

**DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FUNDACIÓN COTTOLENGO DEL
PADRE OCAMPO. MUNICIPIO DE JAMUNDÍ - VALLE DEL CAUCA - 2019**



**ANGIE DANIELA RIASCOS ZAMORA
2131360
ASTRID CAROLINA GALLEGO TRUJILLO
2146300**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL - PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2020**

**DISEÑO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FUNDACIÓN COTTOLENGO DEL
PADRE OCAMPO. MUNICIPIO DE JAMUNDÍ - VALLE DEL CAUCA – 2019**



**ANGIE DANIELA RIASCOS ZAMORA
2131360
ASTRID CAROLINA GALLEGO TRUJILLO
2146300**

**Pasantía institucional para optar al título de
Comunicador Social-Periodista**

**Directora
JENNY DAIRA MATURANA ANGULO
Comunicadora social. Master en Educación.**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2020**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicador Social-Periodista

DEIDI YOLIMA MACA URBANO

PAOLA ANDRÉS GÓMEZ MONTOYA

Santiago de Cali, 15 de mayo de 2020

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por acompañarme en cada uno de mis pasos, por ser luz y por darme una vida llena de aprendizajes, de amor y sobre todo felicidad.

A mis padres Gloria Trujillo y Antonio Gallego por ser el pilar de mi vida, por su apoyo incondicional en todo momento, por brindarme la oportunidad de tener la mejor educación y enseñarme a luchar con honestidad por cada uno de mis sueños.

A mi abuelita Mariela y a mi tía Nubia por guiarme con sus consejos, apoyarme en los momentos difíciles, mostrándome el camino de la oración y recordarme que la fe es la fuente de cada paso en nuestras vidas.

A mis hermanos Alejandro y Miguel Ángel Gallego por ser la inspiración para convertirme en una profesional pero principalmente les agradezco por llenar mi vida de alegría y amor cuando lo he necesitado.

Finalmente agradezco a la Universidad Autónoma de Occidente y mi directora de Grado Jenny Daira Maturana quien con su paciencia, consejos, tiempo, dedicación y apoyo, fue pieza fundamental para guiar y dar paso este proyecto.

Astrid Carolina Gallego

“A Dios por haber cumplido su promesa y concederme el sueño de estudiar en esta universidad, por guiarme y llenarme de la sabiduría suficiente, por haber puesto este sueño en mi corazón y ahora permitirme lograrlo.

A mi abuela por darme su voto de confianza y apoyarme en mi ingreso a la universidad, a mi abuelo por ser la persona que creyó en mí desde el primer momento y cuando las cosas se complicaron darme una esperanza. Por él no me detuve ni un segundo en exigirme y dar todo de mí aun cuando lo perdí en el camino, convirtiéndose en mi motivación cada día durante este largo proceso. A ti mi ángel dedico este, uno de los logros más grandes de mi vida.

A mis padres por su apoyo, aliento y esfuerzo para brindarme la oportunidad de ser una profesional. A mi madre en especial por enseñarme a ser esforzada y perseverante; y por alentarme cuando creía que todo estaba perdido, gracias.

A mi hermana por inspirarme, porque el sueño de ser una profesional fue para aportar a que ella también tuviese la oportunidad y creciera en muchos aspectos como yo he crecido.

A mi directora de Trabajo de Grado Jenny Daira Maturana, por su exigencia, orientación y paciencia durante todo este proceso.

A ustedes una vez más ¡**Gracias por hacer esto posible!**

Angie Daniela Riascos Zamora

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	16
1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN COTTOLENGO.	17
1.1.1 Misión	17
1.1.2 Visión	17
1.1.3 Valores	18
1.1.4 Organigrama	19
2. ANTECEDENTES	20
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	25
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	31
4. OBJETIVOS	32
4.1 OBJETIVO GENERAL	32
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
5. JUSTIFICACIÓN	33
6. MARCOS DE REFERENCIA	35

6.1 MARCO CONTEXTUAL	35
6.1.1 Municipio de Jamundí	35
6.1.2 Entorno económico del municipio de Jamundí	36
6.1.3 Entorno jurídico o marco legal para las fundaciones	37
6.2 MARCO TEÓRICO	40
6.2.1 Comunicación estratégica	40
6.2.2 Estrategia de comunicación	46
6.2.3 Comunicación interna	48
6.2.4 La comunicación estratégica para la transformación organizacional	51
7. DISEÑO METODOLÓGICO	53
7.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	53
7.2 FUENTES.	54
7.2.1 Fuentes primarias	54
7.2.2 Fuentes secundarias	56
7.2.3 Procedimiento	56
8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	58
8.1 DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS SOCIALES DE LOS PÚBLICOS OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN.	67
8.2 REVISIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE USO DE MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS CON LOS QUE LA FUNDACIÓN MOVILIZA SU RELACIONAMIENTO CON LOS PÚBLICOS DE INTERÉS.	68
9. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN - FUNDACIÓN COTTOLENGO DEL PADRE OCAMPO - JAMUNDÍ - VALLE DELCAUCA.	70

9.1 CONFIGURACIÓN TÉCNICA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN	71
9.2 DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL	71
9.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO	72
9.3.1 Objetivos específicos	72
9.4 TIPOS DE PLAN DE COMUNICACIÓN	73
9.5 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA – FUNDACIÓN COTTOLENGO DEL PADRE OCAMPO – JAMUNDÍ – VALLE DEL CAUCA.	73
9.6 ALCANCE DEL PEC - FUNDACIÓN COTTOLENGO PADRE OCAMPO.	74
10. PRESENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	75
10.1 NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	75
10.2 TÁCTICA 1 – MANUAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y CÓMO EJERCERLA DENTRO DEL ÁREA.	75
10.3 MANUAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y CÓMO EJERCERLA DENTRO DEL ÁREA.	76
10.4 TÁCTICA 2 - MEDILENGOS	82
10.5 TÁCTICA 3 - POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN	86
10.5.1 Política de comunicación enfocada a colaboradores - benefactores y proveedores	86
10.5.2 Política de comunicación enfocada a directivas	86
10.5.3 Política de comunicación enfocada a canales de comunicación internos y externos	87
10.6 TÁCTICA 4 – SOMOS MÁS	88
11. CRONOGRAMA	90
12. RECURSOS	91

12.1 TALENTO HUMANO	91
12.2 RECURSOS FÍSICOS	91
12.3 RECURSOS FINANCIEROS	92
13. CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	99

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Matriz DOFA aplicada a la Fundación Cottolengo	26
Cuadro 2 Instrumentos de recolección de información	54
Cuadro 3 Perfil Directivo (Directivos o Coordinadores de área)	55
Cuadro 4 Perfil Operativo	55
Cuadro 5. Uso de medios	83
Cuadro 6 Canales de comunicación	87
Cuadro 7 Cronograma	90
Cuadro 8 Talento humano	91
Cuadro 9 Recursos físicos	91
Cuadro 10 Recursos financieros	92

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Fundación El Cottolengo del Padre Ocampo	16
Figura 2 Logo símbolo de la Fundación El Cottolengo del Padre Ocampo.	17
Figura 3 Organigrama de la Fundación el Cottolengo	19
Figura 4 Ubicación geográfica del Municipio de Jamundí	35
Figura 5 Pirámide poblacional comparativa 2005 – 2018 y proyección 2020	36
Figura 6 Distribución presupuesto dependencia para la vigencia 2020	37
Figura 7 Mapa de georreferencia de la Fundación El Cottolengo del Padre Ocampo.	39
Figura 8 5 P´s de la estrategia	65

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Entrevista 1 realizada a la Fundación Cottolengo	99
Anexo B. Entrevista 2 realizada a la Fundación Cottolengo	103
Anexo C. Entrevista 3 realizada a la Fundación Cottolengo	105
Anexo D. Entrevista 4 realizada a la Fundación Cottolengo	107
Anexo E. Entrevista 5 realizada a la Fundación Cottolengo	109
Anexo F. Entrevista 6 realizada a la Fundación Cottolengo	111
Anexo G. Entrevista 7 realizada a la Fundación Cottolengo	113
Anexo H. Entrevista 8 realizada a la Fundación Cottolengo	116
Anexo I. Entrevista 9 realizada a la Fundación Cottolengo	118
Anexo J. Entrevista 10 realizada a la Fundación Cottolengo	120
Anexo K. Entrevista 11 realizada a la Fundación Cottolengo	122
Anexo L. Entrevista 12 realizada a la Fundación Cottolengo	124
Anexo M. Entrevista 13 realizada a la Fundación Cottolengo	126
Anexo N. Entrevista 14 realizada a la Fundación Cottolengo	129

RESUMEN

El trabajo de grado titulado Diseño del Plan de Comunicación para el fortalecimiento de la Comunicación Interna en la Fundación Cottolengo del padre Ocampo. Municipio de Jamundí - Valle del Cauca – 2019, se centró en indagar cómo lograr que en la Fundación Cottolengo del padre Ocampo, se asumiera de manera estratégica el manejo de la comunicación e información antes sus públicos objetivos.

Dicho propósito emergió de las diversas debilidades que arrojó el diagnóstico realizado, con el cual se pudo comprender el por qué la Fundación en la actualidad no cuenta con la suficiente visibilidad ante los donantes potenciales que le permitan contar con los recursos para garantizar en el tiempo la atención y el bienestar de la población de adultos mayores, que se alberga en ella.

La principal problemática identificada fue que desde el cuerpo directivo, la comunicación no es asumida de manera estratégica, es decir no es planeada, coordinada ni controlada con lineamientos que permitan un adecuado uso de los espacios de encuentros legitimados, debida utilización de los medios internos de información y comunicación, así como también la falta de un sistema de relacionamiento lo suficientemente robusto que oriente la eficiencia y eficacia de la comunicación en los diferentes procesos.

Para el logro de lo anterior, se realizaron una serie de entrevistas dirigidas al público interno de la Fundación segmentado en dos perfiles: 1. Estratégico (Director y coordinadores de área) y 2. Operativo (Personal administrativo), el cuestionario se dividió en dos categorías de análisis: Categoría de organización y categoría de información y comunicación.

Los resultados arrojados dieron cuenta de los aspectos que necesita la Fundación para asumir la comunicación estratégicamente, y para ello es necesario que el cuerpo directivo se concientice de la importancia de ésta para el logro de los objetivos misionales y sociales. Para lo anterior, se propuso como primer inicio el Diseño del Plan de Comunicación donde se proponen algunas estrategias con el fin de proporcionar herramientas que le permitan ver mejoras en corto o mediano plazo.

Palabras clave: Comunicación interna, comunicación estratégica, estrategia de comunicación, comunicación corporativa, plan estratégico de comunicación

INTRODUCCIÓN

La propuesta de pasantía institucional como opción de grado, está enfocada en trabajar de la mano con el talento humano de la Fundación “El Cottolengo”, con el fin de establecer un lenguaje de comunicación único que aporte al desarrollo óptimo de la información y retroalimentación de procesos dentro de la organización; entendiendo que la comunicación organizacional es una base elemental en las estrategias que cada organización desarrolla para lograr que su equipo de trabajo obre a la par y participe en el desarrollo de sus proyectos.

La comunicación dentro de las organizaciones fue la herramienta para conocer cómo se encontraban sus procesos, sus canales, medios de difusión y la información transmitida; todos los elementos analizados deben estar debidamente conectados y trabajando de la mejor manera para que no se vea interrumpida o presente fallas y se pueda alcanzar un buen ambiente laboral en el interior de las empresas; reflejando una buena atención a los usuarios, excelente prestación de los servicios y unos usuarios satisfechos con su vinculación a la organización.

A partir de esto, se identificó la necesidad de orientar a los directivos de la Fundación respecto a la importancia de asumir la comunicación como factor estratégico para el desarrollo de los diferentes procesos, proyectos y actividades que se realizan al interior y exterior de la ésta, a través de un Plan Estratégico De Comunicaciones, que le permita a la fundación establecer rutas de acción que involucren a todos los públicos, con el fin de diseñar y generar acciones unificadas que actúen de la mano con los objetivos y metas de la organización; aportando al funcionamiento y manejo adecuado de la información y comunicación.

Para ello, se realizaron encuentros con los directivos de la fundación con el fin de conocer el manejo que se le brinda a la comunicación y sus implicaciones en los procesos para los alcances de objetivos de la Fundación; dicho ejercicio, permitió entender el contexto comunicacional de la Fundación, para el cual se propuso una recolección de información y un análisis de hallazgos a través de la investigación y la observación; lo anterior, permitió obtener un diagnóstico profundo, lo que posibilitó alcanzar un panorama de fortalezas y debilidades, pudiendo así detectar necesidades comunicativas.

Finalmente, es importante involucrar teóricos de la comunicación con el fin de conocer cuál es la forma asertiva para lograr que los procesos comunicativos obtengan resultados positivos a nivel de organización.

Frost considera que “una estrategia enfocada y creada desde la comunicación contribuye a que la organización adquiera y aprenda nuevas formas de plantear proyectos y objetivos que fortalezcan la interacción e influencien de manera positiva en los sujetos sociales alejándose de conceptos clásicos y teóricos que han mantenido cierta inercia con la práctica”¹. Es decir, que el pensamiento estratégico es el que me permite plantear rutas de acción de acuerdo al estado en el que se encuentre la organización, con el fin de actuar de manera directa a las situaciones o procesos que se interponen en el funcionamiento adecuado de la información y comunicación.

¹ GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona, 2000. p. 82.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Fundación “El Cottolengo” es una organización privada, por su rentabilidad es clasificada como una institución sin ánimo de lucro, pertenece al tercer sector de la economía del país, por el número de empleados que la conforman es una organización pequeña, por su situación geográfica es una organización regional, obra diocesana con personería jurídica y sin ánimo de lucro, fundada el 19 de enero de 1959 por el padre Alonso Ocampo, la dedicación exclusiva a los adultos mayores desprotegidos y vulnerables, brindándoles atención integral.

Figura 1 Fundación El Cottolengo del Padre Ocampo



Fuente: Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo. Nosotros [en línea]. [20 de junio de 2019]. Disponible en: <https://fundacionelcottolengo.org/nosotros/>

Figura 2 Logo símbolo de la Fundación El Cottolengo del Padre Ocampo.



Fuente: Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo. Nosotros [en línea]. [20 de junio de 2019]. Disponible en: <https://fundacionelcottonengo.org/nosotros/>

1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN COTTOLENGO.

1.1.1 Misión

Asistir integralmente a las necesidades de los adultos mayores desamparados para recuperar su dignidad humana como hijos de Dios y miembros de una sociedad, brindándoles servicios de alta calidad, se ofrece por un grupo de benefactores y colaboradores por su profesionalismo y compromiso².

1.1.2 Visión

Ser reconocida en el 2020 en la región como un modelo de excelencia en la atención integral del adulto mayor desamparado³.

² Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo. Misión [en línea]. [20 de junio de 2019]. Disponible en: <https://fundacionelcottonengo.org/nosotros/>

³ Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo. Visión [en línea]. [20 de junio de 2019]. Disponible en: <https://fundacionelcottonengo.org/nosotros/>

1.1.3 Valores

Servicio, es poner a disposición de nuestros adultos mayores nuestras capacidades, nuestros conocimientos y habilidades⁴.

Amor, es el motor que impulsa nuestro hacer diario, que sin duda se ve reflejado en los rostros agradecidos de nuestros abuelos y nos da la certeza de estar cumpliendo nuestra misión⁵.

Solidaridad, es competente con las necesidades del adulto mayor, sus circunstancias, su estado físico, mental y emocional⁶.

Filosofía de la organización, la Fundación el Cottolengo tiene como finalidad asistir integralmente a los Adultos Mayores abandonados y desamparados en la parte material y espiritual enfatizando en la promoción y prevención, protección, rehabilitación, tratamiento y recuperación de la salud para que, al ser acogidos por la fundación, recuperen su dignidad humana como hijos de Dios y miembros de una sociedad. En razón de este objetivo y sin perjuicio del mismo, podrá prestar servicios de salud⁷.

⁴ Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo. Valores. [Consultado: 20 de octubre de 2019]. Disponible en: <https://fundacionelcottonlengo.org/nosotros/>

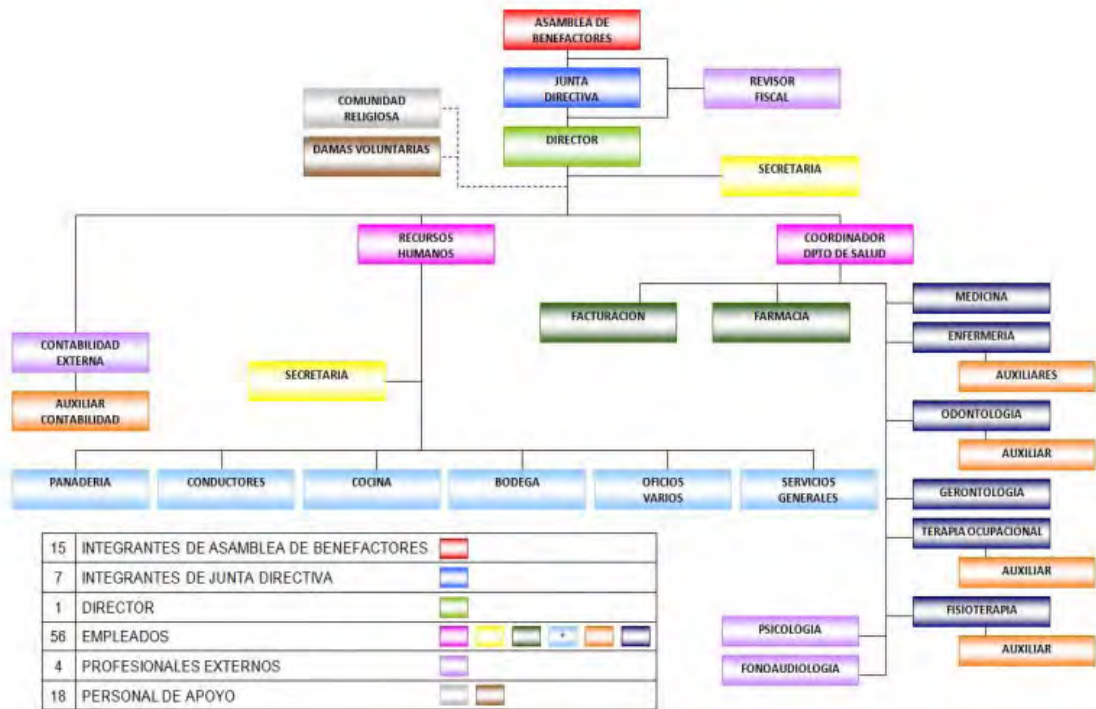
⁵ Ibíd.

⁶ Ibíd.

⁷ Ibíd.

1.1.4 Organigrama

Figura 3 Organigrama de la Fundación el Cottolengo



Fuente: Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo. Nosotros [en línea]. [20 de junio de 2019]. Disponible en: <https://fundacionelcottolengo.org/nosotros/>

2. ANTECEDENTES

La Fundación El Cottolengo ha tenido una serie de intervenciones que abren un poco el panorama del estado en el que se encuentra la fundación en temas de comunicación. De acuerdo con lo expuesto por el Ingeniero Industrial y Gerente General Gustavo Rincón, durante un periodo la fundación contó con la presencia de una persona asignada por la arquidiócesis por un lapso de dos meses, la cual dejó un pequeño planteamiento de las fallas de comunicación que poseía la fundación hasta ese momento, entre ellas se mencionó la inexistencia de un orden en cuanto a la difusión de información por los medios, la gente emitía información por cualquier canal ya sea formal o informal; en este sentido, la información solo se transmitía entre el personal de coordinación y el resto del personal operativo y gerencial no tenía acceso a dicha información. Por todo lo anterior, no se lograba obtener una sinergia entre las diferentes áreas. El trabajo que se realizó no se desarrolló a profundidad y no se llevó a cabo la periodicidad de este, por lo que no causó ningún efecto a nivel interno. Es por ello, que se siguen presentando vacíos en cuanto a herramientas de comunicación participativa que logren integrar a toda la organización.

A partir de la revisión bibliográfica que orientó y nutrió la investigación se encontró con algunos informes de investigación y trabajos de grado, artículos y textos en general que están enfocados en proponer planes de comunicación interna.

Cabe resaltar, que las pasantías institucionales que se han realizado dentro de la fundación han manejado un enfoque de comunicación relacionado con el propósito de este proyecto de grado. Un claro ejemplo es la pasantía titulada como: “Diseño de un producto comunicacional para la visibilización de la labor social de la fundación el Cottolengo del padre Ocampo”⁸ desarrollada por Adriana Gutiérrez y Marlín Echeverry, estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente, año de 2014, la cual se encaminó en reconocer las causas de las problemáticas de la fundación, arrojando que la causa principal era la poca difusión de la labor social que realizaba la fundación y el desconocimiento de la misma por muchos habitantes de la ciudad de Cali y del municipio de Jamundí.

En consecuencia de esto se desarrollaron estrategias pensadas desde la creación de productos audiovisuales que pudieran ser difundidos a través de distintos medios

⁸ GUTIÉRREZ, Adriana y ECHEVERRY Marlín. Diseño de un producto comunicacional para la visibilización de la labor social de la fundación el Cottolengo del padre Ocampo [en línea]. Comunicación social-periodismo. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Comunicación y ciencias sociales. Comunicaciones. 2014. P.75 [Consultado: 16 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10614/7870>

internos de la fundación, redes sociales como Facebook, plataformas como YouTube y el canal de Jamundí (CNC) esto con el fin visibilizar al Cottolengo y su labor social al público en general y que se lograran llenar los vacíos de comunicación encontrados. Sin embargo, al comparar con el objetivo la pasantía propuesta por las autoras de este trabajo, se buscó fortalecer las falencias de la comunicación estratégica de la fundación desde su fuente hasta el cumplimiento de sus objetivos que dependen de dicha comunicación incluyendo los resultados de la pasantía mencionada anteriormente.

Así mismo, se encontró un trabajo de grado titulado “La comunicación en las organizaciones públicas prestadoras del servicio de salud. Estudio de caso: la red de salud ladera empresa social del estado adscrita al municipio de Santiago de Cali”⁹. desarrollada por Mónica Valencia Álzate la Universidad Autónoma de Occidente de la ciudad de Cali, año de 2014, Un estudio compuesto por cuatro fuentes de atención. Este estudio realizó un diagnóstico de la comunicación, revisó la cultura organizacional para observar cómo se relacionan con los diferentes actores o públicos internos de la red.

El objetivo de este trabajo fue proponer una estrategia que promoviera un cambio en el enfoque y prácticas comunicativas en las organizaciones prestadoras de servicios de salud , obteniendo como resultados que el área de comunicación trabaja de forma reactiva a las necesidades de comunicación de las diversas dependencias que conforman la organización, su capacidad de respuesta no da cuenta de un trabajo estructurado, pues se trabaja para el día a día y la cultura organizacional requiere de unificación e integralidad para desarrollar y compartir los imaginarios y sentidos que fundamentan de una manera clara la ruta que se debe asumir para alcanzar los objetivos. Por tanto, se diseñó el Manual de direccionamiento estratégico propuesto para la Red de Salud de Ladera E.S.E., con su implementación busca suplir las falencias encontradas.

Otro caso, es el texto titulado como: “Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector en el 2005 Bogotá”¹⁰ desarrollado por José María La porte,

⁹ VALENCIA ÁLZATE, Mónica. La comunicación en las organizaciones públicas prestadoras del servicio de salud, caso de estudio: la red de salud ladera empresa social del estado adscrita al municipio de Santiago de Cali [en línea]. Maestría en comunicación. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Ciencias sociales y comunicación. 2013. p. 95. [Consultado: 16 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://red.uao.edu.co/handle/10614/5686>

¹⁰ LA PORTE, José María. Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector [en línea]. Bogotá: Universidad de la Sabana. Comunicación. 2005. p. 85. [Consultado: 16 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1443/1576>

este texto fue de suma importancia ya que sirvió como referente; abriendo el panorama de cómo se debe intervenir cuando se planea trabajar con fundaciones, brindando una serie de características propias que determinan unos modos concretos de comunicar que deben ser tenidos en cuenta en el momento de proponer mejoras en los procesos comunicativos como lo son laboratorios de investigación, financiación transparente, leyes u organismos públicos, en el aspecto económico. El origen de los fondos es una particularidad importante, porque la mayoría de los ingresos obtenidos procede de donaciones, cuotas asociativas o financiación pública de proyectos concretos.

