

**PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA DE
COMUNICACIONES EN LA FUNDACIÓN DESPACIO**

FREDDIE ALBERTO BOSSA BARONA



**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y ARTES
2023**

**PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA DE
COMUNICACIONES EN LA FUNDACIÓN DESPACIO**

FREDDIE ALBERTO BOSSA BARONA

TUTOR:

SANDRO BUITRAGO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**



**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y ARTES
2023**

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS E IMÁGENES	6
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
1. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA DE COMUNICACIONES EN LA FUNDACIÓN DESPACIO	11
1.1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2. PREGUNTA	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. JUSTIFICACIÓN	15
1.5. ANTECEDENTES	16
1.5.1. Locales	17
1.5.2. Nacionales	18
1.5.3. Internacionales	19
1.6. MARCO CONCEPTUAL	21
1.6.1. Comunicación organizacional	21
1.6.2. Comunicación estratégica	22
1.6.3. Comunicación digital	23
1.6.4. Propuesta de comunicación estratégica	24
1.6.5. DirCom	25
1.6.6. El tercer sector en Colombia	25
1.7. MARCO CONTEXTUAL	26
1.7.1. Fundación Despacio	26
1.7.2. Filosofía “slow”	27
1.8. MARCO LEGAL	28
1.8.1 Constitución Política de Colombia	28
1.8.2. Código Civil Colombiano	28
1.8.3. Decreto 624 del 30 de marzo de 1989	28

1.8.4. Decreto 1529 del 13 de julio de 1990.....	28
1.9. METODOLOGÍA	29
1.9.1. Enfoque de investigación	29
1.9.2 Métodos	30
1.9.3. Técnicas.....	30
1.9.4. Instrumentos:	31
1.9.5. Muestra	33
1.9.6. Fases	34
2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FUNDACIÓN DESPACIO.....	36
2.1. INTRODUCCIÓN	36
2.2. ACERCA DE LAS ENTREVISTAS.....	36
<i>P1: ¿Cómo es la comunicación en Despacio?.....</i>	36
<i>P2: ¿La comunicación en Despacio fomenta la interacción y la colaboración entre las integrantes de la organización?.....</i>	37
<i>P3: ¿La comunicación en Despacio garantiza la circulación de información relevante para las integrantes de la organización?</i>	38
<i>P4: ¿Cree que las comunicaciones están diseñadas para trabajar en conjunto y ser coherentes entre sí en Despacio?.....</i>	39
<i>P5: ¿Despacio incorpora tecnología para agilizar y potenciar la transmisión e interacción de mensajes a sus grupos de interés?</i>	40
<i>P6: ¿Cree que Despacio está en una constante evaluación interna sobre su relevancia y pertinencia en el mundo?.....</i>	41
<i>P8: ¿Cree que Despacio, en sus comunicaciones, puede recuperar el tiempo humano frente al tiempo mediado y acelerado de las tecnologías informacionales?.....</i>	42
<i>P9: ¿Cómo se puede mejorar la comunicación en los proyectos en los que ha trabajado en Despacio?</i>	43
<i>P10: ¿En qué procesos de Despacio se debe contar con comunicación estratégica?.....</i>	44
<i>P11: ¿Hay procesos de Despacio que ya tienen esa comunicación estratégica? ¿Cuáles?.....</i>	45
<i>P12: ¿Cómo funciona en esos procesos? ¿Es efectiva, media o deficiente?</i>	45
2.3. INVENTARIOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA FUNDACIÓN DESPACIO	46
2.4. ASPECTOS RELEVANTES DE LA INFORMACIÓN	62

2.4.1. Debilidades	67
2.4.2. Oportunidades.....	68
2.4.3. Fortalezas	68
2.4.4. Amenazas	69
3. NECESIDADES DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FUNDACIÓN DESPACIO	71
3.1. INTRODUCCIÓN	71
3.2. ACERCA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FUNDACIÓN DESPACIO	71
3.2.1. Comunicación organizacional	71
3.2.2. Comunicación estratégica	72
3.3.3. Comunicación digital	73
3.3.4. El DirCom.....	74
3.3.5. El tercer sector en Colombia	74
4. PLANTEAMIENTO DE TÁCTICAS Y ACCIONES QUE FORTALEZCAN LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FUNDACIÓN DESPACIO.....	76
4.1. INTRODUCCIÓN	76
4.2. CONSOLIDACIÓN DE LAS NECESIDADES COMUNICATIVAS DE LA FUNDACIÓN DESPACIO	76
4.3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA PARA LA FUNDACIÓN DESPACIO	80
4.4. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA PARA LA FUNDACIÓN DESPACIO	97
4.5. CONCLUSIONES	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102

