientes a la hora de acceder a las líneas de negocio? ¿Cuál es su margen económico, presupuesto y balance? ¿Históricamente se encuentra en un buen o mal momento? ¿Cómo afecta la inflación los precios de materia prima, salarios, precios de productos, gastos, etc.? ¿Qué influencia tienen las decisiones políticas y el cambio de administración presidencial para FORPO? ¿Cómo influyó la pandemia en la entidad? ¿Qué papel juega dentro del sector Defensa FORPO? ¿Cómo afectan las jornadas de paro a los trabajadores? y ¿Cuál es la realidad económica, político, social y cultural del sector aledaño al FORPO? ¿Cómo influye en la imagen de la entidad su estrecho vínculo con la Policía Nacional?

## **Organización**

En este ámbito se estableció como objetivo conocer los componentes de diseño organizacional y de direccionamiento estratégico del Fondo Rotatorio de la Policía, para lo cual se acordó realizar una revisión documental de la FORPONET (página web interna de la entidad) recolectando todos aquellos datos que brindaran a los consultores estratégicos un panorama completo de la estructura y funcionamiento de la organización.

Las preguntas claves de este apartado fueron; ¿Qué es el FORPO? ¿Cuál es su contexto histórico? ¿Cuál es su misión? ¿Cuál es su visión? ¿Cuáles son sus principios corporativos? ¿Bajo qué políticas se rige? ¿Cuál es su filosofía? ¿Cuál es su estructura organizacional? ¿Cuál es la finalidad de la entidad? ¿Cuál es su valor agregado? ¿Cuáles son sus objetivos estratégicos? ¿Cómo está constituida dentro del Sector Defensa? ¿Cuáles son las líneas de negocio que maneja la entidad? ¿Cómo se ejecutan sus procesos? ¿Quiénes intervienen?

## **Comunicación**

De igual forma, se realizó una exploración de los diferentes canales de comunicación usados por la organización con el fin de conocer los mecanismos a través de los cuales la organización interactúa con las partes interesadas, clientes, público en general a nivel externo y nivel interno.

Dentro de este espectro se revisaron: buzón de sugerencias (interno), página web (interna y externa), chat (externo), líneas telefónicas (externo), servicio atención al ciudadano (externo), correo institucional (interno), pantallas informativas (interno), papel tapiz en pantallas (interno), revistas digital, ventanilla de radicación (externo), rendición de cuentas (externo), comités (interno) y gestión del conocimiento.

Los cuestionamientos que se querían abordar en esta sección fueron; ¿Qué canales de comunicación existen dentro de FORPO? ¿Quiénes interactúan en estos medios? ¿Con qué objetivos se vienen utilizando estos medios de comunicación? ¿Qué lenguajes y códigos son utilizados en los diferentes medios de comunicación? ¿Qué tipo de información se trasmite por estos canales? ¿Qué características tiene la comunicación entre las partes? ¿Qué problemáticas se presentan a la hora de comunicar? ¿Cómo manejan la identidad corporativa? ¿Cuál es la imagen institucional a nivel interno y externo? ¿Cómo se interconectan los públicos? ¿Qué objetivos de comunicación existen?

### **Actores y relacionamiento**

Estos dos aspectos se trabajaron en conjunto y de manera simultánea debido a que se consideró por parte de los consultores estratégicos que estos estaban estrechamente vinculados y por eficiencia en el proceso de recolección de datos, así como para evitar la duplicidad de información, se profundizarían en una sola aplicación las mismas herramientas de recolección, que para este caso serían una encuesta basada en las Seis Ventanas de Weisbord y un taller participativo llamado “Forpografía” con una muestra del veinte por ciento de los funcionarios de la entidad.

Los objetivos planteados para este ámbito fueron caracterizar la población que trabaja en la entidad e identificar, comprender y sistematizar la manera en que se desarrollan las diferentes relaciones entre colaboradores. Del mismo modo, los interrogantes expuestos fueron; ¿Quiénes integran la entidad? ¿Cuáles son las expectativas del personal de la entidad? Teniendo en cuenta que existe personal uniformado activo laborando en la entidad ¿Cuál es la influencia de estos dentro de los procesos y el personal civil? ¿Qué situaciones al interior de la entidad les están afectando? ¿Causas? ¿Consecuencias? ¿Cómo son las relaciones entre los colaboradores y entre

las diferentes dependencias de la entidad? ¿Qué actividades de integración y bienestar se realizan? ¿En qué espacios?

Por otra parte, como método de análisis se propuso la realización de un sociograma, un mapeo de actores que contuviera un prediagnóstico comunicacional y una matriz de realidad comunicacional.

### **Territorios**

Frente a este apartado se buscó indagar la distribución y contexto de la infraestructura del Fondo Rotatorio de la Policía, por lo cual se acudió a la observación y revisión documental para tal fin.

Las preguntas claves propuestas fueron; ¿En qué lugar se encuentra ubicadas las sedes? ¿Cómo es la distribución del lugar (espacio), sus procesos y personal? ¿Por qué se maneja dicha distribución (Sentido)? ¿Qué procesos se manejan en cada una de las sedes? ¿Cuál es el número de personas que trabaja en cada sede? ¿El lugar cuenta con acceso a personas con discapacidad? ¿Cuáles son las características del sector del barrio (Vías de acceso- transporte- vías peatonales- ciclovías, comercio, lugares aledaños) ¿Qué tipo de estratificación maneja? ¿Qué permisos de funcionamiento maneja para el sector?

### **Problemáticas**

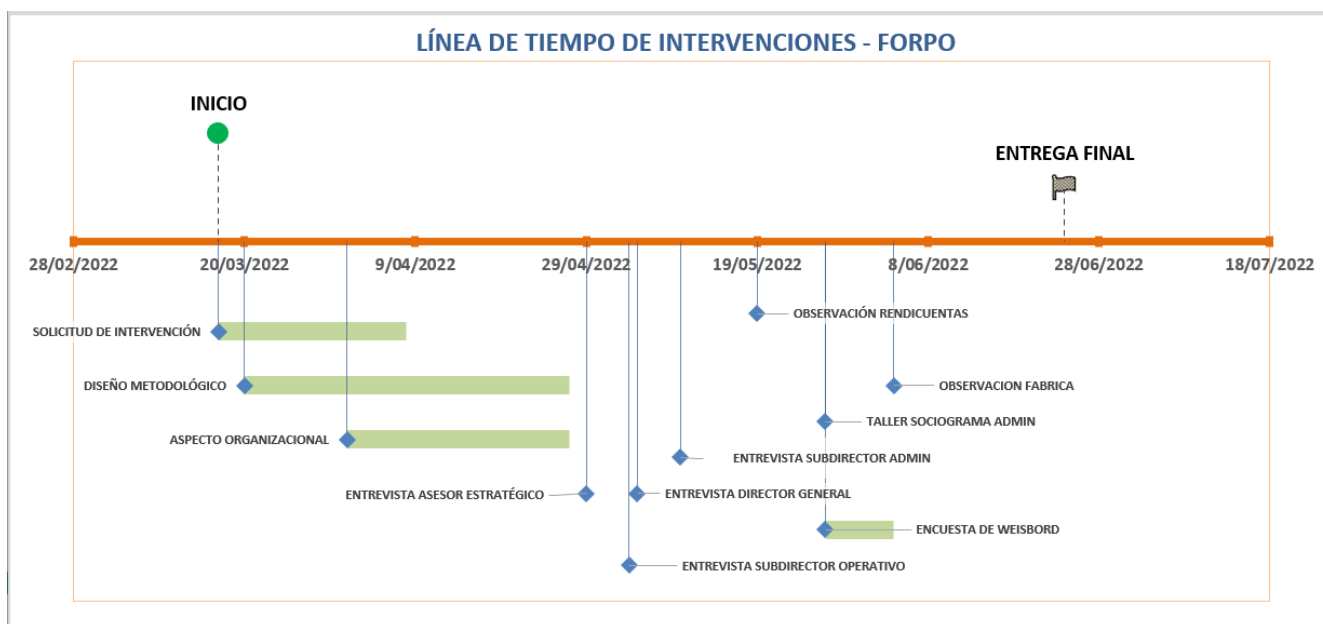
Para este último aspecto se decidió aplicar entrevistas con los altos mandos del Fondo Rotatorio de la Policía (Director General, Subdirector Operativo, Subdirector Administrativo y Financiero y Asesor estratégico de la Dirección) con el objetivo de conocer la percepción de ellos frente a las problemáticas que desde sus perspectivas requieren ser trabajadas. De igual forma se encuestó al veinte por ciento del personal con preguntas abiertas que les permitieran

expresar las problemáticas existentes desde sus perspectivas y se esbozó un árbol de problemas para condensar la información y análisis efectuados.

Una vez definidos estos parámetros, se elaboró un plan de trabajo con las fechas de aplicación de las herramientas y los roles que desarrollarían los consultores estratégicos dentro del desarrollo del proyecto en cada una de las fases.

## Figura 2

*Línea de tiempo de intervenciones a FORPO por parte del grupo consultor*



Es importante señalar que lo anteriormente descrito, corresponde a la primera fase (diagnóstico) de la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicaciones – PECO que, entre otras cosas, se desarrolló bajo la metodología de investigación cualitativa, que según Hernández Sampieri et al. (2014):

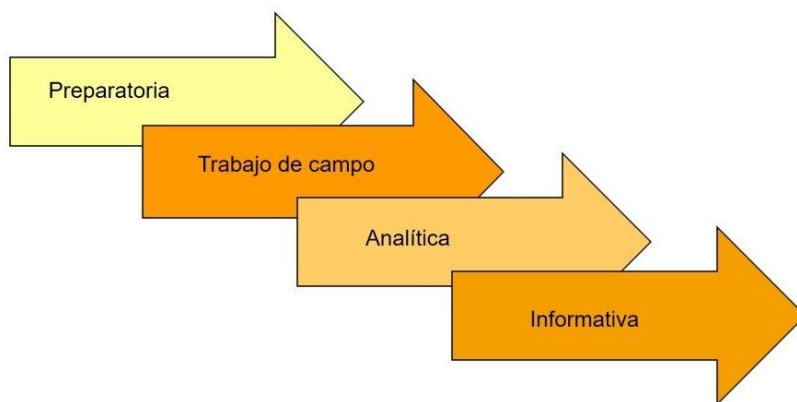
Se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos

más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. (p. 8)

Esta investigación fue descriptiva según su alcance y aplicada en su propósito, ya que su finalidad era determinar y caracterizar una situación inicial (problemática) para a partir de allí generar una estrategia de intervención que pudiera dar solución a la misma. A continuación, se evidencia gráficamente las fases aplicadas dentro de la investigación, así como la ruta metodológica seguida.

### **Figura 3**

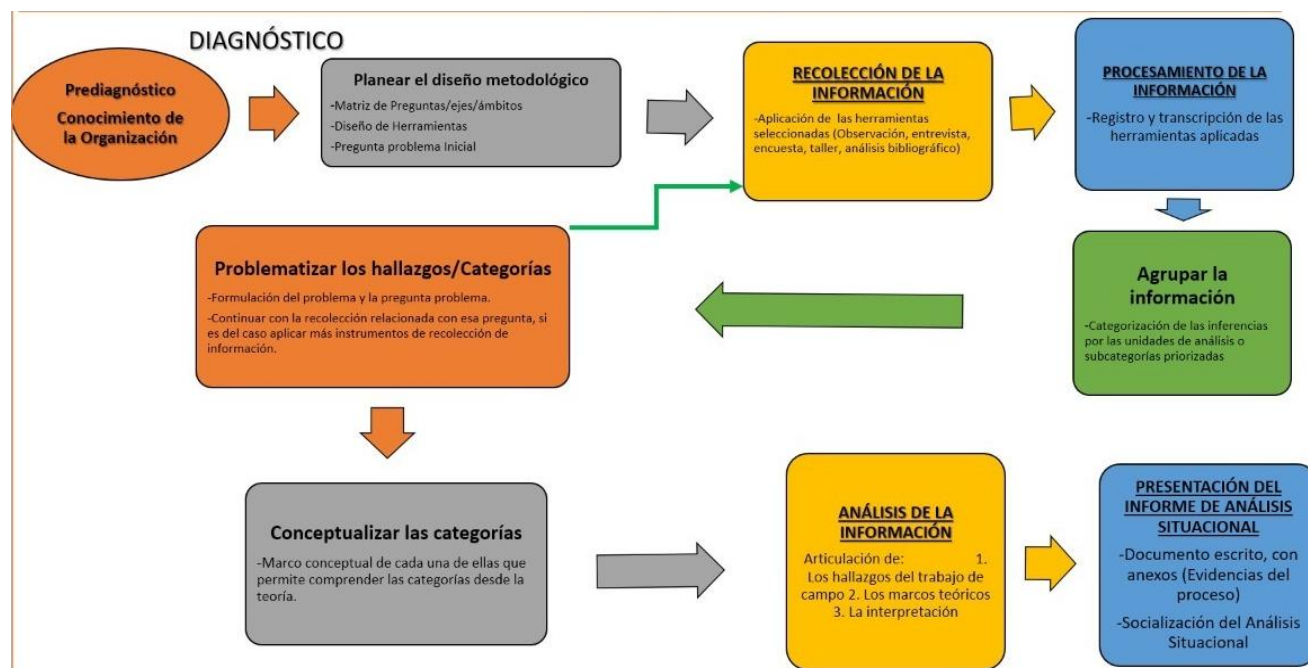
#### *Fases de una investigación cualitativa*



*Nota.* Tomado de la clase de la profesora Andrea Forero para la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones.

Figura 4

*Ruta de investigación para el desarrollo de un diagnóstico de comunicación*



*Nota.* Tomado de la clase de la profesora Andrea Forero para la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones.

Así mismo, para el estudio de la información se usó la técnica iterativa y reduccionista, para de esta manera efectuar una categorización de los datos recolectados y lograr así un análisis situacional lo más cercano posible a la realidad.

Por último, se destaca el interés prioritario de los consultores estratégicos por no definir la problemática a priori, buscando disminuir al máximo los prejuicios y, por el contrario, permitir que las situaciones afloraran de forma natural a medida que se ejecutaran las herramientas.



## **Contexto**

Entender el estado inicial de la organización es parte fundamental de todo proyecto de transformación, más aún cuando esa búsqueda de cambio se aborda desde el campo de la comunicación, donde se hace necesario realizar un exhaustivo análisis del contexto en el cual se encuentra inmersa la organización. “El diagnóstico es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad” (Bruno, s.f.).

Teniendo en cuenta lo anterior, los consultores estratégicos llevaron a cabo una indagación profunda sobre la evolución histórica del Fondo Rotatorio de la Policía, su estructura organizacional, los principales rasgos referentes al direccionamiento estratégico, la caracterización de los actores que están involucrados, las fuerzas del entorno que influyen en el funcionamiento de la entidad y la forma en que se desarrollan los procesos de comunicación en la actualidad.

## **Organización**

### ***Tipo de organización***

El Fondo Rotatorio de la Policía o también reconocido por su acrónimo FORPO “es un Establecimiento Público del Orden Nacional adscrito al Ministerio de Defensa Nacional, dotado de personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio” (Fondo Rotatorio de la Policía [FORPO], acuerdo 012 del 2001, Artículo 3).

Cuenta con cinco (5) sedes en total. La sede administrativa ubicada en la carrera 66 A No. 43 -18 en el barrio Salitre Greco de la ciudad de Bogotá, el cual es un sector caracterizado por la presencia de diversas entidades gubernamentales y grandes empresas privadas, además de

estar estratégicamente ubicado cerca al aeropuerto El Dorado y a la Calle 26. Allí se encuentran la mayoría de las dependencias y se efectúa todo el gerenciamiento de la organización.

## Figura 5

### *Sede administrativa FORPO*



*Nota.* A su alrededor no se cuenta con sitios comerciales como tiendas de abarrotes. Tomado de Google Earth.

En segundo lugar, la Fábrica de confecciones la cual se encuentra ubicada en la carrera 51 D No.46-02 Sur, barrio alquería en la ciudad de Bogotá donde se elaboran los uniformes para la Fuerza Pública y otras entidades del sector. Se resalta que en este barrio cohabitan varias industrias manufactureras de toda índole y que además existe bastante flujo de personas que viven o trabajan allí, por lo que suele haber grandes conglomeraciones.

**Figura 6***Fábrica de confecciones – FORPO*

*Nota.* Tomado de Google Earth.

En tercer lugar, FORPO tiene a disposición unas bodegas ubicadas en el Complejo Industrial Santa Lucia, municipio de Funza km 3.3., allí se encuentra su archivo general con los documentos históricos de la entidad y el almacén general donde llega y se almacena la materia prima que utiliza la fábrica de confecciones.

**Figura 7**

*Sede Complejo industrial Santa Lucía- Funza Cundinamarca - FORPO*



*Nota.* Tomado de Google Earth.

Del mismo modo, la entidad cuenta con un depósito aduanero de carácter privado, habilitado por la DIAN con Res. No. 1187 de 13 junio 2012, con capacidad de almacenamiento de 1.000 m<sup>2</sup>, usado para la custodia, manejo, recepción, inventario y entrega de mercancía importada y exportada para sus clientes.

Por otra parte, la organización tiene la administración de una sala de exhibición en el segundo piso del Museo Histórico de la Policía Nacional, ubicado en calle 9 No. 9-27, localidad La Candelaria donde realiza una exposición con los hechos más importantes de su historia.

## Figura 8

### *Museo Histórico Policía Nacional Centro de Bogotá*



*Nota.* Tomado de Google Earth.

### *Líneas de negocio*

Con relación a sus negocios, posee dos grandes vertientes. Por un lado, realiza el análisis y la gestión para la suscripción de acuerdos, convenios o contratos interadministrativos, con el fin de apoyar a la Policía Nacional y otras entidades, mediante la adquisición de bienes y servicios, obras civiles, confección de uniformes, importaciones y exportaciones de bienes, en pro de las diferentes políticas establecidas por el Gobierno Nacional.

Del otro lado, el programa de créditos del Fondo Rotatorio de la Policía brinda bienestar al personal de la Policía Nacional y Reserva Policial a través de sus líneas de crédito de consumo y libre inversión, caracterizadas por una baja tasa de interés favorable del 0.8% nominal mensual con plazos de hasta de 84 meses (FORPO, 2021). A continuación, se grafica la distribución actual de las líneas de negocio expuestas.