De todas formas, hay fórmulas mixtas, como las cooperativas sociales que venden sus productos y obtienen beneficios que luego invierten totalmente en la institución, o fundaciones que reciben donaciones y las invierten en el mercado de valores para dedicar a la acción social los beneficios bursátiles que reciben periódicamente.

Lo que se puede tomar del texto como insumo para el proyecto que se pretende desarrollar con la fundación Cottolengo es la visión que plantea el autor en cuanto a cómo debe ser entendida la comunicación institucional, ya que esta trata de comunicar de modo unitario, integrando a los colaboradores y rompiendo las brechas que se pueden llegar a trazar entre directivos y colaboradores.

También menciona que se deben tener en cuenta los públicos a quienes se dirige la fundación, ya que es fundamental conocer cuáles son los públicos o conjuntos homogéneos con quienes se entra en contacto, antes de proponer la estrategia adecuada de comunicación.

Dentro de las consultas realizadas también se encontró el trabajo de grado “Creación de un espacio de participación virtual para los lectores del periódico Vanguardia Liberal”¹¹ en 2009 el cual es una pasantía institucional que busca crear espacios de participación de forma virtual acercando la comunicación entre los lectores y sus posibles opiniones con el periódico, de igual manera, esta comunicación permite articular canales de información dentro de la empresa para que dichas opiniones se convirtieran en una herramienta de retroalimentación y mejora continua de la empresa.

¹¹ ARIZA RUEDA, Gynna Fernanda. Creación de un espacio de participación virtual para los lectores del periódico Vanguardia Liberal. Bucaramanga. Bucaramanga, 2009. [Consultado: 12 de octubre de 2019]. Disponible en: https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/450/digital_17544.pdf?sequence=1

Lo anterior, es lo que se quiere alcanzar este trabajo con la propuesta que se está diseñando, creando sentido de pertenencia por parte de todos los colaboradores de la fundación, es decir vincular la apropiación del personal a los valores y objetivos de la fundación, generando una conciencia de la importancia de interactuar de forma asertiva en la comunicación estrategia que se implemente en la fundación, en este sentido proponer trazar unas líneas de acciones que sean conocidas y manejadas por la organización en general.

Por otra parte, se analizó el trabajo de grado titulado “Propuesta de una metodología para el fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas”¹² de la Universidad Central de Perú, desarrollado por José Luis Moya Riera. Esta propuesta se enfoca en fortalecer la comunicación interna y clima organizacional, mediante estrategias participativas que impulsan a los colaboradores a reconocer el uso estratégico de los recursos, apropiarse de los valores corporativos, aportar en la correcta y fluida transmisión de la información con el fin de reconocer cómo se están desarrollando los flujos de comunicación y de esta manera aplicar correctivos.

Dentro del proceso de búsqueda, también se encontró en el repositorio de la Pontificia Universidad Javeriana el trabajo de grado titulado “Plan de comunicación interna para Parmalat”¹³ realizado por Dayana Moncayo en la ciudad de Bogotá D.C, El objetivo de este estudio fue diseñar un plan de comunicación interna, basándose en las necesidades y estructura organizacional de la empresa a través de los diferentes canales estructurados que le permitiera a los empleados conocer y realizar sus tareas de forma correcta, demostrando la importancia de poseer canales efectivos, puesto que esto ayuda a minimizar los conflictos e interpretaciones erradas por parte de los clientes internos de la organización con el fin de establecer una comunicación de forma organizada y coherente.

Este trabajo deja como enseñanza la importancia de vincular todo el personal a la comunicación estratégica, es decir articular la estructura y procesos de la

¹² MOYA, José Luis. Propuesta de una metodología para el fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas. Quito: Universidad Central del Ecuador. Magister en Comunicación Organizacional. Instituto Superior de Investigación y Posgrados. 2015. p. 41 [Consultado: 16 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/4935>

¹³ MONCAYO GUTIÉRREZ, Dayana. Plan de comunicación interna para Parmalat Ltda. [en línea]. Comunicación Social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje . 2008. p. 124. [Consultado: 16 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/5148>

comunicación es un contexto que se adecue a las habilidades de cada actor e integrante de la fundación.

Finalmente, se toma como referente un artículo del Blog Vector C -Comunicación Interna “Los desafíos de hacer Comunicación Interna en una ONG”¹⁴ realizado por Gabriela Caselli en el año 2017 en la ciudad de Bogotá D.C. El cual desvía el significado típico de ver la comunicación organizacional, estrictamente en sentido empresarial y lo proyecta desde el punto de vista social, comprendiendo de manera específica la naturaleza de cada ONG y trabajando en pro del fortalecimiento de la riqueza comunicacional que estas poseen.

Lo que se llevó a cabo para iniciar con la anterior propuesta, fue romper con los parámetros comunes de diseñar un Plan de Comunicaciones desde el punto de vista de medios y canales de difusión transformando este paradigma en establecer una relación directa con los colaboradores, con el fin de escuchar cuáles eran las falencias que se perciben según su percepción y poder transmitir esta información al encargado de las comunicaciones internas, con el propósito de establecer cercanía entre ambas partes.

¹⁴ CASELLI, Gabriella. Los desafíos de hacer Comunicación Interna en una ONG [en línea]. Vector C. Argentina. (4 de agosto de 2017). [Consultado: 1 de junio de 2019]. Disponible en: <http://blogc.vectorc.com/responsabilidad-social-comunicativa/>

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Fundaciones como organizaciones sociales sin ánimo de lucro, se ven enfrentadas permanentemente al dilema y desafío de cómo lograr permanecer en la sociedad para llevar a cabo su obra social, que regularmente está orientada atender las necesidades de población en condición de vulnerabilidad social, económica o física. En ese sentido quienes la configuran recurren a la buena voluntad de la comunidad para obtener los recursos necesarios para solventar su sostenimiento, así, como el de la población objetiva.

Este tipo de organizaciones, adolece regularmente de directrices y lineamientos que le permitan orientar debidamente uno de los componentes más importantes para su desarrollo como lo es la Comunicación interna. Esta, es regularmente asumida como un acto connatural al ser y, por tanto, no se destina el presupuesto necesario para contar con profesionales de la comunicación que orienten debidamente sus procesos y tan poco con la inversión en un sistema de relacionamiento robusto que pueda atender las diversas necesidades comunicativas de la misma.

Acorde con lo anterior, la Fundación Cottolengo del Padre Ocampo, no fue la excepción. En primera instancia, cabe resaltar, que la Fundación, se ha destacado por su modelo en la atención integral del adulto mayor desamparado y vulnerable, Por más de 58 años esta Fundación sin ánimo de lucro le ha aportado al Municipio de Jamundí, Cali y al Departamento del Valle del Cauca en general, en la resolución de un problema social altamente sensible como es la atención del adulto mayor en condición de vulnerabilidad, y velar por una vida en condiciones dignas de salud, vivienda, alimentación, vestuario, recreación y espiritualidad.

Sin embargo dado no sólo su naturaleza, sino también las condiciones sociales y económicas en la actualidad, ésta se enfrenta a diversidad de carencias que no le han permitido contar con el apoyo económico de épocas pasadas, es así que en el encuentro realizado con los directivos de la Fundación, se logró evidenciar algunas los diversos problemas que enfrenta, entre ellos, los de comunicación interna, se evidenciaron los siguientes: falta de claridad en el uso apropiado y pertinente de los medios y canales por cuales se debe informar o comunicar a los públicos de interés; no contar con personal capacitado para orientar debidamente la información que produce y recibe la Fundación, el no institucionalizar los espacios de encuentro en los cuales se discute el rumbo y problemáticas de la misma, la poca visibilidad ante los donantes potenciales y relación con los medios masivos de comunicación para promover y sensibilizar a la comunidad del importante trabajo social que se

desarrolla al interior de la misma. Lo anterior ha obstaculizado el desarrollo de ésta tanto en la parte interna como externa, puesto que en los directivos y el personal administrativo no hay claridad respecto a la concepción de la comunicación y su importancia desde la perspectiva estratégica.

Ahondando en este aspecto, se revisó el comportamiento de la comunicación dentro de la organización para ello se aplicó la metodología DOFA, la cual consiste en un proceso de análisis de los procedimientos, actividades, actores involucrados en la dinámica de la organización. La Fundación cuenta con varios canales de información como carteleras, redes sociales, páginas web entre otros, los cuales no cuentan con una periodicidad, lineamiento que verifique si el sentido comunicativo sea el deseado o no, no hay un responsable que verifique si el mensaje que se transmite en estos canales no es claro y no vincula a toda la comunidad articulada a la fundación, es decir que no se emite un mensaje bien construido que llegue a los benefactores y posibles donantes.

Cuadro 1 Matriz DOFA aplicada a la Fundación Cottolengo

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ● La Fundación carece de área de comunicación y capital humano capacitado en el tema. De acuerdo con la información suministrada por el director de la organización, la Fundación no cuenta con el presupuesto necesario para tener un comunicador de planta es por ello que se apoyan completamente en el comité de comunicaciones cuando surge alguna inquietud o necesidad comunicativa. ● No existe un control ni seguimiento de la información que se envía a los públicos, es decir la información es enviada a través de los distintos medios a los colaboradores pero no hay una persona responsable de establecer un seguimiento para conocer si fue comprendida y efectiva para quienes recibieron dicha información. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mantienen informado a los principales benefactores y donantes de la Fundación. ● Realizan reuniones informativas con la población interna de la fundación. ● Cuenta con medios comunicativos como: Nottilengo que es el boletín informativo mensual, carteleras informativas ubicadas en las distintas áreas y pasillos de la Fundación, correo electrónico, redes sociales, espacios de encuentro y reuniones.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Cuadro 1. (continuación)

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ● La página web no tiene un link directo, la información y se mantiene desactualizada. ● La red social Instagram y Facebook creada para la Fundación, no cuentan con productos audiovisuales atractivos y las publicaciones no son constantes. ● La Fundación tiene una cuenta en Twitter, pero no tiene una función clara ● El canal de YouTube no cuenta con producto audiovisual atractivo, no hay estrategias para generar contenido y las publicaciones no son constantes. ● A pesar de haber contado con proyectos de estudiantes orientados a la mejora de su visibilidad con el público externo, los productos propuestos por ellos no se utilizan ni actualizan. ● El video institucional está desactualizado, es demasiado largo y promueve sentimiento de compasión. ● No hay un buen uso de las carteleras institucionales, la información que se ubica no invita a ser leída. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La Fundación promueve el auto sostenimiento con la realización de actividades que como chocolatadas, Adopta a un abuelo, bingos bailables, venta de artesanías o productos de aseo que fabrican los beneficiarios dentro de ésta. ● Se evidencia buen compañerismo y buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la Fundación. La fundación cuenta con un buen clima organizacional entre los miembros de la Fundación, de acuerdo a lo expresado por los colaboradores el relacionamiento entre áreas es bueno y se ha fortalecido más con los encuentros que se realizan mensualmente con todo el personal. ● Los colaboradores actuales expresan su total compromiso por trabajar en pro de los logros de la Fundación. ● La Fundación tiene disponibilidad para acoger a los estudiantes interesados en realizar labor social.

Fuente: elaboración propia de las autoras

Cuadro 1. (continuación)

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • No hay mensajes claros frente a la necesidad de apoyo, toda la comunicación con el público es indirecta. • El público interno no tiene conocimientos claros para desarrollar autónomamente procesos comunicativos. • La fundación no cuenta con equipos y existe bajo presupuesto para la compra de programas de edición y programación. • No hay un vínculo fuerte entre la fundación y los benefactores. • No existe una comunicación adecuada de los servicios que ofrece de la fundación. • La EPS de la Fundación no es reconocida por el público potencial. 	
Amenazas	Oportunidades
<p>El manejo no estratégico de la comunicación redundará en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poco interés de la ciudadanía por vincularse como benefactores, dado la poca visibilidad de ésta ante la comunidad y sociedad. 	<p>Si la Fundación le apuesta a reestructurar el manejo de la comunicación como factor estratégico para el logro de los objetivos misionales y visionales podrá:</p>

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Cuadro 1. (continuación)

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Fundaciones con el mismo objeto social podrán resultar más atractivas para los potenciales benefactores. ● Desinterés de los medios en apoyar las iniciativas que se promuevan en pro de mejorar las condiciones de la Fundación y los abuelos que se acogen. Dado el poco relacionamiento de la Fundación con estos. ● Disminución de recursos para cubrir los gastos generados por la Fundación, puesto que al no mantener informados e interesados a los potenciales benefactores y a los ya existentes, éstos pueden perder el interés de donar. ● Desde el 2007, la Fundación no ha tenido reconocimiento por parte de las entidades de gobierno municipal ni departamental. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer alianzas estratégicas con instituciones regionales, nacionales e internacionales. ● Establecer alianzas estratégicas para la presentación de proyectos de la cooperación internacional. ● Reconocimientos de los entes de gobierno, medios y empresa privada por su activa gestión en pro de los adultos mayores del municipio y el departamento. ● Mayor visibilidad en los medios de la región e incremento de los posibles benefactores potenciales por su activa gestión en pro de los adultos mayores.

Fuente: elaboración propia de las autoras

Cabe resaltar, que desde 1980 la Fundación ha sido reconocida como la de mayor cobertura nacional, especializada en el trabajo por el anciano indigente y líder en la participación comunitaria. Por esta razón ha recibido las siguientes distinciones:

- Premio “Germán Saldarriaga del Valle” otorgado por el Club Rotatorio de Medellín. Octubre 9 de 1980.

- El Padre Ocampo fue distinguido con el título “Comendador de la Orden San Jorge”. Noviembre de 1983.
- Premio al Mérito Cívico, otorgado por la Cámara de Comercio Colombo americano. Diciembre 5 de 1985.
- Mención de Honor, otorgado por la fundación Franco Sará. Enero de 1988.
- Premio Nacional de Beneficencia, otorgado por la fundación Alejandro Ángel Escobar. Agosto 30 de 1990.
- Mención de Honor, otorgado por la Gobernación del Valle. Enero 26 de 1994.
- Mención de Honor, Premio al Trabajo Comfandi. Octubre de 1994.
- Medalla al Mérito por el Trabajo con la Población Vulnerable de la Tercera Edad. Febrero de 1996.
- Premio Joven Sobresaliente en área Cívico-Social a Diana Patricia Amaya como directora del Cottolengo, otorgado por la Cámara Junior de Cali. Marzo 19 de 1998.
- Reconocimiento a la directora Margarita Arango Mejía por sus valiosos años de contribución de la imagen Región - Jamundí 6 de marzo de 2007.

En efecto, todos los logros alcanzados por la fundación son el resultado del cumplimiento del objetivo General de la Fundación que es asistir integralmente en la parte material y espiritual a los adultos mayores abandonados y desamparados enfatizando en la promoción, prevención, protección, rehabilitación, recuperación y tratamiento de la salud, para que al ser acogidos en la Fundación recuperen su dignidad humana como hijos de Dios y miembros de la sociedad.

A partir de lo anterior, se determinó que urge diseñar el P.E.C – Plan Estratégico de Comunicación que será la carta de navegación para el manejo estratégico de la comunicación en la Fundación.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo lograr que en la Fundación Cottolengo del padre Ocampo, se asuma de manera estratégica el manejo de la comunicación e información ante sus públicos objetivos?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Explicar la manera como la Fundación Cottolengo del padre Ocampo, puede asumir el manejo estratégico de la comunicación e información ante sus públicos objetivos (colaboradores, donantes, proveedores y sociedad caleña).

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los elementos que necesita la Fundación Cottolengo para que la comunicación sea asumida estratégicamente.
- Describir las características sociales de los públicos objetivos de la Fundación.
- caracterizar los medios internos y externos con los que la Fundación moviliza su relacionamiento con los públicos de interés.
- Diseñar un PEC - Plan Estratégico de Comunicación como carta de navegación para el manejo estratégico de la comunicación en la Fundación.

5. JUSTIFICACIÓN

Una de las razones que motivaron la realización de la pasantía en la Fundación Cottolengo del padre Ocampo, fue el deseo de contribuir desde el campo de la Comunicación a organizaciones como la Fundación comprendan que para su desarrollo y cumplimiento de su labor social, es necesario que reconozca a la comunicación como un factor esencial que contribuye en los procesos de relacionamiento.

En este sentido, las organizaciones logren administrar los recursos mediante la instauración de un sistema de relacionamiento estructurado y robusto que incluya no solamente espacios de encuentros legitimados; también obtener mensajes claros, oportunos, pertinentes, con un lenguaje estándar para los públicos de interés, y la selección de medios efectivos, eficientes y eficaces que garanticen la pertinente y oportuna divulgación de los mismos. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio¹⁵.

La Fundación Cottolengo fue un excelente escenario para poner en práctica todas las herramientas obtenidas durante la etapa académica teniendo en cuenta que la intervención de las estudiantes, serviría como movilización de la visión a corto y mediano plazo que la Fundación deseaba generar en el imaginario de sus colaboradores y públicos de interés.

En este sentido, La razón principal por la que se optó realizar este proyecto de grado enfocado en la modalidad de pasantía institucional, radica en querer potencializar las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores, directivos y el actor más importante aún: el adulto mayor que es la razón de ser de la fundación.

Continuando con lo anterior, es pertinente poner en práctica el conocimiento adquirido en la academia, ya que de esta manera se podrá iniciar un proceso de transformación a partir del reconocimiento de fortalezas y habilidades de manera participativa, motivando a la fundación a través de herramientas que permitan trazar

¹⁵ CASTRO, José; CELESTE, Pedro y GARCÍA ABAD, Lito. Lecturas de Comunicación Organizacional [en línea]. España, 2012 [Consultado: 1 de junio de 2019]. Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=uPho69FxDclC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false-

líneas de acción y aprovechar el talento humano que hace parte de ella con el propósito de nutrir los procesos de comunicación internos.

En este sentido, la intervención de esta pasantía fue pertinente su inicio con la creación de espacios que trabajen en pro-reconocimiento y aprovechamiento de las habilidades que posee el adulto mayor y que esto sea un gran aporte para lograr establecer los medios y canales pertinentes que debe manejar la organización, teniendo en cuenta los públicos internos que posee.

Organizaciones como la Fundación “El Cottolengo” necesita personas que posean un pensamiento estratégico, que con ayuda de sus conocimientos y sus habilidades juntos diseñen nuevos procesos de comunicación y fortalezcan los ya existentes. El pensamiento estratégico permite ver la organización como una indivisible, involucrando a todos los públicos con el fin de diseñar y generar acciones unificadas, que actúen de la mano con los objetivos y metas de la organización, fue por ello, que se consideró como una de los mayores aportes de esta pasantía para la Fundación Cottolengo, el diseñar el plan estratégico de comunicación como estrategia para promover el manejo estratégico de la comunicación.

Por ello, el rol que desempeña dentro de la organización es fundamental ya que pondrá a disposición nuestros conocimientos y su vez aprenderemos de las personas que dirigen la organización, estableciendo comunicación participativa e incluyente, ya que trabajando juntos es posible generar sinergia entre cada uno de los departamentos y los colaboradores, con el fin de establecer un lenguaje de comunicación único y permanente.

Es por todo lo anterior, esta investigación fue más allá de un ejercicio académico y se situó en reconocer los aspectos reales que componen los procesos comunicativos dentro de las organizaciones en este caso la Fundación, proponiendo estrategias que fortalecieran la estructura organizacional de la misma y preparando a las estudiantes al reto que sería desempeñarse laboralmente a futuro.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1 MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo consiste en una contextualización de los componentes geográficos, económicos, políticos y sociales que conforman el municipio de Jamundí, municipio donde se creó y desarrolla la Fundación Cottolengo.

6.1.1 Municipio de Jamundí

El municipio de Jamundí cuenta con una actividad económica que se mueve con base a la agricultura, la ganadería, la minería y el comercio. Se explotan minas de oro, carbón, plata y sulfuros asociados. Como municipio agrícola se cultiva: caña de azúcar, arroz, maíz, soya, café, millo, cacao, plátano y la mora además del sector turístico y comercial. Cabe destacar el trabajo de la talla de madera¹⁶. Actualmente el municipio se ha diversificado en su desarrollo habitacional, mediante casas lujosas y campestres que se extienden desde el sur de la capital del Valle del Cauca, Cali, hasta la parte norte y noroccidente del municipio de Jamundí aportando valorización al municipio puesto que estos bienes pueden alcanzar un precio a la venta muy alto. El turismo en sus zonas rurales es abundante debido a sus ríos, lagos y zonas montañosas donde se destaca los farallones de Cali.

Figura 4 Ubicación geográfica del Municipio de Jamundí



Fuente: Alcaldía de Jamundí. Gobierno de los ciudadanos: mi municipio. Jamundí, 2020. [Consultado: 20 de junio de 2019]. Disponible en: <http://www.jamundi.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

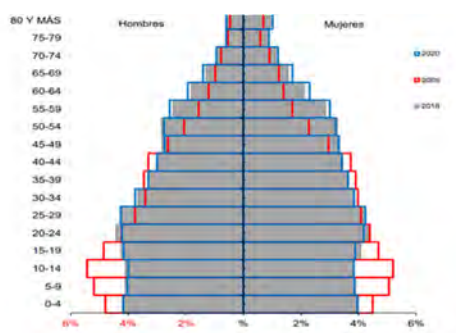
¹⁶ Alcaldía de Jamundí. Gobierno de los ciudadanos: mi municipio. Jamundí, 2020. [Consultado: 20 de junio de 2019]. Disponible en: <http://www.jamundi.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

6.1.2 Entorno económico del municipio de Jamundí

El municipio de Jamundí cuenta con una actividad económica que se mueve con base a la agricultura, la ganadería, la minería y el comercio. Se explotan minas de oro, carbón, plata y sulfuros asociados. Como municipio agrícola se cultiva: caña de azúcar, arroz, maíz, soya, café, millo, cacao, plátano y la mora además del sector turístico y comercial. Cabe destacar el trabajo de la talla de madera¹⁷. Actualmente el municipio se ha diversificado en su desarrollo habitacional, mediante casas lujosas y campestres que se extienden desde el sur de la capital del Valle del Cauca, Cali, hasta la parte norte y noroccidente del municipio de Jamundí aportando valorización al municipio puesto que estos bienes pueden alcanzar un precio a la venta muy alto.

De acuerdo con los datos publicados en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), La pirámide Poblacional del municipio de Jamundí muestra a una población que está pasando por un proceso de envejecimiento. Esto debido a que su base se encuentra más reducida (pirámide Regresiva) a medida que pasan los años y hay un engrosamiento en la mitad de la gráfica, la cual será la próxima población adulta mayor y no se presenta el mismo número de nacimientos que reemplacen esa población envejecida al estarse reduciendo la base que son los nacimientos. Como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5 Pirámide poblacional comparativa 2005 – 2018 y proyección 2020



Fuente: DANE. Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda. 2018. Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>

¹⁷ Ibíd.

Los proyectos aquí señalados se construyeron alineado lo propuesto en el plan de desarrollo vigente, y al mismo tiempo en el marco de la visión que tendrá el nuevo plan de desarrollo 2023 que se realizará en el primer semestre del presente año. Esto implica que el plan de acción aquí presentado tendrá una actualización dada la necesidad del proceso de armonización, y el cambio de plan de desarrollo. Este plan de acción fue aprobado por el consejo de gobierno del 28 de enero de 2020. De acuerdo al plan de desarrollo proyectado por el municipio de Jamundí para el año 2020 se relaciona la distribución que se establece para cada dependencia del municipio.