LISTA DE TABLAS E IMÁGENES

Tabla 1 Fases.....	34
Tabla 2 Matriz DOFA.....	62
Tabla 3 Consolidación de las necesidades comunicativas de la Fundación Despacio	76
Tabla 4 Plan de contenidos - Fundación Despacio	80
Tabla 5 Comunicación interna - Fundación Despacio	97

Imagen 1 Correo electrónico	47
Imagen 2 Grupo Amigazos Despacio	48
Imagen 3 Grupo Héroes	48
Imagen 4 Asana	49
Imagen 5 Página web.....	51
Imagen 6 Mosaico integrantes Despacio	51
Imagen 7 Página interna Hacemos	51
Imagen 8 Ficha de proyecto en la web de Despacio.....	52
Imagen 9 Biblioteca digital.....	53
Imagen 10 Cómo ayudar	53
Imagen 11 Instagram	54
Imagen 12 Facebook.....	55
Imagen 13 X (antiguo Twitter)	56
Imagen 14 LinkedIn.....	57
Imagen 15 Mailchimp	58
Imagen 16 La Cometa.....	58
Imagen 17 YouTube.....	59
Imagen 18 Zoom	60
Imagen 19 "Echando rulo"	61
Imagen 20 "Hora del conocimiento"	62

RESUMEN

Este trabajo de investigación aborda la comunicación estratégica en la Fundación Despacio, una entidad sin ánimo de lucro comprometida con la filosofía “slow”. A través de un meticuloso diagnóstico, se identificaron desafíos comunicativos específicos que limitan la proactividad y fragmentan los mensajes de la organización. Este análisis reveló una urgente necesidad de adoptar una planificación estratégica de comunicación más articulada, para fortalecer la visibilidad de Despacio y alinear sus prácticas comunicativas con su filosofía central.

Dentro de los objetivos, se buscó diagnosticar el estado actual de los procesos de comunicación en Despacio, identificar áreas de mejora y proponer tácticas y acciones concretas. Mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a colaboradores de la fundación, se obtuvo una perspectiva profunda sobre la dinámica comunicativa interna. Basándose en esta información, se plantea una propuesta de comunicación estratégica para robustecer la cohesión, claridad y eficacia comunicativa de la organización, apuntando hacia una mayor coherencia y optimización de recursos.

Este proyecto enfatiza la importancia de una comunicación estratégica coherente con la filosofía “slow” de Despacio, buscando equilibrar la necesidad de mantenerse visible y relevante en el actual panorama mediático sin comprometer sus valores y principios fundacionales.

Palabras claves: Comunicación estratégica, Fundación Despacio, filosofía “slow”, plan estratégico de comunicación, organizaciones sin ánimo de lucro, tercer sector en Colombia.

ABSTRACT

This research addresses strategic communication within the Despacio Foundation, a non-profit entity committed to the slow philosophy. Through a meticulous diagnosis, specific communicative challenges were identified, which limit proactivity and fragment the organization's messages. This analysis unveiled a critical need to adopt a more articulated strategic communication planning to strengthen Despacio's visibility and align its communicative practices with its core philosophy.

Among the objectives, the aim was to diagnose the current state of communication processes in Despacio, identify areas for improvement, and propose specific tactics and actions. Through semi-structured interviews applied to foundation collaborators, a profound perspective on internal communicative dynamics was obtained. Based on this information, a strategic communication proposal is presented to bolster the organization's communicative cohesion, clarity, and efficacy, aiming for greater coherence and resource optimization.

This project emphasizes the importance of strategic communication consistent with Despacio's slow philosophy, seeking to balance the need to remain visible and relevant in the current media landscape without compromising its foundational values and principles.

Keywords: Strategic communication, Despacio Foundation, “slow” philosophy, strategic communication planning, non-profit organizations, third sector in Colombia.