## Figura 9

### *Líneas de negocio FORPO*



### *Antecedentes históricos*

Del mismo modo, según el libro *Reseña Histórica del Fondo Rotatorio de la Policía* y lo visto en el Museo Histórico de la Policía Nacional, sus orígenes se remontan a mediados de la década de los 40 cuando de manera informal “las diferentes estaciones de policía bogotanas contaban con tiendas, en donde se vendían al personal de la institución: bizcochos, cigarrillos y limonadas, entre otros, para coleccionar pequeños fondos internos y así sufragar algunos gastos de las unidades” (FORPO, 1999).

Con el tiempo, estas tiendas se convertirían en grandes almacenes con sucursales aledañas a diversas estaciones de policía, los cuales serían conocidos como *Comisariatos*, siendo estos abastecidos con variedad de mercancías y percibiendo el 50% de las utilidades en cada una de las ventas.

Estos comisariatos se legalizaron bajo el decreto 1669 del 14 de julio de 1952, permitiéndoles expandirse y vivir una época de auge. Ya para el 6 de agosto de 1954 mediante el decreto 2361, “se creó el Fondo Rotatorio de la Policía y el Comisariato Central de las Fuerzas Armadas con los activos y los pasivos de los comisariatos del Ejército, la Fuerza Aérea y la

Policía Nacional, suprimidos por la misma disposición” (FORPO, 1999) y cuya finalidad sería facilitar a la institución la adquisición de toda la infraestructura necesaria para su normal funcionamiento.

A partir de allí la entidad iría evolucionando en sus líneas de servicios así como en su alcance, ofreciendo desde venta de víveres, electrodomésticos, bienes y enseres, pasando por la construcción de infraestructuras para la Policía Nacional, la administración de una radio, manejo de una imprenta, hasta consolidar las líneas de negocio que tiene en la actualidad; créditos para miembros activos y en buen uso de retiro de la Policía Nacional, usuario aduanero con capacidad de importación y exportación de todo tipo de mercancías, intermediario en la adquisición de bienes y servicios, y administrador de la Fábrica de Confecciones de la Policía Nacional donde elaboran prendas textiles para personal civil y uniformes de uso privativo de Fuerza Pública y entidades del Estado.

Producto de esta revisión histórica es relevante mencionar que FORPO ha estado estrechamente vinculado a la historia del país en el contexto social, ya que, debido a su labor como operador logístico, ha contribuido en la lucha contra el conflicto armado.

Tal es el caso de su participación en la creación de los panfletos de «Se Busca» en la década de los 80 para la captura de los cabecillas de los carteles de narcotráfico, la importación de semovientes, armamento, tecnología de punta, vehículos terrestres, acuáticos y aéreos, así como la construcción de estaciones de policía en diversas regiones del país como apoyo a la Policía Nacional en los combates contra los grupos al margen de la ley.

### ***Estructura organizacional***

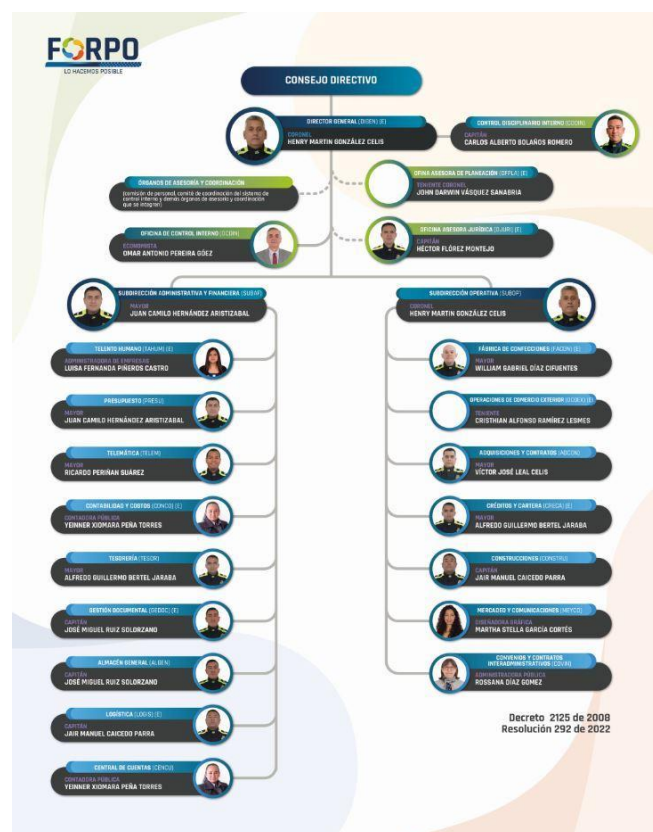
Hoy en día, el Fondo Rotatorio de la Policía se encuentra en un periodo de transformación en lo que la Dirección General ha denominado “*Proyecto de Arquitectura*

*Empresarial*”, el cual busca sacar a flote la entidad de la crisis en la que se vio inmersa producto de la pandemia del COVID-19, gerencias previas deficientes y remanentes de procesos administrativos obsoletos.

Con base en esto, el diseño organizacional existente está definido a partir de una estructura jerárquica vertical heredada de la Policía Nacional en cabeza de una Dirección General, una Subdirección Administrativa y Financiera, una Subdirección Operativa, diecisiete (17) dependencias y tres (3) oficinas asesoras. En la siguiente gráfica se detalla con mayor claridad la distribución organizacional de la entidad.

**Figura 10**

*Organigrama FORPO*



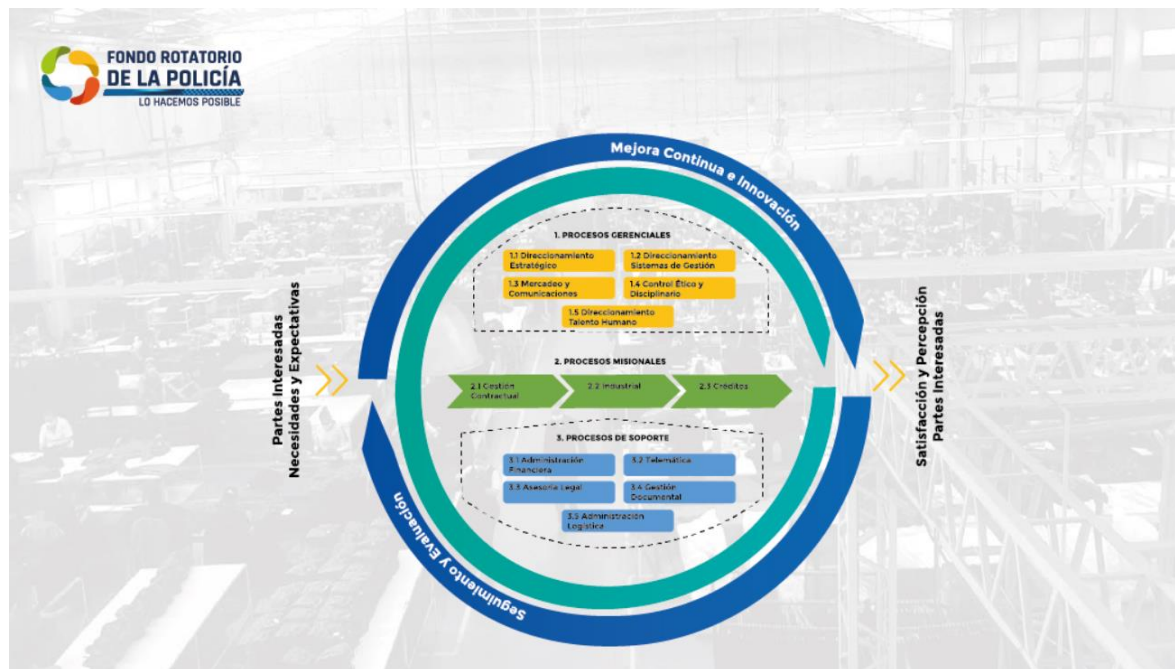
Nota. Tomado de [www.forpo.gov.co](http://www.forpo.gov.co)



Igualmente, en la figura 11 se aprecia el mapa de procesos que especifica cómo están distribuidas las dependencias de FORPO.

**Figura 11**

*Mapa de procesos*



*Nota.* Tomado de [www.forpo.gov.co](http://www.forpo.gov.co)

De igual forma sus componentes de direccionamiento estratégico han sido estipulados en concordancia con su naturaleza donde se determinan las políticas y lineamientos referentes al ejercicio de la función administrativa que le compete a la entidad (FORPO, 2019).

### ***Misión***

El Fondo Rotatorio de la Policía se consolida como una Empresa Industrial y Comercial adscrita al Ministerio de Defensa Nacional que contribuye con las entidades pertenecientes al sector de Seguridad y Defensa y otros clientes en la materialización de los fines esenciales del Estado. Este propósito se logra a través de una gestión transparente, procesos logísticos de vanguardia y la alta calidad en la producción de uniformes y dotaciones. También, es prioridad

brindar alternativas competitivas en programas de crédito para los miembros activos y de la reserva activa de la Policía Nacional.

### ***Visión***

El Fondo Rotatorio de la Policía a 2030 se consolidará como la institución modelo y referente a nivel latinoamericano en la solución de necesidades logísticas y la producción de alta calidad de uniformes y dotaciones del sector Seguridad y Defensa y otras entidades de los Estados, siempre bajo un enfoque competitivo de innovación y sostenibilidad destinado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes. De igual manera se brindarán opciones de crédito competitivas a miembros activos y de la reserva activa de la Policía Nacional frente a servicios financieros tradicionales

### ***Valor agregado***

El Fondo Rotatorio de la Policía presta sus servicios logísticos, de créditos y producción de prendas y dotaciones de alta calidad, con la firme convicción de que el desarrollo del talento humano, la innovación y la actualización técnica y tecnológica son la piedra angular de la respuesta a las necesidades y expectativas de nuestros clientes (FORPO, 2018). Cabe resaltar que este ítem fue agregado durante lo corrido del presente año (2022).

### ***Pilares estratégicos***

Dentro del Proyecto de Arquitectura Empresarial que se ha ido integrando paulatinamente en FORPO, se instauraron unos pilares estratégicos que se deben aplicar en todos los aspectos de la organización; Innovación, Diferenciación y Capacidad de aprendizaje.

### ***Principios y valores***

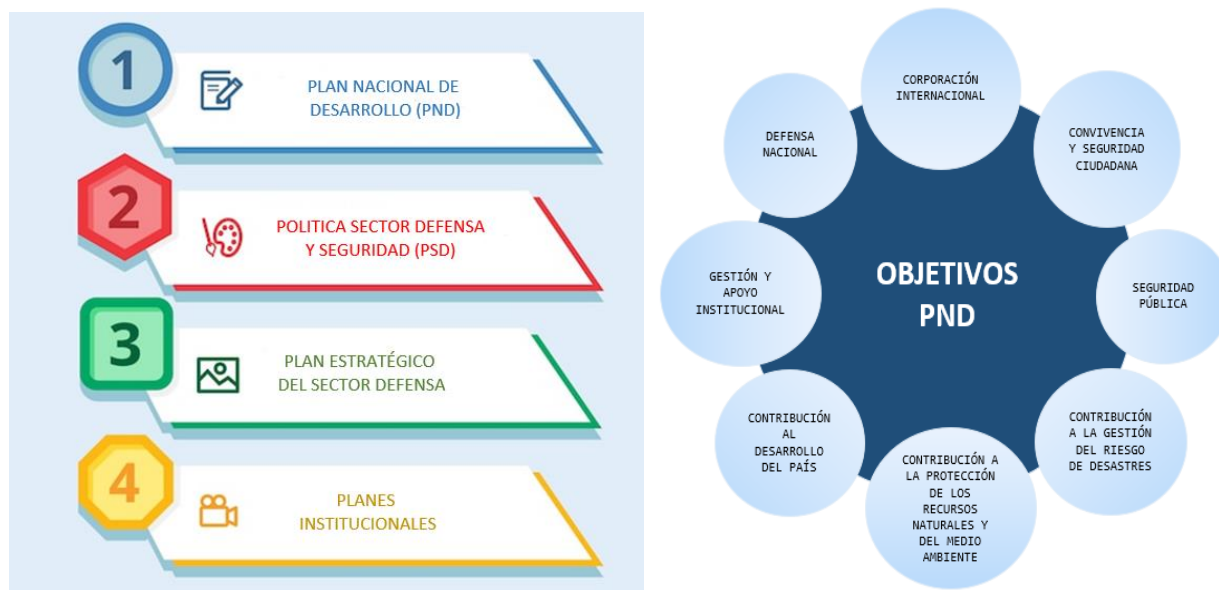
A nivel corporativo la entidad se rige por los valores de la Probidad, Lealtad, Respeto, Compromiso, Responsabilidad, Tolerancia y Trabajo en equipo, De igual forma promueve los principios de Transparencia, Excelencia, Economía, Efectividad y Oportunidad.

### ***Nivel estratégico***

Al ser una entidad pública, el Fondo Rotatorio de la Policía debe alinear su planeación estratégica a las disposiciones del Ministerio de Defensa y consecuentemente al Gobierno Nacional. Es así como, la entidad ha generado un mapa estratégico con su MEGA 2019 – 2022 con objetivos específicos ligados al Plan Estratégico del Sector Defensa y Seguridad que a su vez hace parte del Plan Nacional de Desarrollo – PND de la presidencia. A continuación, se aprecian los mapas estratégicos del FORPO, Ministerio de Defensa y el resumen gráfico del PND de Presidencia.

### **Figura 12**

*Resumen gráfico de PND Presidencia y Plan estratégico del MinDefensa*



**Figura 13***Mapa estratégico FORPO*

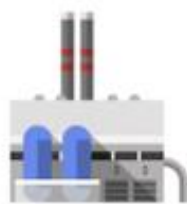
Nota. Tomado de [www.forpo.gov.co](http://www.forpo.gov.co)

**Talento humano**

La entidad cuenta con un total de 1323 personas laborando, las cuales tienen la siguiente distribución por geolocalización del personal en las diferentes sedes de la entidad:

**Figura 14***Talento humano distribuido por geolocalización*

SEDE	CANTIDAD
FÁBRICA	1.071
BODEGA FUNZA	30
SEDE PRINCIPAL	222



81%  
FÁBRICA



17%  
SEDE PRINCIPAL



2%  
BODEGA FUNZA

Si se distribuye al personal por su tipo de contratación, se aprecian tres (3) grupos así:

**Figura 15**

*Talento humano distribuido por tipo de contratación*



El personal de planta tiene la siguiente distribución de acuerdo con su grado:

**Figura 16**

*Talento humano distribuido según su grado*



Dentro del personal uniformado que se encuentra en comisión contamos con los siguientes rangos en la entidad:

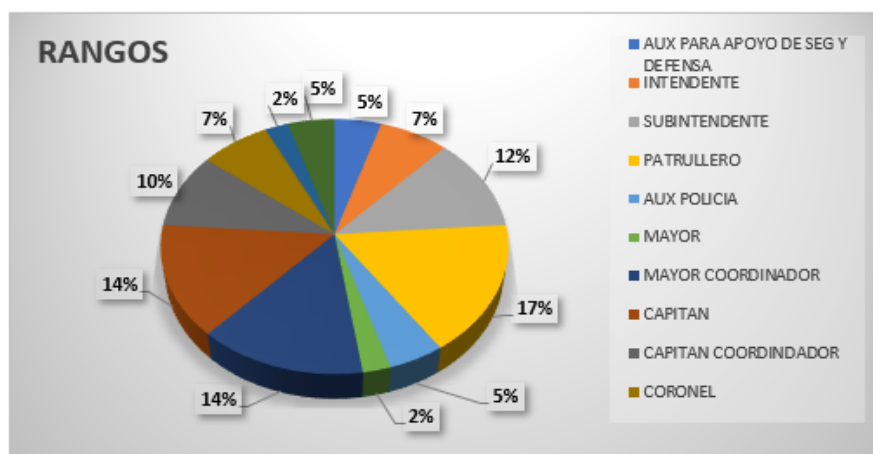
**Figura 17**

*Distribución de rangos de los uniformados en FORPO*

GRADOS UNIFORMADOS	CANTIDAD
AUX PARA APOYO DE SEG Y DEFENSA	2
INTENDENTE	3
SUBINTENDENTE	5
PATRULLERO	7
AUX POLICIA	2
MAYOR	1



GRADOS UNIFORMADOS	CANTIDAD
MAYOR COORDINADOR	6
CAPITAN	6
CAPITAN COORDINADOR	4
CORONEL	2
TENIENTE	1
TENIENTE COORDINADOR	2



En cuanto a la segmentación por dependencias, se denota la siguiente distribución:

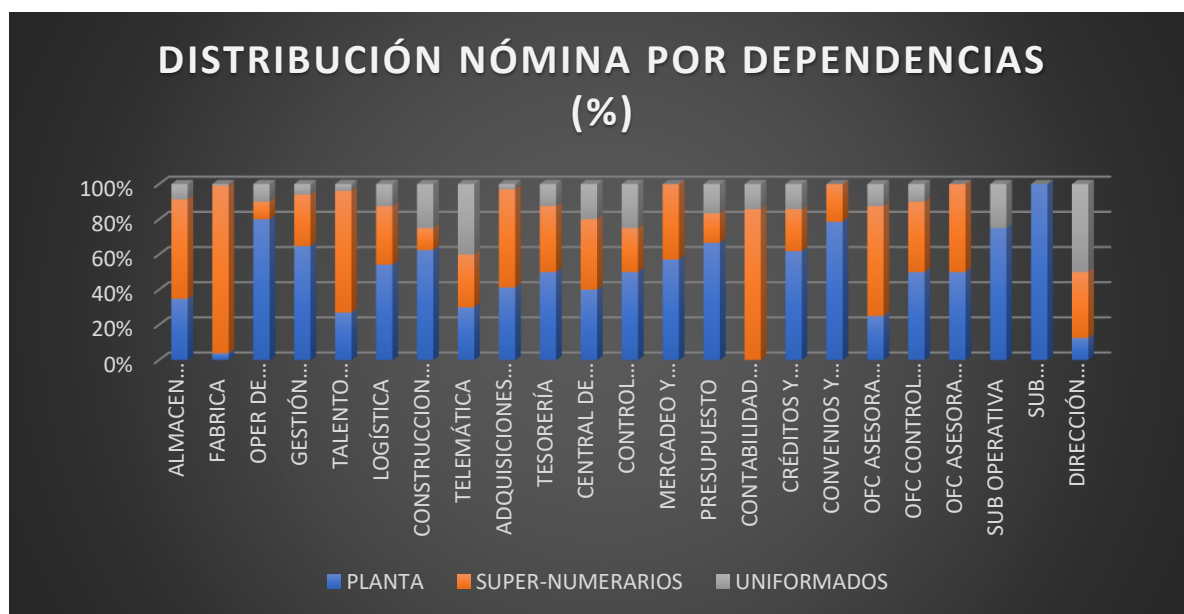
**Figura 18**

*Total de la distribución de nómina por dependencias de FORPO*



**Figura 19**

*Distribución de nómina por dependencias de FORPO*



De lo anterior se pudo analizar que la mayoría del personal tiene un tipo de contratación a término fijo de manera semestral (Supernumerarios), en contraste existe un muy bajo porcentaje de personal con contrato a término indefinido (Planta) lo cual genera incertidumbre por parte del personal al no tener estabilidad laboral.