Figura 6 Distribución presupuesto dependencia para la vigencia 2020

DEPENDENCIA	PRESUPUESTO INICIAL
Agricultura	\$ 408.619.929
Ambiente	\$ 845.569.940
Cultura	\$ 997.478.727
Deporte	\$ 965.034.242
Desarrollo social	\$ 1.136.732.398
Educación	\$ 61.897.849.656
Etnias	\$ 300.000.000
Gestión del riesgo (Gobierno)	\$ 775.234.319
Gestión Institucional	\$ 165.267.703
Gobierno	\$ 943.248.317
Infraestructura	\$ 11.542.105.737
Planeación	\$ 2.561.422.168
Salud	\$ 45.091.697.303
Pago subsidios (Planeación)	\$ 3.898.582.777
Tránsito	\$ 2.046.644.514
Turismo	\$ 351.939.570
Vivienda	\$ 1.845.178.123
Total	\$ 135.772.605.424

Fuente: Alcaldía de Jamundí. Gobierno de los ciudadanos: mi municipio. Jamundí, 2020. [Consultado: 20 de junio de 2019]. Disponible en: <http://www.jamundi.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

6.1.3 Entorno jurídico o marco legal para las fundaciones

La fundación es una persona jurídica que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuya finalidad es propender por el bienestar común bien sea de un sector o gremio en particular o de toda la comunidad.

La fundación se rige por el código civil, artículo 633, la Ley 80 de 1993, la ley 22 de 1987¹⁸, la ley 52 de 1990, los decretos 1407/91, 2035/91, 525/90, decreto distrital 091/87 y demás normas aplicables a su condición de empresa privada¹⁹.

Los requisitos legales los cuales son obligatorios bajo las normas colombianas para el establecimiento comercial con atención al público en general son las siguientes

Para registrarse como persona jurídica ante la cámara de comercio de la ciudad de Santiago de Cali. Este registro se realiza para registrar el nombre, nombre accionistas, ubicación de operación, monto máximo de aporte de capital y definir su razón social. Para completar el registro se solicitan los siguientes documentos:

Características de la Fundación:

- Aunque no hay valor mínimo de patrimonio, se debe contar con unos bienes o dineros preexistentes.
- Legalmente no tiene definida una forma organizativa.
- Se regulan totalmente por sus estatutos.
- No tiene ánimo de lucro.
- Tienen un patrimonio determinado desde su nacimiento. La afectación del patrimonio es irrevocable.

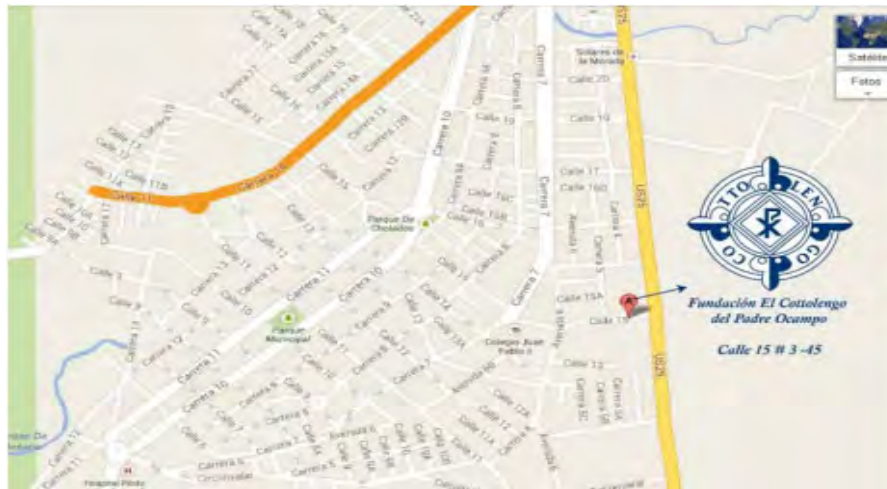
¹⁸ COLOMBIA. SENADO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 22 de 1987. (12, marzo, 1987). Por el cual se asigna una función [en línea]. En: Diario Oficial. Bogotá D.C. [Consultado: 28 de octubre de 2019]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

¹⁹ COLOMBIA. SENADO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Ley 80 del 1993. (28, octubre, 1993). Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública [en línea]. En: Diario Oficial No. 41.094. Bogotá D.C. [Consultado: 28 de octubre de 2019]. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html

- La vigencia entendida como el periodo de duración de la entidad es de carácter indefinido.
- Legalmente no es permitido disolverse y liquidarse por voluntad de los fundadores o miembros.

En ese contexto social es que la Fundación “El Cottolengo” desarrolla su actividad la cual se dedica exclusivamente a trabajar en pro del adulto mayor desprotegido y vulnerable, brindándole atención integral. Está ubicada en el Municipio de Jamundí en la Calle 15 # 3 – 45 Barrio El Jardín.

Figura 7 Mapa de georreferencia de la Fundación El Cottolengo del Padre Ocampo.



Fuente: Fundación el Cottolengo del Padre Ocampo. Nosotros [en línea]. [20 de junio de 2019]. Disponible en: <https://fundacionelcottonlogo.org/nosotros/>

El Cottolengo está ubicado a 15 minutos de la ciudad de Cali en el sur occidente del Valle del Cauca en Jamundí, (Colombia). Su población está integrada por 350 adultos mayores con una edad promedio de 80 años, grupo social heterogéneo caracterizado por su deteriorado estado de salud y multipatologías crónicas.

Dentro del análisis de la población que más acude a los servicios que ofrece la Fundación se identifica porque la mayor procedencia de estas personas es de la ciudad Santiago de Cali, la edad oscila entre 70 y 104 años, y solo 6 adultos en un rango de 43 a 445 año, las enfermedades que más se presentan son Diabetes,

Hiper Tensión Arterial y enfermedades respiratorias, La cantidad de abuelos que pagan pensión es de 289 y alrededor de 20 abuelos son apadrinados por familiares y amigos con \$250000 COP mensuales, los casos más frecuentes atendidos por IPS son Post Quirúrgico de rodilla, Lumbalgia, Parálisis facial, Trastorno de aprendizaje, finalmente, los servicios que ofrece las IPS a la Fundación son Psicología, Fonoaudiología, Enfermería, Medicina, Odontología, Fisioterapia, Terapia ocupacional, Terapia respiratoria.

6.2 MARCO TEÓRICO

Para explicar por qué en la Fundación Cottolengo del Padre Ocampo en la ciudad de Jamundí, no se asume el manejo de la Comunicación desde la perspectiva estratégica, fue necesario abordar los planteamientos y postulados teóricos de autores como: Sandra Massoni, Francisco Javier Garrido, Rafaél Alberto Pérez, Henry Mintzberg, en otros, autores que le han aportado significativamente al conocimiento del complejo campo de la Comunicación en las Organizaciones. Es por ello que en el presente marco teórico, se exponen los principales planteamientos que permitieron conocer a las investigadoras, las características y particularidades relevantes respecto a: La comunicación estratégica, la Comunicación Interna, las estrategias de Comunicación y el Plan de Comunicación entre otros. Así como también comprender desde una perspectiva amplia la dimensión de las fallas comunicacionales expuestas en la Fundación, lo cual fue crucial para pensar y diseñar posibles alternativas que las fortalecieran.

A partir de lo anterior, fue posible identificar las categorías de análisis sobre las cuales se encuentra cimentado el proyecto. Dentro de las categorías utilizadas están: la Comunicación estratégica, estrategia de comunicación, comunicación interna, comunicación para la transformación organizacional y plan estratégico, cada una de éstas son piezas esenciales que brindan herramientas importantes para proporcionar mejoras a nivel comunicacional dentro de una organización.

6.2.1 Comunicación estratégica

Según Sandra Massoni investigadora argentina experta en estudios comunicacionales desde los nuevos paradigmas en su obra Modela de la comunicación estratégica plantea que “La comunicación es un espacio de cruce que atraviesa lo social y que, como tal, excede en mucho a los mensajes. Es el espacio en el que se usan los textos y los objetos socioculturales; el uso –en el sentido de aquello no previsto inicialmente- es lo que permite el cambio y la

transformación, porque permite la diferenciación”²⁰. Por lo tanto, el rol de un comunicador estratégico es articular la diversidad sociocultural y los intereses y necesidades de los actores sociales, a través de un espacio de conversación que le permita a cada actor apropiarse y aportar a partir del reconocimiento de sus diferencias a la transformación comunicacional dentro de la organización. Aunque en la Fundación Cottolengo están legitimados algunos espacios de encuentro (reuniones entre directivos y personal administrativo, encuentros entre el personal administrativo y personal a cargo, etc.) éstos, por naturaleza y por trayectoria histórica de la organización han permitido que ésta continúe prestando sus servicios a la comunidad local y regional. Sin embargo, si éstos fueran pensados y utilizados de manera estratégica los resultados saltarían a la vista, y la Fundación tendría una mejor colaboración de los donantes o potenciales donantes de la región. Es por ello que es tan importante lograr que la comunicación sea asumida de manera estratégica y lograr que los actores sociales se sientan reconocidos e identificados con lo que la Fundación quiere transmitir.

Así mismo la autora despliega su investigación en tres movimientos que constan de siete pasos los cuales son relevantes para entender el por qué las organizaciones deben de asumir la comunicación desde la perspectiva estratégica. Éstos son:

En el primer movimiento “De la comunicación como información a comunicación estratégica”²¹. El primer paso de este movimiento tiene como objetivo “Superar el malentendido de la transferencia”²². Esto se basa en la conceptualización errónea que se ha establecido en muchas organizaciones donde la comunicación se reduce al plano de lo informativo y no debe ser visto de esta manera, porque es ahí donde aparecen las incomprendiones, dificultades y malentendidos en las diferentes áreas de trabajo. Para ello, es fundamental pasar de ver la comunicación como simple información a la creación de un momento relacionante con el otro que permite aprovechar la diversidad sociocultural que con la comunicación estática e invita a los actores sociales a compartir códigos con quienes se comunican, logrando que el mensaje cause el efecto esperado.

Ahora bien, la Fundación presenta diversidad falencias en este aspecto; puesto que, no se le da un lugar de importancia a los procesos de comunicación, no existe una oficina de comunicaciones ni personal capacitado para gestionar la misma. La comunicación es vista desde una óptica meramente informativa y no hay registro de

²⁰ MASSONI, Sandra. Modelo de Comunicación Estratégica. Argentina, 2007.

²¹ *Ibíd.*

²² *Ibíd.*

un control ni seguimiento a la información que se les comparte a los diferentes públicos, ni un contacto directo con las personas que realizan las piezas comunicacionales, regularmente a cargo de los jefes de las unidades de mando o áreas que configuran la estructura organizacional de la Fundación.

Por lo anterior, es sumamente importante y relevante, transformar el pensamiento sobre el papel fundamental que juega la comunicación en una organización, y en especial en esta Fundación; puesto que, de la correcta gestión de la misma, se podrán articular los diferentes medios, espacios de encuentro, contenidos, directrices o políticas de comunicación, y canales de información entre otros con los que se logre optimizar los procesos organizacionales, optimizando el tiempo y favoreciendo las dinámicas internas, propias de la cultura organizacional.

El segundo componente de este movimiento expuesto por Massoni, es Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación, este componente hace referencia a la distribución de la información, que si bien no asegura que el mensaje llegue y sea comprendido, es un punto que se debe tener en cuenta ya que no se puede minimizar la información a través de una estructura de distribución, debido a que debe ser fundamental reconocer el contexto para proponer canales que garanticen la comprensión del mensaje.

También es necesario explorar bajo el punto 3 “El tipo de completamiento que podrán en juego los actores”²³ al respecto, Massoni señala que esto sólo se logra poniéndose en el lugar del otro, este es un proceso dinámico que está cambiando con el tiempo que dependen directamente de las matrices se va a leer esa información.

Afirma Massoni que para lograr una comunicación estratégica y con sentido es crucial, “reconocer las matrices socioculturales de los actores involucrados”²⁴ identificar el lugar generacional al que pertenecen los actores sociales. Ello permite que se pueda aterrizar y volver más cercano las mejoras comunicativas que se deseen proponer. La matriz debe contener: Actores (personas, grupos e instituciones clave, etc.), modos: (formas de comunicación, códigos, redes de interacción, etc.), espacios: (lugares de intercambio, circulación y resemantización de las novedades, etc.) que le permitirán determinar saberes e intereses de los

²³ *Ibíd.*

²⁴ *Ibíd.*

actores: (valoración de los aspectos del problema según las lógicas de funcionamiento del sector).

Por otra parte, el segundo movimiento que plantea Massoni es “De la comunicación al final de la línea a comunicación como espacio relacionante de la diversidad sociocultural”²⁵ aquí se tiene en cuenta cómo la organización trata con sus miembros, cómo se vincula a la sociedad y con las demás instituciones. Permitiendo que la comunicación fortalezca procesos es necesario que se encuentre directamente relacionada con las prácticas institucionales y los objetivos de la organización, esto sólo se logra si se conforman equipos multidisciplinares, que sean capaces de instalar conversaciones múltiples convocándolos a participar de procesos de interacción comunicacional. Para establecer convergencia entre la organización y los colaboradores, se deben conocer las necesidades e intereses de ambas partes con el fin de reconocer que simboliza y cómo se materializan las debilidades encontradas para cada actor.

Por último, el tercer movimiento “De tema a comunicar a problema acerca del cual conversar”²⁶ tiene como finalidad reconocer la mayor cantidad de aspectos del problema haciendo común aquello que es privado. Teniendo en cuenta la multidimensionalidad del problema a través de factores económicos, socioculturales, técnicos y político-administrativos para lograr establecer mayor conectividad. Por otro lado, establece los niveles del problema: síntomas, causas próximas, causas básicas ya que esto facilita la planificación de las acciones para que sean más efectivas. Este movimiento fue crucial para comprender la mayor problemática de la Fundación, dado que el manejo de la comunicación es asumido como un proceso connatural al ser humano y poca o ninguna inversión se realiza para diseñar un robusto sistema de relacionamiento y comunicación, que permita optimizar la gestión de la comunicación dentro y fuera de la Fundación.

Otro autor que aportó desde su perspectiva estratégica en comunicación fue Francisco Javier Garrido, consultor internacional, especialista en Pensamiento Estratégico, quien en su libro “Comunicación de la estrategia”²⁷ enfoca la comunicación desde el componente organizacional donde hace especial énfasis en la responsabilidad de los directivos de superar las brechas comunicativas que permitan a toda la organización integrar los mismos objetivos, con el fin de

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ GARRIDO, Francisco Javier. *Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona, 2000. P. 83.

establecer espacios que generen sintonía e interacción entre los actores involucrados.

Afirma el autor, que no es suficiente que los directivos de cualquier tipo de organización asuman la Comunicación desde la perspectiva estratégica, sino que también deben invertir recursos para lograr que ésta sea asumida desde el pensamiento estratégico, así como también el ser consciente de la importancia que tiene para que la comunicación sea asumida estratégicamente es saber cómo comunicar las estrategias. Este acorde con el diagnóstico que se realizó, es tal vez el principal problema de la Fundación.

El autor, plantea que para que una estrategia sea comunicada de forma adecuada y cumpla con el objetivo de cambiar visiones y potenciar nuevas capacidades competitivas que expresen interacción entre todas las partes que conforman la organización, se debe tener en cuenta:

Pensamiento estratégico, Según Raúl Olay, citado por Garrido, es un proceso reflexivo que determina la intención y el perfil estratégico de lo que una organización quiere llegar a ser. Lo anterior, Tiene como objetivo buscar la capacidad de anticipación de los acontecimientos, visualizar una meta y realizar acciones para alcanzarlo. Este pensamiento es flexible, capaz de reorganizar los medios del objetivo de la organización y/o individuo²⁸.

Sistematización de la estrategia, Vista desde la planificación de la estrategia.

Operacionalización, Entendida como la puesta en práctica de la estrategia.

Garrido desarrolla su investigación a través de seis componentes de la comunicación estratégica, de los cuales se escogen los que más se adaptan a la investigación realizada.

Por un lado, el autor propone ver la comunicación en la organización como un espacio que genera interacción entre los directivos y colaboradores de la organización, a través del uso de códigos apropiados que rompen con la relación lineal, ya que la comunicación estratégica debe ser transversal con el fin de integrar a todas las partes de la organización. Esto es lo que se pretende lograr con la

²⁸ Ibíd.

fundación, brindar elementos que permitan a la dirección compactarse a tal punto con los colaboradores que la comunicación pueda ser fluida, constante y periódica.

Por otro lado, otro aspecto importante a tener en cuenta es la cultura de comunicación que tiene como propósito generar y potenciar los lazos simbólicos entre actores, a través de la interacción permitiéndole al actor expresarse libremente y construir un flujo de ideas que le brinde seguridad y estabilidad al colaborador dentro del rol que desempeña en la organización. Se debe tener en cuenta, que el tema de cultura se encuentra directamente relacionado con el tema de clima organizacional ya que de un buen clima depende que los objetivos estratégicos surjan o no un efecto de transformación en la organización y sus colaboradores.

En otras palabras, es responsabilidad de la fundación proporcionar un espacio de calidad a sus colaboradores, en todos los aspectos laborales, sociales, económicos y educativos que le permitan sentir al colaborador sentido de pertenencia por su organización.

La comunicación de la estrategia debe potenciar, cambiar y generar visiones de nuevas capacidades competitivas con el fin, de fortalecer el que hacer de la organización a través de un plan estratégico que involucre a los distintos miembros para definir objetivos, recursos y responsables que aporten en la codificación, difusión implementación y retroalimentación de la estrategia que permita tener un cumplimiento transversal.

Para lograr que la estrategia sea vista como motor de cambio debe centrarse en el receptor, el mensaje que transmita la organización debe ser comprendido sin dificultad por el receptor de tal forma que entienda los lineamientos transmitidos que permitan a los actores conocer el ritmo, pasos y dirección de la estrategia. Brindando claridad en la explicación sobre quiénes son los responsables y que rol desempeñan dentro de la estrategia en instancias de interacción interpersonal, grupal, organizacional y social. En este sentido, es importante alinear los sistemas empresariales articulado a estructuras de comportamiento estables en los actores al señalarles cuál es su rol y definir cómo deben comportarse con relación a su cargo. Promoviéndola optimización de los recursos, apostándole a generar espacios que permiten la innovación y creatividad a través de una construcción colectiva.

Otro aspecto fundamental, es la identidad ya que esto permite encontrar un factor de cohesión entre colaboradores fortaleciendo la forma de expresión colectiva en el que los actores comprendan cuál es la esencia, dinámica propia e individual de la organización. Garrido propone una metodología para el desarrollo de la comunicación de la estrategia, que debe estar supervisada por un profesional del

área el cual pueda dar seguimiento y cumplimiento a cada una de las etapas del plan de comunicación. Dentro de las etapas se encuentra:

Diseño, Es un proceso que se lleva a cabo con los directivos de la organización con el fin de conocer cuáles son las necesidades e intereses comunicativos que pretende la organización fortalecer partiendo de la misión, visión y objetivos.

Definición de los instrumentos de comunicación, Son instrumentos a través de los cuales la organización establece su proceso comunicativo, es fundamental conocerlos para saber que micro medio utiliza la organización para entablar un contacto fluido con sus colaboradores, es importante que este instrumento sea utilizado de forma periódica permitiendo establecer un posicionamiento estratégico de estos dentro de la organización.

Implementación y Feedback, Tiene como objetivo desarrollar y crear recordación de la estrategia en la organización, con el fin de fortalecer los procesos de Operacionalización. Este proceso se debe realizar en conjunto con los directivos de la organización, ya que el profesional al diseñar el plan debe socializarlo a los directivos con el fin de ajustar detalles y retroalimentarlos de cómo se llevará a cabo el desarrollo de las estrategias escogidas.

Por último, la comunicación de la estrategia plantea Garrido, que ésta debe ser vista como un cambio futuro que le permitirá a la organización ser maleable y no resistirse al cambio en estructuras con el propósito de generar alineación entre colaboradores y directivos en la comunicación apropiada de la estrategia. Esto, es lo que precisamente el camino que debe de recorrer la Fundación para cambiar y transformar su mentalidad y cultura hacia la comunicación.

6.2.2 Estrategia de comunicación

Una estrategia de comunicación hace referencia a las acciones programadas que se implementan en un espacio de interacción humana, con base a unos intereses y necesidades determinados.

Por ello, cuando se aborda la comunicación es fundamental planificar previamente la acción comunicativa que se quiere llevar a cabo de manera eficaz, es ahí, cuando las estrategias de comunicación cumplen un rol determinante al ser vistas como el conjunto de formas y modos comunicativos, ya que tienen un objetivo prioritario

utilizando unos recursos dados para establecer una comunicación eficaz de ideas, productos o servicios, que paralelamente ayudan en la toma de decisiones.

De este modo, las estrategias de comunicación en las organizaciones juegan un papel muy importante, ya que se encargan de conectar al público interno y externo con la organización, ayudando a establecer cultura organizacional, posicionamiento y reconocimiento a nivel social. El autor Henry Mintzberg articula las distintas perspectivas de la comunicación estratégica a través de cinco concepciones²⁹.

Estrategia como plan, acciones que se recopilan de manera anticipada para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Toda estrategia de comunicación requiere un plan, ya que es el espacio para determinar cuáles son las fortalezas o debilidades que posee la organización, además de reconocer los factores que la componen que permiten trazar un plan de acción.

Estrategia como táctica, permite pensar todas aquellas acciones que funcionan como respuesta ante los factores encontrados, actuando de manera directa.

Estrategia como pautas, su eje central está en el comportamiento, ya que para definir el plan este debe estar relacionado directamente con el comportamiento para lograr que los públicos se identifiquen y la ejecución de la estrategia sea efectiva.

Estrategia como posición, la razón de ser de una estrategia es movilizar y posicionar a la organización en todos sus aspectos, a través de esta se busca generar un reconocimiento y apropiación por parte de los públicos a nivel interno y externo.

Estrategia como perspectiva, este punto de la estrategia consiste en arraigar compromisos en la forma de actuar o responder por parte de la empresa. Este planteamiento está fundamentado en la situación actual de una organización Vs la

²⁹ UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Planeación estratégica Henry Mintzberg [en línea]. (2007). [Consultado: 30 de junio 2019]. disponible en: http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1422/1422_u3_actdiag.pdf

situación deseada de una organización, tiene que ver con el estado posterior que se quiere alcanzar a través de la propuesta y ejecución de la estrategia elegida.

6.2.3 Comunicación interna

La comunicación interna, es una herramienta indispensable en la gestión empresarial, porque: “Pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir una imagen positiva y un clima adecuado”³⁰ Entonces, el objetivo de la comunicación interna es: “Permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. Constituye uno de los elementos centrales, para articular las relaciones entre los diferentes departamento de la organización”³¹.

La comunicación interna, es la encargada de potenciar el talento humano de las organizaciones; es decir el público interno, a tal punto de crear sinergia entre todas las áreas cumpliendo y alcanzando las metas y objetivos organizacionales; permitiendo establecer una buena comunicación, incentivando que los colaboradores desarrollen sentido de pertenencia.

La comunicación en las organizaciones, nace con la necesidad de generar cambios sociales, tecnológicos y económicos; esto se debe a que la comunicación siempre ha estado inmersa dentro de los procesos gerenciales directa o indirectamente de manera horizontal, vertical o mixta.

La comunicación interna es vista como una herramienta de gestión de cambio, ya que le permite a la organización desarrollar una visión estratégica en la cual se fortalecen aspectos como: La imagen corporativa, la identidad, la gestión de la marca, posicionamiento y varios aspectos organizacionales que deben ser tenidos en cuenta para lograr resultados positivos dentro de la organización.

Según María Escat Cortés, la comunicación interna puede ser vista como una herramienta de gestión del cambio o por otra parte como una herramienta para mejorar el rendimiento de la organización.

³⁰ FANTONI CERVERA, Ángel Luis. Comunicación interna: comunicación total. Madrid: ESIC Editorial, 2006. Pág 301.

³¹ VÉRTICE. Comunicación Interna en la Empresa. España: Editorial Vértice, 2007. p. 7.

De esta manera, la autora propone que es necesario tener en cuenta el contexto de la organización y definir cuáles son sus problemas, necesidades, alianzas que permitan conocer lo que se pretende conseguir a nivel interno, de igual manera, alcanzas el propósito de socializar a los públicos para que sean partícipes del cambio que se quiere generar ya sea a corto, mediano o largo plazo.

La comunicación interna es vista como gestión del cambio, debido a que pretende involucrar a los públicos de la organización con el fin de desarrollar y comunicar una visión estratégica, dicha visión debe ir acompañada de cambios organizativos de direccionamiento estratégico o estrategias aplicadas que deberían ser reestructuradas para empezar fomentar cambios internamente. “El Programa de Comunicación Interna también podría ser una herramienta para la gestión del cambio en el sentido de que influye sobre el clima dentro de la organización, es decir puede llegar a hacer cambiar el clima organizacional”³².