INTRODUCCIÓN

Despacio quiere salvar al mundo. Es parte de su ADN, de lo que lleva por dentro. Esta fundación, con su origen en 2011, no solo representa un ideal, sino que es un reflejo de un movimiento colectivo que aspira a modificar paradigmas. La esencia de Despacio reside en el movimiento “slow”, que aboga por un ritmo más humano y consciente, en contraposición al ritmo vertiginoso del mundo moderno, saturado por las redes sociales y un flujo constante de información, muchas veces poco relevante.

Sin embargo, vivir bajo el principio de la velocidad adecuada no significa necesariamente moverse lentamente. La comunicación de Despacio, siguiendo esta premisa, suele ser moderada y esencial, centrándose en compartir noticias de proyectos actuales y eventos relevantes. Esta cautela en su comunicación, aunque en sintonía con su filosofía, no siempre refleja con precisión la intensidad y la pasión con la que Despacio trabaja, ni muestra al mundo la innovadora manera en que desafía lo establecido y lo intuitivo.

La necesidad de alinear la comunicación de Despacio con su misión y visión, garantizando al mismo tiempo su coherencia con la filosofía “slow”, lleva a la pregunta central de este trabajo de grado: ¿cómo diseñar una propuesta que fortalezca y mejore la comunicación estratégica de la Fundación Despacio? A través de este estudio, se busca brindar una perspectiva amplia y propuestas concretas para mejorar y potenciar la comunicación, preservando la esencia y los valores que caracterizan a Despacio.

Este trabajo de grado tiene la siguiente estructura:

El capítulo I, establece el contexto y las bases teóricas que definen la situación comunicativa actual de Despacio. Incluye el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación del estudio. A través de un exhaustivo marco referencial, se ofrece una comprensión profunda de la comunicación estratégica y su relevancia en organizaciones sin ánimo de lucro, como Despacio.

El capítulo II, se dedica al diagnóstico del estado actual de los procesos de comunicación estratégica de la Fundación Despacio. Utilizando el instrumento de entrevistas semiestructuradas, este capítulo presenta una imagen clara de la comunicación actual de Despacio y las áreas que requieren atención y mejora.

El capítulo III, identifica las necesidades y áreas de oportunidad en la comunicación de Despacio. A través de un análisis detallado, se ofrecen indicios valiosos sobre las dinámicas comunicativas actuales y se plantean las bases para propuestas de mejora.

El capítulo IV, presenta propuestas tácticas y estratégicas para fortalecer la comunicación de Despacio. Con base en los hallazgos de los capítulos anteriores,

este segmento ofrece soluciones concretas y acciones para mejorar la eficiencia, coherencia e impacto de la comunicación estratégica de Despacio.

Con este estudio, se aspira no solo a proporcionar una hoja de ruta para una comunicación más efectiva para Despacio, sino también a contribuir al campo académico de la comunicación estratégica, ofreciendo aprendizajes que pueden ser útiles para otras organizaciones en contextos similares. En resumen, otra manera de tratar de salvar al mundo.

1. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA DE COMUNICACIONES EN LA FUNDACIÓN DESPACIO

1.1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

La comunicación se manifiesta en la esencia misma de nuestra existencia humana. Se ha descrito como “consustancial a nuestra especie y es una cualidad que ha favorecido nuestra supervivencia y nuestra perpetuación en la mayor parte de los ecosistemas del planeta” (De Miguel, 2006, p. 9). Se refleja no sólo en nuestra interacción cotidiana, sino también en cómo nos organizamos y trabajamos juntos hacia objetivos comunes. Según Berlo (1984), cada acto comunicativo proviene de una fuente: “alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación” (p. 18). En otras palabras, no comunicamos por el simple acto de hacerlo, sino que siempre hay un motivo subyacente, una necesidad o un deseo que busca ser satisfecho o expresado. Esta premisa es especialmente relevante para las organizaciones del tercer sector, donde la comunicación es esencial para avanzar en sus misiones y conectar con sus públicos.