Por otra parte, se evidenció que el personal uniformado es relativamente poco, pero se encuentra ubicado en cargos de gran poder e influencia como es el caso de coordinaciones, secretarías o supervisores de procesos. Igualmente, la mayor densidad poblacional se encuentra en la Fábrica de Confecciones, de lo cual se podría inferir que, a nivel de talento humano, esta área tiene una gran influencia dentro del mapeo de actores. Finalmente, para los consultores estratégicos fue de gran sorpresa el descubrimiento de la baja cantidad de personal identificado como profesional con respecto a la totalidad de la población.



### **Análisis del entorno – PESTEL**

Partiendo del ideal de entender la organización, no solo desde su interior, sino también conocer cuáles son esos factores externos que están beneficiando o perjudicando su accionar, los consultores estratégicos se inclinaron por efectuar un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal). Torres A. (2019) lo define como:

Una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática (...) determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos.

Su aplicación brindó un panorama amplio de la realidad de la organización y un punto de partida para entender los dolores que la aquejan.

#### **Entorno político**

La autonomía e independencia del Fondo Rotatorio de la Policía se ven fuertemente limitadas al momento de tomar cualquier decisión gerencial, esto teniendo en cuenta que, al ser una entidad pública, todo su accionar debe estar ligado a las disposiciones del presidente de la República y a su Plan Nacional de Desarrollo que abarca un periodo de cuatro (4) años como lo estipula el marco constitucional de 1991 en su artículo 190:

El presidente de la República será elegido para un período de cuatro años, por la mitad más uno de los votos que, de manera secreta y directa, depositen los ciudadanos en la fecha y con las formalidades que determine la ley.

En este sentido, todas las políticas dictaminadas por el jefe de estado que influyen en la entidad se despliegan a través del Ministerio de Defensa Nacional, quien es la máxima autoridad en materia de defensa, seguridad y asuntos militares de la República de Colombia, y la cual

posee el control de la fuerza pública, así como del GSED (Grupo social Empresarial de la Defensa) quien es el encargado de dirigir las diferentes entidades de apoyo dentro de las cuales está contenida el FORPO.

Así las cosas, el Fondo Rotatorio de la Policía se encuentra susceptible a cambios en sus directivas, planes estratégicos y políticas aplicadas en concordancia a las disposiciones de estos entes superiores.

Por otra parte, La Procuraduría General de la Nación, la Contraloría General de la República y la Función Pública también ejercen un amplio control sobre FORPO respecto a las gestiones que realizan sus procesos e integrantes. Adicionalmente, en época de elecciones se hace efectiva la Ley de Garantías, que limita las contrataciones y negocios con entidades públicas retrasando producción y compromisos legalmente adquiridos previamente.

### **Entorno económico**

Respecto a este ámbito, la entidad al pertenecer al sector público tiene asignado un presupuesto anual determinado y entregado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MinHacienda) (s.f.), quien en su página web especifica su función:

Definir, formular y ejecutar la política económica de Colombia, los planes generales, programas y proyectos relacionados con esta, así como la preparación de leyes, y decretos; la regulación, en materia fiscal, tributaria, aduanera, de crédito público, presupuestal, de tesorería, cooperativa, financiera, cambiaria, monetaria y crediticia.

En el caso específico del FORPO para el año 2022 le fueron asignados \$431.790.000.000 para ser ejecutados dentro del ejercicio público.

En segundo lugar, se destaca que la organización, dentro de sus líneas de negocio (Créditos, Fábrica de confecciones, Adquisiciones y Contratos, Operaciones de Comercio

Exterior), no cuenta con grandes competidores, además de tener fidelizada una base de clientes fijos, el más importante Policía Nacional, que a propósito, se encuentra en proceso de transformación institucional, lo cual beneficia a la entidad puesto que se ordenó la confección de los nuevos uniformes azules, convirtiéndose en el mayor contrato en la historia de FORPO.

En contraposición, esta facilidad ha generado una zona de confort que se refleja en una deficiencia e incluso ausencia de estrategias de mercadeo para la búsqueda de nuevos clientes. Esta falencia de mercadeo puede generar riesgo en la entidad al no fidelizar clientes y no atraer otros nuevos, repercutiendo en una posible crisis financiera.

Finalmente se encontró que FORPO se encuentra saliendo de un momento de crisis financiera producto de la pandemia, ya que durante el periodo de confinamiento (2020) mantuvo la totalidad de personal, tanto administrativo en la sede principal, como el operativo de la Fábrica de Confecciones, a pesar de que no hubo producción de prendas textiles a excepción de tapabocas quirúrgicos, lo cual obligaba a la entidad a cubrir gastos de la fábrica con ingresos venideros de la línea de negocios correspondiente a créditos.

Sumado a esto, se logró establecer que la gerencia anterior había hecho grandes inversiones en materia prima para manufactura, sin embargo, debido al cambio institucional de uniformes de la Policía Nacional en 2021, se detuvo durante un tiempo la confección de uniformes y las telas adquiridas se convirtieron en inventario y productos acumulados, profundizando así la crisis financiera.

### **Entorno social**

A nivel social, el Fondo Rotatorio de la Policía maneja una política de responsabilidad social empresarial reconocida dentro del sector, puesto que aporta a la inclusión laboral mediante la contratación de viudas de policía (10), madres cabeza de hogar (237), tercera edad (17),

Afrodescendientes (9), étnico (1), madres solteras (50) y personal en condición de discapacidad (17) para desempeñar funciones en la Fábrica de Confecciones.

De igual forma, la imagen de la entidad en cuanto a su influencia social es positiva, ya que dentro de sus líneas de negocio se infiere que busca garantizar el bienestar de los miembros activos y en uso de buen retiro de la Policía Nacional. Esto se ve reflejado principalmente en el programa de créditos que promociona, el cual ofrece tasas de interés de 0,5% y 0,8% mensual en líneas de crédito enfocadas al pago de estudios superiores, libre inversión, consumo y una línea especial de reconocimiento a la experiencia que va dirigida a uniformados con más de 20 años al servicio de la fuerza policial.

Paralelamente, la entidad aporta socialmente mediante la generación de 1323 empleos directos y cientos más indirectos a través de los contratos interadministrativos que realiza. No obstante, se recalca que, para septiembre del 2021, el lastre de la crisis surgida por la pandemia sumado al freno total de la producción en fábrica los obligó a recortar a la gran mayoría del personal operativo de esta unidad durante un lapso de 3 meses, afectando la subsistencia de miles de familias.

Por último, para este 2022 se han hecho grandes esfuerzos por parte de la entidad mediante estrategias inmersas en el Proyecto de Arquitectura Empresarial. En un artículo web destacan que han buscado promover la formación, capacitación y desarrollo de competencias laborales de los operarios de confección por medio de la certificación en el manejo de equipos. Todo esto mediante una alianza establecida entre FORPO y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) que les permite a los operarios adquirir nuevas destrezas mediante la realización de cursos. Así mismo, esta alianza ofrece al personal el acceso a un portafolio de carreras técnicas y

tecnológicas para los funcionarios que quieran acceder a esta educación formal (Fondo Rotatorio de la Policía, 2022).

## Figura 20

*Apoyo metodológico convenio SENA*



*Nota.* Tomado de la Rendición de cuentas año 2022.

## Entorno tecnológico

Con relación a lo tecnológico, FORPO se referencia constantemente por lo dictaminado en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2021), que según la Ley 1341 o Ley de TIC se define como “la entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” y cuyas funciones van encaminadas a “incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y a sus beneficios”.

La entidad ha venido implementando diferentes tipos de herramientas que han ayudado en la ejecución de diferentes procesos de la entidad, generando con ello la sistematización, medición, automatización y agilización de estos. Entre estos se subraya el Sistema Integrado de Control Organizacional – SICO, desarrollada en Office 365 de Microsoft, la cual permite administrar el inventario de insumos conociendo las necesidades desde la formalización de los convenios establecidos con los clientes hasta el producto terminado. Su implementación facilita la optimización de la gestión de compra para surtir de forma efectiva la materia prima de acuerdo con las necesidades de las líneas de producción.

**Figura 21**

*Fases implementadas del Sistema Integral de Control Organizacional- SICO*



*Nota.* Tomado de la Rendición de cuentas año 2022.

## Figura 22

*Descripción de las fases del Sistema Integral de Control Organizacional- SICO*



*Nota.* Tomado de la Rendición de cuentas año 2022.

Por otra parte, existe un ecosistema tecnológico que permite el funcionamiento de los demás procesos de la Entidad como los son INFORPO para la trazabilidad de la documentación interna, Mesa de Ayuda, para solicitudes entre dependencias, FORPONET que permite la publicación y consulta de información interna y el sistema ORACLE para el análisis de datos.

También se establece comunicación con la ciudadanía dentro de la transparencia y acceso a la información en los canales digitales de comunicación que se tienen a disposición como lo son la página web [www.forpo.gov.co](http://www.forpo.gov.co), redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Yammer (red social de policías), TikTok, YouTube, correos institucionales, conmutador y chat de PQRS.



Adicionalmente para la contratación, se hace uso de la plataforma SECOP II (s.f.), la cual se describe de la siguiente manera:

Es una plataforma transaccional en la cual las Entidades Estatales pueden hacer todo el Proceso de Contratación en línea. Los Proveedores pueden conocer la demanda de las Entidades Estatales, obtienen información de los Procesos de Contratación, presentan ofertas y gestionan sus contratos; los organismos de control hacen la auditoría del Sistema de Compra; y la sociedad civil conoce la forma como las Entidades Estatales ejecutan el dinero de los contribuyentes para entregar bienes, obras y servicios a las personas.

De esta forma FORPO se mantiene dentro de los lineamientos político - tecnológicos otorgados por el marco legal de Colombia. En general, la entidad se encuentra fortalecida en este entorno, muestra de ello es que recientemente (marzo 2022) obtuvo la certificación ISO 27001:2013, que “es la norma internacional que proporciona un marco de trabajo para los sistemas de gestión de la información (SGSI) con el fin de proporcionar confidencialidad, integridad y disponibilidad continuada de la información, así como cumplimiento legal” (NQA, 2022). Actualmente esta norma es un referente a nivel mundial en cuanto a seguridad de la información.

### **Entorno ecológico**

El FORPO, es una entidad estatal, por lo tanto, debe cumplir con las regulaciones propuestas por el Estado y el gobierno referente al cuidado del medio ambiente, específicamente en los artículos de la Constitución Política de Colombia (1991) que se citan a continuación:

Artículo 8: Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.

Artículo 79: Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

Artículo 80: El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución.

Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas.

Frente a esto el Fondo Rotatorio de la Policía tiene instaurado el Sistema de Gestión Ambiental, con el cual se desarrollan campañas de sensibilización en temas ambientales de la mano de Secretaría Distrital de Ambiente, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, Enel Codensa, Asociación de Recicladores Ambientales, entre otros.

Del mismo modo se efectúan actividades de seguimiento y control como lo son el Plan de Gestión Integral de Residuos Peligrosos, además de programas específicos como el de manejo de residuos sólidos, ahorro y uso eficiente del agua y de energía, la política cero papel y el manejo de sustancias químicas.

Como resultado de esto, FORPO posee la certificación ISO 14001:2015 la cual es un estándar internacional de gestión ambiental para sistemas de gestión de la calidad.

### **Entorno legal**

Regido por un sin número de leyes, decretos, normativas, acuerdos y circulares de orden nacional y estatal, el Fondo Rotatorio de la Policía no presenta en lo analizado, incumplimiento alguno referente a este tema. Sin embargo, de acuerdo lo manifestado por las directivas, el

acatamiento de la Ley 80 de 1993 “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración pública” les ha causado afectaciones en la prestación del servicio óptimo y oportuno relacionado a la adquisición de bienes y servicios, así como retrasos en los compromisos de confección de indumentaria en la Fábrica de Confecciones.

De acuerdo con información recolectada en entrevistas, el Subdirector Operativo comenta que “obedecer esta ley implica una espera de hasta noventa (90) días para la compra de insumos para dar continuidad a la elaboración de prendas textiles o reprocesos en el cierre de acuerdos como intermediarios en cualquier proceso de contratación”.

Todo esto, resultado de la tramitología necesaria para cumplir los lineamientos estipulados dentro de la ley, lo cual conlleva a demoras e incumplimientos en la entrega de productos finales o servicios, afectando proporcionalmente la reputación de la entidad.

De la misma forma, se están presentando dificultades subyacentes a la Ley de Garantías que entre otras cosas “prohíbe a las Entidades Estatales celebrar contratos en la modalidad de contratación directa durante los cuatro (4) meses anteriores a la elección presidencial y hasta la fecha en la cual el presidente de la República sea elegido” (Departamento Administrativo de Función Pública, 2022). Esta limitación estanca varias de las operaciones de la entidad e impide reemplazar el personal que en la actualidad ha abandonado la institución o llenar vacantes nuevas que se necesitan.

Razón por la cual, desde la Dirección General se está trabajando en el cambio de la naturaleza jurídica del Fondo Rotatorio de la Policía. Dentro de la visión que se le quiere dar a la entidad con el enfoque de arquitectura empresarial, se incluye el proceso de transformación a empresa industrial y comercial del estado, lo cual trae consigo beneficios como la posibilidad de simplificar y reducir los términos y condiciones de la contratación estatal de bienes y servicios

(Ley 80 de 1993), lo que favorece respuestas más oportunas a las necesidades de la Policía Nacional y clientes del Sector Defensa.

Mayor competitividad respecto a las capacidades operativas, comerciales y financieras, que permitan el incremento en la cobertura de las actividades y el fortalecimiento de las unidades de negocio ampliando el portafolio de servicios.

Y lograr vincular trabajadores oficiales mediante un contrato de trabajo con un régimen interno propio, permitiendo el manejo del talento humano a partir de la determinación de su continuidad, producto de la evaluación de su desempeño y mejorando los ambientes laborales y su calidad de vida.

Finalmente, el Fondo Rotatorio de la Policía debe dar estricto cumplimiento a lo contemplado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el cual según la Función Pública (s.f.) es una “herramienta que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes”.

### **Análisis comunicacional**

Teniendo en cuenta que el Fondo Rotatorio de la Policía está estrechamente vinculado con la fuerza pública, en especial la Policía Nacional como ya se mencionó en apartados anteriores, durante el análisis realizado por los consultores estratégicos se pudo evidenciar cómo esta cultura policial ha permeado las diferentes prácticas sociales de los funcionarios de la entidad tanto civiles como uniformados.

### **Análisis de las prácticas sociales y escenarios de interacción**

De acuerdo con las observaciones efectuadas, en la sede administrativa se encuentra a disposición de los funcionarios un oratorio en el cual pueden realizar sus plegarias. De igual forma todos los viernes a las 8:30 de la mañana se lleva a cabo el ritual religioso católico llamado “Celebración de la sagrada eucaristía”, al cual pueden asistir voluntariamente los funcionarios saliendo un poco de su rutina laboral de la semana. Adicionalmente, existe un segundo oratorio ubicado en la fábrica de confecciones en el que tiene lugar la misma práctica social. Lo anterior en correlación con la cultura católica profesada dentro de la institución policial que incluso se ve reflejada en su lema “Dios y patria”.

Por otra parte, debido a la presencia de personal uniformado en cada una de las sedes y el hecho de que el 90% de ellos ejercen un rol de poder como es el caso de coordinadores de dependencias, se resalta la permanente utilización de una jerga policial. Una de las expresiones más recurrentes es la utilización de la expresión “5-8” para dar a entender que la persona se encuentra disponible para servir o que todo lo que se dijo quedó claro, inclusive se percibe cierto nivel de asimilación y apropiación de la jerga por parte de algunos colaboradores civiles.

## **Relacionamiento y comunicación**

De igual forma, la comunicación formal existente es completamente vertical-jerárquica, para el caso del personal administrativo, ellos deben obedecer las órdenes del coordinador asignado que a su vez debe seguir las instrucciones del subdirector correspondiente, que al mismo tiempo acata las disposiciones del director general.

En el caso de la fábrica de confecciones existe una línea jerárquica aún más extensa puesto que los operarios de confección dependen de los patinadores, quienes son los encargados de llevar la tela a sus puestos de trabajo, éstos a su vez están subordinados a supervisores a los cuales hacen reportes de actividades (apoyados en un sistema digital), quienes seguidamente informan las novedades a sus jefes de área para que puedan realizar ajustes en la producción en tiempo real. Toda esta cadena es dirigida por ingenieros líderes quienes efectúan la planeación minuciosa de la producción de las diferentes líneas de confección de acuerdo con el turno que les sea asignado. Finalmente, estos últimos deben rendir cuentas al coordinador de la fábrica.

En consecuencia, con lo observado y con lo respondido por los funcionarios en encuesta realizada, existe una sobre jerarquización que causa, entre otras cosas, reprocesos en el cumplimiento de actividades, así como la tergiversación de mensajes originados de mandos superiores que van dirigidos a rangos medios y bajos en lo que comúnmente se conoce como teléfono roto. Sumado a esto, tanto el personal administrativo como el personal operativo en fábrica manifiesta que no se les tiene en cuenta de manera activa en las decisiones de los procesos de su grupo e incluso en muchas ocasiones no se encuentran informados de los diferentes cambios que se llevan a cabo.

En cuanto al personal uniformado se percibe claramente que existe una subordinación no solo de acuerdo con el organigrama de la entidad, sino también de acuerdo con el grado policial

que se tiene, lo cual los obliga a obedecer sin posibilidad de refutar cualquier decisión de otro uniformado que posea un grado mayor.

### **Canales de comunicación**

Siguiendo con la revisión de la comunicación formal, se pudo evidenciar que existen diversos canales de difusión disponibles, es el caso del correo de comunicaciones por el cual se envía información a todos los funcionarios sobre las disposiciones y solicitudes oficiales de otras dependencias. No obstante, se resalta que esta comunicación va en una sola vía y para la fábrica de confecciones este mecanismo de comunicación no funciona debido a que el personal es operativo y no cuenta con computadores.