Según Nicolás Seisdedos, el clima se define como: “una cualidad interna relativamente perdurable de la organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, es percibida por éstos y hace a la entidad diferente de otra organización. Se trataría del conjunto de percepciones, de tipo descriptivo y no evaluativo, referido a la totalidad o partes de la organización y que influye en la conducta y actitudes de los miembros”³³.

Por otro lado, la comunicación interna sirve como herramienta para mejorar el rendimiento organizacional, ya que busca generar ventajas competitivas de la organización frente a otras organizaciones del mismo sector; Esta ventaja, se logra una vez se establezca coordinación y cohesión en lenguaje, estilos, mensaje entre los diversos públicos de la organización.

“Un buen programa de comunicación interna, puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno”³⁴

³² CORTÉS ESCAT, María. La necesidad de un Programa de Comunicación Interna. 2004.

³³ SEISDEDOS, Nicolás. El clima laboral y su medida. En: Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Número 2. 1996.

³⁴ CORTÉS ESCAT, María. La necesidad de un Programa de Comunicación Interna. 2004.

Es así, como la comunicación a nivel interno de la organización permite generar acciones a través de un diagnóstico, dando conocer el estado real en el que se encuentra la organización identificando y analizando las causas de las problemáticas detectadas con el fin de generar cambios a nivel personal y colectivo. A continuación, se muestran tipos de comunicación que se ven en las organizaciones:

Comunicación horizontal, es la comunicación que se establece entre personas que se encuentran en un mismo nivel jerárquico.

Comunicación vertical, la comunicación vertical ocurre siguiendo los varios niveles jerárquicos de la empresa parte de los niveles superiores a los inferiores.

Comunicación corporativa, la comunicación corporativa, tiene que ver con la identidad de la organización donde se crea una transmisión de los atributos y valores de la organización con el fin de traducirlos para mostrar a los públicos externos una imagen positiva.

“La imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior”³⁵.

La imagen es intencional, esto quiere decir que internamente la organización se debe encargar de cohesionar al público hacia un mismo lenguaje que fortalezca la personalidad particular de la misma.

“La imagen corporativa de la empresa. se basa en la acumulación de rasgos de imagen identidad visual, interiorismo, contacto con el público, etc.; sin embargo, generalmente no siguen ninguna estrategia, ni suelen estar gobernados por normativa; en este sentido, la imagen corporativa responden a un esquema integrador que busque las sinergias que pueden proporcionar otros activos de la imagen de la empresa cuando se programan unitariamente”³⁶

³⁵ VILLAFANE, Justo. Imagen positiva gestión estratégica de la imagen de las empresas. 2002

³⁶ Ibíd.

La imagen corporativa se construye a partir de un estilo particular de la esencia de la organización, es decir, lo que hace y cómo lo dice. Por ello, es fundamental lograr que todos los miembros conozcan y compartan la misión, visión, valores, objetivos, filosofía y cultura organizacional para consolidar las relaciones internas y externas con los Stakeholders.

6.2.4 La comunicación estratégica para la transformación organizacional

La estrategia de Comunicación. Según el texto, “La estrategia de comunicación”, escrito por el Dr. en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Complutense de Madrid, Rafael Alberto Pérez define la estrategia de comunicación como una forma de acción, concretamente, interacción simbólica. Se trata de precisar ahora cuándo esta interacción merece ser calificada de estratégica. Si todas las comunicaciones fuesen estratégicas sobraría esta distinción, pero en la medida en que puede haber comunicaciones que no lo sean, el calificativo estrategia cumple aquí una función no sólo adjetivadora sino también delimitadora. Esto hace referencia a una cualidad diferencial de algunas comunicaciones que las distinguen de aquellas otras actuaciones que, aun siendo comunicativas, no tienen los rasgos que las califiquen de estrategias³⁷.

Este apartado es muy importante, debido a que el Dr. Pérez explica la estrategia en una forma de acción, esto lleva a entenderla como un campo de la intencionalidad humana, donde la ejecución de la estrategia está precedida de la intención de generar efectos, aportando a nuestro proyecto una visión más amplia de las estrategias que se realizarán para el mejoramiento comunicacional de la fundación, nos da herramientas para la toma de decisiones. Por otro lado, Salvador Peris, en el documento “La comunicación como herramienta estratégica en las ONG”, explica el principal objetivo de las organizaciones, es alcanzar un proceso de comunicación ordenado y direccionado a mantener el liderazgo y el éxito del servicio, logrando que sus colaboradores tengan una buena interacción con un público objetivo.

“El mensaje a transmitir se basa en la misma realidad –la imagen corporativa–, pero al dirigirnos a distintos públicos a través de diferentes soportes y con argumentos adecuados, cabe el peligro de ser percibidos de forma distinta y no complementaria, cosa que no ayuda al establecimiento de una imagen global”³⁸.

³⁷ OPÉREZ, Rafael. Estrategias de la comunicación. 4ta edición. Editorial Ariel S.A., 2008. p. 200.

³⁸ PERIS, Salvador. La comunicación como herramienta estratégica en las ONG. Castellón. 2002. p. 22.

Además, La imagen corporativa está estrechamente relacionada con la comunicación interna, se vuelve importante en instituciones como El Cottolengo, que buscan trabajar de la mano de la comunidad y para la comunidad, para ello se busca crear una visibilización efectiva, con el fin de confrontar la necesidad existente de tener un continuo contacto con un público, lo cual les garantiza estabilidad y éxito en sus programas de Auto sostenimiento.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el diseño metodológico se acudió a una investigación aplicada, la cual según los autores Sampiere, Torres Carrillo o Méndez, es conocida como la búsqueda de información a través de la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, y se aplican en una situación o problemática de un contexto geográficamente situado. Ésta depende de los resultados y avances de la investigación básica o teórica.

Con relación al enfoque de investigación que se utilizó para la realización de este proyecto fue el enfoque cualitativo, el cual se centra en conocer y explicar las condiciones y características que rodean a los actores sociales que hacen parte de la investigación. Es por ello, que los resultados analizados desde dicho enfoque tienen aplicación o cumplimiento para dicha comunidad, grupo o colectivo que hizo parte de la investigación. Este enfoque no pretende la universalización de sus hallazgos. Para la recopilación de información desde este enfoque, se utilizaron como técnicas de investigación, entrevistas, grupos focales y observación.

7.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para realizar el respectivo análisis requerido para el desarrollo de la investigación propuesta, fue importante realizar entrevistas con los diferentes públicos objetivos la fundación para determinar de qué manera se estaba percibiendo el rol de la comunicación en los procesos de información e interacción entre colaboradores para identificar las necesidades puntuales que aportaran a una comunicación transversal y con sentido estratégico.

De igual manera se realizó trabajo de campo con el objetivo realizar procesos de observación en temas de carteleras, distribución de información, relacionamiento entre áreas, llevar a cabo las entrevistas y realizar registro fotográfico de cada uno de estos escenarios que evidencian cada una de las visitas realizadas.

De esta manera los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron:

Cuadro 2 Instrumentos de recolección de información

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN		
TÉCNICA	HERRAMIENTA	CONTENIDO
Observación	Bitácora	Descripción detallada de las prácticas o procesos observados a nivel interno por parte del público objetivo (Adulto mayor - colaboradores)
Entrevista	Cuestionario	Preguntas abiertas
Análisis de documentos	informe descriptivo	Medios impresos, fotos, grabaciones de audio y video e Internet.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

7.2 FUENTES.

7.2.1 Fuentes primarias

Se determinó como fuente primaria los directivos de la fundación, coordinadores de área y adulto mayor, para conocer de primera mano el manejo que está diseñado e implementado por parte de la administración y los resultados que ha obtenido la fundación.

Aquí presentamos a cada uno de nuestras fuentes de acuerdo a su perfil asignado:

Cuadro 3 Perfil Directivo (Directivos o Coordinadores de área)

Nombre	Cargo
Martha Rubiela Salazar	Coordinadora de salud
Gustavo Rincón	Gerente General

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Cuadro 4 Perfil Operativo

Nombre	Cargo
Estela Cruz Salazar	Servicios Generales
Rolando Cárdenas	Acompañamiento y desarrollo
Edgar Velazco	Auxiliar de facturación
Yuri Tatiana Galán	Recepcionista I.P.S.
Alejandra González	Fisioterapeuta
Ángela María Palacio Mosquera	Coordinadora del Hogar de paso y encargada del área de compras
Lucy Ortega	Asistente de Gerencia.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Cuadro 4 . (continuación)

Nombre	Cargo
Sandra Patricia Ruiz Escobar	Auxiliar de fisioterapia.
Diana Carolina Aguilar	Enfermera Jefe
Bertha Lida Argote López	Auxiliar de enfermería.
María Elvis Berrio León	Auxiliar de nutrición.
María Consuelo Escobar,	Auxiliar de nutrición
Jessica Paz Castro	Terapeuta Ocupacional

Fuente: elaboración propia de las autoras.

7.2.2 Fuentes secundarias

Documentos impresos, fotos, grabaciones de audio y de video, para respaldar cómo va el desarrollo del proyecto, información tomada de Internet que sirva como insumo para desarrollar actividades de acuerdo a lo planteado.

7.2.3 Procedimiento

El procedimiento de recolección de información y análisis de los hallazgos se llevó a cabo una vez entregada la propuesta realizada ante la fundación, con el fin de establecer compromisos por ambas partes para lograr el desarrollo exitoso del proyecto. El proyecto se desarrolló en las siguientes cinco etapas:

Etapa 1. Investigación- observación, recolección de información – Organigrama- primeros encuentros. Con el propósito de reconocer cuál es:

- La situación actual en la empresa en temas comunicativos.
- La estructura en la que se comparte la información.
- La determinación del campo de análisis.
- La Información de primera mano por parte de los directivos.

Etapa 2. Identificación de fortalezas y debilidades – Detectar necesidades comunicativas- Revisión de prácticas de comunicación para:

- Reconocer las necesidades reales de comunicación en la Fundación.
- Detectar las fallas del proceso comunicativo.
- Identificar los medios y canales por los cuales se transmite la información, teniendo en cuenta que tan efectivos son estos.

Etapa 3. Ejecución de entrevistas y encuestas con el propósito de:

- Realizaron encuentros con directivos y coordinadores de área.
- Obtener respuesta por parte de los colaboradores a través de un formato de encuesta, con el fin de conocer los aciertos y desaciertos a nivel de comunicación, además de conocer de qué manera les gustaría a los colaboradores recibir la información.

Etapa 4. Análisis de resultados a fin de:

- Evaluar las respuestas obtenidas en entrevistas y encuestas.
- Reconocer las falencias y proponer mejoras.
- Plantear propuestas para el desarrollo del PEC.

8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo se realizó con el fin de reconocer qué elementos necesita la Fundación Cottolengo del Padre Ocampo para asumir la comunicación e información estratégicamente ante sus públicos objetivos. Para dar cumplimiento a dicho reto, el grupo investigador llevó a cabo la búsqueda, observación y recolección de datos que sirvieran como insumo para encontrar qué componentes debería tener en cuenta la fundación para mejorar su comunicación internamente.

Fue un proceso muy enriquecedor que pese a algunas dificultades en acuerdos de tiempo, espacio y disposición por parte de los colaboradores de la fundación, se pudo superar este momento con la intervención oportuna de los directivos, quienes se encargaron de socializar la importancia que tendría esta investigación para el mejoramiento de los procesos comunicativos en la fundación, y esto permitió recibir más interés por parte de los colaboradores queriendo aportar a la realización de este proyecto.

Para dar cumplimiento al diseño de la propuesta de comunicación, se realizaron entrevistas a los directivos y colaboradores pertenecientes a la parte operativa, estas entrevistas en un inicio no tuvieron mucha receptividad por parte de los colaboradores quienes expresaban que no contaban con el tiempo necesario para responder el cuestionario y no le daban la importancia que el espacio exigía. Una vez los directivos hicieron énfasis en que los colaboradores debían apoyar en este proceso, los cambios fueron notorios, ya que en una segunda visita a la fundación las personas elegidas para llevar a cabo las entrevistas mostraron mejor disposición y actitud lo que facilitó el encuentro.

Se llevó a cabo el proceso de documentación teniendo en cuenta el material otorgado por los estudiantes que anteriormente habían realizado investigaciones o propuestas desde diferentes planteamientos.

De esta manera la información recopilada permitió realizar el diagnóstico para conocer el estado, falencias, fortalezas y aspectos a mejorar comunicacionalmente hablando dentro de los procesos de la fundación, y poder así proponer mejoras a corto, mediano y largo plazo que pudieran transformar lo que la fundación comprendía como comunicación.

A continuación, se presentarán los resultados de la investigación obtenidos mediante entrevistas, teniendo en cuenta los objetivos propuestos articulándolos con el análisis de la información empírica recopilada, y los aportes de los teóricos

que orientaron el conocimiento del interés de investigación, mediante las categorías y subcategorías extraídas del marco teórico.

Resultados según el objetivo 1. Identificación de los elementos para lograr que la comunicación sea asumida de manera estratégica en la Fundación Cottolengo. Para el cual se utilizó como técnica de investigación la entrevista con directivos y operativos que son los actores del Cottolengo, y acorde a ello se organizó la información según con las categorías mencionadas anteriormente. A continuación se describen dichos resultados.

La comunicación en los procesos gerenciales, administrativos y operativos

Esta pregunta se realizó solo a directivos y coordinadores de área. De acuerdo a esto las personas entrevistadas fueron Martha Rubiela Zapata (Coordinadora de Salud) y Gustavo Rincón (Director - Gerente de la Fundación).

Según lo evidenciado de acuerdo a las respuestas obtenidas no hay claridad sobre la forma en la que se debe comunicar en cada uno de los procesos, ya que por el lado de la coordinadora de salud este es un tema que surge de acuerdo a las necesidades y no tiene un lineamiento sino que se reduce al plano informativo, llevándose a cabo a través de Whatsapp. Por otro lado el gerente menciona que aunque existe un comité de comunicaciones que aunque no cuenta con los perfiles ideales hay personas que están interesadas en aportar a ese proceso. La falla que se encuentra en este espacio es que la comunicación se queda solo en la junta directiva y no se lleva a cabo un proceso descendente en el cual los procesos administrativos y operativos se comuniquen oportunamente.

Es fundamental que la Fundación conozca los niveles de comunicación existentes para lograr superar las barreras que pueden estar obstaculizando los procesos comunicacionales en los diferentes roles (Gerenciales, administrativos y operativos)³⁹.

Teniendo en cuenta esto la Fundación debe establecer una comunicación descendente que es aquella que actúa desde los cargos más altos de la hasta los más bajos reforzando el tema de comunicar a todas las áreas los temas de interés general que se trate en los diferentes procesos de la fundación.

³⁹ KATZ, D; KAHN,R. Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, 1990. p. 547.

¿Manejo estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?

Esta pregunta estaba dirigida al personal administrativo y operativo, el cual tuvo distintos puntos de vista porque la mayoría expresó que Sí se maneja la información y comunicación estratégicamente pero no dieron un porqué, por otro lado algunos colaboradores fueron un poco más críticos y expresaron que desde la nueva administración se está haciendo un trabajo fuerte para que la información se divulgue llegue a todos los públicos y no se quede solo en los rangos superiores.

En ciencias de la comunicación, llamamos comunicación estratégica a la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.)⁴⁰

Es por ello que la comunicación estratégica, debe ser vista como acciones comunicativas que conduzcan a los públicos hacia los objetivos de la institución en el caso de la Fundación, acorde con la entrevista realizada a los directivos, se destaca que para que ésta sea asumida desde la perspectiva estratégica, es necesario que la Directiva de la Fundación asuma la responsabilidad de coordinar todos los recursos comunicacionales que poseen en la actualidad para lograr orientar y concientizar a los colaboradores de la importancia del manejo estratégico de la información y comunicación para garantizar el óptimo desempeño de sus actividades y su relacionamiento, en pro de la comunidad los adultos mayores que atienden.

Es supremamente crucial que desde la dirección de la Fundación (Gerente General) se generen las directrices que estructuren un sistema de relacionamiento robusto que garantice el diseño de las estrategias y actividades comunicativas necesarias para lograr que la información, que se emita contenga, mensajes claros, concisos y oportunos que movilicen a la acción efectiva de los procesos que configuran la Fundación. En ese sentido, el reconocimiento de los espacios de encuentros existentes es vital para promover una cultura hacia el manejo estratégico de la comunicación e información que se genera en la Fundación Cottolengo del Padre Ocampo, para llevar a cabo los procesos y garantizar así la atención oportuna y de calidad a los adultos mayores que alberga. En ese sentido teórico Rafaél Pérez afirma explica que “principal objetivo de las organizaciones, es alcanzar un proceso de comunicación ordenado y direccionado a mantener el liderazgo y el éxito del

⁴⁰ BOZETTI, L. Comunicación Estratégica. 2001. [Consultado: 18 octubre 2019]. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>

servicio, logrando que sus colaboradores tengan una buena interacción con un público objetivo”, ese punto es al que debe llegar la Fundación si decide invertir financiera y socialmente en el componente comunicativo desde la perspectiva estratégica, de ahí que el PEC, diseñado en este trabajo de investigación, sea un punto de inicio para el largo trayecto que ha de recorrer la Fundación.

Profesional de la comunicación en la estructura organizacional.

Este interrogante se planteó solo para el perfil directivo, quien expresó que la Fundación no cuenta con un profesional de comunicación porque no cuentan con el presupuesto necesario para dicha gestión, es por ello que permiten que los estudiantes desarrollen sus procesos de pasantía en las diferentes modalidades para poder hacer uso del material y propuestas que estos diseñan para contribuir al mejoramiento de las fallas que en su intervención pudieron encontrar.

Es fundamental que la fundación cuente con un encargado de la comunicación porque como lo expresa Joan Costa “ El Dircom es una estrategia que se encarga de gestionar la comunicación de la empresa tomando en cuenta la idea global del negocio y las ideas particulares de cada departamento, integrando El Dircom reemplaza la idea de una empresa seleccionada donde el obrero hace lo que su superior le ordena de forma robótica y metódica y ningún departamento conoce lo que el otro quiere realizar para llamar la atención del público”⁴¹.

Por esa razón la fundación debe contratar una persona que sea responsable de las comunicaciones que se emitan a nivel interno y externo, esto será un aporte muy significativo ya que se establecerá un orden comunicacional que le permita obtener mejoras en los procesos internos entre las diferentes áreas y los colaboradores, como también podrá impactar de mejor manera a sus públicos externos motivándolos a ser parte de la Fundación.

Espacios de encuentro institucionales que ha establecido la Fundación para la planeación, coordinación, seguimiento y control de los procesos de gestión gerencial administrativa, social y operativa.

⁴¹ COSTA, Joan. El dircom nace de la necesidad de la empresa [en línea]. DIRCOM. (30 de noviembre de 2011). [Consultado: 12 de junio de 2019] disponible en: [<http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/3307-joan-costa-%E2%80%9Ccel-dircom-nace-de-la-necesidad-de-la-empresa%E2%80%9D>]

Los espacios de encuentro institucionales son fundamentales en las organizaciones, para lograr establecer un mejor relacionamiento con los colaboradores y que estos puedan recibir información de primera mano que es aquello que evita el rumor y la desinformación en las organizaciones, en este caso en la Fundación. Los directivos manifestaron diferentes espacios de encuentro que han aportado en la planeación, coordinación, seguimiento y control de muchas actividades en los procesos administrativos y operativos, entre estos se encuentran: Reuniones de gerencia, comités una vez al mes y reuniones de equipo cada 8 días en las áreas.

Un aspecto muy interesante fue el planteado por el gerente, quien manifestaba que desde su ingreso a la organización se interesó por conocer qué expectativas tenía el grupo de trabajo respecto a la fundación con el interrogante ¿Hacia dónde vamos? Este fue un espacio de construcción participativa que les permitió a los colaboradores poder expresarse y todo aquello que se comentó sirvió de insumo para la planeación del momento, llevándolos a reajustar algunos procesos operativos, y establecer mejor planeación y seguimiento en las áreas.

Es importante destacar, que los espacios de encuentro designado por la Fundación, ha potencializado la comunicación interna, debido a que estos espacios están enfocados a trabajar en pro de cada uno de los objetivos de esta.

Acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés.

Los colaboradores mencionan diferentes medios que, aunque no están institucionalizados por la Fundación se utilizan para informar las temáticas desarrolladas en los espacios de encuentro. Existe una fuerte similitud entre colaboradores en espacios como: Comités y reuniones, esto es un punto a favor que la organización deberá aprovechar para institucionalizar estos espacios, con la intención de generar mayor recordación e impacto en los colaboradores, esto les permitirá diseñar un orden de temáticas, problemáticas o simplemente información de interés general del cual se produzcan unos compromisos que deberán cumplirse a corto o mediano plazo dependiendo de la necesidad.

“La comunicación es un espacio de cruce que atraviesa lo social y que, como tal, excede en mucho a los mensajes. Es el espacio en el que se usan los textos y los objetos socioculturales; el uso –en el sentido de aquello no previsto inicialmente- es

lo que permite el cambio y la transformación, porque permite la diferenciación ⁴²". Este planteamiento es un fundamento que debe adaptar la Fundación para que los espacios de encuentro reconocidos por los colaboradores sigan generando impacto y de esta manera surjan nuevas propuestas y metas dentro de la Fundación.

Participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta

Lo que se puede evidenciar en las respuestas a este interrogante es que la Fundación una vez más no ha diseñado una acción o estrategia que establezca sinergia entre los colaboradores a tal punto que todos estén encaminados hacia la misma dirección, algunos mencionan que es a través de los espacios de encuentro como reuniones mensuales o trimestrales, comités o felicitaciones personales y reconocimientos verbales que la Fundación promueve el logro de objetivos y metas propuestas.

Cabe resaltar que la perspectiva del gerente va más encaminada hacia el cumplimiento de indicadores, él relaciona que todo aquello que no se puede medir no es factible, es por ello que se estableció un proceso de seguimiento que inicialmente solo se utilizó en el área de salud pero posteriormente fue implementado en todas las áreas con el objetivo de tener resultados medibles que pudieran demostrar que tan direccionados estaban los colaboradores de acuerdo a la misión y visión de la fundación.

Así pues, teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente es necesario retomar el concepto de direccionamiento estratégico, ya que esto nace a partir de la visión, misión y objetivos que la Fundación desee alcanzar.

Así como lo plantea Manuel Camacho en su artículo "Análisis de una herramienta poderosa" definiendo el direccionamiento estratégico como "Un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto hace que los colaboradores se sientan identificados con las metas trazadas por la fundación, motivándolos y fidelizándolos con la fundación para lograr los objetivos propuestos.

⁴² MASSONI, Sandra. Modelo de Comunicación Estratégica. Argentina, 2007.

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas a los diferentes colaboradores de la fundación, pudimos detectar que de manera general se encuentran fallas en la difusión, control y seguimiento, políticas y lineamientos y por supuesto el manejo estratégico la comunicación.

Los colaboradores en diferentes momentos de las entrevistas expresan conocer los medios como: Whatsapp, Nottilengo, Facebook, voz a voz, correo electrónico o tipos de información que comparte la fundación ya sea formal o informal, tipos de encuentros, pero no tienen claridad del manejo que se debe dar a la comunicación e información dependiendo del objetivo e impacto que quiera causar dentro de la fundación. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar que no existe personal encargado de ser el rol de comunicador estratégico, ya que la función de este rol es articular la diversidad socio-cultural de la población, unificando los intereses y necesidades de los actores sociales, generando espacios que permita a los actores aportar a la comunicación de la fundación.

De igual manera, se evidenció que hace falta dicho comunicador estratégico para que los colaboradores desde el área administrativa, proporcionen orientación o lineamientos específicos para el manejo de la comunicación e información en cada uno de los procesos, procedimientos y trámites que se llevan a cabo en la fundación. Un Plan Estratégico de Comunicación, permitirá el mejoramiento de los canales de comunicación interna de la fundación a partir de sus diferentes departamentos, beneficiando al personal administrativo, personal operacional, donadores y benefactores ya que este es la guía y orientación para facilitar la comunicación con el público objetivo.