Sin embargo, no todos los autores conciben la comunicación de la misma manera. Por ejemplo, considerándola como una cualidad intrínseca que ha favorecido nuestra supervivencia como especie. Esta visión puede contrastarse con perspectivas más contemporáneas y socioculturales, como la de Susana Morales (2008), quien define la comunicación en términos de “procesos de intercambio de discursos orales, escritos, audiovisuales, gestuales” (p. 3). Según se puede inferir, estos procesos permiten a las personas y grupos que forman una sociedad interactuar, generando consensos y acuerdos sobre la estructura y funcionamiento de esa sociedad.

A lo largo del último siglo, la reflexión en torno a la comunicación ha sido profunda y variada. En Historia de las teorías de la comunicación, de Mattelart & Mattelart (1997), se presenta un panorama de las principales teorías existentes, resaltando cómo a lo largo de la historia, en diferentes contextos, se han manifestado tensiones y antagonismos en el campo de la comunicación. Estas tensiones han sido fuente de debates y han delineado distintas escuelas, corrientes y tendencias.

Dentro de los diversos campos de estudio y aplicación de la comunicación, el ámbito organizacional o corporativo resalta por su centralidad en la operación y proyección de cualquier compañía. Según Rodríguez (2002), la comunicación organizacional se puede categorizar de tres maneras: como un fenómeno observable, como una disciplina académica y, finalmente, como un compendio de técnicas y actividades específicas.

Desde este último enfoque, es relevante destacar la bifurcación que hace el autor entre comunicación interna y comunicación externa. La primera se refiere al conjunto de actividades desplegadas por una organización para establecer y mantener relaciones saludables entre sus miembros. Utiliza diversos medios comunicativos con el fin de informar, integrar y motivar a su personal, impulsando

así el logro de metas organizacionales. Por otro lado, la comunicación externa se concentra en la emisión de mensajes de la organización hacia sus stakeholders externos, como accionistas, proveedores, clientes, entre otros. Esta tiene como objetivo mantener o mejorar relaciones, proyectar una imagen positiva y, por supuesto, promocionar productos o servicios. Para el caso específico de la Fundación Despacio, una organización del tercer sector, se notaron necesidades evidentes de mejorar los procesos de comunicación tanto interna como externa, además de lograr mejorar el relacionamiento con sus públicos y establecer estrategias para mantener una imagen pública positiva.

Ahora bien, un aspecto clave en la comunicación organizacional es la comunicación estratégica, la cual debe cumplir con ciertos requisitos definidos por Pérez (2012) para ser considerada como tal. Estos incluyen:

- 1.) Poseer los rasgos de toda acción estratégica, entre los que se incluyen: estar concebida para alcanzar una meta determinada, permitir que el sujeto tome decisiones en situaciones de incertidumbre, y actuar anticipadamente considerando las posibles reacciones y decisiones de terceros.
- 2.) Considerar que la acción estratégica es comunicativa si persigue metas comunicacionales y se concreta a través de sistemas y acciones expresivas.
- 3.) Provenir de un pensamiento complejo que integre tanto hablar como escuchar, que busque la articulación en lugar de la persuasión, la conectividad en vez de la difusión, y compartir percepciones y valores en lugar de imponer los propios. (Pérez, 2012).

Dentro del mundo corporativo, la comunicación estratégica se destaca por su capacidad de unificar y coordinar distintas herramientas tácticas de comunicación, como la publicidad, promoción, relaciones públicas, entre otras. Daniel Scheinsohn (2009) argumenta que su principal objetivo es desarrollar una estrategia global que armonice todas estas herramientas tácticas, gestionándolas de manera integrada, aprovechando su sinergia y asegurando coherencia en el mensaje.

La comunicación estratégica cobra un papel determinante en el ámbito de las organizaciones pertenecientes al tercer sector, comúnmente identificadas como ONGs, ESAL, o entidades de la sociedad civil, entre otras denominaciones. Esta importancia radica en su función para dirigir a sus públicos de interés en la ejecución de acciones que tienen expectativas asociadas, tanto por parte de quienes las llevan a cabo como por los beneficiarios finales de las mismas (Quiceno-Castañeda, 2019). Uno de los valores intrínsecos de la comunicación estratégica en este contexto es su capacidad para alcanzar objetivos concretos, como metas de donativos y la incorporación de voluntarios, pilares para el desarrollo y sostenibilidad de estas organizaciones.