También se cuenta con la herramienta Teams para reuniones y chats entre funcionarios, la Mesa de Ayuda para la creación de solicitudes entre diferentes dependencias, el sistema ORFEO para la realización de oficios tanto internos como externos y adicionalmente se pudo corroborar que existen grupos de WhatsApp no oficiales en cada una de las dependencias administrativas de la entidad.

Otros de los canales a disposición son las pantallas informativas y el papel tapiz. El primero consiste en un televisor instalado en cada uno de los pisos de la sede administrativa donde se reproducen vídeos de interés, y el segundo consiste en el fondo de pantalla del computador donde se muestra la ejecución presupuestal actualizada cada semana y mensajes sobre las diferentes políticas de la entidad. Lamentablemente se repite la situación que en fábrica los funcionarios operativos no tienen acceso a estos canales. Para tener en cuenta, tanto los canales internos mencionados como los medios de comunicación externos tales como redes sociales, página web, ventanilla de atención al usuario son administrados por el grupo Mercadeo y Comunicaciones.

Durante la revisión documental se analizó la descripción del procedimiento del grupo, el cual tiene como objetivo general “Direccionar y gestionar el mercadeo, las comunicaciones y las preguntas, quejas, reclamos, derechos de petición, sugerencias y felicitaciones a través del desarrollo de estrategias y herramientas efectivas que permitan el fortalecimiento con el cliente y partes interesadas, así como el crecimiento y posicionamiento del Fondo Rotatorio de la Policía” y como objetivos específicos “incrementar la credibilidad y confianza de nuestros clientes fidelizar los clientes externos de los negocios de la entidad e incrementar la comercialización de productos y servicios en el país” (Procedimiento grupo Mercadeo y Comunicaciones, 2022).

De allí se logró identificar que no tienen una política definida respecto a procesos de comunicación interna, reduciendo la finalidad del grupo a procesos meramente informativos y no de transformación social y cultural.

En contraposición se evidencia que la comunicación externa, haciendo referencia a las redes sociales y el manejo de su identidad corporativa está fortalecida puesto que cuentan con una serie de manuales y protocolos para el correcto uso de la imagen y de los medios de comunicación oficiales, además su comunidad digital ronda los 12.000 seguidores en Facebook, 3.600 en Instagram, 6.600 en Twitter, 900 y YouTube y recientemente incursionaron en LinkedIn, TikTok y Yammer (red social de policías).

Para el caso de la comunicación directa el fondo rotatorio y la policía cuenta con diferentes espacios de participación como lo son los comités y subcomités, rendición de cuentas, encuentros con el director y reuniones programadas para el seguimiento a planes entre diferentes dependencias. No obstante, estas reuniones cuentan con la asistencia exclusiva de coordinadores con subdirectores y el director, dejando de lado a funcionarios de bajo rango. Igualmente, para la evidencia de estas reuniones se realizan actas.



### **Análisis de los sentidos que circulan**

Ahora bien, en lo relacionado a la comunicación no formal de acuerdo con las observaciones realizadas se encontró que existen espacios donde los funcionarios se interrelacionan, en el caso de la sede administrativa están el casino o restaurante y en el tercer piso existe una pequeña cafetería donde los colaboradores suelen compartir un café. Para el caso de la fábrica de confecciones los consultores estratégicos evidenciaron la existencia de un comedor donde igualmente pueden almorzar o tomar una merienda e interrelacionarse.

Es importante destacar que, tanto en la fábrica de confecciones como en la sede administrativa, se maneja una gran cantidad de rumores que circulan en los diferentes escenarios de convivencia. Entre los principales rumores que se conocieron está la incertidumbre por la estabilidad laboral de los funcionarios, el desconocimiento de los constantes cambios que han habido en la organización desde la llegada del nuevo director general, la inconformidad con tantos reprocesos y trámites para desarrollo de actividades, la mala distribución de personal en los grupos, haciendo referencia a los perfiles profesionales incongruentes de algunos funcionarios con relación a sus cargos desempeñados, la imposibilidad de ascensos a roles de jerarquía, rotación de cargos y preferencias a uniformados.

Así mismo, en la fábrica de confecciones se plantean situaciones de conflicto por ambiente laboral relacionado con el incumplimiento de la producción y posibles abusos de autoridad o problemas de liderazgo por parte de los jefes de área.

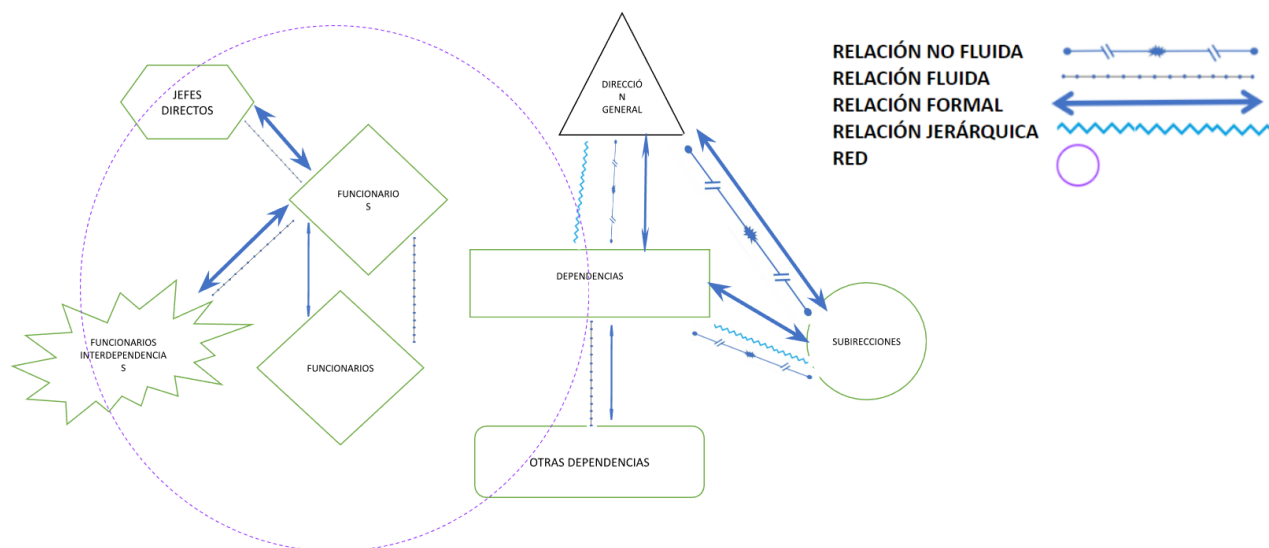
### **Mapeo de actores**

Luego de la observación efectuada en las sedes se llevó a cabo un taller participativo llamado “Forpografía” en el cual los funcionarios de cada dependencia dibujaron un esquema donde ubicaron los diferentes actores que componen la entidad con un símbolo para luego

unirlos con líneas que representaban la característica de su relacionamiento con ellos. A continuación, se muestra el sociograma realizado por los consultores estratégicos basado en la tabulación de los gráficos hechos por los participantes.

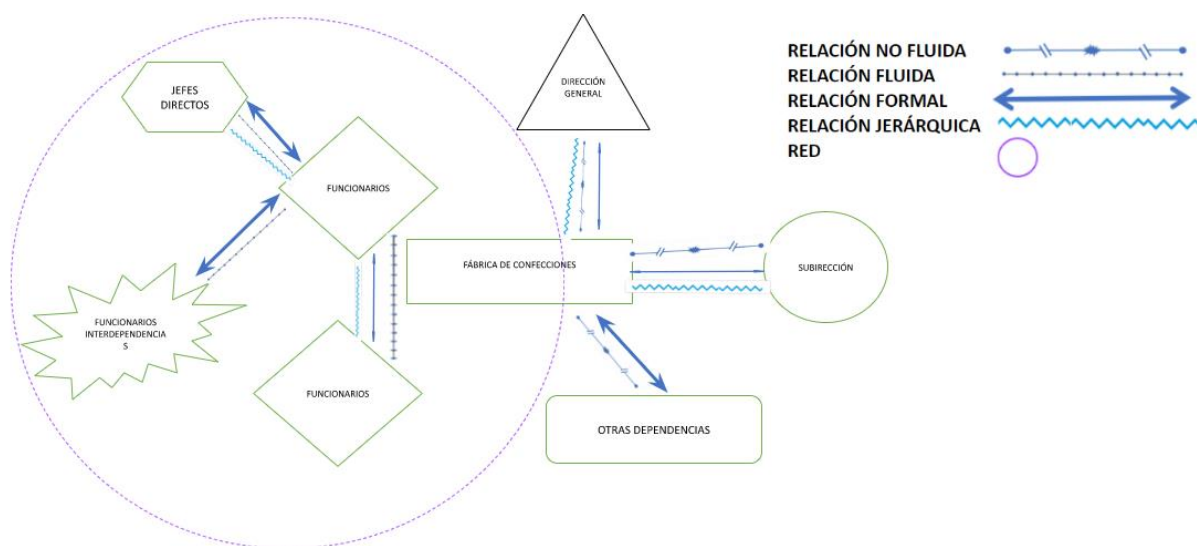
**Figura 23**

*Sociograma relacionamiento actores sede administrativa FORPO*



**Figura 24**

*Sociograma relacionamiento actores fábrica de confecciones FORPO*

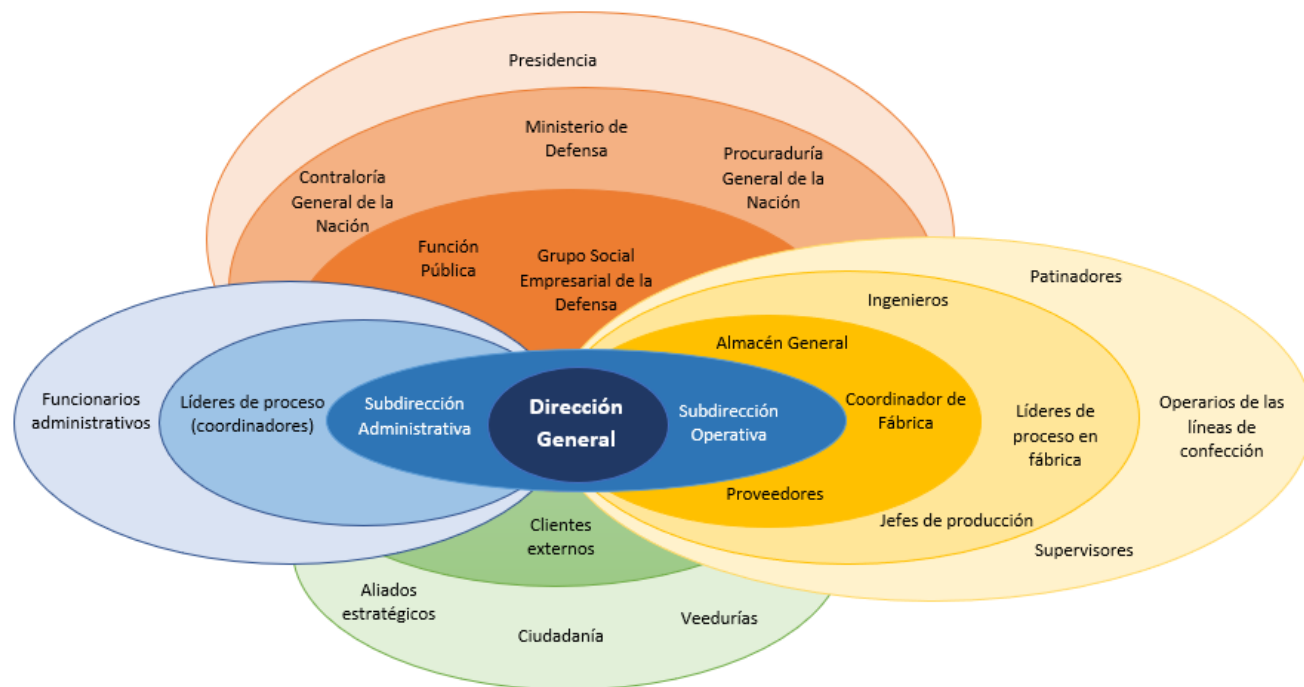


Con esta actividad se pudo evidenciar que existe una sobresaliente comunicación entre funcionarios de la misma área, así como entre dependencias, en contraste se aprecia una percepción de comunicación deficiente entre directivos y dependencias. Es igualmente importante mencionar que hubo una contradicción entre la información recolectada en el taller “Forpografía” y las encuestas aplicadas, esto en lo referente al relacionamiento del personal de cada área con sus jefes directos, ya que como se aprecia en el sociograma, la relación parece ser colaborativa, sin embargo, en la encuesta surgen datos contrarios.

También producto de esta actividad se lograron identificar los actores principales de la entidad, sus roles de poder e influencia. En la siguiente ilustración se plasman cada uno de ellos, demarcando su influencia para este proyecto desde el centro hacia los bordes.

## Figura 25

### *Identificación de actores principales de FORPO*



De este aspecto se resalta que la Fábrica de Confecciones es casi que un ecosistema propio dentro de la entidad y su influencia repercute en el andamiaje entero del FORPO. Del mismo modo, los uniformados tienen un gran poder e influencia en la organización, acaparando los cargos más relevantes como las directivas y coordinaciones, también existen en fábrica algunos roles que son esenciales para el funcionamiento del proceso y por eso tienen gran influencia al considerarse líderes internos.

Finalmente, existen dependencias que se interrelacionan más y otras que son más aisladas, convirtiendo las primeras en un actor influyente a trabajar. Cabe resaltar que esta actividad se complementa con las observaciones realizadas, la encuesta basada en la metodología de las seis ventanas de Weisbord y los análisis explicados previamente, permitiendo identificar las problemáticas que aquejan al Fondo Rotatorio de la Policía.

### **Pregunta orientadora**

¿Cómo puede la comunicación estratégica fortalecer a FORPO en la implementación del proyecto de arquitectura empresarial a través de la gestión del cambio?

### **Objetivo general**

Aportar al fortalecimiento del talento humano alineándolos al propósito del proyecto de estructuración de FORPO desde la comunicación estratégica.

### **Objetivos específicos**

- ✓ Conocer la entidad desde su relacionamiento entre los diferentes actores de la entidad.
- ✓ Entender la percepción de los funcionarios respecto al clima organizacional, liderazgo, incentivos, estructura organizacional, gestión del cambio con el fin de encontrar una tendencia sobre la cual desarrollar un plan estratégico de comunicación.
- ✓ Caracterizar la población que integra el Fondo Rotatorio de la Policía entorno a su contexto económico, social, político y cultural.

### **Problemática**

El Fondo Rotatorio de la Policía en los últimos dos años lleva acarreado una difícil situación financiera producto de la suma de factores externos e internos que han afectado la estabilidad de toda la organización.

La pandemia ocurrida en el año 2020 ocasionó que, debido a las normas de confinamiento, el personal que allí laboraba no pudiera acudir de forma física a sus puestos de trabajo, y aunque para el personal administrativo hubo el aliciente del trabajo remoto, el personal operativo de la Fábrica de Confecciones no pudo desarrollar sus funciones durante algunos

meses, no obstante, la entidad mantuvo la totalidad de la nómina durante este periodo a pesar de no estar operando.

Para lograr mantener el personal, se utilizaron recursos provenientes de otra de las líneas de negocio (créditos) de la entidad, además al salir del periodo de confinamiento, el director general del momento dispuso comenzar la producción de elementos de bioseguridad tales como tapabocas y batas de bioseguridad, sin embargo, estos productos no daban la misma rentabilidad, razón por la cual empezaron a crear nuevos productos que por desgracia tampoco tuvieron una gran acogida.

Transcurridos algunos meses, los ingresos mejoraron gracias a nuevos contratos para la elaboración de uniformes, pero el coletazo de la pandemia ya afectaba las finanzas del Fondo Rotatorio de la Policía, las cuales mostraban números con pérdidas en ascenso. Para el 2021 la situación se agudizaría puesto que el mayor cliente de la entidad, Policía Nacional, entraría en una fase de renovación que incluía el cambio de los tradicionales uniformes verde oliva por los nuevos uniformes azules.

Esta situación significó una baja en la producción de uniformes policiales, aumento de los costos, además hubo una reducción de los pedidos de confección y bajo flujo de nuevos clientes llevando a que en agosto de 2021 el estado de resultados mostrara un saldo negativo de \$34.557.157.747, además para esa fecha se logró corroborar que no hubo pedidos nuevos, y debido a estos resultados, hubo cambio de director general (FORPO, 2021).

El nuevo director general como primera medida para frenar las pérdidas finalizó el contrato del personal de la fábrica desde septiembre hasta diciembre del mismo año y utilizó ese tiempo para reestructurar el proceso de producción industrial, cambiando la distribución de los puestos, tecnificando la maquinaria, automatizando procesos para ahorrar materia prima,

instaurando sistemas digitales de medición de actividades, renovando la misión, visión, valor agregado e imagen institucional dentro de un plan al cual denominó “Proyecto de Arquitectura Empresarial”. Del mismo modo, gestionó el acuerdo comercial para que la entidad fuese quien elaborará los nuevos uniformes azules de la Policía Nacional, de los cuales ya eran partícipes puesto que la entidad había realizado los prototipos.

Paralelamente, hizo cambios en la línea de negocio de créditos para mejorar la eficiencia de recursos asignados para el otorgamiento de créditos, cambió a varios coordinadores de área e hizo movimientos del personal administrativo basado en informes de actividades del personal. A su vez, se efectuó el concurso de méritos dispuesto por la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC, que puso en juego los cargos de carrera administrativa del FORPO.

**Figura 26**

*Resumen de Proyecto de arquitectura empresarial - FORPO*



Así las cosas, para el año 2022 se logró un acuerdo para la confección de nuevos uniformes para la Policía Nacional y con ello se hizo una convocatoria para personal de la fábrica de confecciones, aunque gran cantidad del personal que trabajaba antes del cierre temporal de la fábrica no volvió, y los nuevos no han logrado igualar el rendimiento de producción que se manejaba antes a pesar de contar con maquinaria renovada, sistemas de monitoreo en tiempo real y un proceso de confección más eficiente. Adicionalmente se están presentando errores en producción que obligan a rehacer las prendas.