El Plan estratégico de comunicación se refiere a una serie de actividades realizadas en pro al cumplimiento de unos objetivos formulados de acuerdo a las necesidades o falencias de una organización, con el fin de aportar mejoras notables en los procesos comunicativos.

Es por esta razón, que la fundación por medio de la creación de canales bien estructurados logrará comunicar cualquier tipo de mensaje que la fundación desee, hasta que tipo de espacio de encuentro se requiere para dicha comunicación a través de un control y seguimiento que le permita verificar si la acciones que se están proponiendo aplican o no de acuerdo a la necesidad establecida, hace falta direccionar desde la gerencia general el concepto de comunicar estratégicamente para que los colaboradores lo interioricen y todo fluya en un mismo sentido.

Se pudo percibir que en la Fundación Cottolengo de la mano de su nueva administración, tiene como intención mejorar el alcance de los objetivos, mediante

el fortalecimiento de las estrategias de comunicación internas; para ello, la nueva administración ha integrado a todas las áreas organizacionales de la Fundación por medio de reuniones, grupos de WhatsApp, para enviar los mensajes a todos los colaboradores con los que cuenta la Fundación; esta es la visión que se requiere para que al momento de implementar las estrategias y actividades propuesta en el Plan Estratégico de Comunicación se desarrollen eficientemente.

Al respecto, Henry Mintzberg, reconocido teórico del tema estratégico, expone que para asegurar el éxito en la ejecución de un plan estratégico o una estrategia en este caso de comunicación, el directivo encargado debe hacer un “plan antes de que se tomen acciones posibles y también es importante que el plan se siga de forma consciente y efectiva. Las metas solo se pueden lograr con un buen plan. Permiten a los gerentes a dar claridad a sus equipos y trabajar hacia evaluaciones provisionales y resultados finales. Sin embargo, una estrategia organizacional clara requiere más que solo un plan”. Es necesario que se sustente en las 5 P., para diseñar las estrategias, tácticas y pautas comunicativas. En la medida en que la dirección de la Fundación asuma esta orientación, podrá empezar a pensar y ejecutar el manejo de la comunicación desde la perspectiva estratégica.

Figura 8 5 P’s de la estrategia



Fuente: TOOLSHERO. 5p de la estrategia por Mintzberg [en línea]. [Consultado: 28 de junio de 2019]. Disponible en: <https://www.toolshero.es/estrategia/5-p-de-estrategia-por-mintzberg/>

En consecuencia para que la Fundación asuma el manejo de la Comunicación desde la perspectiva estratégica, es necesario que:

- La Fundación desde la Gerencia sea sensibilizado respecto al cambio y transformación que puede lograr la Fundación si se generan, diseñan, socializan y se crean mecanismos de seguimiento y control, las directrices, lineamientos y protocolos pertinentes para que quienes la integran se sientan responsables que desde su rol deben acogerse a éstos, y así contribuir a instaurar prácticas comunicativas que incentiven y movilicen el uso estratégico de la comunicación para los diversos procesos que configuran la Fundación, y así hacer de ésta una cultura fuerte y consistente que atraiga a donantes permanentes y potenciales. Esto le permitirá también recuperar ese reconocimiento y posicionamiento como una de las Fundaciones líderes en el Valle del Cauca en la atención del adulto mayor.
- Es necesario que la comunicación en la Fundación, se planee, coordine y se diseñen mecanismos o acciones de seguimiento y control y así, mediante indicadores de gestión de Comunicación determinar la eficiencia y efectividad de las actividades y estrategias comunicativas que se diseñen en implemente al interior de ésta y su repercusión ante los públicos externo.
- La Dirección de la Fundación deberá de incluir en el presupuesto la creación del cargo de Comunicador e iniciar el proceso de contratación de un profesional que asuma la responsabilidad de orientar el manejo de la comunicación se emitan a nivel interno y externo, esto será un aporte muy significativo ya que se establecerá un orden comunicacional que le permita obtener mejoras en los procesos internos entre las diferentes áreas y los colaboradores, como también podrá impactar de mejor manera a sus públicos externos motivándolos a ser parte de la Fundación.
- Los espacios de encuentro institucionales son fundamentales en las organizaciones, para lograr establecer un mejor relacionamiento con los colaboradores y que estos puedan recibir información de primera mano qué es aquello que evita el rumor y la desinformación en las organizaciones, en este caso en la Fundación. Dentro de los lineamientos o directrices para que la comunicación sea asumida desde la perspectiva estratégica, es necesario potenciar estos espacios de encuentros institucionales, puesto que se convertirán en la estrategia de comunicación para instaurar la cultura hacia el manejo estratégico de la Comunicación.
- Los medios y canales de información y comunicación bien estructurados, con directrices pertinentes y oportunas para la circulación de la información, será

necesario que la Fundación, logre comunicar cualquier tipo de mensaje que desee, hasta qué tipo de espacio de encuentro se requiere para dicha comunicación.

8.1 DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS SOCIALES DE LOS PÚBLICOS OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN.

De acuerdo con lo revisado en las entrevistas, las características sociales del público objetivo son:

- **Adulto Mayores en estado de vulnerabilidad:** Es decir, personas que se encuentra en una edad superior a los 60 años, que tienen condiciones económicas, familiares y /o fisiológicas poco favorables.
- **Entidades públicas como:** La Alcaldía de Santiago de Cali y la Alcaldía de Jamundí y entidades privadas como: la Arquidiócesis de Cali y entidades des de salud como la Clínica Valle del Lili, que se interesan por servir y ayudar a los demás a través de donaciones, ya sea monetarias o de implementos de aseo, alimentos o ropa.
- **Personas gran espíritu de solidaridad:** Es decir personas que se preocupan por el otro y desean apadrinar a uno de los abuelitos de la fundación o donantes como Instituciones educativas como el Colegio PIO XII, Universidad Santiago de Cali permitiéndole a sus estudiantes realizar prácticas de Fonoaudiología, la Universidad Autónoma y Universidad Javeriana con sus Pasantes.
- **Población en general del Municipio de Jamundí:** Pacientes con alguna condición médica que necesiten atención por medio de la IPS de la fundación.

De acuerdo al en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), La pirámide Poblacional del municipio de Jamundí muestra a una población que está pasando por un proceso de envejecimiento.

8.2 REVISIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE USO DE MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS CON LOS QUE LA FUNDACIÓN MOVILIZA SU RELACIONAMIENTO CON LOS PÚBLICOS DE INTERÉS.

Con el fin de establecer una mejor distribución y suministro de la información y comunicación, la Fundación ha dispuesto algunos medios internos y externos por los cuales establece relacionamiento con sus públicos objetivos y colaboradores. Internamente cuenta con medios como:

Carteleras Informativas: función estratégica de las carteleras

En las organizaciones uno de los medios de comunicación interna, las carteleras intervienen como medio información y como estrategia de refuerzo. Su función se sustenta en complementar las estrategias compuestas por otros medios de información y de comunicación como los boletines, las circulares, la publicidad, los medios audiovisuales, la fotografía y la comunicación interpersonal (cara a cara). Cartelera: es el medio físico que se usa para colocar información. En la Fundación estas se encuentran ubicadas por los pasillos, contienen información de interés general o información puntual del área a la que pertenece, sin embargo, la presentación de la misma deja mucho que desear, al respecto, la Fundación no cuenta con mecanismo de seguimiento y control para verificar o medir el nivel de lectura y receptividad de la información a través de este medio.

Correo electrónico, es un servicio de intercambio de mensajes vía internet, este se utiliza para mantener la comunicación constante con los colaboradores que se encuentran situados en la parte administrativa y con los principales donantes y benefactores de la fundación.

Nottilengo, es un boletín mensual que contiene información de interés general para todos los públicos de la organización, dentro de su contenido se encuentra información de (Noticias actualizadas de la fundación, cumpleaños, ingreso de nuevos integrantes, fallecimientos y actividades de bienestar.

WhatsApp, es una aplicación para dispositivos móviles que sirve para intercambiar mensajes por medio de un chat. El uso de este medio tecnológico en la Fundación, está autorizado por parte de gerencia, a través de este medio comunican al personal las actividades, reuniones o temas de interés general que requieren inmediatez.

Espacios de encuentro, son reuniones que se realizan de acuerdo a los comités y equipos de trabajo constituidos en la Fundación, los comités se reúnen una vez al mes y los equipos de trabajo se reúnen una vez a la semana; estos momentos son utilizados por la gerencia ya sea para comunicar, capacitar o hacer seguimiento de los objetivos planteados a los colaboradores.

Externamente cuenta con:

Página web, interfaz electrónica que contiene información ya sea textual, visual o sonora y puede ser consultada por diferentes navegantes vía internet; Se utiliza con el fin de establecer una relación más cercana con los posibles donantes o público en general que esté interesado en conocer los servicios que ofrece la organización (Actualmente la página web contó con una reestructuración en su diseño y contenido)

Chat de WhatsApp, este medio es especialmente para las personas que están interesados en donar o conocer lo servicios que ofrece la fundación.

Redes sociales (Facebook - Instagram), plataformas que contienen información de actividades en temas de salud, bienestar, temas netamente de interés externo para crear cercanía con la sociedad.

9. PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN - FUNDACIÓN COTTOLENGO DEL PADRE OCAMPO - JAMUNDÍ - VALLE DELCAUCA.

El plan de comunicación es el documento mediante el cual una organización que piensa en el manejo estratégico de la comunicación, diseña para regir y orientar todos los procesos a través de la instauración de criterios, parámetros, objetivos, estrategias y acciones que redunden en el fortalecimiento del manejo de la información y la comunicación.

Este, es concebido como un documento operacional cuyo “propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación, revela estrategias y busca ser exhaustivo, incluye referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto, no se difundirá fuera de la organización”.

Configuración del plan: un plan de comunicación debe dar cuenta de tres asuntos importantes y son:

El estudio de la situación actual de la organización, en cuanto a la comunicación se refiere. Es decir el diagnóstico desde sus diferentes componentes o categorías (DOFA).

El objetivo estratégico del plan, alude al propósito, la finalidad a lo que se quiere lograr o alcanzar con el establecimiento del mismo. Este objetivo debe estar articulado a la declaración misional de la organización, de lo contrario lo que en este se proyecte sin tener en cuenta la declaración misional, resultará infructuoso por múltiples razones, entre ellas, perspectiva estratégica de la organización, presupuesto, y situación contextual de la misma.

El Plan de acción, hace referencia a todas y cada una de las estrategias y actividades propuestas para lograr la viabilidad de los diversos procesos de interés para la organización, y puedan ser llevados a cabo en un tiempo determinado. Un plan de acción puede diseñarse bien sea anual o puede ser temático, éste último hace referencia a un campo determinado de la organización. Ejemplo relaciones públicas, imagen e identidad corporativa, posicionamiento, responsabilidad social, reputación, lanzamientos, inauguración, etc.).

Objetivos del plan de acción

- Operacionalizar e implementar las acciones que se llevarán a cabo en un determinado proceso.
- Indicar con antelación las acciones a realizar

Es importante aclarar que tanto el plan de comunicación como el plan de acción no son documentos rígidos, este acorde a las situaciones contextuales internas o externas puede sufrir variaciones, todas ellas apuntando a mejorar las condiciones comunicativas y procedimentales de la organización. Planificar la comunicación en las organizaciones les permite a éstas “dotarse de un marco coherente cuya característica principal deberá ser la estabilidad”. Ahora bien, cuando se abusa de la flexibilidad, éste perfectamente puede correr el riesgo de resultar ineficaz, bien sea por que “los objetivos declarados son demasiado vagos y dan lugar a confusiones o porque se revisaran continuamente con el pretexto de su flexibilidad”.

9.1 CONFIGURACIÓN TÉCNICA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Nombre de la organización: Fundación Cottolengo del Padre Ocampo

Misión: “Asistir integralmente a las necesidades de los adultos mayores desamparados para recuperar su dignidad humana como hijos de Dios y miembros de una sociedad, brindándoles servicios de alta calidad, se ofrece por un grupo de benefactores y colaboradores por su profesionalismo y compromiso”.

9.2 DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

La Fundación Cottolengo del Padre Ocampo, es conocida como una fundación sin ánimo de lucro que se dedicada al bienestar y atención del adulto mayor desprotegido y vulnerable garantizándole al adulto mayor más allá que una estadía, ya que se encarga de velar por su bienestar, salud y alimentación.

Centrándonos en la parte comunicacional la fundación posee una serie de medios y espacios que según lo detectado en el diagnóstico realizado no se utilizan o se reconocen de manera adecuada por sus públicos internos ni externos. De ahí la necesidad de apropiar la comunicación de manera estratégica pero esto solo se logra a partir de la dirección.

Actualmente la fundación cuenta con dos tipos de públicos a los cuales debe abarcar para que su comunicación sea vista de manera estratégica:

- Público interno (Directivos, colaboradores en general y adultos mayores)
- Público externo (Donantes, proveedores y sociedad caleña)

Cabe resaltar que desde la alta gerencia se ha creado una serie de acciones que están articuladas en fortalecer los procesos comunicativos dentro de la fundación de manera interna y externa y esto ha tenido muy buena respuesta por parte de los colaboradores. Por otro lado, se ha identificado que se deben establecer lineamientos que garanticen el cumplimiento y efectividad de los procesos y espacios comunicativos que ya existen o que se quieren diseñar de acuerdo a las necesidades detectadas.

9.3 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Asumir estratégicamente la comunicación a nivel interno y externo dentro de la fundación Cottolengo.

9.3.1 Objetivos específicos

- Sensibilizar a los colaboradores acerca de la importancia de la comunicación estratégica dentro de los procesos internos.
- Estandarizar los canales y medios internos y externos de la fundación.
- Proveer lineamientos para que los procesos comunicativos sean más efectivos.
- Establecer relacionamiento a través de los medios externos como página web, redes sociales con los públicos externos.

9.4 TIPOS DE PLAN DE COMUNICACIÓN

Acorde con la clasificación que describe, para esta investigación y las necesidades y problemáticas de Comunicación identificadas en la Fundación, se optó por el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Interna. En ese sentido, el Plan de Comunicación interna: expresa la madurez y el profesionalismo de la función de la comunicación interna, se articula estrechamente con la organización y la estrategia de la organización. La principal característica es su adaptación a las necesidades y objetivos del momento.

El plan de comunicación interna debe ser “conciso, estratégico y práctico. Su objetivo es orientar la acción de generar mensajes (en cuanto a sus contenidos y apoyos) a esclarecer los objetivos, a distinguir los destinatarios y a desglosar los medios. De ninguna manera se puede reducir a una dimensión puramente técnica (creación o perfeccionamiento de herramientas de información)”.

9.5 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA – FUNDACIÓN COTTOLENGO DEL PADRE OCAMPO – JAMUNDÍ – VALLE DEL CAUCA.

A partir de la identificación de la problemática de comunicación en la Fundación el Cottolengo, que alude a la necesidad de lograr que ésta asuma el manejo de la Comunicación desde la perspectiva Estratégica, se determinó que el principal objetivo del PEC sería. Establecer los lineamientos y directrices que le permitan a la Fundación manejar estratégicamente la Comunicación. Para el logro del mismo es necesario que en la Fundación se establezcan las siguientes acciones.

Sensibilizar a los colaboradores acerca de la importancia de la comunicación estratégica dentro de los procesos internos.

Estandarizar los canales y medios internos y externos de la fundación.

Proveer lineamientos para que los procesos comunicativos sean más efectivos.

Establecer relacionamiento a través de los medios externos como página web, redes sociales con los públicos externos.

9.6 ALCANCE DEL PEC - FUNDACIÓN COTTOLENGO PADRE OCAMPO.

El alcance del Plan Estratégico de Comunicación está dirigido al total de colaboradores de la Fundación puesto que será el principal instrumento, herramienta o carta de navegación con la que contará la Fundación para garantizar el manejo estratégico de la comunicación, a través de las diferentes estrategias y acciones que desde éste se diseñarán y ejecutarán.

10. PRESENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

10.1 NOMBRE DE LA ESTRATEGIA

Renuévate Cottolengo.

10.2 TÁCTICA 1 – MANUAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y CÓMO EJERCERLA DENTRO DEL ÁREA.

Permitirá que la Fundación cuente con directrices para el diseño y ejecución de las actividades, este tiene la función de explicar los lineamientos administrativos sobre los cuales deberá regirse la comunicación al interior de la Fundación. Con éste logrará unificar criterios respecto al uso de los colores corporativos, símbolos de la identidad corporativa de la Fundación y regular la comunicación formal de ésta.

Medios de divulgación: Impreso, digital o audiovisual.

Mensaje Central: #Cottolengoserenueva

Actividades.

- Instaurar el equipo para el diseño del manual.
- Realización de talleres participativos para la capacitación en Comunicación
- Elección de responsables de la comunicación estratégica.

Indicador: Entrega y socialización del manual de comunicación al 80% de los colaboradores.

Responsable: Profesional de comunicación o practicante.

10.3 MANUAL DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y CÓMO EJERCERLA DENTRO DEL ÁREA.

¿Qué es comunicación estratégica?

"La comunicación estratégica es el eje en la gestión organizacional, ella dinamiza las relaciones con sus públicos y potencializa la productividad y la competitividad en el entorno actual".

La comunicación estratégica reta a la fundación "Rearmar el quehacer de la organización en pro del futuro o cambiar las ópticas de la acción que se están realizando para romper con la inercia (cuando ella es sinónimo de baja competitividad)" 2. Esto quiere decir que se debe trabajar con lo que hay actualmente con la intención de fortalecer o reestructurar las acciones comunicativas que se están desarrollando, con el objetivo de impactar a mediano o largo plazo.

¿Cómo implementar la comunicación estratégica dentro de la fundación?

La comunicación estratégica permitirá plantear lineamientos para desarrollar acciones puntuales mediante las cuales la fundación pueda lograr los objetivos propuestos, diseñando de manera unificada acciones futuras a nivel comunicacional por medio de la creación de estrategias y tácticas que contengan normas y pautas específicas para su implementación.

En este orden de ideas, la comunicación estratégica permitirá a la fundación reforzar objetivos, fortalecer interacciones e influenciar de manera positiva con su público interno, con la finalidad de sobrepasar lo teórico y volverlo aplicable a su población. La fundación requiere reestructurar sus procesos comunicativos en cada uno de los medios que están establecidos (Actas, cartelera corporativa, Nottilengo, comunicados por grupo de whatsapp, entre otros) ya que de esta manera podrá transmitir correctamente a los colaboradores objetivos, reforzar temas de la filosofía corporativa (identidad, valores organizacionales, sentido de pertenencia y cultura organizacional), esto motivará a los colaboradores a trabajar unidos en pro de mejoras, teniendo que ya conocen hasta dónde quiere llegar la fundación y la importancia de que cada uno esté en sintonía con la misma.

Importancia de la comunicación estratégica en las fundaciones.

Es fundamental porque orienta y unifica el potencial y características esenciales de las organizaciones con sus públicos objetivos, enviando el mensaje correcto en el tiempo oportuno y por el canal adecuado, apostándole a fidelizar los colaboradores, donantes, benefactores y proveedores frente a la fundación, potencializando el servicio, los productos y la forma de promocionar cada uno de estos, permitiendo así mejores resultados a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los objetivos trazados por la fundación.

A su vez, la comunicación estratégica es oportuna a la hora de enfrentar una situación de crisis, puesto que permite planificar y analizar las posibles variables que puedan afectar el buen desarrollo de la misma, ofreciendo una estrategia que refleje una actitud de empoderamiento en cada uno de los mensajes emitidos.

Medios y canales de comunicación internos y externos de la fundación.

Carteleras Informativas. En cuanto al uso de las carteleras, éstas son un medio de información interna que permite a Fundación dar a conocer asuntos de interés general que pueden beneficiar, alertar u orientar a los colaboradores sobre planes, proyectos o situaciones preocupantes ante los cuales, es necesario estar debidamente informados. La red de carteleras de toda organización, son un medio interno oficial, por ello, es importante que se invierta en su presentación, diseño, diagramación y ubicación estratégica.

La red de carteleras de toda organización, son un medio interno oficial, por ello, es importante que se invierta en su presentación, diseño, diagramación y ubicación estratégica.

Página web, es la carta de presentación de la fundación a través de sus públicos externos, su intención es mostrar la razón de ser de la fundación mediante la atención integral que brinda a los abuelos, servicios de IPS y alianzas que ofrece a la comunidad, orientando a la sociedad en temas de interés general o nuevos proyectos que se estén gestando dentro.

Cabe resaltar que la página web tuvo un proceso de reestructuración el cual fue muy oportuno porque pone en marcha la nueva imagen de la fundación siendo más atractiva a los usuarios en temas de color, componentes audiovisuales, tipografía y mejor acceso al usuario.

Correos electrónicos, son un medio de comunicación interna que permite a las áreas administrativas poder enviar constante información ya sea general o específica del área. Este es un medio netamente administrativo al cual solo el personal de oficina tiene acceso. Es importante que se delimite el tipo de información que será suministrada por este medio y la respuesta oportuna que deberá brindar el receptor al momento de recibir la información.

Nottilengo, es un medio interno dirigido a colaboradores, su estructura informativa es acorde ya que integra noticias de las diferentes áreas de la fundación permitiéndole ser llamativo por la pluralidad noticiosa que contiene.

Actualmente el Nottilengo renovó su imagen corporativa con el diseño del nuevo logo. Este debe ser un medio al cual se le deberá invertir ya que debe captar la atención de los colaboradores para seguir informando de manera periódica como lo viene haciendo.

Whatsapp, medio de uso interno entre directivos y colaboradores autorizado por la gerencia general, la intención es crear grupos entre áreas para movilizar la información y de alguna manera permitir que sea masiva a toda la fundación.

Espacios de encuentro, fue creado desde la gerencia general con el objetivo de informar a todos los colaboradores acerca de temas de interés general, estados de cada una de las áreas y nuevos proyectos a futuro.

Las reuniones se realizan una vez al mes en las jornadas de la mañana y tarde, este espacio logró posicionarse dentro de la fundación de manera positiva y los colaboradores aprovechan este momento para aclarar dudas e inquietudes obteniendo información de primera mano.

Redes sociales, medio externo que establece relacionamiento con benefactores, proveedores y sociedad en general, las redes son utilizadas para montar información de interés general como: eventos, convocatorias y alianzas, su lenguaje deberá ser amigable y cercano con los usuarios para generar mayor impacto.

Características de información estratégica para transmisión interna y externa.

- Información veraz y confiable que sea avalada por gerencia.

- Mensajes claros que cumplan con los objetivos estratégicos de comunicación.
- Lenguaje y tono sencillo que sea entendible por los colaboradores en general.
- Acciones que motiven e impacten a los públicos de interés a corto o mediano plazo.
- Involucrar a los públicos de interés teniendo en cuenta sus características particulares.
- Cumplimiento al plan de comunicaciones.

Identificación del mensaje

No todos los mensajes son de interés general por esto es necesario segmentarlos. La fundación posee variedad de públicos y es por ello que la información debe estar segmentada teniendo en cuenta el rol al que pertenece cada actor.

Mensajes élite, información dirigida a gerentes, jefes de área y coordinadores.

Mensajes generales, aquellos que deben ser enviados a la totalidad de colaboradores en la fundación.

Aportes de la comunicación estratégica

La comunicación estratégica es la encargada de dinamizar procesos dentro de la fundación, ella aporta a cada proceso desde su objetivo o función a cargo y también se encarga de movilizar y enfocar al talento humano en apropiar temas de direccionamiento estratégico con los cuales los colaboradores deben sentirse plenamente identificados.

“La escuela japonesa de administración nos ha aportado su idea de estrategia desde una óptica de construcción de vínculos entre personas, colectivos y

sociedades, en donde podemos servirnos mutuamente a partir de las fortalezas que compartimos con el competidor⁴³

Los aportes de aplicar comunicación estratégica para la fundación son:

Direcciona a la fundación a través del reconocimiento e interacción de sus públicos. El reconocer al otro me permite saber de qué manera me debo relacionar y cuáles son los elementos en común que surgen entre ambos para lograr una buena comunicación.

Permite identificar qué información debe ser suministrada a los públicos. No todos los colaboradores deben conocer la misma información, en ocasiones cada área emitirá información solo de interés para aquellos colaboradores que pertenezcan a la misma, por ello es tan importante poder identificar qué información se debe transmitir y a quién.