En el caso colombiano, la cifra exacta de organizaciones del tercer sector activas es incierta. Esta falta de claridad se debe, en parte, a lo que los expertos señalan como una “laxitud y amplitud de las normas para acceder al tratamiento especial y la falta de control y supervisión por parte de las autoridades”, (Salas, 2017, p. 9). A pesar de esta ausencia de datos precisos, la Confederación Colombiana de ONG (CCONG) ha estimado, basándose en registros oficiales, la existencia de aproximadamente 200,000 de estas organizaciones en Colombia. Sin embargo, determinar cuántas de estas entidades están en actividad o inactivas es complicado. La creación de una entidad sin ánimo de lucro es un proceso bastante sencillo, pero su liquidación puede ser tediosa y compleja (Salas, 2017).

Dentro de este contexto, podemos analizar el caso específico de la Fundación Despacio, una organización que hace parte del denominado tercer sector desde su creación. Despacio se fundó en 2011, año en el que se constituyó legalmente como entidad sin ánimo de lucro en Colombia. Su principal objetivo es promover la calidad de vida “en ciudades y durante todas las etapas del ciclo vital a través de la investigación aplicada y con un énfasis en retar lo intuitivo” (Despacio, 2023).

Las organizaciones del tercer sector suelen poseer características estructurales y operacionales específicas (Villar, 2001). Se configuran voluntariamente, no buscan lucro, y operan de forma privada y ajena a estructuras gubernamentales. Estos atributos son evidentes en la estructura y misión de Despacio.

Además, las entidades del tercer sector tienen imperativos comunicativos propios de su naturaleza. No solo buscan informar sobre sus proyectos y captar voluntarios o donativos, actividades que también son importantes, sino que además tienen la tarea de crear conciencia en la sociedad sobre los desafíos actuales, como los derechos humanos, la conservación ambiental o la marginalización. Monserrat Balas (2008) destaca que las campañas de comunicación del tercer sector son esenciales para dar visibilidad a grupos vulnerables, como los discapacitados, inmigrantes o personas sin hogar. Estas campañas desafían a una sociedad que, en ocasiones, minimiza todo aquello que no encaja dentro de los moldes estéticos o de entretenimiento predominantes. Una sociedad que sigue el ritmo agitado de la era de la información y de las redes sociales, cuando hay alternativas de disminuir la velocidad e ir a un ritmo humano.

Es por esto que las necesidades de comunicación en Despacio incluían el fortalecimiento de su posición como centro de pensamiento y como una organización sin ánimo de lucro, manteniéndose fiel a su filosofía alineada con el movimiento “slow”. Este aspecto fue especialmente desafiante, ya que se prefiere utilizar menos las redes sociales de la organización y realizar menos publicaciones en la página web para ser especialmente coherentes con el ADN de la organización. No obstante, esta estrategia de bajo perfil en redes sociales puede tener sus riesgos. A pesar de que garantiza coherencia con la filosofía “slow”, también puede

traducirse en una menor visibilidad para la organización, un aspecto crucial para mantenerse relevante y efectiva en el mundo actual.

Sin embargo, su área de comunicaciones, compuesta por un equipo pequeño (un líder de comunicaciones, un voluntario de comunicaciones y una asesora de diseño gráfico), se enfrenta a un desafío significativo: la gestión reactiva de la comunicación. Es decir, debido al alto volumen de trabajo y a la multiplicidad de proyectos que se desarrollan simultáneamente, el equipo de comunicaciones atiende necesidades puntuales que surgen día a día, en lugar de trabajar bajo una planeación estratégica que mire a largo plazo.

Esta situación tiene múltiples repercusiones:

- **Reactividad vs. Proactividad:** La comunicación se desarrolla como respuesta a situaciones inmediatas, lo que limita la capacidad de la organización para anticiparse a desafíos y oportunidades.
- **Fragmentación de mensajes:** Sin una estrategia consolidada, los mensajes pueden resultar desconectados entre sí, afectando la coherencia y la imagen de la organización.
- **Limitada optimización de recursos:** La ausencia de planeación puede llevar a una distribución ineficiente de recursos, tanto humanos como materiales, en acciones comunicativas.
- **Riesgos en la gestión de crisis:** En un contexto donde no existe una estrategia clara de comunicación, la organización puede encontrarse vulnerable ante situaciones que requieran una respuesta rápida y coordinada.