Dentro de las razones que exponen dentro de una encuesta realizada para explicar este fenómeno, se habla de falta de liderazgo y experticia de los jefes de producción de las líneas de confección y los ingenieros a cargo, poco personal capacitado o con el perfil idóneo para el desarrollo de las actividades, ausentismo y deserción laboral, clima organizacional deficiente, carencia de cultura organizacional, inexistente sistema de incentivos, bajos salarios y, con ello, un bajo sentido de pertenencia tanto del personal nuevo como de los que volvieron después del cierre.

Este último grupo también ha presentado síntomas de resistencia al cambio, ya que, de acuerdo con testimonios de los líderes y directivos de la entidad, “los funcionarios se muestran reacios a las implementaciones hechas”. Otro aspecto para resaltar es que existen gran cantidad de rumores y desinformación sobre las decisiones tomadas por las directivas, generando incertidumbre sobre la estabilidad laboral de los operarios, lo cual a su vez se refleja en el desempeño de producción.

Cabe resaltar que las gestiones realizadas por la Dirección General han saneado las finanzas paulatinamente, viéndose reflejado en el estado de resultados de marzo de 2022, un saldo favorable de \$6.297.542.493 (FORPO, 2022). De allí que, si no se realiza una intervención



para solucionar la coyuntura social de los actores, está en riesgo el cumplimiento de los diferentes pedidos de confección, el proyecto de arquitectura empresarial implementado y por ende nuevamente la recuperación del aspecto financiero del FORPO.

Por otra parte, los cambios y el movimiento de personal que se han llevado a cabo también han generado incertidumbre en la parte administrativa sobre la percepción de estabilidad laboral de los funcionarios, provocando un bajo sentido de pertenencia y poca apropiación de la cultura organizacional que pretende fomentar la entidad. De igual forma, la percepción general en sede administrativa indica una inconformidad frente a los pocos incentivos al desempeño que reciben, la baja posibilidad de crecimiento profesional (ascensos) e inconformidades respecto al personal uniformado que los lidera.

Con todo lo anterior, los consultores estratégicos evidencian una oportunidad de contribuir desde la comunicación, con estrategias que permitan dar solución a las problemáticas mencionadas.

## Antecedentes del problema

### Conceptuales

Se inicia esta investigación, abordando la cultura organizacional y gestión del cambio en donde FORPO con su trayectoria de 68 años, ha venido sufriendo cambios, y la transición de su talento humano ha percibido las relaciones públicas internas y la falta de liderazgo como uno de los componentes más vulnerables dentro de la institución. Este conglomerado de categorías dentro de la organización motivó a los consultores estratégicos a un trabajo investigativo en la Sede Administrativa ubicada al frente de la estación el Greco de Transmilenio en Bogotá y Punto de Fábrica textil ubicado en el Barrio la Alquería en Bogotá para conocer el funcionamiento y la dinámica en los últimos dos años.

Dentro de la Comunicación estratégica encontrada en la entidad, los consultores estratégicos observaron a través de la herramienta aplicada “Forpograma”, que los funcionarios de la misma área y entre dependencias tenían una comunicación sobresaliente y funcionarios entre áreas y directivos como una comunicación colaborativa, aunque cabe resaltar que dentro de los resultados encontrados en la segunda herramienta aplicada: “Encuesta”, observamos que dicha comunicación entre el funcionario y sus jefes y directivos la comunicación no era tan asertiva cumpliendo con el análisis del trabajo de *“La comunicación estratégica interna y su influencia en la productividad corporativa en el siglo XXI”* por Laura Nathaly Bello Martínez y Luz Dayana Bello Martínez de la Fundación Universitaria del Área Andina Facultad De Ciencias Administrativas.

### Prácticos

Dentro del análisis investigativo los consultores estratégicos encontraron que la entidad no ha tenido dentro de su presupuesto proyectos como el presente, y se evidencia en el informe

de ejecución del último año. Esto se puede dar por la transición que ha tenido de cambios de directivos y consecuencias postpandemia, en donde la última administración no integró dentro del eje presupuestal proyectos de comunicación para mejoramiento de la gestión del cambio y comunicación estratégica en la organización.

## Categorización

En el proceso de investigación realizado a través de las herramientas de recolección, se lograron identificar 5 (cinco) categorías provenientes de las encuestas abierta y cerrada diligenciadas por los participantes:

### Gestión del cambio

Dentro de esta categoría y de acuerdo con los siguientes autores se define que:

**John Kotter:** El modelo Kotter es un método que ha logrado contribuir a la gestión del cambio de diferentes organizaciones sin importar su actividad económica a la cual pertenecen, caracterizándose como una herramienta de mejora continua, la cual puede ser aplicada en cualquier entidad que desee bien sea emprender un cambio o que por circunstancias del entorno se vean obligadas a realizarlo. (Torres, 2019)

**Idalberto Chiavenato:** Es un enfoque que permite ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. “Las organizaciones también dependen, directa e irremediablemente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos” (Chiavenato, 2008, p.5).

### Liderazgo

El FORPO al ser una entidad dirigida por personal uniformado, maneja un estilo de liderazgo imponente y jerarquizado, sin embargo, este se encuentra en una permanente lucha con los demás colaboradores de la entidad ya que, estos no hacen parte de la misma cultura policial al ser empleados civiles. Frente a esto, Yukl (como se citó en Suárez y Zambrano, 2015) se refiere a un liderazgo transaccional “que hace que el empleado cumpla con los requerimientos del líder, pero probablemente no genere entusiasmo y compromiso con los objetivos” (p.146).

### **Clima laboral**

De igual forma como consecuencia de un liderazgo deficiente empiezan aparecer inconformidades o conflictos entre funcionarios que desencadenan en un clima organizacional inestable. Respecto a este ítem Martínez (como se citó en Morales et al., 2017) expone: “el clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones”.

### **Diseño organizacional**

Otro aspecto clave para tener en cuenta es la pertinencia y aplicabilidad del diseño organizacional existente al interior de la organización, ya que este debe estar potenciado para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos, no obstante, dentro de la herramienta aplicada encontramos incongruencias dentro del diseño organizacional que afectan la realización de los procesos o el cumplimiento de metas. Rico y Fernández-Ríos (2002) defienden la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual: 1) se elaboran planes que nos permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y 2) se operativizan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

### **Cultura organizacional**

Finalmente, la suma de estos elementos confluye en una cultura organizacional que no aporta al cumplimiento de la misión de la entidad lo que puede generar una inestabilidad general de la organización. Álvaro Carrillo (2016) se refiere a la cultura organizacional como “un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia, ya que se ve influenciada por los continuos

cambios del ambiente. Por ende, medir la cultura organizacional permite conocer el impacto que esta tiene sobre los resultados de la empresa”.

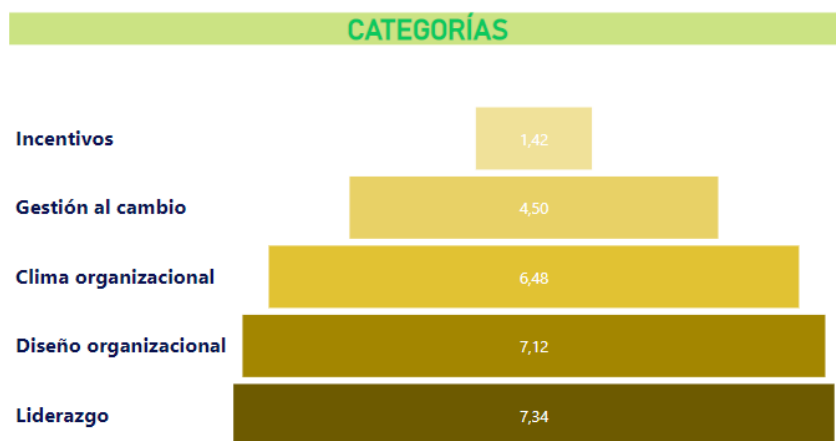
## Resultados

En el transcurso de la investigación efectuada, se aplicaron diferentes herramientas de recolección de datos con el objetivo de delimitar los ámbitos con mayor falencia al interior de la organización, estos datos estuvieron sujetos a un riguroso análisis que arrojó los siguientes hallazgos:

Se aplicó una encuesta basada en las Seis Ventanas de Weisbord a 260 personas de la entidad, 60 correspondientes a personal administrativo y 200 de personal operativo de la Fábrica de Confecciones, que en relación con la totalidad de servidores públicos laborando, representa una muestra del 20%. En la herramienta se abordaron preguntas relacionadas a los ejes temáticos de diseño organizacional, liderazgo, clima organizacional, incentivos y gestión del cambio. A continuación, se muestran los resultados agrupados por índices:

### Figura 27

*Resultados de la encuesta agrupada por índices*



Como se puede observar, en la escala de 1 – 10, la calificación en la categoría de gestión del cambio es de 4.50; para clima organizacional es de 6.48, la percepción sobre el diseño

organizacional es de 7.12, incentivos 1,42 y en cuanto a liderazgo es del 7.34. De allí se denota que todos los índices apuntan a una inconformidad o debilidad frente a los ítems evaluados.

Del mismo modo, el índice general correspondiente a cultura organizacional muestra un déficit bastante amplio, toda vez que la calificación surgida es de 6,80. Cabe resaltar que, en esta escala, el margen considerado como bueno es por encima de los 8.00 puntos. A continuación, se muestran los rangos de calificación. Para la tabla de datos de la encuesta, puede consultar el anexo No. 10 al final de este documento.

### Figura 28

*índice general y rangos de calificación de cultura organizacional*





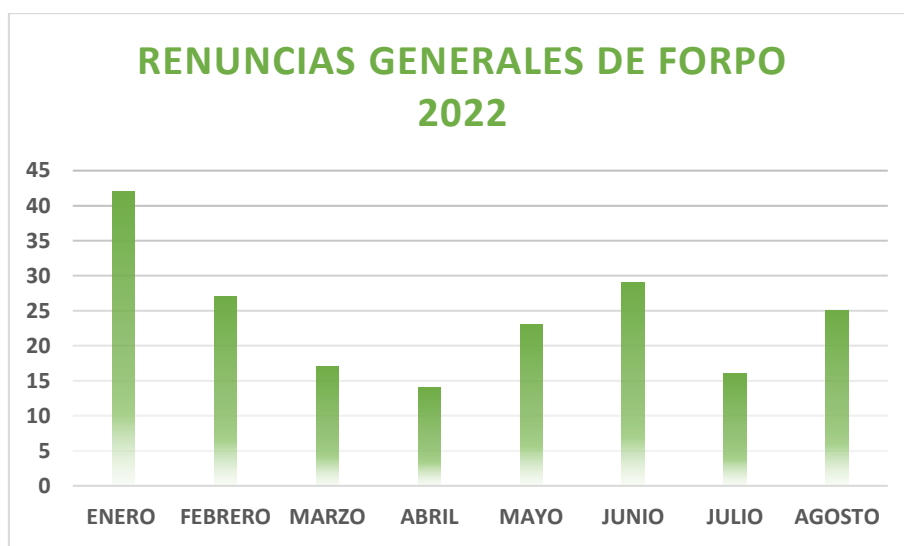




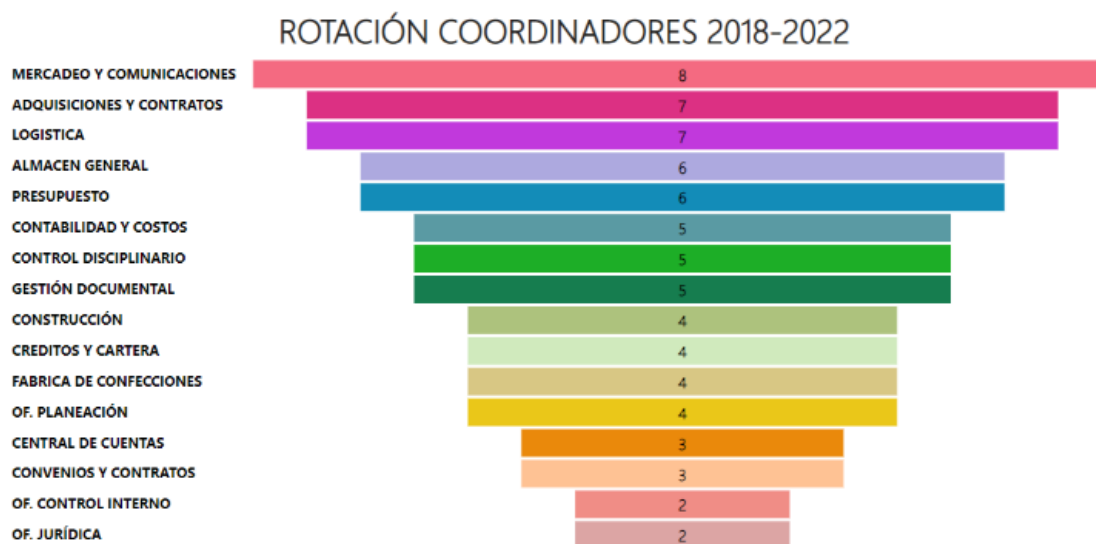
mencionados por los integrantes del FORPO. A continuación, se puede observar la gráfica con los datos de renunciadas discriminadas por mes.

### Figura 31

*Datos de renunciadas por mes*



Así mismo, se destaca una alta rotación entre los líderes de los procesos, haciendo especial énfasis en los grupos de Mercadeo y Comunicaciones donde ha habido un total de 16 coordinadores en un lapso de 4 años (2018 - 2022) y el grupo Créditos y Cartera con 9 coordinadores en el mismo rango de tiempo. A continuación, se detalla la gráfica con las rotaciones por dependencia.

**Figura 32***Rotaciones por dependencia*

Nuevamente se puede aseverar que esta rotación incide fuertemente en la percepción de liderazgo por parte de los funcionarios de la entidad, además se puede asociar el déficit encontrado en la encuesta referente a la comunicación interna, con la alta rotación de líder del grupo Mercadeo y Comunicaciones que infiere en los mecanismos de difusión y estrategias de comunicación necesarias para la entidad.

Finalmente, es necesario retomar el análisis hecho a los resultados arrojados durante el taller “FORPOGRAFÍA” mencionado en el inciso de *Mapeo de actores*, esto debido a que allí también se refleja la desconexión entre altos mandos hacia los funcionarios, recabando aún más en los datos negativos de comunicación para la gestión del cambio.

Por otra parte, se realizaron un total de tres entrevistas encaminadas a conocer la perspectiva de los altos mandos (Director, Subdirector y Asesor Estratégico), para este ejercicio

se aplicó un esquema de una entrevista abierta estructurada con el fin de comparar las respuestas obtenidas y con ello generar un panorama general de la entidad.

Dentro del espacio de diálogo con el director general se resalta la aceptación de la existencia de una resistencia al cambio por parte del personal frente al Proyecto de “Arquitectura Empresarial”, de acuerdo con sus declaraciones: “Indiscutiblemente eso sucede aquí y en cualquier empresa, no hay ninguna empresa que funcione, los seres humanos por naturaleza son reacios al tema del cambio y lo tenemos claro” (Estrada, entrevista, 2022).

Adicionalmente se refirió al tipo de liderazgo que él considera relevante para el buen funcionamiento de la organización:

“Yo trabajo con dos tipos de liderazgo, uno de ellos es el liderazgo obviamente transformacional en donde hay que mirar siempre que todo se puede mejorar que los procesos, la vida y la tecnología lo lleva a uno a mejorar y el otro que se llama el liderazgo adaptativo que es lograr que esas metas que nos hemos puesto se estén evaluando para que podamos tomar decisiones rápidas de cambio” (Estrada, entrevista, 2022).

La segunda conversación se llevó a cabo con el subdirector operativo quien comentó acerca de la importancia de abordar la cultura organizacional entorno a la gestión del cambio, pensando en su relevancia para alcanzar los objetivos de reestructuración de la entidad y las metas proyectadas.

“En cuanto a la cultura de la organización estamos trabajando actualmente en el fondo rotatorio en una cultura de rediseño organizacional en lo que tiene que ver con adquisición de nuevos equipos y automatización de nuestra maquinaria para la fábrica de

confesiones del fondo rotatorio, que es una de nuestras unidades de negocio” (González, entrevista, 2022).

En tercer lugar, durante el encuentro con el asesor estratégico de la dirección general, quien entre otras cosas fue el creador del proyecto de arquitectura empresarial, se refirió a los puntos clave tener en cuenta para lograr una apropiación de los proyectos que la dirección desea implementar:

“Hay que revisar desde su naturaleza jurídica y legal cómo está construida la Cultura organizacional. Estamos en un proceso en el cual se está buscando hacer ese cambio y su estructura puede cambiar, sin embargo, ese análisis debe hacerse bajo parámetros técnicos que den como resultado la estrategia y procesos bien definidos” (Cristancho, entrevista, 2022).

De lo anterior se puede establecer que para la alta dirección es muy importante abordar los temas de cultura organizacional, gestión al cambio y liderazgo puesto que han evidenciado resistencia por parte de los colaboradores durante la implementación de su proyecto, de igual forma resaltan la necesidad de mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos.

Finalmente, los consultores estratégicos llevaron a cabo un proceso de observación en el cual lograron establecer que no se efectuó, una estrategia de comunicación interna que permitiera a los funcionarios conocer con antelación los detalles del proyecto de arquitectura empresarial, en especial en la fábrica de confecciones generando así incertidumbre y conllevando a una resistencia al proyecto.

Al analizar las causales de esta situación, se evidencia que el grupo de Mercadeo y Comunicaciones no se encuentra optimizado para realizar estrategias alineadas a la dirección general, sino que, por el contrario, desarrolla labores más operativas. Esto a su vez se debe a que

en la estructura organizacional se encuentra descrito como un proceso gerencial, sin embargo, en la realidad se encuentra ubicado dentro de los procesos operativos a cargo de la subdirección operativa.

### **Transformación organizacional**

Una vez realizado el análisis de los datos recolectados, los cuales permitieron entender tanto el contexto como el dolor del Fondo Rotatorio de la Policía, los consultores estratégicos han logrado establecer el propósito organizacional bajo el que se articulará el plan estratégico de comunicaciones, siendo este, promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General.



### **Plan de comunicación estratégica (PECO)**

El presente plan estratégico de comunicaciones surge como respuesta a las falencias encontradas respecto a la cultura organizacional y gestión del cambio, cuyos detonantes asociados (clima organizacional, liderazgo, incentivos, sentido de pertenencia y comunicación) pretenden ser abordados, logrando así, recabar en la problemática principal.