Se configura un equipo motivado y alineado de acuerdo los objetivos de la fundación. Esto permite crear sinergia entre la fundación en general y entre los equipos de trabajo, es importante involucrar a los colaboradores en temas de proyección y realizar estrategias que refuercen el compromiso y sentido de pertenencia.

Reorganiza los canales y medios de acuerdo a las necesidades informativas. Se logra establecer un orden que facilite la creación y difusión de información de acuerdo a la necesidad detectada.

Desafía a los colaboradores a ser agentes de cambio dentro de su rol y en general. Este es un trabajo muy importante ya que se debe motivar al colaborador a través del reconocimiento de su labor, charlas motivacionales se deben crear espacios significativos para lograr que el colaborador esté dispuesto a hacer su labor de la mejor manera y así poder contagiar a otros.

Le permite a la fundación tener una visión innovadora ante proyectos o estrategias a futuro. Reta a la fundación a diseñar mejores propuestas cada día, a no conformarse y romper paradigmas comunicacionales.

⁴³ PETER, F. la estrategia del sumo. 1999. p. 97-106

Construcción de herramientas participativas que fortalezcan los procesos comunicativos

Principalmente la fundación debe contemplar la idea de tener un profesional de la comunicación que se encargue de dar continuidad a las propuestas comunicativas que han surgido a raíz de las intervenciones realizadas por estudiantes dentro de la fundación, una vez cuenten con el profesional el podrá encargarse de realizar talleres participativos enfocados a enseñarle a los colaboradores de qué manera informar de acuerdo a la intención que se tenga anteproyectos, noticias de interés general y temas de áreas. Los talleres estarán enfocados a temas de redacción, tonalidad de mensajes de acuerdo al público, diseño de nuevos medios y canales de comunicación y fotografía.

Responsables de la comunicación estratégica

La Fundación al asumir la comunicación como factor estratégico podrá gestionar los recursos para establecer y estructurar el cargo ya sea de practicante o profesional de comunicación el cual podrá inaugurar el, área u oficina de Comunicaciones Esto propuesto teniendo en cuenta que el objeto social de la Fundación es tan sensible socialmente, y que requiere de personal especializado que logre diseñar estrategias, proyectos, actividades y tácticas comunicativas que convoquen a los colaboradores de la Fundación y a la comunidad en general a velar por la prevalencia de la Fundación y la población en condición de vulnerabilidad que atiende.

Se requiere a un profesional que diseñe un potente sistema de relacionamiento con la comunidad, con los medios a nivel local y regional. Una vez la fundación cuente con el practicante, pasante o profesional de planta este deberá encargarse de verificar el seguimiento y cumplimiento de las actividades o información propuesta. Cada área deberá nombrar una persona encargada de comunicar los temas puntuales del área y temas de interés general que surgen en el día a día en la fundación. Esta persona deberá pertenecer al comité de comunicaciones para conocer las pautas de cada información que debe suministrar al resto de colaboradores.

Seguimiento, cumplimiento y verificación

La alta gerencia deberá ser la encargada de diseñar y establecer lineamientos y protocolos que orienten al proceso de divulgación de información para los diferentes públicos de igual manera con los espacios de encuentro que sirven para coordinar

y planear el futuro de la fundación. Se propone que cada proceso informativo contará con un tiempo de 8 días para ser socializado, esto generará un orden y periodicidad en lo publicado o informado por los medios y canales correspondientes de acuerdo a la necesidad. Los responsables de la comunicación tendrán que enviar reporte semanal del número de personas impactadas en las socializaciones presenciales realizadas.

Factores de éxito

Los siguientes factores, han sido considerado por los expertos como los indicadores para verificar o desvirtuar el pertinente uso y apropiación de la comunicación como factor estratégico, éstos son: veracidad, compromiso y responsabilidad.

Para tener en cuenta

La parte directiva debe motivar y acompañar a la fundación en cada uno de las acciones que se vayan desarrollando en pro del mejoramiento de la comunicación.

Los responsables de la comunicación estratégica deben estar siempre alineados con la parte directiva para establecer un mismo lenguaje con los colaboradores.

Realizar los talleres de comunicación de manera teórica pero con alto nivel de experiencia.

Acatar a cabalidad las pautas dadas dentro del manual.

10.4 TÁCTICA 2 - MEDILENGOS

Objetivo: Socializar a todos los colaboradores los medios que posee la organización. Con el propósito de conocerlos uno a uno y saber cuál es el uso adecuado que se debe tener con cada uno.

Actividades

Campaña expectativa de medios en carteleras, correos electrónicos y redes sociales.

Campaña BTL con algún personaje viral que se encargue de socializar y retroalimentar de medios por cada una de la áreas de la fundación.

Mensaje Central: #CottolengoseRenueva

Público: Colaboradores fundación Cottolengo.

Responsable: Profesional en comunicación.

Indicador: Socialización de medios existentes en la Fundación al 80% de los colaboradores

Responsable: Profesional en comunicación o practicante.

Cuadro 5. Uso de medios

Medio	Tipo de público	Descripción	Cobertura
Página web Cottolengo	Colaboradores en general - público externo (donantes, proveedores, sociedad caleña)	Medio web, en el cual se debe publicar información de interés general a colaboradores y público externo, con el propósito de mantener una relación en la que se transmita información constante e importante.	Medio de comunicación abierto al público en general.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Cuadro 5. (Continuación)

Medio	Tipo de público	Descripción	Cobertura
Redes sociales (facebook-instagram)	Colaboradores en general - público externo (donantes, proveedores y sociedad caleña)	La fundación cuenta con página de facebook. El propósito de estos medios es poder mostrar principalmente a los abuelitos, su estilo de vida y el cuidado que tiene la fundación hacia ellos en temas de bienestar y salud. Las redes sociales permiten movilizar la información y transmitirla de una forma amigable y cercana. Dentro de las redes se debe publicar y difundir, noticias de interés general, información de fundación, eventos y material audiovisual.	Medio de comunicación abierto al público en general.
Nottilengo (folleto informativo)	Colaboradores en general	El folleto debe divulgarse mensualmente en un día específico que generando periodicidad para que los colaboradores se apropien de él se entregará solamente impreso y se debe entregar a todo el personal de la organización.	Medio de comunicación dirigido a colaboradores

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Cuadro 5. (Continuación)

Medio	Tipo de público	Descripción	Cobertura
Correos corporativos	Personal administrativo	Medio formal por el cual la organización transmite a los colaboradores: comunicados internos, noticas de interés, eventos, convocatorias, capacitaciones. Los correos corporativos son de uso exclusivo de la organización, para la efectividad de los procesos deben obtener respuesta o confirmación de recibido y cumplimiento oportuno en lo solicitado.	Medio de comunicación dirigido a personal administrativo
Comunicados internos	Colaboradores	Información suministrada por parte de gerencia general a toda la organización, es necesario establecer una periodicidad en la cual se formalice la transmisión de la información.	Medio de comunicación dirigido a colaboradores
Cartelera informativa	Colaboradores	Divulgar la información de acuerdo a la segmentación realizada por áreas - actualizar semanalmente la información.	Medio de comunicación dirigido a colaboradores
Responsables de la comunicación estratégica	Responsables seleccionados	Realizar encuentros constantes entre los directivos y los responsables de la comunicación estratégica con el fin de socializar la información entre el equipo para luego proceder a la transmisión y difusión con el público de la fundación.	Medio de comunicación dirigido a colaboradores

Fuente: elaboración propia de las autoras.

10.5 TÁCTICA 3 - POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Objetivo: Diseñar políticas de comunicación enfocadas a cada uno de los públicos de interés de la fundación con el propósito de ser claros a la hora de la interacción con cada uno ya sea de manera presencial o a través de los medios.

10.5.1 Política de comunicación enfocada a colaboradores - benefactores y proveedores

La gerencia general será la encargada de comunicar a los colaboradores todos aquellos temas de interés general, esto se llevará a cabo a través de los espacios de encuentro ya establecidos dentro de la fundación, los cuales se realizan una vez al mes en ambas jornadas laborales para cubrir a todo el personal, la intención es informar sobre decisiones, programas, beneficios y proyectos que esté planteando la fundación ya sea a corto-largo o mediano plazo.

De igual manera la fundación deberá suministrar información a sus benefactores y proveedores en temas de proyectos, nuevas alianzas.

El objetivo de establecer comunicación con estos públicos es:

Colaboradores: Fortalecer las relaciones, motivar al personal y brindar información de primera mano veraz y confiable.

Benefactores: Fortalecer las relaciones y alianzas con la intención de que sigan realizando sus aportes a la fundación de manera consciente.

Proveedores: Fortalecer las relaciones y de manera detallada poder mostrarles en qué procesos se pueden involucrar para que ambos interesados ganen.

10.5.2 Política de comunicación enfocada a directivas

El gerente general debe ser reconocido como el principal vocero y se apoyará en los coordinadores de área para establecer un equipo que esté en la capacidad de informar de manera asertiva y pertinente temas de alto impacto dentro de la fundación. Todos los mensajes institucionales saldrán desde aquí.

10.5.3 Política de comunicación enfocada a canales de comunicación internos y externos

La fundación se rige por la categorización de los canales formales e informales de comunicación, permitiendo el flujo e intercambio de mensajes de forma correcta, administrando adecuadamente los medios lo cual posibilita el desarrollo de planes y estrategias de comunicación. A continuación, se relaciona el cuadro de canales de comunicación:

Cuadro 6 Canales de comunicación

Medios externos	Medios internos
Página web	Correo electrónico
Redes sociales - Facebook e Instagram.	Carteleras informativas
	Nottilengo
	Whatsapp
	Espacios de encuentro
	Comunicados internos

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Estos canales deberán ser usados de forma adecuada ya que a través de ellos a fundación establece la comunicación con sus diferentes públicos, por tal motivo la información suministrada deberá ser aprobada por la gerencia general o directivos a cargo, ser un 100% certera, el canal deberá ser el correcto y deberá tener siempre una persona responsable por la información transmitida.

Actividades

- Socialización de las políticas por las áreas de la fundación por parte de un grupo clown.
- Reforzar la puesta en escena del grupo clown con material BTL.

Mensaje Central: #CottolengoseRenueva

Público: Colaboradores fundación Cottolengo.

Responsable: Profesional en comunicación - practicante - Gerencia - Coordinadores de área.

Indicador: Socialización al 90% de los colaboradores sobre las nuevas políticas de comunicación.

10.6 TÁCTICA 4 – SOMOS MÁS

Objetivo: promover la identidad, la cultura participativa y organizacional en cada uno de los colaboradores, socializando nuevamente la filosofía corporativa con el fin de los colaboradores se sientan parte de la Fundación y trabajen en pro de cada uno de los objetivos.

Actividades

Campaña expectativa a través de piezas gráficas en carteleras, correos electrónicos y grupo de WhatsApp.

Taller Metamorfosis: Este taller promoverá por medio de la reflexión la transformación actitudinal de los colaboradores frente a la Fundación, generando conciencia de la importancia de conocer a fondo la filosofía corporativa de su lugar de trabajo.

Piezas gráficas: Se publicarán en cada uno de los medios de comunicación interna piezas gráficas que inviten a trabajar en equipo.

Dado feliz: Se realizará una activación sorpresa con personajes clown, los cuales llegarán en actividad laboral para jugar con un dado gigante que contiene la filosofía corporativa (misión, visión y valores). La dinámica consiste en que ellos tiren el dado y dependiendo de la palabra que salga, deberán responder con sus palabras como aportan desde su trabajo o dependencia a el cumplimiento de la filosofía corporativa.

Mensaje Clave: #CottolengoseRenueva

Público: Colaboradores fundación Cottolengo.

Indicador: Socialización de la filosofía corporativa en la Fundación al 80% de los colaboradores

Responsable: Profesional en comunicación o practicante.

11. CRONOGRAMA

Cuadro 7 Cronograma

MESES	JULIO			NOVIEMBRE					ENERO			FEBRERO				MARZO				
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
actividades																				
Investigación y recolección de información.				x	x															
Reconocimiento de las necesidades comunicacionales				x	x															
Diseño de diagnóstico.						x	x													
Ejecución de entrevistas.							x	x												
Análisis de resultados.										x	x		x		x		x			
Diseño del Plan Estratégico de Comunicación.																	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia de las autoras.

12. RECURSOS

12.1 TALENTO HUMANO

Cuadro 8 Talento humano

DIRECTO	INDIRECTO
Directivos, coordinadores, gestores, colaboradores de la fundación, adulto mayor.	Estudiantes a cargo del desarrollo del proyecto: Astrid Carolina Gallego Trujillo Angie Daniela Riascos Zamora (Pasantes de la Universidad Autónoma de Occidente)

Fuente: elaboración propia de las autoras.

12.2 RECURSOS FÍSICOS

Cuadro 9 Recursos físicos

Herramientas	Responsable
Computador	Fundación Cottolengo
Cámara Fotográfica	Pasantes
Fotocopias	Pasantes
Internet	Fundación Cottolengo

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Cuadro 9 Recursos físicos (continuación)

Herramientas	Responsable
Transporte	Pasantes
Refrigerio	Pasantes

Fuente: elaboración propia de las autoras.

12.3 RECURSOS FINANCIEROS

Cuadro 10 Recursos financieros

Talento humano	\$ 0
Papelería	\$ 30.000
Viáticos y transportes	\$ 216.000
Cámara y registro de vídeo.	\$ 1'300.000
Grabadora de voz	\$ 200.000
Impresiones	\$ 6.000
<u>Total</u>	<u>\$ 1'752.000</u>

Fuente: elaboración propia de las autoras.

13. CONCLUSIONES

Es evidente que la comunicación en las organizaciones es un factor clave para la permanencia y visibilización de ésta en la sociedad. Es así como las organizaciones sin ánimo de lucro como la Fundación Cottolengo del Padre Ocampo, que brinda un servicio social invaluable para la población adulta mayor en condición de vulnerabilidad y que requieren contraprestación de un servicio de calidad, oportuno que cubra sus necesidades básicas, tales como alimentación, salud, vestuario, recreación, entre otros. Esta labor tan loable, requiere la colaboración de la comunidad, de organizaciones públicas y privadas, como las entidades educativas en el que se encuentra la Universidad Autónoma de Occidente, que a través de sus programas específicamente el de Comunicación Social - Periodismo, ha establecido una relación simbiótica con las organizaciones de la región por medio de pasantías institucionales y comunitarias. Es por ello que se tuvo la oportunidad de vincularse mediante el trabajo de grado titulado "Estrategias de Comunicación para fortalecer la Comunicación Interna de la Fundación Cottolengo del Padre Ocampo - Jamundí - Valle del Cauca", a las estudiantes Angie Daniela Riascos y Astrid Carolina Gallego.

De esta forma mediante la pasantía Institucional desarrollada, se logró conocer desde adentro las características, particularidades y dinámicas de trabajo que realiza el grupo directivo, administrativo y colaboradores en general, en pro del sostenimiento y bienestar de los adultos mayores que alberga esta Fundación Insignia del Valle del Cauca. Ellos, absortos en la perspectiva del compromiso y la responsabilidad en el afán de realizar el mejor esfuerzo desde cada uno de sus cargos, brindaron el apoyo necesario para lograr culminar esta la investigación.

En consecuencia, el diagnóstico sobre el manejo de la comunicación en la Fundación evidenció que ésta, al no asumir la comunicación desde la perspectiva estratégica para la ejecución y desarrollo de todos y cada uno de los procesos, fue perdiendo visibilización y cada día le fue más difícil persuadir y convencer a la comunidad en su entorno cercano y lejano de que sus donaciones eran vitales para el sostenimiento de los adultos mayores. Sin embargo, dado su origen Diocesana, han logrado permanecer vigente como Fundación, pero con muchas limitaciones en cuanto a recursos financieros y capital humano. Es por ello, que la propuesta de Plan Estratégico de Comunicación diseñado por las pasantes, se constituye en una alternativa para que la Fundación cuente con algunas directrices que de ser asumidas por ésta, podrán dar inicio hacia una cultura eficiente y proactiva en el manejo de la comunicación estratégica.

Consciente de lo anterior, la Fundación Cottolengo diseñó un proceso de intervención por parte de estudiantes pasantes y practicantes del área de

comunicación, con tal fin de poner en marcha la ejecución de proyectos que ayuden a potencializar la comunicación interna y externa. Sin embargo, dichos proyectos no tienen continuidad ni seguimiento, generando así que no se obtenga ningún impacto positivo con los públicos objetivos al ser una comunicación empírica y no estratégica. A criterio de este grupo y, en consonancia a lo desarrollado a lo largo de este trabajo, se considera que una alternativa interesante para que la Fundación se concientice de asumir la Comunicación desde la perspectiva estratégica, es la creación del área de comunicaciones o por defecto asignar un profesional comprometido que planee, coordine y desarrolle responsablemente estrategias, acciones y seguimientos a la comunicación e información que produce la fundación para el público interno y externo. Producción de contenidos pertinente, oportuna y contundente respecto a su intencionalidad y misión de proveer de bienestar a la población de adultos mayores de Jamundí y el Valle del Cauca. Ello, mitigaría las brechas comunicacionales existentes con el público interno y externo de la Fundación.

Con relación a los medios que posee la organización se concluye que, los medios y canales de comunicación interna, tienen gran acogida tanto por los directivos, el personal operativo y los adultos mayores que integran la Fundación. Sin embargo, es importante establecer directrices que regulen la emisión y recepción del mensaje, generando contenido que no solo cumpla el rol de la persuasión, sino que genere recordación y motivación en los colaboradores.

Por otra parte, los medios de comunicación externa no poseen contenido con sentido, sus publicaciones carecen de una periodicidad específica, sus diseños son poco llamativos y no poseen control y seguimiento de la información transmitida. Es preciso destacar su actual reestructuramiento y actualización de la página web institucional, que brinda al público la posibilidad de Interactuar e incentivar el conocer más de la Fundación.

Así mismo, es fundamental que los colaboradores deban ceñirse a la necesidad e importancia de aplicar de manera concreta la comunicación estrategia en los diferentes procesos que emergen de las distintas áreas de la organización, a tal punto que se logre una sinergia entre todas las áreas apostándole al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la Fundación.

Para finalizar, evidenciamos falencias en la apropiación de la filosofía organizacional en los colaboradores, puesto que no conocen la misión, visión, valores y ni la historia de la Fundación a profundidad; la filosofía corporativa es vital para el fomento del trabajo en equipo en pro cumplimiento de los objetivos institucionales indispensable para generar sentido de pertenecía en cada uno de los colaboradores.

Es fundamental que la Fundación Cottolengo empiece a asumir la comunicación de forma estratégica debido a que esto no solo es el eje central que potencializa las relaciones y buen desarrollo de los objetivos organizaciones, si no también optimiza los procesos institucionales y motiva el sentido de pertenencia en los colaboradores. La comunicación debe involucrar y fomentar la participación, interacción y la retroalimentación para generar confianza e integración en cada uno de los miembros de la Fundación, así los colaboradores no solo trabajarán unidos, si no también se creará una cultura organizacional que los identifique Y motive a aumentar la productividad de la organización.

GARRIDO, Francisco Javier. Comunicación Estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI. Barcelona: Gestión, 2000.p. 90.

GUMUCIO DRAGÓN, Alfonso. El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social Investigación & Desarrollo. 2004. p. 50.

GUTIÉRREZ, Adriana y ECHEVERRY Marlin. Diseño de un producto comunicacional para la visibilización de la labor social de la fundación el Cottolengo del padre Ocampo [en línea]. Comunicación social-periodismo. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Comunicación y ciencias sociales. Comunicaciones. 2014. p. 143 [Consultado: 16 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10614/7870>

LA PORTE, José María. Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector [en línea]. Bogotá: Universidad de la Sabana. Comunicación. 2005. p.140. [Consultado: 16 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1443/1576>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. Planeación estratégica Henry Mintzberg [en línea]. 2007. [Consultado: 30 de junio 2019]. disponible en: http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1422/1422_u3_actdiag.pdf

MONCAYO GUTIÉRREZ, Dayana. Plan de comunicación interna para Parmalat Ltda. [en línea]. Comunicación Social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje . 2008. P.246. [Consultado: 16 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/5148>

MOYA, José Luis. Propuesta de una metodología para el fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas [en línea]. Quito: Universidad Central del Ecuador. Magister en Comunicación Organizacional. Instituto Superior de Investigación y Posgrados. 2015. P.83 [Consultado: 16 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/4935>

OLAY, Raúl. Pensamiento estratégico [en línea]. Grandes PYMES. (26 de abril de 2013). [Consultado: 10 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/04/17/pensamiento-estrategico-2/>

OPÉREZ, Rafael. Estrategias de la comunicación. 4ta edición. Editorial Ariel S.A., 2008.p. 450.

PERIS, Salvador. La comunicación como herramienta estratégica en las ONG. Castellón. 2002. p. 34.