Dado el contexto y las necesidades de comunicación en Despacio, la implementación de una propuesta de comunicación estratégica marca una diferencia significativa en el alcance y el impacto de sus iniciativas, esto con el fin de tener la capacidad de desarrollar acciones más articuladas que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Con una comunicación estratégica desde el área de comunicaciones se ayuda a Despacio a establecer por primera vez campañas permanentes de voluntariado y donaciones, fundamentales para el desarrollo de actividades de una organización del tercer sector, además de desarrollar estrategias acertadas en la gestión de crisis y reputación. Estas estrategias actualmente no existen y pueden llegar a ser necesarias por la alta exposición a medios que tiene Despacio por el alto perfil de algunos de los proyectos que ejecuta.

1.2. PREGUNTA

¿Cómo diseñar una propuesta para mejorar la comunicación estratégica en los procesos de la Fundación Despacio?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta para mejorar la comunicación estratégica en los procesos de la Fundación Despacio.

1.3.2. Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual de los procesos de comunicación estratégica en la Fundación Despacio.

Establecer las necesidades de mejora para los procesos de comunicación estratégica en la Fundación Despacio.

Plantear tácticas y acciones que fortalezcan los procesos de comunicación estratégica en la Fundación Despacio.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto hace parte del Centro de Estudios e Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanas (CISOH), de la Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad Santiago de Cali, perteneciente al Grupo de Investigación de Ciencias Sociales, Humanas y Artes (GISOHA), en la línea de investigación tres: Publicidad, Comunicación en las Organizaciones y Arte. Este estudio realizó una propuesta para el área de comunicaciones de la Fundación Despacio.

En el desarrollo de este proyecto se vinculó a los expertos de las diferentes áreas que hacen parte de dicha organización, a los líderes de cada área, coordinadores y asesores, así como personal administrativo y/o con algún tipo de involucramiento en Despacio.

Este proyecto es de interés para las personas que deseen ampliar sus conocimientos desde la comunicación estratégica y su papel en las organizaciones no gubernamentales, así como el desarrollo estratégico de un área de comunicaciones en una organización del tercer sector en Colombia.

La comunicación estratégica en el área de comunicaciones de la Fundación Despacio contribuye a que se alcancen los objetivos de la organización, con campañas para donaciones y voluntariados, desarrollando estrategias de comunicación que fortalezcan la labor de cada una de las áreas de la organización.

Dentro de amplitud y complejidad de la comunicación estratégica, es imperativo destacar la importancia de esta investigación, que radicó en su objetivo de formular una propuesta orientada hacia el área de comunicaciones de una organización. Esta indagación, enmarcada en el contexto de la comunicación estratégica, se tradujo en una herramienta determinante para el logro de metas institucionales,

particularmente en acciones claves como campañas para donaciones y voluntariados. Asimismo, esta exploración se propuso como un mecanismo para robustecer las distintas áreas que componen la Fundación Despacio, a través de tácticas comunicativas efectivas y eficientes.

Los beneficios que se derivaron de este proyecto abarcaron una amplia gama de actores involucrados en la Fundación Despacio. No sólo se logró un impacto positivo directo en el fortalecimiento de su área de comunicaciones, mediante la integración de una planeación estratégica, sino que también repercutió favorablemente en todas las personas asociadas con la organización al lograr transversalizar su filosofía. A nivel general, este proyecto representa un valioso recurso para aquellos que buscan profundizar sus conocimientos en el ámbito de la comunicación estratégica, especialmente cuando ésta se enmarca en la realidad de las organizaciones del tercer sector en Colombia.

Es pertinente también señalar la relevancia de la filosofía “slow” en este contexto. Esta filosofía, que ya está intrínsecamente ligada a la Fundación Despacio, plantea una alternativa necesaria al frenético ritmo del mundo moderno, especialmente en el ámbito de la comunicación organizacional. La adopción de un enfoque “slow” permite una comunicación más consciente, auténtica y efectiva, equilibrando la velocidad y el rigor en un “tempo giusto” (tiempo justo). Al hacerlo, no solo se refuerza la identidad única de la organización, sino que se promueve un modelo de comunicación estratégica que es sostenible, éticamente responsable y altamente adaptable. En el contexto actual, donde la sobrecarga de información y la urgencia suelen dominar la escena comunicativa, la filosofía “slow” emerge como una práctica innovadora y una forma de activismo suave que puede generar cambios sustanciales en la calidad de vida de las comunidades y en la eficacia de las intervenciones de Despacio.