#### **«Proyecto Franja Damero» - Juntos cambiamos mejor**

Se acuñó el nombre «Proyecto Franja Damero» para este plan estratégico de comunicaciones, en vista que la franja damero es un símbolo alusivo a la institución policial, manejado no solo a nivel nacional, sino también representativo para todas las policías del mundo. Por otra parte, el nombre transmite fortaleza al simular un código clave de una misión de alguna fuerza especial.

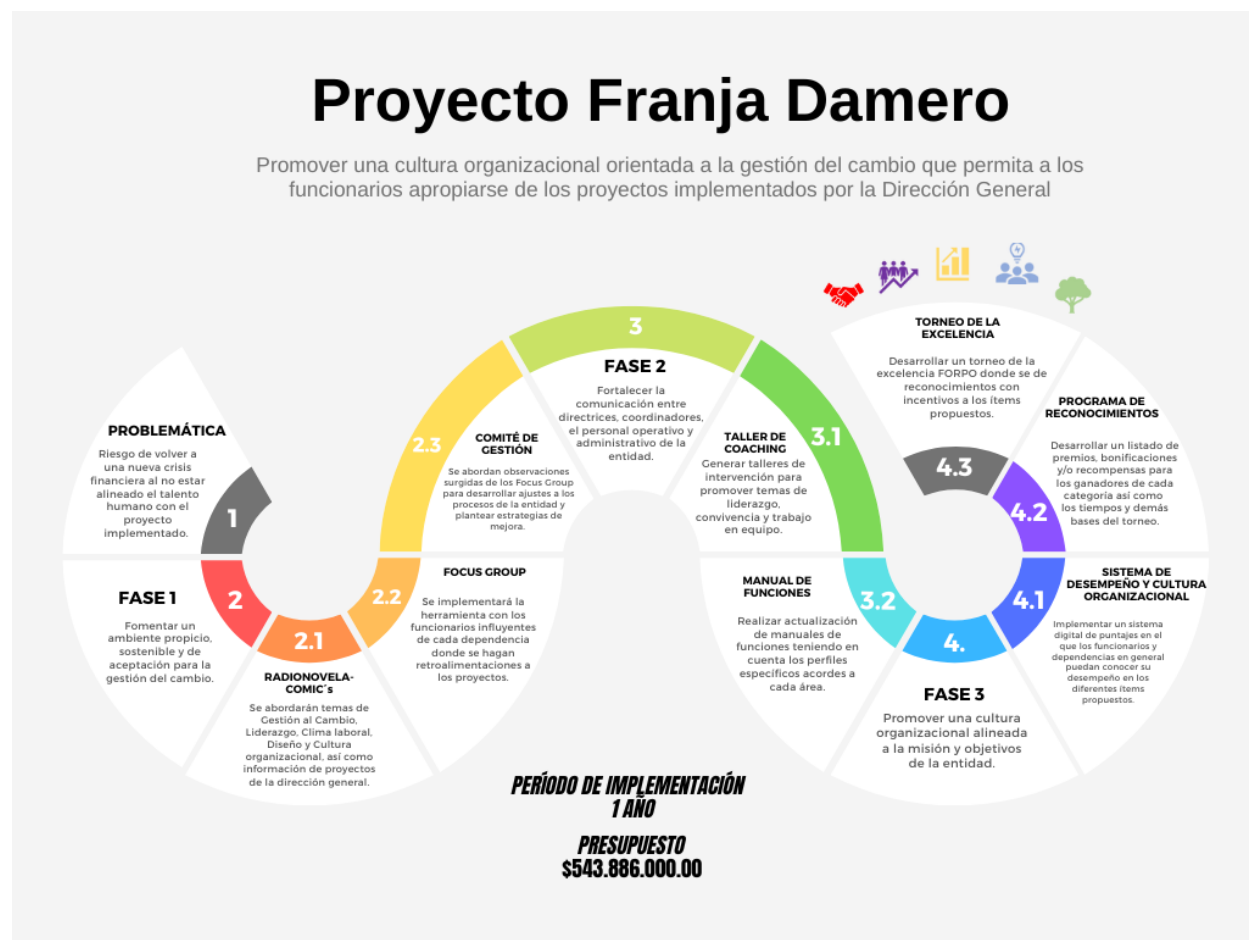
Además, para los funcionarios públicos que laboran en la entidad este es un término bastante conocido, puesto que esta pieza se encuentra inmersa dentro del proceso de producción de los uniformes que realiza la fábrica de confecciones, sumado a que, por cultura policial, los miembros uniformados que allí ejercen como líderes tienen pleno conocimiento de este.

En cuanto al slogan “Juntos cambiamos mejor” es la reducción de los tres objetivos que el proyecto desea lograr; «juntos» relacionado a fortalecer la comunicación entre líderes y colaboradores, «cambiamos» asociado a la importancia de efectuar una correcta gestión del cambio y «mejor» ligado a fortalecer y mejorar la cultura organizacional de la entidad desde sus actores principales, los funcionarios.

## Infografía descriptiva del proyecto

Figura 33

Infografía del Proyecto Franja Damero



## Matriz de diseño estratégico

**Tabla 1**

*Matriz de diseño estratégico*

Objetivo general del plan de comunicación	Públicos/ actores	Objetivos de cambio	Estrategias	Tácticas	Indicadores (resultados)
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General.	Actor 2: Coordinadores de las áreas: Falta de liderazgo Actor 3: Empleados de la sede administrativa (Contratistas-Fun. Públicos): No se presenta compromiso en los resultados. Actor 4: Empleados de la fábrica (Contratistas-Fun. Públicos): Desmotivación por incertidumbre	Promover una cultura organizacional alineada a la misión y objetivos de la entidad.	Generar un programa medible de reconocimientos con incentivos a los ítems de apropiación (conocer la entidad). • liderazgo • convivencia • productividad • eficiencia • innovación y gestión del cambio • trabajo en equipo • compromiso • sostenibilidad y medio ambiente	Desarrollar un torneo de la excelencia FORPO donde se de reconocimientos con incentivos a los ítems de apropiación (conocer la entidad). • liderazgo • convivencia • productividad • eficiencia • innovación y gestión del cambio • trabajo en equipo • compromiso • sostenibilidad y medio ambiente	No. de torneos realizados / No. de torneos planeados
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos	Actor 2: Coordinadores de las áreas: Falta de liderazgo Actor 3: Empleados de la sede administrativa (Contratistas-	Promover una cultura organizacional alineada a la misión y objetivos de la entidad.	Generar un programa medible de reconocimientos con incentivos a los ítems de apropiación (conocer la	Difundir constantemente a través de los canales a disposición información relevante que ayude a dependencias y	No. de torneo realizados / No. torneos planeados

implementados por la Dirección General	Fun. Públicos): No se presenta compromiso en los resultados. Actor 4: Empleados de la fábrica (Contratistas-Fun. Públicos): Desmotivación por incertidumbre		entidad). • liderazgo • convivencia • productividad • eficiencia • innovación y gestión del cambio • trabajo en equipo •compromiso •sostenibilidad y medio ambiente	funcionarios a mejorar su ranking en el torneo de la excelencia, así como dar a conocer los puntajes del momento.	
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	Actor 2: Coordinadores de las áreas: Falta de liderazgo Actor 3: Empleados de la sede administrativa (Contratistas-Fun. Públicos): No se presenta compromiso en los resultados. Actor 4: Empleados de la fábrica (Contratistas-Fun. Públicos): Desmotivación por incertidumbre	Promover una cultura organizacional alineada a la misión y objetivos de la entidad.	Generar un programa medible de reconocimientos con incentivos a los ítems de apropiación (conocer la entidad). • liderazgo • convivencia • productividad • eficiencia • innovación y gestión del cambio • trabajo en equipo •compromiso •sostenibilidad y medio ambiente	Crear una campaña de expectativa entorno a la promoción de un torneo de la excelencia FORPO.	No. de torneos realizados / No. torneos planeados

Objetivo general del plan de comunicación	Públicos/ actores	Objetivos de cambio	Estrategias	Tácticas	Indicadores (resultados)
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	<p>Actor 2: Coordinadores de las áreas: Falta de liderazgo</p> <p>Actor 3: Empleados de la sede administrativa (Contratistas-Fun. Públicos): No se presenta compromiso en los resultados.</p> <p>Actor 4: Empleados de la fábrica (Contratistas-Fun. Públicos): Desmotivación por incertidumbre</p>	Fomentar un ambiente propicio, sostenible y de aceptación para la gestión del cambio.	Generar campañas de comunicación que aborden las características y beneficios de la implementación del proyecto de arquitectura empresarial	Difundir a través de los canales internos de información (pantallas informativas, papel tapiz, correos institucionales, revista digital y medios impresos) datos curiosos y relevantes del proyecto de arquitectura empresarial.	No. de comics entregados / No. de comics planeados  No. de radionovelas transmitidas/ No. de radionovelas planteadas
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	<p>Actor 2: Coordinadores de las áreas: Falta de liderazgo</p> <p>Actor 3: Empleados de la sede administrativa (Contratistas-Fun. Públicos): No se presenta compromiso en los resultados.</p> <p>Actor 4: Empleados de la fábrica (Contratistas-Fun. Públicos):</p>	Fomentar un ambiente propicio, sostenible y de aceptación para la gestión del cambio.	Generar campañas de comunicación que aborden las características y beneficios de la implementación del proyecto de arquitectura empresarial	Realizar una radionovela para los funcionarios de la fábrica de confecciones donde de manera creativa se cuenten los detalles del proyecto de	No. de radionovelas transmitidas/No. de radionovelas planeadas.

	Desmotivación por incertidumbre			arquitectura empresarial, sus causas, consecuencias, y como se beneficia la entidad y los funcionarios de este.	
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	<p>Actor 2: Coordinadores de las áreas: Falta de liderazgo</p> <p>Actor 3: Empleados de la sede administrativa (Contratistas-Fun. Públicos): No se presenta compromiso en los resultados.</p> <p>Actor 4: Empleados de la fábrica (Contratistas-Fun. Públicos): Desmotivación por incertidumbre</p>	Fomentar un ambiente propicio, sostenible y de aceptación para la gestión del cambio.	Generar campañas de comunicación que aborden las características y beneficios de la implementación del proyecto de arquitectura empresarial.	Realizar un seriado web para los funcionarios de la sede administrativa donde de manera creativa se cuenten los detalles del proyecto de arquitectura empresarial, sus causas, consecuencias y como se beneficia la entidad y los funcionarios de este.	No. de comics entregados / No. de comics planeados

Objetivo general del plan de comunicación	Públicos/ actores	Objetivos de cambio	Estrategias	Tácticas	Indicadores (resultados)
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	Representantes de cada dependencia	Fomentar un ambiente propicio, sostenible y de aceptación para la gestión del cambio.	Involucrar al personal de la entidad de manera activa en la implementación y cumplimiento de proyecto de arquitectura empresarial .	Implementar focus group entre la oficina asesora de planeación, un representante de la dirección general, representante del grupo de comunicaciones y funcionarios influyentes de cada dependencia donde se hagan retroalimentaciones al proyecto de arquitectura empresarial y se socialicen cambios futuros a aplicar. constancia: acta de reunión con compromisos y formato de gestión del conocimiento.	No. de reuniones cumplidas/ No. de reuniones programadas
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	Dirección general, asesor estratégico, subdirección operativa, subdirección administrativa financiera, jefe oficina asesora de planeación, coordinador grupo mercadeo y comunicaciones, coordinador	Fomentar un ambiente propicio, sostenible y de aceptación para la gestión del cambio.	Involucrar al personal de la entidad de manera activa en la implementación y cumplimiento de proyecto de arquitectura empresarial .	Implementar un comité de gestión del cambio donde se aborden observaciones surgidas de los focus group para desarrollar ajustes a los procesos de la entidad y plantear estrategias de mejora. constancia: plan de trabajo.	No. de reuniones cumplidas/ No. de reuniones programadas

	fábrica de confecciones , coordinador talento humano				
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	Talento humano, grupo mercadeo y comunicaciones - dirigido a toda la entidad	Fomentar un ambiente propicio, sostenible y de aceptación para la gestión del cambio.	Generar campañas de comunicación que aborden las características y beneficios de la implementación del proyecto de arquitectura empresarial	Efectuar talleres/charlas con los funcionarios donde se aborde el tema de confrontación y aceptación de cambios	No. de colaboradores que asistieron / No. de colaboradores invitados



Objetivo general del plan de comunicación	Públicos/ actores	Objetivos de cambio	Estrategias	Tácticas	Indicadores (resultados)
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	Dirección general, subdirección operativa, subdirección administrativa, financiera, coordinador grupo mercadeo y comunicaciones y coordinador talento humano - dirigido a toda la entidad	Promover una cultura organizacional alineada a la misión y objetivos de la entidad.	Generar un programa medible de reconocimientos con incentivos a los ítems de apropiación (conocer la entidad). • liderazgo • convivencia • productividad • eficiencia • innovación y gestión del cambio • trabajo en equipo • compromiso • sostenibilidad y medio ambiente	Desarrollar un listado de premios, bonificaciones y/o recompensas para los ganadores de cada categoría, así como los tiempos y demás bases del torneo.	No. categorías reconocidas entregadas / No. de áreas
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	Actor 1: Directora General: Enfado por el desorden en los procesos Actor 2: Coordinadores de las áreas: Falta de liderazgo	Fortalecer la comunicación entre directrices, coordinadores, el personal operativo y administrativo de la entidad.	Fortalecer a los mandos medios en temas de liderazgo	Generar talleres de intervención mensuales para promover temas de liderazgo, convivencia y trabajo en equipo (coaching)	No. de Colaboradores que asistieron / No. de colaboradores invitados

Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	Actor 1: Directora General: Enfado por el desorden en los procesos Actor 2: Coordinadores de las áreas: Falta de liderazgo	Fortalecer la comunicación entre directrices, coordinadores, el personal operativo y administrativo de la entidad.	Concientizar a los directivos sobre la asignación de perfiles idóneos en los cargos de coordinadores.	Realizar actualización de manuales de funciones teniendo en cuenta los perfiles específicos acordes a cada área.	No. de manuales modificados / No. de manuales existentes.
---	--	--	---	--	---

Objetivo general del plan de comunicación	Públicos/ actores	Objetivos de cambio	Estrategias	Tácticas	Indicadores (resultados)
Promover una cultura organizacional orientada a la gestión del cambio que permita a los funcionarios apropiarse de los proyectos implementados por la Dirección General	Actor 1: Directora General: Enfado por el desorden en los procesos Actor 2: Coordinadores de las áreas: Falta de liderazgo	Promover una cultura organizacional alineada a la misión y objetivos de la entidad.	Generar un programa medible de reconocimientos con incentivos a los ítems de apropiación (conocer la entidad). • liderazgo • convivencia • productividad • eficiencia • innovación y gestión del cambio • trabajo en equipo • compromiso • sostenibilidad y medio ambiente	Implementar un sistema digital de puntajes anclado al sistema Sico y a la mesa de ayuda donde los funcionarios y dependencias en general puedan conocer su desempeño en los diferentes ítems propuestos (apropiación (conocer la entidad). • liderazgo • convivencia • productividad • eficiencia • innovación y gestión del cambio • trabajo en equipo • compromiso • sostenibilidad y medio ambiente) y puedan ser puntuados.	No. de torneo realizados / No. torneos planeados

## Objetivos

Se planteó un propósito principal para este proyecto, acompañado por tres objetivos específicos. En la siguiente gráfica se dan a conocer.

**Figura 34***Objetivos del proyecto***Público**

Esta estrategia va dirigida al personal que labora en la entidad (operarios de la fábrica de confecciones, funcionarios administrativos y coordinadores de dependencias), sin embargo, teniendo en cuenta que la mayoría de los integrantes desarrollan sus labores en la fábrica de confecciones, se delimitó el siguiente perfil como el estándar sobre el cual trabajar.

Figura 35

Público del proyecto

**BENEDICTA ROJAS**



**Rango de Edad**  
36- 55 años

**Género**  
Mujer

**Ocupación**  
Confeccionista

**Estado Civil**  
Madre cabeza de hogar

**Nivel Educativo**  
Bachiller

**Salario**  
1 SMMLV

## FORPO- Fondo Rotatorio de la Policía

**DATOS DEMOGRÁFICOS**

KENNEDY: 47



Transporte Público: 147

**Puntos de dolor**

- Incertidumbre al desconocer los futuros procesos que se planean desde la directiva en la organización.
- Se realiza tabulación de la percepción de la gestión del cambio y se concluye que las personas ven como Innecesario el proyecto de Arquitectura Empresarial
- Inconformidad frente a su situación laboral

**Intereses**

La mayoría del personal de fábrica son madres cabeza de hogar, con algún tipo de relación con personal uniformado, interesadas en compartir su tiempo libre con la familia ya sea en almuerzos o salidas de disfrute familiar.

**Percepción de la marca**

- Se tiene la concepción de que fabrican prendas para los héroes de Colombia.
- Se sienten orgullosas de trabajar en una entidad pública.

**Retos**

- Fomentar un ambiente propicio sostenible y de aceptación del cambio
- Promover una cultura organizacional alineada a los objetivos de la entidad
- Fortalecer la comunicación entre líderes y personal operativo.

**SUR OCCIDENTE BOCOTÁ**



## **Estrategias y tácticas**

El abordaje del “Proyecto Franja Damero” se desarrolla bajo un marco de planeación de 3 fases acordes con los objetivos específicos establecidos, desde el cual se despliegan una serie de estrategias y tácticas que, en conjunto, ofrecen la posibilidad de cumplir con el propósito del plan estratégico de comunicaciones.

Para el primer objetivo se han propuesto dos (2) estrategias: generar campañas de comunicación que aborden las características y beneficios de la implementación del proyecto de arquitectura empresarial, e involucrar al personal de la entidad de manera activa en la implementación y cumplimiento del proyecto de arquitectura empresarial. De allí surgen las siguientes tácticas:

- ✓ Actualizar semanalmente durante cuatro (4) meses los canales internos de información (pantallas informativas, papel tapiz, correos institucionales, revista digital y medios impresos) con datos curiosos y relevantes del proyecto de arquitectura empresarial.
- ✓ Producir una radionovela con dos (2) capítulos semanales durante ocho (8) meses para los funcionarios de la fábrica de confecciones donde se cuenten los detalles del proyecto de arquitectura empresarial, sus causas, consecuencias, cómo se beneficia la entidad y los funcionarios de este, y también se manejen temáticas de apropiación (conocer la entidad), liderazgo, convivencia, productividad, eficiencia, innovación, gestión del cambio, trabajo en equipo, compromiso, sostenibilidad y medio ambiente.
- ✓ Realizar un comic digital con dos (2) capítulos semanales durante ocho (8) meses para los funcionarios de la sede administrativa donde de manera creativa se cuenten los detalles del proyecto de arquitectura empresarial, sus causas, consecuencias, cómo

se beneficia la entidad y los funcionarios de este, y también se manejen temáticas de apropiación (conocer la entidad), liderazgo, convivencia, productividad, eficiencia, innovación, gestión del cambio, trabajo en equipo, compromiso, sostenibilidad y medio ambiente.