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO. Comunicación Corporativa [en línea]. Puerto Rico: Metro [Consultado: 10 de julio de 2019]. Disponible en: http://www.metro.inter.edu/secuencial/BA_COMUNICACION_CORPORATIVA.pdf

VALENCIA ÁLZATE, Mónica. La comunicación en las organizaciones públicas prestadoras del servicio de salud, caso de estudio: la red de salud ladera empresa social del estado adscrita al municipio de Santiago de Cali [en línea]. Maestría en comunicación. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Ciencias sociales y comunicación. 2013. P.123. [Consultado: 16 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://red.uao.edu.co/handle/10614/5686>

ANEXOS

Anexo A. Entrevista 1 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Martha Rubiela Zapata.
CARGO.	Coordinadora de Salud.
AÑOS EN LA FUNDACIÓN.	19 años.
EDAD.	53.
NIVEL DE ESCOLARIDAD.	Especialización.
BÁSICA PRIMARIA.	5.
BÁSICA SECUNDARIA.	11.
POSGRADO.	Gestión administrativa de salud, Docencia Universitaria.
PERFIL ESTRATÉGICO.	(Gerencia): Es fundamental conocer cómo se percibe la comunicación desde la cabeza de la organización, este caso la gerencia. Para poder establecer mejoras en los aspectos comunicativos de la fundación, y ésta debe estar alineada desde la base.
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué es lo más destacable o relevante de la filosofía de vida de la Fundación?	“Atención integrada al adulto mayor”
2. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	“Toda, desde que llegué he tenido conocimiento de cómo creó la obra el padre Ocampo y tengo claridad de que inicia su obra con personas jóvenes, abandonadas en condiciones de desamparo o indigencia y en el año 1985 cambia su misión para trabajar por y para el adulto mayor”
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	Primero por ser una fundación que trabaja con adulto mayor,, segundo que trabaja con adulto en condición de vulnerabilidad, desamparo, que tiene muy en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de la persona, que no tenemos discriminación por condición religiosa o condición cultural y también nos destaca pues la parte social.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	Rituales, creo que se conserva toda la parte de origen católico porque él era un sacerdote, era un dominico, creo que siempre a través de todo el tiempo, ha prevalecido y se mantiene la parte espiritual y se respeta de los adultos y en sí de la fundación, se celebran las principales fiestas religiosas y se respeta el credo de los que no están bajo la condición católica, también siempre la filosofía de ayudar al más desamparado y otra que todo lo decimos.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo A. Entrevista 1 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

PREGUNTA.	RESPUESTA.
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	Para el ambiente laboral es una condición de buenas actividades, es un ambiente agradable.
CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	Internamente contamos con carteleras informativas desde las diferentes áreas, se destacan mucho más las carteleras de informativas a nivel de salud, no hay mucha importancia en las carteleras administrativas, la que más se mueve es la cartelera que hay en la portería, que es una cartelera de información general. También internamente pues ahora en el último año tenemos el correo institucional por whatsapp y se mandan muchos comunicados internos, la otra manera que se sacan informaciones es por medio de circulares, se hacen dada a las necesidades y la necesidad del comunicado o la actividad que se va a realizar, hay un correo institucional pero casi no se maneja informaciones internas en allí y externamente la página web que se está actualizando, el Nottilengo fue un folleto que se rescató, era un folleto que existió hace más de 10 años y el año pasado lo rescatamos en diciembre cumplimos un año de edición, lo sacamos mensualmente destacando noticias importantes de las diferentes áreas, de comités que va enfocado a informar a los empleados.
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	Todos los que anteriormente mencione, las carteleras el whatsapp, el whatsapp si se maneja desde administración y para publicar hay que pedir autorización, el Nottilengo pues se solicita información y las personas que quieren publicar se la pasan a los encargados, los demás todos son autorizados.
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	Yo pienso que el medio más destacado deben ser las carteleras porque muchas veces las personas no tienen internet para leer los comunicados, todos no manejan datos, el Nottilengo sale cada mes, mientras que tú tienes unas buenas carteleras, una buena información, que circule en lugares estratégicos se puede leer permanentemente.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo A. Entrevista 1 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

PREGUNTA.	RESPUESTA.
4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	Últimamente se difunde por el Nottilengo.
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera la Fundación utiliza la comunicación en los procesos gerenciales, administrativos y operativos?	La utiliza según las necesidades, si hay una necesidad de una charla, de una reunión de pasar una información, se ha estado utilizando sobre todo el whatsapp.
2. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Nottilengo, es lo que generalmente se está usando ahora, pocas veces por el whatsapp y algunos momentos se hace por el Facebook pero no es mucho, sobre todo para la parte externa de actividades de los adultos pero no de la empresa e igual con la página web casi no se publica cosas de la empresa todo es relacionado con la parte de los adultos para hacer comunicación externa.
3. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	Si cuando se hacen los comunicados de programaciones específicas de actividades hay una planilla de control donde uno debe firmar que se dio a conocer la publicación y cuando se hace entrega del Nottilengo también se firma el recibido, por el Whatsapp no tenemos cómo hacer verificación porque no hay un ok de seguimiento.
4. ¿Con qué frecuencia la Fundación difunde la información para los potenciales benefactores, y medios locales y regionales?	Esa yo creo que es una de las debilidades porque la información que se difunde en Facebook no llega a todos los públicos, más es informar actividades, se publican fotos, se publican ciertas cosas importantes y no hay control ni seguimiento, cuando se hacen por ejemplo cartas de agradecimiento ya se hace a nivel administrativo y las otras áreas no se dan cuenta.
5. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	No
6. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Se debe mejorar y anclar.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo A. Entrevista 1 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

PREGUNTA.	RESPUESTA.
7. ¿Por qué la Fundación aún no cuenta con un área, oficina, departamento o un profesional de la comunicación?	Por la falta de recursos, ustedes saben que hay muchas personas, pero no está en el presupuesto, existe la necesidad, pero no el presupuesto.
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son los espacios de encuentro institucionales que ha establecido la Fundación para la planeación, coordinación, seguimiento y control de los procesos de gestión gerencial administrativa, social y operativa?	Hay varias actividades que son las reuniones de gerencia, reunión de los diferentes comités al menos una vez al mes, a nivel del equipo disciplinario hay una reunión de cada 8 días de planeación y socialización de las actividades próximas y ya cada área debe mirar la difusión de lo que se ha planeado.
2. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	No hay control de seguimiento, si los líderes socializaron la información
3. ¿Qué tipo de gestión realiza la Fundación para lograr cooperación, regional o internacional para atender las necesidades de la población a la que asiste?	Nosotros gestionamos proyectos tenemos unas necesidades planteadas, y ahora hay una persona que nos está ayudando para poder plasmar algunas de estas necesidades, pero cuando se ve una convocatoria o nos dicen que están participando para x proyecto lo que hacemos es plasmarlo y hacer el concurso.
4. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Se trata A aquí es más a nivel personal que profesional, aunque el director en este nuevo año, el lleva un poquito tiempo, ha planteado espacios de crecimiento personas con capacitaciones que ha hecho a los empleados, pero realización profesional no, la fundación en este momento tiene dos empleados que están haciendo profesionalización de sus carreras y la institución les da el espacio, les organiza los horarios para que lo puedan hacer, pienso que la empresa si lo hace pero falta motivación por parte de los empleados porque la empresa lo permite.
5. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	Yo Pienso que eso es lo que falta a nivel de recurso humano, que las políticas salgan desde allá, pero yo por lo menos, a nivel personal, quiero participar en algún congreso o seminario, yo llevo la propuesta y se condona la posibilidad y el espacio para poder hacerla, no hay presupuesto que se diga vamos a darle permanentemente un incentivo a la persona de congreso, un estudio, pero si se da el espacio.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo B. Entrevista 2 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Estela Cruz Salazar.
CARGO.	Servicios Generales.
AÑOS EN LA FUNDACIÓN.	24 años.
EDAD.	(50-55).
NIVEL DE ESCOLARIDAD.	Primaria.
BÁSICA PRIMARIA.	5.
BÁSICA SECUNDARIA.	7.
PERFIL OPERATIVO.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores)
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	“Que fue fundada por el padre Ocampo, que estos terrenos se los dieron y que esto primero era una aldea de niños desamparados y después pasó a hacer para adultos mayores.
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que, según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	Respeto, compromiso y el amor.
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	Sinceramente en la única fundación que he estado es acá pero aquí hay buen trato con los adultos mayores, no les hace falta nada, la fundación mantiene limpia, ellos también
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	No, ninguno
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	La real verdad es que algunas veces está bueno y otras veces el ambiente está pesado pero pues por uno mismo
CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	Nosotros los empleados tenemos Whatsapp y es bueno, la información de Nottolengo que lo dan cada mes y ahí nos damos cuenta de todo y la página web pero nunca la he usado

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo B. Entrevista 2 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	El Whatsapp.
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	Por la tecnología el Whatsapp
4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	Cuando a uno le dan una capacitación y le vas a pasar la información que no estuvo en el momento.
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	No se
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	Si
3. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	No se
4. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Si, pienso que si
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	No sé, pero pienso que para comunicar algún evento ellos tienen por ejemplo los números telefónicos y de ahí ellos se basan para informar
2. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	No pues antes te mandaban una carta felicitando, pero ahora no de pronto porque hay mucho trabajo.
3. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Aquí nos dan mucha capacitación, ahorita y antes nos dan capacitaciones que nos han servido mucho.
4. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	Si

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo C. Entrevista 3 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Rolando Cárdenas.
CARGO.	Acompañamiento y desarrollo.
AÑOS EN LA FUNDACIÓN.	18 años.
EDAD.	(55- 60)
NIVEL DE ESCOLARIDAD.	Técnico en diseño de modas.
BÁSICA PRIMARIA.	5.
BÁSICA SECUNDARIA.	11.
PERFIL OPERATIVO.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores).
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	Fue fundada por el padre Ocampo que en paz descanse, él fue a Italia estuvo allá y allá vio como un padre Benito Cottolengo él tenía un allá un hogar de jóvenes, él quiso traer la misma idea, empezó con jóvenes, hablando con las hermanas, con más hermanitas de la fundación, creó la fundación para jóvenes, habitantes de calle en ese momento pero le fue muy difícil manejar los jóvenes con ayuda de personal privado le donaron tierras y las donaciones que llegan en este momento, entonces formó la fundación para el adulto mayor.”
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que, según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	Lealtad, compromiso, el amor
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	Aquí se siente como en tu casa, se siente más hogareño, he tenido la oportunidad de estar en varias fundaciones, no demeritando ninguna fundación pero la fundación el Cottolengo es muy familiar, el calor humano que hay entre colaboradores y residentes es muy bonita a uno le da gusto llegar a la fundación, aquí se trabaja muy bien.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	No pues la parte religiosa, el amor a Dios, la fundación tiene un slogan que “el que da a los pobres, presta a Dios” pues ahora se cambió pero es eso, ese servicio.
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	El ambiente laboral en la fundación yo diría que es como el ambiente de otras empresas, existen la familiaridad más con algunos compañeros que con otros, de alguna manera, hay personas que le incomodan los cambios, pero es adaptarse.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo C. Entrevista 3 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	En la fundación el Cottolengo tenemos lo que es el Twitter, Facebook, Instagram, página web e internamente tenemos el Nottilengo que es una especie de periódico, es un boletín informativo.
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	No sé.
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	Whatsapp porque se crean grupos y nos dicen lo que va a pasar, información directa
4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	Por el Whatsapp, la persona encargada si hay reunión, eventos, hace la lista y te la manda a qué hora te toca, si es de dos horarios, toda la información se manda por Whatsapp, ha mejorado mucho la información.
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Como ya te dije interno por Whatsapp y externo no sé.
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	Cuando hay reuniones yo sé que la señora Ana Gómez maneja una lista de asistencia donde nosotros firmamos y ella tiene su historial, su archivo, donde está archivado qué reunión se hizo, qué personaje asistió y si no asistió se tiene en cuenta esa persona cuando se vuelva hacer.
3. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	Se escribe la información, se corrige y el director las edita, se hace un grupo donde se mejora la información para que llegue bien y sea entendida a nivel general
4. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Yo diría que si desde el punto de vista administrativo, desde el punto de vista personal diría que sí, si yo necesito el favor de x departamento uno hace un Depara y pide permiso o la solicitud a la persona encargada
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	La parte de secretaría es la encargada, si es por la parte de proveedor se comunican, se manda la información que ellos soliciten y desde la parte interna lo mismo, la persona que desee puede difundir por el Whatsapp.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo C. Entrevista 3 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

2. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	No sé yo lo siento, no soy persona que espera que lo feliciten, ni me que digan estás haciendo las cosas bien, me considero muy comprometido, muy entregado a mi trabajo, como te digo amo esta fundación.
3. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Claro que sí, justamente yo soy un ejemplo, en las administraciones pasadas yo manejaba como te dije el almacenamiento, el bodeguero, el señor Gustavo Rincón, el director, el entro en marzo del 2018 y para noviembre del año pasado vio el perfil para que yo recibiera este nuevo cargo, acompañamiento de desarrollo.
4. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	El director, hace reuniones mensuales y trimestrales donde nos informa digámoslo así una reunión general, como van los procesos que estamos haciendo, también hago parte de un grupo de gerencia.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo D. Entrevista 4 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Edgar Velazco.
CARGO.	Auxiliar de facturación.
AÑOS EN LA FUNDACIÓN.	21 años.
EDAD.	49.
NIVEL DE ESCOLARIDAD.	Universidad.
BÁSICA PRIMARIA.	5.
BÁSICA SECUNDARIA.	11.
PREGRADO.	Ingeniería industrial
PERFIL OPERATIVOS.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores).
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	“el 19 de enero del año 59, el padre funda inicialmente era con niños, alguien le donó unos terrenos y luego se convirtió en un albergue de adultos mayores, algo así.
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	Amor, servicio y no se

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo D. Entrevista 4 realizada a la Fundación Cottolengo (continuación)

3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	Aspectos como por ejemplo la atención que se le da al adulto mayor, a pesar que son pocas las personas que trabajan acá se hace todo lo posible para que se puedan tratar de la mejor forma, darles una vida de la mejor forma..
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	No lo recuerdo
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	A veces se torna, por el mismo día a día se torna un poco complicado pero en términos generales es bien.
CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Los comunicados se pasan por Whatsapp, se imprimen y se pegan en portería, en ocasiones se entrega impreso a cada persona. .
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	Cuando se entrega en papel, se debe firmar para tener un registro de que si se recibió el comunicado
3¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	Normalmente cuando son comunicados el director revisa el texto, lo ajustan y ya lo publican.
4¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Si.
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	La verdad eso es como el que estuvo pasa la información.
2. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	A veces me parece que no hay reconocimiento a las cosas que uno hace, a mí me parece que sería bien, es un valor agregado, uno se esfuerza porque todo esté bien, eso no lo hay .

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo D. Entrevista 4 realizada a la Fundación Cottolengo (continuación)

3. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Eso lo han tratado de hacer, pero aún no se ve, solo se ha hablado del tema.
4. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	Si, esa parte siempre está presentes, pero no dan incentivos ni lo promueven.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo E. Entrevista 5 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Yuri Tatiana Galán
CARGO.	Recepcionista I.P.S...
AÑOS EN LA FUNDACIÓN.	2 años.
EDAD.	23.
NIVEL DE ESCOLARIDAD.	Técnico administración de salud.
PERFIL ESTRATÉGICO.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores)
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	Fue fundada por el padre Alonso y que se ha caracterizado por el bienestar de los abuelos.
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que, según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	El amor, honestidad.
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	El empeño y la entrega que ellos le ponen a la atención a los abuelos.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	No sé.
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	Por la carga laboral y el estrés se vuelve complicado, es complicado el ambiente.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo E. Entrevista 5 realizada a la Fundación Cottolengo (continuación)

CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	Nottilengo que es como un periódico o whatsapp y Facebook donde publican lo que hace en la fundación.
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	Whatsapp.
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	Whatsapp porque la mayoría mantiene ahí.
4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	Por los mismos compañeros, cuando uno no va a la reunión por medio de nosotros mismos
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Voz a voz.
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	No se
3. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	No se
4. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Me parece que sí, no todo, pero sí, ahora todo es tan viral que por WhatsApp se comunica más.
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	Reuniones que planean y dan la información.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo E. Entrevista 5 realizada a la Fundación Cottolengo (continuación)

2. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	No se reconoce.
3. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	He escuchado que se está implementando, pero no se ha ejercido.
4. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	No se No sé.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo F. Entrevista 6 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Alejandra González.
CARGO.	Fisioterapeuta.
AÑOS EN LA FUNDACIÓN.	7 meses.
EDAD.	27.
NIVEL DE ESCOLARIDAD.	Universitaria.
PERFIL OPERATIVOS.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores)
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	Inicio como un proyecto para ayudar a las personas de la calle, de escasos recursos, poco a poco se fue formando una IPS para seguir ayudando desde otros puntos
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que, según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	Responsabilidad y servicio.
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	Que tenga una IPS ya la hace diferente porque aparte del servicio que les presta a los adultos mayores pues también busca beneficiar a otras personas con otro tipo de servicio como tal en su salud.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	No se

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo F. Entrevista 6 realizada a la Fundación Cottolengo (continuación)

5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	Desde que empecé veo que están en momento de cambio y a las personas no les gusta los cambios, es muy difícil adaptarse, entonces hay conmoción en esa parte porque empiezan nuevas cosas es como un miedo que ha extendido a esos cambios.
CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	Whatsapp donde constantemente se está enviando información, sé que hay página web, pero en cuanto a redes sociales no sé si hay.
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	Correo.
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	El Whatsapp.
4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	Hay que fortalecer en ese sentido porque hay cosas que no me entero, me entero cuando ha pasado o cuando está pasando, deben enviar más información al Whatsapp porque debe haber personas, así como yo que no se enteran.
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Lo que hago cuando necesito algo es ir y comentar en la oficina y cuando necesitan algo vienen.
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	No se
3. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	No sé, supongo que si
4. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Aun les falta.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo F. Entrevista 6 realizada a la Fundación Cottolengo (continuación)

SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	No sé.
2. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	En esa parte cuenta como las encuestas por los pacientes, ahí nos damos cuenta cómo hacemos las cosas.
3. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Lo que he visto hacen capacitaciones, han estado haciendo charlas de superación personal y mantienen capacitando de acuerdo a las necesidades.
4. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	Si, primero el reunirse para hablar de lo que se está haciendo hace que la persona se sienta parte y pienso que esa es la estrategia que están implementando.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo G. Entrevista 7 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Ángela María Palacio Mosquera
CARGO.	Coordinadora del Hogar de paso y encargada del área de compras.
AÑOS EN LA FUNDACIÓN.	3 años.
PERFIL OPERATIVOS.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores)
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	Lo que sé es que fue fundada por el padre Alonso Campo, fue un padre muy caritativo como de las personas desvalidas, como los jóvenes, al inicio de la fundación estaba pendiente de los jovencitos drogadictos, después ya se encargaron con las hermanitas de los abuelos que encontraban en la calle, fue una labor muy social.
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que, según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	Respeto y amor y claramente se alinean a mi proyecto de vida.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo G. Entrevista 7 realizada a la Fundación Cottolengo (continuación)

3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	La experiencia y la trayectoria que tienen en el cuidado de los abuelos, la hace diferencial, es toda una experiencia del trato del adulto mayor, todo lo que tiene que ver con la salud, lo que tiene que ver con el trato, tener compasión, tener ese amor por el servicio, el servicio que se les presta a ellos es de corazón.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	Se hace todo lo que es la Semana Santa, el jueves santo por lo menos se come pescado, no se come ningún tipo de carne, todas esas tradiciones católicas están muy arraigadas todavía se hacen, hay fiestas patronales que esto siempre desde que se fundó todavía se mantiene.
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	Es bueno, no es excelente, es bueno, podríamos mejorar mucho, no en cuanto a cómo se presta el servicio para los abuelitos o el trato como tal, sino entre colaboradores, como ser más dados a pensar en el otro, a ponernos en el lugar del otro.
CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	Las redes sociales son muy importantes y están muy activas ahora, tenemos Facebook, Instagram, una página ya muy completa, internamente nos comunicamos por medio del Nottilengo que es un periódico pequeño, y allí nos damos cuenta de todo, el Whatsapp.
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	Correo electrónico, Redes Sociales, Grupos de Whatsapp y el Nottilengo.
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	El medio más efectivo para mí el telefónico y el Whatsapp.
4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	Por el Nottilengo y por el grupo de Whatsapp que tenemos.
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Facebook.
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	Hay un comité de comunicaciones que lo conforman si no estoy mal unas cuatro personas, y cada una está encargada de una parte, se reúnen dos veces por mes.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo G. Entrevista 7 realizada a la Fundación Cottolengo (continuación)

3. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	Debe tener un filtro y un control y debe ser el mismo comité de comunicaciones quien lo maneja. Pero no lo conozco.
4. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Si totalmente, el director es muy pendiente de eso, nada se divulga si no es exacto y claro para la persona que lo va a recibir.
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son los espacios de encuentro institucionales que ha establecido la fundación, para la planeación, coordinación seguimiento y control de los procesos Gerenciales?	Puros comités.
2. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	Divulgarlos por los medios establecidos, puro Whatsapp y Nottilengo.
3. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	Se reconoce cuando estamos en una reunión de todos los colaboradores, que es eventual, pero si se hace reconocimiento como a algo que se haya sido muy importante.
4. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Ahora con el director que tenemos, él aspira a eso que no nos quedemos en el mismo lugar, sino que se preocupa mucho porque queramos estudiar, queramos terminar las carreras y pensar como a futuro y escalar acá mismo.
5. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	Por medios de charlas, ahora se está teniendo muy en cuenta eso, que nos reúnan, nos están motivando, están trayendo personas a que nos den charlas y hay todo un cronograma para eso.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo H. Entrevista 8 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Lucy Ortega
CARGO.	Asistente de gerencia.
PERFIL OPERATIVOS.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores)
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	Fue fundada hace 60 años por el padre Alonso Campo, quien inicialmente albergaba a toda persona, ancianos, gamines, niños de todo y al pasar los años se quedó sólo con un género que son los adultos mayores.
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	Primero que todo el amor, el amor al prójimo, la honestidad y el respeto.
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	Somos una fundación muy grande que albergamos 300 abuelos, que es una fundación inmensa se les brinda toda la atención y es gratuita.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	Darle la comida al desamparado, darle la comida alguien que si viene a tocar, ese es como el lema, que el que viene a pedir se le da.
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	Aquí se trabaja bien el ambiente laboral, pues de pronto esta hace un año como empezamos la dirección nueva tensa, porque pues todos los cambios son bruscos y la gente reacciona al cambio, pero a medida que ha pasado el tiempo bien.
CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	Internos: Whatsapp – para los colaboradores *-circulars escritas y correos. Nottilengo sale mensual y se da a conocer todo lo que se ha hecho en el mes. Externos: Correo Facebook e Instagram.
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	Entre el correo y el Facebook.
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	El más efectivo yo creería que es el escrito porque sirve como constancia.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo H. Entrevista 8 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	En los comités son poquitas personas donde nos reunimos personas que tienen personal a cargo, entonces si yo asisto al comité yo le informo.
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Por correo. Por en el caso mío si llega una donación yo envío el agradecimiento por correo.
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	A veces se da la información y ya, pero no hay como decir mira recibí porque pues aquí somos más de 60 y 65 empleados que se le manda por whatsapp pero ya ellos mirarán cuando lo lea sepa y se entere.
3. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	Yo creo que sería, primero con autorización del director de qué se va a enviar ya lo que él diga si sea personal.
4. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Si.
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son los espacios de encuentro institucionales que ha establecido la fundación, para la planeación, coordinación seguimiento y control de los procesos Gerenciales?	Como te digo como nosotros tenemos un comité de gerencia, en ese espacio se hace dos veces al mes y ahí se comentan cosas, problemas, planes, proyectos.
2. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	Se da la información y eso depende también del área, cada departamento tiene su información e igual se le plantea al director y la cuentan de manera diferente.
3. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	De pronto "gracias", pero no como en algunas empresas que manejan el mejor empleado no.
4. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Casi no se ve aquí porque en el puesto duramos mucho entonces no hay vacante.
5. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	Que nos guste lo que hagamos, porque si uno está en desagrado lo que estoy haciendo no va a prosperar y no voy a dejar que mis compañeros salgan a adelante o vayamos por el mismo camino.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo I. Entrevista 9 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Sandra Patricia Ruíz Escobar
CARGO.	Auxiliar de Fisioterapia
PERFIL OPERATIVOS.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores)
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	Yo sé que fue fundada por el padre Alonso Campo inicialmente el objetivo era atender niños, atendían niños en condición de calle, posteriormente ya pasaron a atender a adultos mayores desamparados que es lo que se está manejando en la actualidad.
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	El servicio porque es lo que principalmente se maneja, el bienestar y la integridad de los adultos mayores.
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	El compromiso es uno de los pilares de la institución y es algo que uno no encuentra en otras fundaciones.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	La parte de la Semana Santa se hacía desde que estaban las hermanas, se hacían los actos religiosos acá en la capilla, se hacen unas pequeñas procesiones por los pabellones de la institución.
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	Es un ambiente laboral bueno.
CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	Internos: Nottilengo (Folleto menciona las actividades que se realizan- temas de interés) Whatsapp – (Difusión donde envían información de interés de la institución) sale mensual y se da a conocer todo lo que se ha hecho en el mes. Externos: Página de Facebook- Página web – Instagram -Twitter.
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	Nottilengo a nivel interno Facebook a nivel externo.
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	El Nottilengo porque es algo que nos entregan en físico y podemos leer.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo I. Entrevista 9 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	El Nottilengo o a través de carteleras, ahí los comités colocan información
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Internamente: Nottilengo – carteleras Externamente: Redes sociales
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	Hay un comité de comunicaciones donde participan empleados de diferentes dependencias y ellos hacen reuniones y ahí determinan a qué público se le envía la información y si ese público la está recibiendo.
3. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	Eso se maneja directamente desde administración, desde gerencia que tipo de información se puede difundir y qué personas están autorizadas para hacerlo.
4. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	A veces no, esa es una de las falencias porque la información o se difunde no llega a tiempo.
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son los espacios de encuentro institucionales que ha establecido la fundación, para la planeación, coordinación seguimiento y control de los procesos Gerenciales	Nos hacen reuniones, cuando hay juntas directivas el jefe Gustavo cita a reuniones esporádicas, donde el da información de interés.
2. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	Hay circulares informativas y reuniones presenciales.
3. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	Ninguno.
4. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	No aquí en la fundación no.
5. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	Ahora con el cambio de dirección si se han establecido como unas metas diferentes como cumplimientos, logros a alcanzar y de pronto se desataca mucho la parte de los aportes que pueda hacer el empleado.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo J. Entrevista 10 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Bertha Lida Argote López
CARGO.	Auxiliar de enfermería
PERFIL OPERATIVOS.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores).
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	Cuando el padre fundó la fundación esto era de niños que recogían de la calle y con el tiempo ya se fue organizando para que fuera sólo para adultos mayores.
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	Principalmente la atención integral, que no solamente es la atención en salud, sino también el acompañamiento en la parte emocional porque son adultos mayores que en la gran mayoría no tiene ningún familiar entonces son carentes en la parte afectiva.
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	Yo creería que se preocupan para que la atención del adulto mayor sea completa, alimentación, aseo, lugar donde estar, red de funcionalidad, siempre se busca que el adulto mayor esté bien y se sienta cómodo.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	Semana Santa, las misas en la capilla, un programa que se llama la hora santa que es apoyado por los grupos de los religiosos que vienen apoyar la labor.
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	Pues como en toda empresa con la mayoría sí, porque uno siempre tiene más afinan con unos que otro pero de igual manera el trabajo se hace.
CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	Internos: Nottlengo (Actividades de todas las áreas durante el mes, todo lo nuevo). Nosotras tenemos equipo de trabajo con las personas del área tenemos un grupo de Whatsapp por donde informamos reuniones, cosas especiales.
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	Nottlengo, grupos de Whatsapp y estamos en proceso de que haya un correo.
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	El Whatsapp y muy urgente las llamadas.
4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	Ronda el lunes de cada semana, cada 8 días las profesionales nos reunimos.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo J. Entrevista 10 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Cuando son actividades del área se imprime la información y se reparte en las dependencias.
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	Yo creo que eso nos falta, el control.
3. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	Bueno pues generalmente si es una información desde gerencia él nos reúne con la coordinadora ella también se encarga de esa parte.
4. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Es algo general.
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son los espacios de encuentro institucionales que ha establecido la fundación, para la planeación, coordinación seguimiento y control de los procesos Gerenciales?	Reuniones, comités...
2. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	Estamos en eso porque tenemos una página de la fundación pero ahora la están adecuando para que sea más llamativa
3. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	De pronto que gracias, pero no como en algunas empresas que manejan el mejor empleado no.
4. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Aquí la oportunidad que se le da a las auxiliares cuando quieren seguir estudiando la profesional de enfermería, entonces se les colabora con lo de los turnos.
5. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	Si claro y se hace hincapié de esto en cada reunión.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo K. Entrevista 11 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	María Elvis Berrio León
CARGO.	Auxiliar de nutrición
PERFIL OPERATIVOS.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores).
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	La fundación tiene 61 años de fundada por el padre Ocampo, al principio él albergaba madres cabeza de familia, personas desprotegidas y con el transcurso del tiempo solamente se dejó para personas de la tercera edad.
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	El que da a los pobres sirve a Dios.
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	Por la calidad del personal bien seleccionado, el compromiso de mejora y de atención al adulto mayor.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	Se hacían bazar para recoger fondos, sancochos para el servicio de los que estaban albergados.
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	Por el momento estamos en un proceso de cambio nos estamos acoplando, pero está bien porque hay más comunicación por los medios.
CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	Nottlengo, la página web, Facebook.
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	Todos los medios están autorizados para compartir la información
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	El whatsapp...