- ✓ Efectuar cuatro (4) talleres de coaching anuales con los funcionarios donde se aborde el tema de confrontación y aceptación de cambios.
- ✓ Implementar dos (2) focus group anuales entre la oficina asesora de planeación, un representante de la dirección general, representante del grupo comunicaciones y funcionarios influyentes de cada dependencia donde se hagan retroalimentaciones al proyecto de arquitectura empresarial y se socialicen cambios futuros a aplicar.
- ✓ Crear un comité de gestión del cambio con periodicidad semestral donde se aborden observaciones surgidas de los focus group para desarrollar ajustes a los procesos de la entidad y plantear estrategias de mejora.

Para el segundo objetivo se han propuesto dos (2) estrategias: fortalecer a los mandos medios en temas de liderazgo y concientizar a los directivos sobre la asignación de perfiles idóneos en los cargos de coordinadores.

Frente a estas estrategias se propone generar cuatro (4) talleres de intervención anuales para promover temas de liderazgo, convivencia y trabajo en equipo (coaching), además de realizar actualización de manuales de funciones teniendo en cuenta los perfiles específicos acordes a cada área.

Por último, para el tercer objetivo se propone como estrategia desarrollar un programa medible de reconocimientos con incentivos a los ítems de apropiación (conocer la entidad),

liderazgo, convivencia, productividad, eficiencia, innovación, gestión del cambio, trabajo en equipo, compromiso, sostenibilidad y medio ambiente.

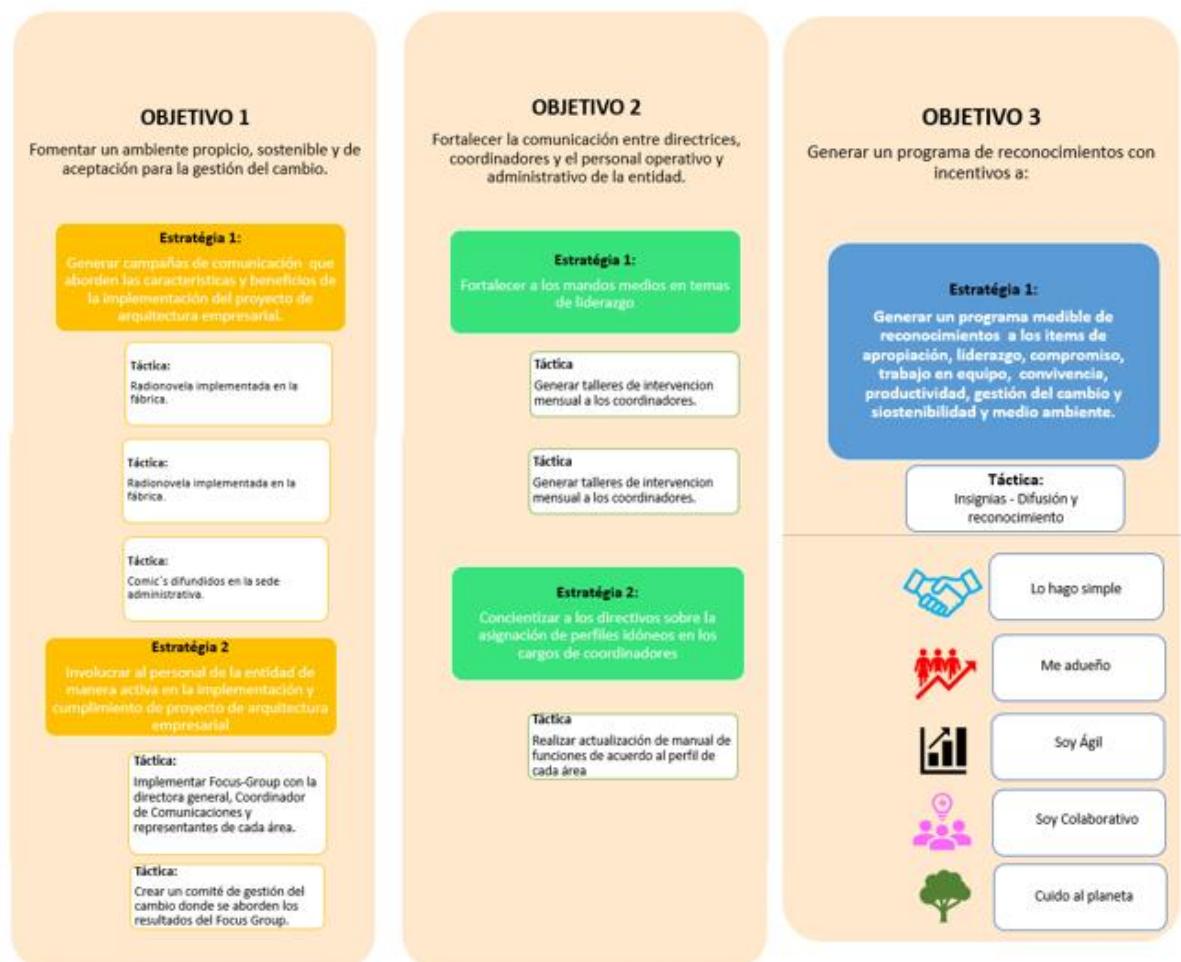
En esta parte, como despliegue táctico se incluye:

- ✓ Desarrollar un listado de premios, bonificaciones y/o recompensas para los ganadores de cada categoría, así como los tiempos y demás bases del torneo.
- ✓ Implementar un sistema digital de puntajes anclado al sistema SICO y a la mesa de ayuda donde los funcionarios y dependencias en general puedan conocer su desempeño en los diferentes ítems propuestos y puedan ser puntuados.
- ✓ Crear una campaña de expectativa en torno a la promoción del torneo de la excelencia FORPO.
- ✓ Difundir constantemente a través de los canales a disposición información relevante que ayude a dependencias y funcionarios a mejorar su ranking en el torneo de la excelencia, así como dar a conocer los puntajes del momento.
- ✓ Desarrollar el torneo de la excelencia FORPO anual donde se de reconocimientos con insignias a los ítems de “Me adueño”, “Soy un gran líder”, “Soy colaborativo”, “Soy ágil”, “Lo hago simple”, “Soy innovador”, “Me comprometo” y “Cuido el planeta”.

A continuación, se aprecia el gráfico consolidado con las estrategias y tácticas descritas.



Figura 36

*Estrategias del proyecto***Actividades**

Para lograr el cumplimiento de estas estrategias, se hace indispensable contar con una serie de insumos materiales y talento humano. A continuación, se detallan todos los ítems requeridos.

**Tabla 2***Ítems requeridos para el desarrollo de cada una de las actividades*

	Recurso humano	Recurso tecnológico	Recurso locativo	Papelería	Otros
Radionovela	Comunicador Diseñador Consultor estratégico Realizador audiovisual Ingeniero de sonido	Micrófonos Computador Programa de edición	Estudio de grabación Accesos al sistema de sonido de la fábrica Estudio de grabación		
Comics	Diseñador Comunicador Consultor estratégico	Computador Programa de edición Correo institucional			
Focus group	Comunicador Consultor estratégico Secretaria	Video beam Grabadora periodística Cámara fotográfica USB Computador	Sala de reuniones Sillas Mesas	Registro de asistencia Carteleras Marcadores Hojas Esferos-lápices Tijeras Tajalápiz Borrador Colores	Refrigerio s
Comité de gestión	Comunicador Consultor estratégico Secretaria	Televisor Programa de ofimática Cámara fotográfica USB Computador	Sala de reuniones Sillas Mesas	Registro de asistencia Hojas Esferos-lápices	Refrigerio s
Taller de coaching	Coach Consultor estratégico Coordinador	Video beam Grabadora periodística	Auditorio Sillas Mesas	Registro de asistencia Carteleras Marcadores	Almuerzo s Refrigerio s

	Secretaria	Cámara fotográfica USB Computador Televisor Correo institucional Impresora – fotocopiadora Micrófonos Sistema de sonido		Hojas Esferos- lápices Tijeras Tajalápiz Borrador Colores	
Revisión de manual de funciones	Directora general Coordinadora de talento humano Secretaria Consultor estratégico	Televisor Computador USB Impresora	Sala de reuniones Sillas Mesas	Registro de asistencia Hojas Esferos- lápices	
Torneo de la excelencia	Director Consultor estratégico Coordinadora de talento humano Secretaria Ingenieros de sistemas Desarrollador de aplicaciones Comunicador Diseñador	Programa de desarrollo web Programa de edición Programa de ofimática Computador		Tarjeta de felicitación	Pines

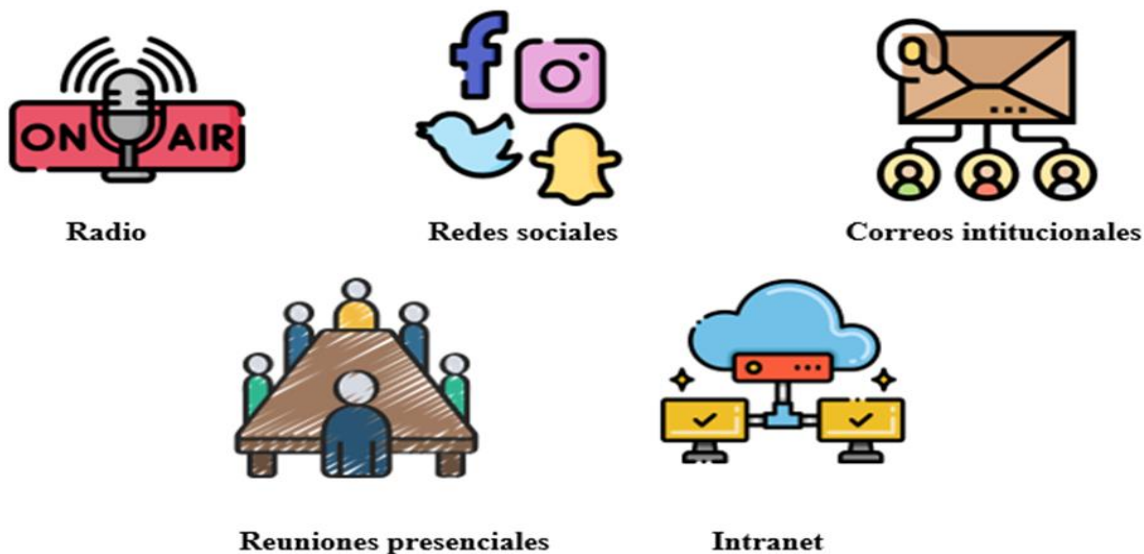
### Canales

Respecto a los canales de difusión del proyecto Franja Damero, se tiene estipulado hacer uso del sistema interno de la entidad como la Mesa de Ayuda, Correos institucionales, pantallas informativas, papel tapiz y el sistema de sonido de la Fábrica de Confecciones para el despliegue táctico, además de requerirse espacios presenciales para algunas de las actividades referidas

anteriormente. Por último, se sugiere divulgar a través de redes sociales información del proyecto ya que muchos de los funcionarios son seguidores de las cuentas oficiales del FORPO.

**Figura 37**

*Canales de comunicación*



## Indicadores

### *De impacto*

Con este indicador, buscamos medir si el plan estratégico de comunicaciones propuesto tuvo incidencia en público objetivo, logrando una transformación en concordancia con el propósito de cambio establecido. Para ello, se tomará como línea base el dato del índice de cultura organizacional expuesto en la sección de resultados y se aplicará el siguiente indicador:

**Nombre del indicador:** Tasa de variación de la cultura organizacional

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Índice de cultura organizacional}_2 - \text{Índice de cultura organizacional}_1}{\text{Índice de cultura organizacional}_1}$$

Para leer este indicador, Cuando el número esté entre (-1) y (-0,1) será una variación desfavorable, cuando el número sea cero (0) significará que no hubo cambio, y cuando el número esté entre (0,1) y (1) será una variación favorable.

*De resultados*

Con estos indicadores se busca conocer si los objetivos específicos establecidos en el PECO se cumplieron, de allí que se hace necesario establecer tres (3) indicadores así;

*Indicador No. 1*

**Nombre del indicador:** Índice de apropiación

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Personas de acuerdo con los cambios implementados}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

Total de personas encuestadas

Para leer este indicador, entre el número se encuentre más cercano a cero (0) más desfavorable será el resultado. En contraste, entre más cercano esté el número a uno (1) más favorable habrá sido.

*Indicador No. 2*

**Nombre del indicador:** Índice de liderazgo

**Fórmula:** 
$$\frac{\text{Personas de acuerdo con la forma en que son liderados}}{\text{Total de personas encuestadas}}$$

Total de personas encuestadas

Para leer este indicador, entre el número se encuentre más cercano a cero (0) más desfavorable será el resultado. En contraste, entre más cercano esté el número a uno (1) más favorable habrá sido.

*Indicador No. 3*

**Nombre del indicador:** Índice de reconocimiento a la excelencia

**Fórmula:**

$$\left( \frac{\text{Personas satisfechas con el programa de incentivos}}{\text{Total de personas encuestadas}} \right) \times \left( \text{Promedio de categoría evaluada}_2 - \text{Promedio de categoría evaluada}_1 \right)$$

Para leer este indicador, Cuando el número sea inferior a cero (0) el resultado será desfavorable, cuando el número sea cero (0) significará que no hubo cambio, y cuando el número sea mayor a cero (0) será un resultado favorable.

*De Gestión*

Con este indicador buscamos ver la gestión que se tuvo frente a los objetivos o metas planteadas en cuanto a la cantidad de actividades realizadas de intervención estratégica.

**Radionovelas - Comics:** Para esta actividad lo ideal es presentar todos los episodios de la radionovela y todos los comics, la gestión aquí será de una entrega de 100% de lo propuesto, ya que, el medio por el cual será transmitido es fundamental para el desarrollo diario de las actividades de la entidad y su evidencia se obtendrá por medio de las transmisiones que se darán.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{No. de radionovelas transmitidas}}{\text{No. de radionovelas planeadas}}$$

**Fórmula:**

$$\frac{\text{No. de comics entregados}}{\text{No. de comics planeados}}$$

**Figura 38**

*Fórmula ejemplo de las radionovelas*

### Formula ejemplo



**Focus Group:** Es importante realizar este evento con los funcionarios más influyentes de la entidad, sin embargo, al tener labores de mayores compromisos que otros funcionarios y teniendo en cuenta que se puede presentar un percance que impida desarrollar todas las actividades nuestra gestión será de un 80% mínimo, y la evidencia se dará a través del listado de asistencia que allí se firme.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{No. de reuniones cumplidas}}{\text{No. de reuniones programadas}}$$

**Comité de gestión:** Este comité es muy importante para comprender las opiniones de los funcionarios y así ajustar la manera en que se desarrollan los procesos en la entidad, por este motivo es necesario hacer mínimo 80% de encuentros la evidencia serán actas de desarrollo de la actividad y actas de compromisos.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{No. de comités realizados}}{\text{No. de comités programados}}$$

**Taller de coaching:** Este taller es necesario para afianzar el tema de la importancia de la cultura de la entidad y sus valores, por lo cual se hace necesario gestionar 80% de los encuentros y la evidencia allí será firma de asistencia además de material visual (fotografías).

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{No. de talleres realizados}}{\text{No. de talleres programados}}$$

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{No. de colaboradores que asistieron}}{\text{No. de colaboradores invitados}}$$

**Manual de funciones:** Este manual tendrá una revisión que cumpla con el 100%, aunque no implica una modificación total si no se requiere, la evidencia será un acta de reuniones.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{No. de manuales modificados}}{\text{No. de manuales existentes}}$$

**Programa de reconocimientos:** El programa tendrá un cumplimiento del 100%, esta herramienta nos permitirá ver la interacción de los funcionarios en la actividad y la evidencia de esta participación será a través de la entrega de reconocimientos.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{No. de categorías entregadas}}{\text{No. de categorías establecidas}}$$

**Torneo de la excelencia:** Este torneo tendrá un cumplimiento del 100% de su desarrollo y la evidencia será un informe de actividades sobre su implementación.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{No. de actividades realizadas}}{\text{No. de actividades planeadas}}$$

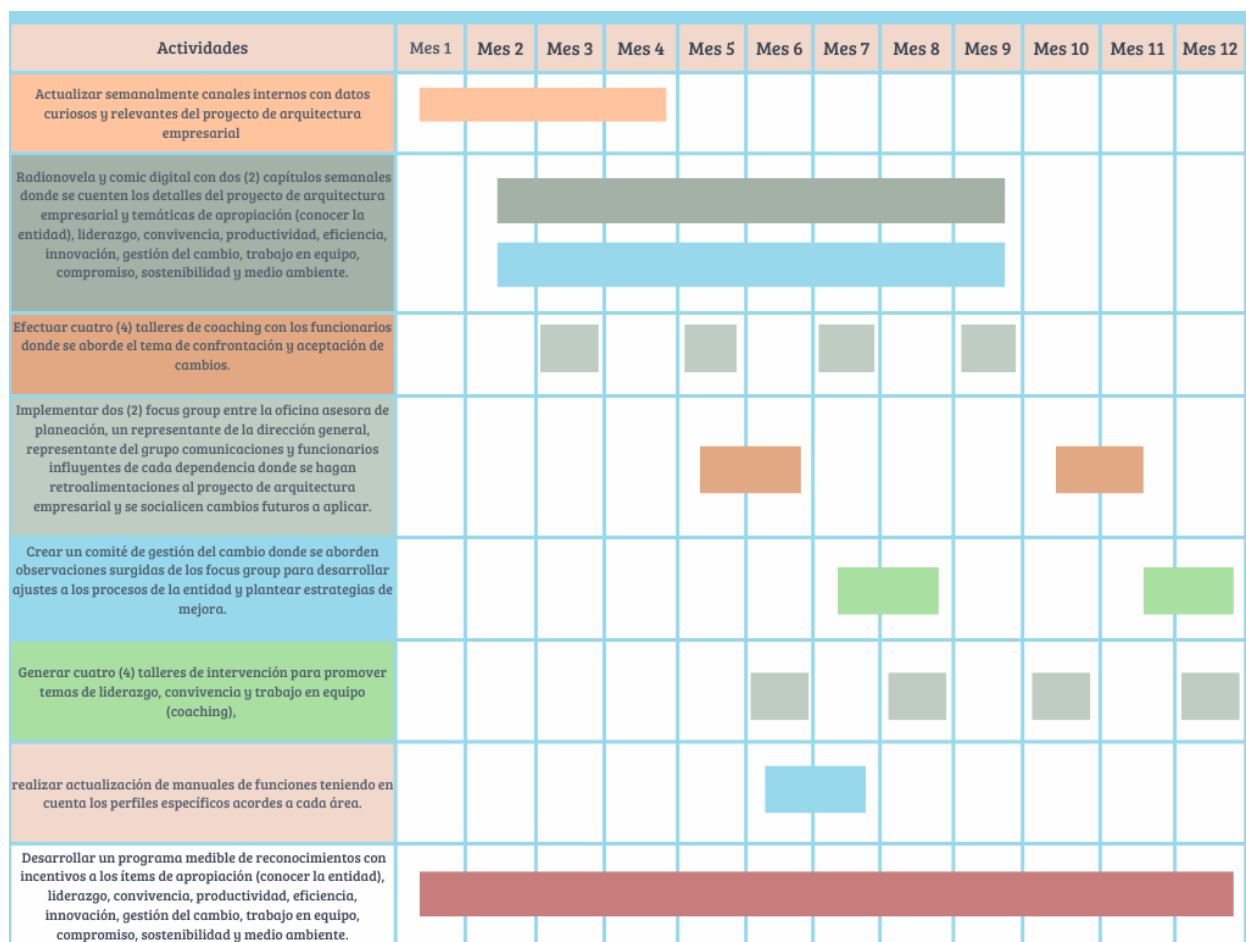
## Cronograma

Se espera que la totalidad de la ejecución del proyecto cubra un año, distribuyendo las diferentes tácticas de acuerdo con el siguiente diagrama de Gantt.



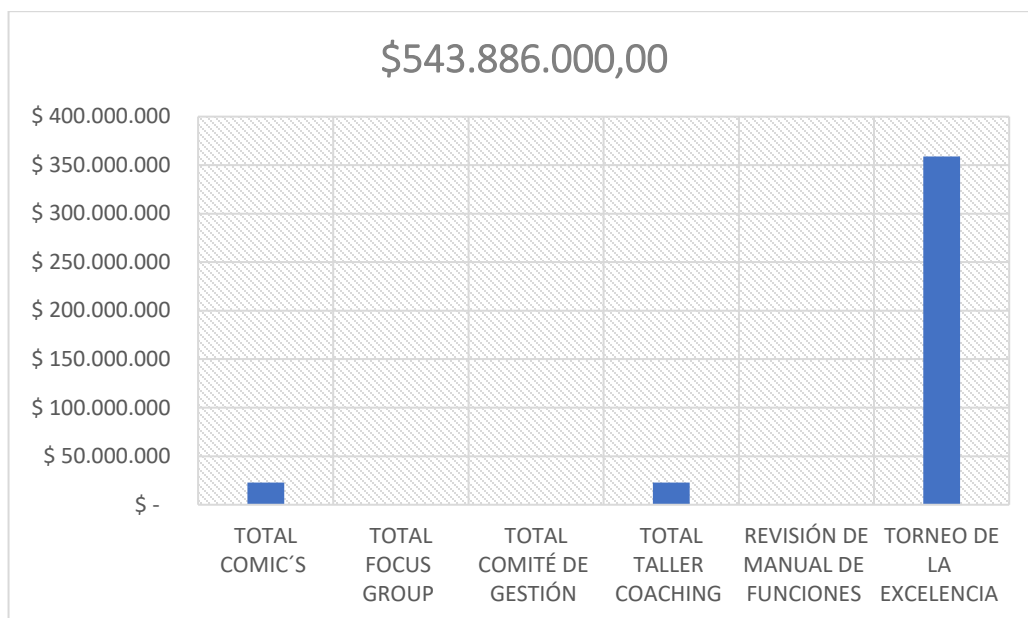
**Figura 39**

*Diagrama de Gantt del cronograma del proyecto*



## Presupuesto

Dentro del presupuesto solicitado para la implementación del proyecto “Franja Damero”, los consultores estratégicos se estima un total de \$543.886.000.00 (Quinientos cuarenta y tres millones ochocientos ochenta y seis mil pesos M/Cte), correspondiente a los gastos de recurso humano, recurso tecnológico, recurso locativo, papelería y otros. Se anexa matriz de insumos al final del documento.

**Figura 40***Presupuesto del proyecto*

## Conclusiones

Luego de una ardua labor investigativa, aplicación de herramientas de recolección de información y análisis de datos que permitieron encontrar y caracterizar la situación actual por la que atraviesa el Fondo Rotatorio de la Policía, se logró plantear una estrategia de comunicaciones que satisficiera las necesidades actuales de la organización.

Todo este proceso a su vez permitió a los consultores estratégicos afianzar sus habilidades de diagnóstico, planeación y aplicación de herramientas a partir del enfoque comunicacional, entendiendo la importancia de conocer el contexto de la organización a profundidad, su historia, su estructura, su funcionamiento, sus actores y sus prácticas culturales, con lo cual se abrió un panorama de entendimiento frente a una entidad tan compleja y única entre las instituciones estatales del país.

Así las cosas, en retrospectiva de cara a la inquietud inicial que dio apertura a este proceso de indagación en relación en cómo puede la comunicación estratégica fortalecer a FORPO en la implementación del proyecto de arquitectura empresarial a través de la gestión del cambio, se resaltan las siguientes conclusiones.

El Fondo Rotatorio de la Policía es una entidad que se mantiene en una constante evolución producto de su objetivo de cubrir las necesidades de la Fuerza Pública y otras entidades del Estado, además de tener que apropiarse de las políticas, proyectos, planes y programas de cada gobierno y/o director entrante, hechos que lo obligan a adaptarse. Sin embargo, estos constantes cambios generan un permanente estado de incertidumbre, inestabilidad y resistencia al cambio por parte del personal que allí labora.

En este orden de ideas, se debería dar gran relevancia a la comunicación estratégica como mecanismo idóneo para mantener la cohesión entre los actores con más poder e influencia, los

proyectos que desean llevar a cabo y el resto de los servidores públicos, no obstante, esto no ocurre en la realidad pues los resultados denotan una desconexión entre todos estos.

Adicionalmente, es necesario cambiar el paradigma que tiene la entidad respecto a la comunicación bajo el concepto arcaico de transmisión de información, lo cual reduce el campo de acción de esta a la hora de afrontar las problemáticas existentes como el mal clima laboral, cultura organizacional debilitada, resistencia al cambio, liderazgo deficiente, bajo sentido de pertenencia, disminución de la moral de los funcionarios, inconformidades, entre otros.

De allí que sea fundamental que FORPO se apoye permanentemente en su área de comunicaciones, no solo desde la función operativa, sino también abarcar el desarrollo de estrategias que mitiguen el impacto de las transformaciones drásticas que suelen efectuarse, permitiendo una mayor participación activa, profundizando sus políticas de gestión del cambio y cultura organizacional, para que, en momentos de crisis, las afectaciones sean menores y el traumatismo causado a los miembros de la organización sea más manejable.

Por último, por parte de este grupo de consultores estratégicos en comunicación queda el aprendizaje de cómo se debe llevar a cabo un proceso de diagnóstico, siempre de manera minuciosa, esquematizada, planificada y siguiendo una metodología basada en los datos objetivos y no en especulaciones. Así mismo, se debe estar consciente del hecho que las organizaciones son cambiantes y, por ende, la investigación y análisis debe estar en constante actualización.

## Referencias

- Bruno, D. (s.f.). *El diagnóstico de comunicación*.  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5565/el-diagn3b3sticocomunicacional-daniela-bruno.pdf?sequence=1>
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8, 61-73.  
<https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/511653788007.pdf>
- Chiaventao, I. (2008). *Gestión del talento humano*. (3.<sup>a</sup> ed.). McGrawHill.
- Concepto 048971 de 2022. (28 de enero de 2022). Departamento Administrativo de la Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=183409>
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 8, 79, 80 y 190. 7 de julio de 1991 (Colombia).
- Fondo Rotatorio de la Policía. (1999). *Reseña Histórica Fondo Rotatorio de la Policía*.
- Fondo Rotatorio de la Policía. (2001, 5 de diciembre). Acuerdo 012. *Por el cual se adopta el estatuto interno del Fondo Rotatorio de la Policía*.  
<https://www.forpo.gov.co/es/normatividad/acuerdos-1/acuerdos-2001/297-acuerdo-012-de-2001>
- Fondo Rotatorio de la Policía. (2018, 10 de septiembre). *La entidad*.  
<https://www.forpo.gov.co/es/la-entidad>
- Fondo Rotatorio de la Policía. (2019). *Código de buen gobierno*.  
<https://www.forpo.gov.co/es/planeacion-gestion-y-control/politicas/2976-codigo-de-buen-gobierno-20191/file>
- Fondo Rotatorio de la Policía. (2021). *Brochure unidades de negocio*. [Folleto]
- Fondo Rotatorio de la Policía. (2021). *Estado de resultados a 31 de agosto de 2021*.  
<https://www.forpo.gov.co/es/transparencia-y-acceso-a-la-informacion->

[publica/informacion-financiera/estados-financieros/vigencia-2021/estado-de-resultados-3/5441-estado-de-resultados-agosto-1/file](https://www.forpo.gov.co/es/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/informacion-financiera/estados-financieros/vigencia-2021/estado-de-resultados-3/5441-estado-de-resultados-agosto-1/file)

Fondo Rotatorio de la Policía. (2022). *Estado de resultados a 31 de marzo de 2022*.

<https://www.forpo.gov.co/es/transparencia-y-acceso-a-la-informacion-publica/informacion-financiera/estados-financieros/vigencia-2022/estado-de-resultados-4/5885-estado-de-resultados-marzo-2022/file>

Fondo Rotatorio de la Policía. (2022, 18 de febrero). *Retumban los ecos de la reestructuración de Forpo*. <https://www.forpo.gov.co/es/noticias/215-retumban-los-ecos-de-la-reestructuracion-de-forpo>

Función Pública. (s.f.). Bienvenidos al micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.<sup>a</sup> ed.). McGrawHill.

Ley 80 de 1993. (1993, 28 de octubre). Congreso de la República.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). *Misión y visión*.

[https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/AcercaDelMinisterio/pages\\_misinyvision](https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/portal/AcercaDelMinisterio/pages_misinyvision)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021, 19 de agosto).

*Quiénes somos*. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/118042:Quienes-Somos>

Morales, A., Barrientos, R. y Milla, M. (2017, 15 de diciembre). *Revista CHAMP OKOKO*, 165-176.

NQA Organismo de Certificación Global. (s.f.). <https://www.nqa.com/es-co/certification/standards/iso-27001>

Rico, R. y Fernández-Ríos, M. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico. *Psicothema*, 14(2), 2002, 415-425. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72714236.pdf>

SECOP II. (s.f.). <https://community.secop.gov.co/STS/Users/Login/Index>

Suárez, M. y Zambrano, S. (2015). Los estilos directivos en la micro y pequeña empresa del departamento de Boyacá. Análisis desde sus motivaciones y significados. *Revista Encuentros*, 13(2), 143-154.

<http://ojs.uac.edu.co/index.php/encuentros/article/view/503/399>

Torres, A., M. G. (junio de 2019). *Análisis PESTEL*. Biblioteca UDG Virtual.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF>

Torres, L. (2019). *Impacto del modelo Kotter para la gestión del cambio, como herramienta de mejora continua en las organizaciones*. [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada].

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34865/TorresHerreraLeidyKatherine2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20modelo%20Kotter%20es%20un,emprender%20un%20cambio%20o%20que>

## Anexos

Anexo 1. Análisis PESTEL:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1pm\\_ferpd63nf7v4rogwt11omchxwqoxu/edit?usp=share\\_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1pm_ferpd63nf7v4rogwt11omchxwqoxu/edit?usp=share_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 2. Tabulación forpografía:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1h0rlc7lnaldt9p6eueygxgzewfhweobi/edit?usp=share\\_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1h0rlc7lnaldt9p6eueygxgzewfhweobi/edit?usp=share_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 3. Mapeo de actores:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fakvqd5qtr81j8dnz0shgjfxyrporlnk/edit?usp=share\\_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fakvqd5qtr81j8dnz0shgjfxyrporlnk/edit?usp=share_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 4. Distribución de talento humano:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/19emtnpqgvt-209tbywo2mkd3qtxk-bgt/edit?usp=share\\_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/19emtnpqgvt-209tbywo2mkd3qtxk-bgt/edit?usp=share_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 5. Matriz de relacionamiento:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1e\\_gfo6uy9\\_oope9hv1jt9ulmum187bp5/edit?usp=share\\_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1e_gfo6uy9_oope9hv1jt9ulmum187bp5/edit?usp=share_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 6. Diario de campo:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ipwolfd\\_5-b3xptp9vkokbak5dxelw9z/edit?usp=share\\_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ipwolfd_5-b3xptp9vkokbak5dxelw9z/edit?usp=share_link&ouid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 7. Cuestionario del diagnóstico organizacional:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1faipqlsefzdizawh9rseuyhwnctetmzl-kqrgetqono5gwsnm2pk3wq/viewform?usp=share\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1faipqlsefzdizawh9rseuyhwnctetmzl-kqrgetqono5gwsnm2pk3wq/viewform?usp=share_link)



Anexo 8. Instrumento de recolección de información:

[https://docs.google.com/document/d/1i-ui-qog7jypeomuyecp5dou3z2zwnkc/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1i-ui-qog7jypeomuyecp5dou3z2zwnkc/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 9. Geónumericos:

[https://drive.google.com/file/d/1ymkwbe6o\\_scj0w\\_43rqf9yndnj5qzdsb/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1ymkwbe6o_scj0w_43rqf9yndnj5qzdsb/view?usp=share_link)

[https://drive.google.com/file/d/1meuxnas8ajwwagcocux\\_yinpsgddlzn/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1meuxnas8ajwwagcocux_yinpsgddlzn/view?usp=share_link)

[https://drive.google.com/file/d/1v2adfckskeezhfhtp58pepeahrt\\_y\\_ox/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1v2adfckskeezhfhtp58pepeahrt_y_ox/view?usp=share_link)

Anexo 10. Tabulación:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1kp8qkk\\_qwsziaqpxdvixwilbg1htwohq/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1kp8qkk_qwsziaqpxdvixwilbg1htwohq/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 11. Árbol problemas:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fcqbzcaf1ermkpyemhtfrhlinfz0ohkh/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fcqbzcaf1ermkpyemhtfrhlinfz0ohkh/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 12. Entrevistas:

[https://docs.google.com/document/d/1q7xqdrhuf1gyhgvlgnf1xepmjwzcm\\_1/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1q7xqdrhuf1gyhgvlgnf1xepmjwzcm_1/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

[https://docs.google.com/document/d/12kkqpfukljzqlsm9styuktqphvkm6nu/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/12kkqpfukljzqlsm9styuktqphvkm6nu/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

[https://docs.google.com/document/d/139u6dwkze8z3jsoxlv1krvveypdtnppu/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/139u6dwkze8z3jsoxlv1krvveypdtnppu/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 13. Inferencias:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hzbt5yuh7uqon0a8olodrvkhjf8\\_-pih/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hzbt5yuh7uqon0a8olodrvkhjf8_-pih/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 14. Matriz alternativas:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hrrnlfx8o\\_ywnx3uuuc1y76zkrqmvdoov/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hrrnlfx8o_ywnx3uuuc1y76zkrqmvdoov/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 15. Matriz de coherencia:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/16jax4mfr0ol8bzsmcgw5njmx3ub5nibg/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16jax4mfr0ol8bzsmcgw5njmx3ub5nibg/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 16. Árbol de objetivos:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tsgofg8za-gerqjdvr9j8eljw\\_twsko/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tsgofg8za-gerqjdvr9j8eljw_twsko/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 17. Presupuesto:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/17ghmyde08cy7wsmkdby9kbzmvm2nuize/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/17ghmyde08cy7wsmkdby9kbzmvm2nuize/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 18. Matriz de marco lógico:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/16i5rbnobecpjlajdebhy269ada2ysqvm/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16i5rbnobecpjlajdebhy269ada2ysqvm/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 19. Catálogo de servicios:

[https://drive.google.com/file/d/1izulfrudrnw0iymdroylymr8s1mnuz4t/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1izulfrudrnw0iymdroylymr8s1mnuz4t/view?usp=share_link)

Anexo 20. Estados de resultados:

[https://drive.google.com/file/d/1sprqby1zzvh0eztuqtq\\_s56tnhvkwhu1/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1sprqby1zzvh0eztuqtq_s56tnhvkwhu1/view?usp=share_link)

[https://drive.google.com/file/d/1urb0rcppdcfmfel7t1euaqwtztpjbjq/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1urb0rcppdcfmfel7t1euaqwtztpjbjq/view?usp=share_link)

[https://drive.google.com/file/d/1tu4jd-d1agcdwpqojyobgoher5rvdhs1/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1tu4jd-d1agcdwpqojyobgoher5rvdhs1/view?usp=share_link)

Anexo 21. Matriz de rotación de coordinadores:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1r1cxl\\_aqozlxy2\\_xanecfmtneurb3goq/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1r1cxl_aqozlxy2_xanecfmtneurb3goq/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 22. Matriz de renunciadas:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qzbfzdws6ymyidnmpzx8djrg7sf0smuf/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1qzbfzdws6ymyidnmpzx8djrg7sf0smuf/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)

Anexo 23. Matriz estratégica 2019-2022:

[https://drive.google.com/file/d/1atkmm4pcu1x37doy\\_s15fwz4pcl8bhx\\_/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/1atkmm4pcu1x37doy_s15fwz4pcl8bhx_/view?usp=share_link)

Anexo 24. Fotos:

[https://drive.google.com/drive/folders/1r1oasq8cvk7gxv3lq1guw3opvfhseewo?usp=share\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1r1oasq8cvk7gxv3lq1guw3opvfhseewo?usp=share_link)

Anexo 25. Insumo de actividades:

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/11WZMTYyXCeZlrv-AIBm0Ll-PM8LfM9uN/edit?usp=share\\_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/spreadsheets/d/11WZMTYyXCeZlrv-AIBm0Ll-PM8LfM9uN/edit?usp=share_link&oid=117231017882099888533&rtpof=true&sd=true)