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo K. Entrevista 11 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	Por medio de carteleras, mensajes por áreas escritos y verbales.
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Por grupos, cada área se encarga de contar información.
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	Si siempre se pregunta si le llegó o no.
3. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	Por lo general siempre se comunican a través de Whatsapp para informar de cualquier reunión...
4. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Pues desde la parte administrativa esa es la idea.
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son los espacios de encuentro institucionales que ha establecido la fundación, para la planeación, coordinación seguimiento y control de los procesos Gerenciales?	Reuniones- encuentros, perifoneo.
2. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	Nos lo dicen directamente, es un reconocimiento verbal por lo que estamos en un proceso de cambio y mejora.
3. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Si, dependiendo la necesidad de cada persona, no todos lo hacen en el momento pero hay personas que lo están haciendo.
5. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	Felicitación, para uno es gratificante escuchar esa palabra, se nos acercan y nos dicen que el trabajo está muy bien.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo L. Entrevista 12 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	María Consuelo Escobar
CARGO.	Auxiliar de nutrición
AÑOS EN LA FUNDACIÓN	8 años
PERFIL OPERATIVOS.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores).
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	Se fundó hace muchos años por el padre Ocampo, inició con mujeres embarazadas y con niños de ahí cambió la historia sólo a abuelos.
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	La fundación es humanitaria, generan muchos valores, respeto hacia los abuelos, hacia nosotros mismos, hacia los compañeros
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	La calidad humana que hay, hay mucha unión y entrega hacia los abuelos, es grande, hay zonas verdes, nosotros como empleados tratamos de darle lo mejor a los abuelos amor, cariño.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	No recuerdo...
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	En la zona de la cocina a veces se torna un poquito pesado, por el estrés, los horarios pero de resto hay un buen ambiente laboral.
CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?	Carteleras, redes sociales, whatsapp.
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	Todos son autorizados.
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	El whatsapp.
4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	En cada área se saca a una persona para que vaya a la reunión, y esa persona se encarga de transmitir esa información con sus compañeros.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo L. Entrevista 12 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera se difunde la información que generan las dependencias de la Fundación para el público interno y externo?	Facebook.
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	Hacen que sea entendida porque en cada área se nombra una coordinadora y ella nos explica de qué modo debemos trabajar.
3. ¿Con qué frecuencia la fundación difunde información?	Casi todo el año, cada dos días nos está contando cosas, cambios.
4. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	Cada área escoge como comunica.
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son los espacios de encuentro institucionales que ha establecido la fundación, para la planeación, coordinación seguimiento y control de los procesos Gerenciales?	Comité y reuniones.
2. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	Reconocimiento como tal no nos dan, de pronto que, si hacen una junta, nos dan felicitaciones por el whatsapp o Nottlengo.
3. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Si, aquí nos dan la oportunidad para poder estudiar.
5. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	La verdad que nos motiven y que nos digan cosas alentadoras no.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo M. Entrevista 13 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Jessica Paz Castro
CARGO.	Terapeuta ocupacional
PERFIL OPERATIVOS.	Entrevista dirigida al personal en general (Asistentes, practicantes, facilitadores y gestores).
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	Fue fundada en el año 1959 por el Padre Fray Alonso Ocampo, el principalmente albergaba cualquier tipo de población, infantes, adultos y adultos mayores, pero debido a la precaria situación económica trabajó solamente con el adulto mayor desamparado, falleció en el año 1985, inició con las hermanas religiosas ellas eran las que le ayudaban con el servicio a adulto mayor desamparados y abandonados por sus familias.
2. ¿Cuáles son los valores de la Fundación que según su experiencia y vivencia, están alineados a su proyecto de vida?	Básicamente el servicio, solidaridad, respeto.
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	Cottolengo es mundo chiquito donde se viven y se conocen historias a través de diferentes experiencias y en ese sentido logra ser diferente a otras instituciones, el entorno y el ambiente en los abuelitos es completamente diferente a otras instituciones...
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	Hay una historia es que una adulta mayor que aún se encuentra dentro de la fundación, ella fue atropellada por un vehículo estaba en embarazo y perdió su hijo a partir de allí quedó con problemas psiquiátricos.
5. ¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?	Es bueno, a nivel personal es como mi segunda casa, se viven diferentes experiencias a nivel de trabajo, a nivel personal, entonces considero, ambiente bueno y agradable se genera mucha confianza entre compañeros, hay cosas por mejorar a nivel de comunicación pero poco a poco.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo M. Entrevista 13 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

CATEGORÍA	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
SUBCATEGORÍA	MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
1. ¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta?	<p>Medios internos: Cosas muy pequeñas, pero se ha intentado fortalecer esa parte.</p> <p>Medios externos: Se debe realizar un trabajo grande porque la fundación se debe acoplar a las nuevas tecnologías.</p>
2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?	<p>Interno: Medios a nivel verbal, mensajes, escrito (Nottolengo) - whatsapp.</p> <p>Externo: Página web – Redes sociales (Facebook - Instagram).</p>
3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?	<p>Interno: Comunicación verbal – Whatsapp</p> <p>Externo: Redes sociales.</p>
4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?	A través de vía Whatsapp.
SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	Se Han tratado de crear diferente comité (entre los altos cargos en las áreas).
2. ¿Con qué frecuencia la Fundación difunde la información para los potenciales benefactores, y medios locales y regionales?	<p>Interna: De acuerdo a las necesidades o requerimientos que se tengan previstos. Nottolengo – Folleto o boletín escrito.</p> <p>Externo: Redes sociales – Facebook.</p>
3. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	No. Desconozco esa información.
4. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Sí, porque obviamente de todas las situaciones que se presentan hay muchas que se reservan dependiendo del tema.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo M. Entrevista 13 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son los espacios de encuentro institucionales que ha establecido la Fundación para la planeación, coordinación, seguimiento y control de los procesos de gestión gerencial administrativa, social y operativa?	Comités (Gerencia- comunicaciones- equipo de salud)
2. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	Se manejan a través de los jefes de área y ellos son los encargados de transmitir la información que viene desde gerencia.
3. ¿De qué manera la Fundación reconoce el compromiso, responsabilidad con la que usted asume las labores desempeñadas?	Hay un reconocimiento permitiéndoles a los colaboradores proponer en la medida cosas que aporten al buen desarrollo del área.
4. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?	Si aunque considero que hace falta, es algo que no depende solamente de la empresa, sino de cada uno como persona.
5. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?	La motivación se da a través de los resultados dependiendo de los resultados que se hayan planteado inicialmente, entonces se reconoce a través de reconocimiento verbal, pero es algo que se debe fortalecer bastante.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo N. Entrevista 14 realizada a la Fundación Cottolengo

FECHA.	25 /07/2019
NOMBRE.	Gustavo Rincón
CARGO.	Director Gerente de la Fundación.
PERFIL ESTRATÉGICO (GERENCIA).	Es fundamental conocer cómo se percibe la comunicación desde la cabeza de la organización, este caso la gerencia. Para poder establecer mejoras en los aspectos comunicativos de la fundación, y ésta debe estar alineada desde la base.
CATEGORÍA.	ORGANIZACIÓN.
SUBCATEGORÍA.	FUNDAMENTOS ONTOLÓGICOS DE LA FUNDACIÓN.
PREGUNTA.	RESPUESTA.
1. ¿Qué es lo más destacable o relevante de la filosofía de vida de la Fundación?	Lo más destacable de la filosofía es la entrega y el servicio, es desde cuando el padre decide fundar la fundación, las personas que han estado en frente desde la directiva y desde los cargos medios y operativos es como esa entrega hacia el servicio del adulto mayor sobre todo.
2. ¿Qué de la historia de la fundación conoce usted?	De la historia, pues digamos que los grandes hitos de ella desde su fundación, las personas que han estado a cargo, el tiempo que llevamos prestando el servicio, las diferentes etapas donde se han hecho diferentes tipos de atención. Por ejemplo cuando la fundación nace el padre no trabaja solamente con adultos mayores, trabaja con topo tipo de población y después no, atendíamos 300, se atendían 4.000 y unas cifras muy locas.
3. ¿Qué aspectos destaca usted de la Fundación y que la hacen diferente a otras fundaciones que se ocupan por el bienestar de personas necesitadas?	Digamos que yo podría decir que el carácter de no cobrar por la atención, muchas instituciones en su mayoría no todas, le cobran a la persona a la que atienden para poder tener como atenderla, nosotros como fundación en este momento y te hablo de aquí hacia atrás no cobramos por la atención o sea que los adultos mayores son personas desamparadas en un 98% y no hacen un aporte a la institución por su cuidado y es toda población vulnerable.
4. ¿Qué rituales, creencias, leyendas o historias aún se conservan de la Fundación cuando era administrada por el Padre Campo y las Hermanas Fundadoras?	Realmente desde la historia como tal las fundadoras no son las hermanas, el fundador es el padre, y las hermanas lo que hacen es desde su vocación apoyar el proceso del padre, digamos que hay un mito en cuanto a que las hermanas son fundadoras, las hermanas realmente son personas que apoyaron el proceso desde el inicio con el padre Ocampo. Hitos y leyendas que se mantienen, pues hay algunas que digamos parte de lo que yo quiero es cambiarlas es ese aspecto en donde en el Cottolengo estaban los loquitos, "entonces a los niños de Jamundí los asustaban diciéndoles que los iban a meter al Cottolengo". Entenderán que eso no ayuda para nada hoy en día y aún existen espacios donde existen esas leyendas, de la población que es atendida.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo N. Entrevista 14 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

<p>5¿Cómo describiría usted el ambiente o clima laboral en la Fundación?</p>	<p>Yo pensaría que la fundación lleva unos puntos e hitos que han cambiado su enfoque y su desarrollo, entonces si hablamos del padre Ocampo es una cosa totalmente social, totalmente desde el punto de vista de los benefactores y así pasando por diferentes instancias, yo me puedo referir a la última instancia en donde la dirección anterior desde su perfil de trabajo con el adulto mayor desde su misma formación de Gerontóloga, le da a la fundación un enfoque mucho más desde lo gerontológico y la atención al adulto, la intervención directa. Cuando estamos en la etapa que yo tengo la fortuna de dirigir pues desde la misma junta hay un enfoque y desde el mismo perfil mío mucho más de una organización de una empresa y de cómo responder a la fundación en una permanencia en el tiempo y para eso hay que tener un enfoque un poco diferente hacia la parte de una empresa como tal y su disponibilidad hacia futuro...</p>
<p>CATEGORÍA</p>	<p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>
<p>SUBCATEGORÍA</p>	<p>MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>
<p>1¿Cuáles son los medios internos y externos, con los que cuenta actualmente la Fundación para su relacionamiento interno y externo en la gestión de los diferentes procesos que atienden para su óptimo funcionamiento?</p>	<p>Pues en lo interno, aquí pasa una cosa curiosa porque cuando uno dice algo que se va a hacer, dicen “Ay eso ya se hizo y entonces yo pregunto ¿Hace cuánto? Y entonces dicen hace como 25 años ¿Y hace cuanto no se hace? – Ah no, pues hace como 25 años”. En la época mía que es por lo que yo te respondo, digamos que yo considero que debe haber una política de qué la gente debe estar enterada de todo lo que está pasando de primera mano, yo internamente hago unas reuniones con los empleados, cada mes, cada mes y medio maso menos en donde les cuento todo lo que está pasando, incluyendo la parte financiera, la parte de los proyectos que se vienen y obtener una retroalimentación allí, es un mecanismo comunicación interna. Lo otro es el Nottilengo que se ha venido construyendo, yo creo que ya llevamos unos S largos con él y cada vez más va mejorando desde la misma dinámica de la construcción a mí no me afanaba que no saliera muy perfecto las primeras veces o que siempre tiene que estar los cinco o diez primeros días eso ya entregado, y eso se ha ido ya como implementando y parte ya como de la dinámica misma y en lo que tiene que ver con unos grupos de comunicación interna, entonces si toda la gente hoy en día tienen su Whatsapp o algo, entonces es un grupo mediante el cual se le comunica a toda la gente las cosas que necesitamos que se sepan de primera mano, eso es en cuanto a lo interno.</p>

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo N. Entrevista 14 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

	<p>Desde lo externo son lo que tienen que ver con un rediseño de página web, de algún manejo de redes sociales, que estoy muy interesado a empezar a ajustar y a cambiar, porque digo que a ajustar y a cambiar porque si tu entras o entrabas a la página y yo la veía le preguntaba a la gente que es lo que queremos transmitir, pobreza, tristeza, miseria, abandono o alegría posibilidades esperanza, y eso lo dicen las imágenes y lo dice el texto que tú pones en alguna parte. Entonces cuando tu entras ahora a la página web se ve algo claro, se ve algo limpio, se ve diferente a como se veía antes que eso es lo que yo quiero.</p>
<p>2. ¿Qué medios autorizados usted reconoce dentro de la fundación?</p>	<p>Nottilengo, las reuniones internas, los mensajes que se ponen desde los grupos corporativos, algunas cosas que se ponen en cartelera y lo que se publica en la página y digamos que yo te podría decir que, en redes, pero no todo porque hay algunas cosas que yo no subiría o no pondría de cierta manera, pero no hay el mecanismo de filtro. (Por ahora tenemos la costumbre de que si se va a publicar algo se envía a un grupo que hay y se valida por ahí, para saber las opiniones de los demás)</p>
<p>3. ¿Cuál cree usted que es el medio más efectivo para comunicar?</p>	<p>De los que hay más efectivos internamente, actualmente creo yo que es las reuniones que yo tengo con la gente y en segunda instancia lo del Nottilengo, y a nivel externo creo que sería la página.</p>
<p>4. ¿Cómo se difunde la información que se produce en los espacios de encuentro a las dependencias de interés?</p>	<p>Lo que se habla o lo que se dice en los espacios de la reunión con empleados, siempre en lo hago en dos espacios donde participa toda la gente, porque como hay turnos siempre se hace el mismo espacio en la mañana y el mismo espacio en la tarde o sea que no hay necesidad de reproducirlo, porque ya le está llegando a todo el que se necesita llegarle. Y el segundo es una especie como el comité de gerencia de ahí digamos que hay mucha información que uno de los acuerdo y exigencias que se tiene en ese espacio es de que lo que se habla ahí se queda ahí, entonces yo soy mucho de oír a la gente que piensa y que propone, pero se queda en ese espacio hasta que salga desde la dirección ya el visto bueno para que se comunique a los demás y eso donde se hace, o a través de la reuniones de personal o a través de la reuniones como tal.</p>

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo N. Entrevista 14 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

SUBCATEGORÍA	INFORMACIÓN/COMUNICACIÓN
1. ¿De qué manera la Fundación utiliza la comunicación en los procesos gerenciales, administrativos y operativos?	Hay un comité de comunicaciones en el que no están los perfiles ideales pero hay gente que quiere hacerlo y le interesa el proceso entonces digamos que se hace a través de ese medio como tal y de pronto para complementar hay información que se queda a nivel estratégico que inclusive hay veces que no llega ni al comité de gerencia sino que se queda en un nivel más alto, junta directiva, director y alguien del proceso de apoyo de acá.
2. ¿Cómo la Fundación realiza el control y seguimiento de la información que difunde para sus públicos objetivos?	No, en el estado actual digamos que no hay una línea clara definida de cómo transmitir las cosas hacia afuera y mucho menos de monitorear cómo se hace, inclusive a nivel interno a través del acercamiento con la gente, me interesa mucho ver si lo que se dice en las reuniones la gente lo entiende, pero digamos que verificar cómo se hace, no. Yo pensaría que más bien ese tipo de comunicaciones pero no a nivel general sino más bien de instrucciones de cómo desarrollar cosas el mecanismo de monitorear si está llegando es un área que yo he creado que se llama acompañamiento y desarrollo que es alguien que está monitoreando los diferentes procesos y está pendiente de esos procesos..
3. ¿Con qué frecuencia la Fundación difunde la información para los potenciales benefactores, y medios locales y regionales?	Muy poco, con los benefactores digamos que hemos empezado a trabajar algo y es una cosas mucho más personalizada y cómo llegarle y lo primero saber si la gente quiere que se le llegue o no se llegue, porque uno pensaría que debemos estar en contacto con nuestros benefactores todo el tiempo y estar retroalimentando, pero les pongo ejemplo de lo que ha pasado ej.: “Campaña apadrine un abuelo, entonces hay gente que cuando se le contacta para dice “No mire a mí no me interesa que me estén llamando ni que me estén mandando cositas y cosas” yo quiero seguir apoyando y solamente eso, entonces uno pensaría que eso que uno piensa de estar en contacto todo el tiempo con la gente, hasta qué punto, entonces estamos tranquilos porque sabemos que la gestión que se hace el recurso es bien. Otras cosas que uno llama en algunas campañas y se acerca la gente a decirle lo que se está haciendo y algunas personas dicen “Yo no me acordaba que yo daba este dinero, voy a cancelar “y pasamos de un apoyo de una persona que nos apoyaba con más de un millón mensual y lo quitó, entonces uno dice bueno, hay una labor que se está haciendo pero también hay que tener claro a cómo vamos a llegarle a la gente.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo N. Entrevista 14 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

4. ¿La Fundación cuenta con políticas o lineamientos para el manejo, producción y divulgación de la información y comunicación?	No, no se han establecido lineamientos, lo que se hace es que dependiendo del tema desde gerencia se da una especie de aval para que esa información pueda ser o no divulgada.
5. ¿Considera usted que en la Fundación se maneja estratégicamente la información y la comunicación en la gestión gerencial, administrativa, social y operativa?	Actualmente estamos trabajando en ello, pero es un punto que se debe fortalecer.
6. ¿Por qué la Fundación aún no cuenta con un área, oficina, departamento o un profesional de la comunicación?	Por cuestiones de presupuesto, porque a esa persona hay que pagarle, entonces lo que tratamos es de a través de los estudiantes que nos apoyan en algunos procesos, tratar de darle continuidad a la línea, porque me han dicho que llegaban otros estudiantes y retomaban entonces hacían casi que lo mismo volvían y planteaban, yo lo que pretendo, es que eso se pueda implementar y darle una continuidad, o sea que los que lleguen partan de algo que ya está.
SUBCATEGORÍA	PÚBLICOS/INTERACCIÓN
1. ¿Cuáles son los espacios de encuentro institucionales que ha establecido la Fundación para la planeación, coordinación, seguimiento y control de los procesos de gestión gerencial administrativa, social y operativa?	Lo que se hizo fue darle espacio a toda la gente, para que durante ese proceso nos dijera cómo se pensaba hacía delante las cosas, de ahí cosas que en ese momento se definieron pues ya se han llevado a la ejecución este año, eso desde lo estratégico. Desde lo operativo es revisar y reajustar funciones y de cargas para poner en práctica la parte operativa como tal. En la parte de planeación y de seguimiento, y en la parte de seguimiento y control no tenía esto, no había un área de seguimiento y control, hay un revisor fiscal que hace todo lo que tienen que ver con la parte financiera y contable pero la parte operativa no, entonces se creó un área que tiende ir hacia una especie de control interno, pero que se llama acompañamiento y desarrollo, que lo que se hace es cómo empezamos a tener algún control sobre algunas acciones, unos insumos y cómo vamos mejorando hacia adelante
2. ¿Cuáles son las acciones que tiene establecida la Fundación para que la información que se produce en los espacios de encuentros institucionales llegue al público interno y externo de interés?	Los encuentros con la gente para que evitar intermediarios y que el mensaje llegue lo más directo posible, frente al público externo, no hay un plan de desarrollo estratégico desde la comunicación, nos hace falta por hacer todo y lo que hacemos es tratar de que lo que pensamos que queremos ser y lo que queramos que nos vean, se logre a través de los instrumentos mínimos que tenemos ahora de contacto hacia afuera, entonces es tratar de poner esa visión de la fundación de ese instrumento ¿Y cómo? A través de muchas cosas, cambio de imagen institucional y a través de eso irnos mostrando, el cambio de cómo queremos que nos vean ahora, si es generando pesar, tristeza o lástima o esperanza y todo esto.

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Anexo N. Entrevista 14 realizada a la Fundación Cottolengo (Continuación)

<p>3. ¿Qué tipo de gestión realiza la Fundación para lograr cooperación, regional o internacional para atender las necesidades de la población a la que asiste?</p>	<p>Hay algunos caminos abiertos desde hace algún tiempo con algunas organizaciones a nivel nacional y algo de regional que hemos logrado llegar a ellos para que nos generen algún tipo de apoyo como tal, en la parte internacional fuerte, no hay mucho pero estamos tocando varias puertas presentando algunos proyectos e iniciativas que nos puedan financiar como tal.</p>
<p>4. ¿En la Fundación se promueve la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional?</p>	<p>En este En este momento es mi idea y estamos pensando mucho en eso y yo le he dicho en varias reuniones con el personal, hay formarse, hay que actualizarse porque es una de nuestras falencias, para los cambios que se vienen que vengan desde adentro.</p>
<p>5. ¿Cómo la Fundación orienta o promueve la participación de sus integrantes para lograr los objetivos y metas propuestas en la Misión y visión de ésta?</p>	<p>Para mí lo que tú no puedes medir no es factible de que los puedas mejorar, entonces montamos un proceso de seguimiento, a través de indicadores e inicialmente en el área de salud y después en las otras áreas que se construyen con las mismas personas, se definen unas metas y así se hace el monitoreo, entonces parte de eso es que la misma gente saber cuáles son los indicadores por los cuales se está midiendo y formó parte de la construcción de los mismos , entonces hay unas fechas para entrega de indicadores, revisión de indicadores de monitoreo de los mismos. La otra manera en la que la gente participa es que del presupuesto se establecieron unos montos acordados o por lo menos con conocimiento de la gente y en las reuniones de seguimiento se hace el seguimiento sobre la parte presupuestal, entonces si alguien tiene una meta de crecimiento del 25% cómo vamos y cuáles son las estrategias que se están definiendo para llegar más allá.</p>

Fuente: elaboración propia de las autoras.