Finalmente, es esencial subrayar el significativo aporte de este estudio a diversos ámbitos. Desde una perspectiva académica, los hallazgos y desarrollos surgidos de esta investigación, vinculada con el CISOH y GISOHA, fortalecen el acervo de conocimientos en la comunicación estratégica, ofreciendo un enfoque práctico sobre su implementación en organización no gubernamental. En el contexto de la maestría, las lecciones aprendidas serán bases que futuros profesionales podrán usar para su beneficio. A nivel de la sociedad, al potenciar las capacidades comunicativas de la Fundación Despacio, se vislumbra un impacto más profundo y significativo en comunidades o sectores específicos de Colombia, reflejándose en campañas más eficaces y un mayor impacto comunitario.

1.5. ANTECEDENTES

Para proponer una comunicación estratégica para el área de comunicaciones de la Fundación Despacio fue importante conocer procesos similares en otras organizaciones, con el propósito de entender cómo se adelantaron estos para lograr

una comunicación estratégica. De esta forma fue clave realizar una revisión documental de trabajos a nivel de posgrado, primordialmente, con una relación directa con los objetivos planteados por este trabajo de grado.

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de los trabajos publicados en los últimos cinco años en el ámbito de la comunicación estratégica, con el objetivo de analizar las prácticas y estrategias más efectivas utilizadas en organizaciones similares para proponer una comunicación estratégica óptima para el área de comunicaciones de la Fundación Despacio. Además, se consideraron los trabajos realizados en programas locales, nacionales e internacionales y se analizaron documentos que abordaban la importancia de la comunicación estratégica y la creación de herramientas y tácticas eficaces para lograr una comunicación asertiva.

1.5.1. Locales

A nivel local se encontró la publicación **“Plan estratégico de comunicación para fortalecer el posicionamiento de la Fundación Cultural Salsa y Control” de Kelly Tatiana Restrepo Noguera, trabajo de grado para optar el título de Magíster En Comunicación Estratégica de la Universidad Santiago de Cali en el año 2021.** En este trabajo de grado se realizó un proceso investigativo en varias etapas que tuvieron un papel fundamental en el desarrollo final del Plan Estratégico de Comunicaciones (PEC).

Interesó de este trabajo la forma en la que se aplicaron técnicas cualitativas como entrevistas y grupos focales para obtener la percepción de los usuarios y funcionarios sobre los procesos comunicativos de la Fundación, identificando qué percepción tenían sobre la organización, y establecer las necesidades de mejora, entre las que se encontraron la falta de interacción en sus redes sociales y poca planeación a la hora de realizar publicaciones.

Los resultados de estas aplicaciones fueron la base para la elaboración del PEC, que tuvo como objetivo mejorar los procesos de comunicación y relaciones con los usuarios de la Fundación. Este plan tuvo como objetivo principal incrementar en un 80% la notoriedad de la Fundación, poniéndose un plazo no mayor a seis meses para su cumplimiento. Además, se estableció de manera clara estrategias, tácticas y acciones para dicho plan (Restrepo, 2021).

Otro documento encontrado fue **“Diseño de plan estratégico para las redes sociales de la Fundación Mascotas Perdidas Cali” de Ashly Valeria Carvajal Manrique y Juliana Sánchez Quintero, pasantía institucional para optar al título de Comunicador Social-Periodista de la Universidad Autónoma de Occidente en 2022.**

Interesó de este trabajo el diagnóstico de la situación de la Fundación en términos de comunicación, utilizando una matriz DOFA para identificar fortalezas y debilidades en su presencia en las redes sociales, entre las que se encontraron manejo de plantillas y gamas de colores definidas como puntos positivos y falta de

contenido propio y escaso uso de las herramientas que ofrecen las redes sociales como aspecto negativo. Dicha información fue utilizada posteriormente para elaborar un plan estratégico para redes sociales.

Además, fue importante observar la manera en la que utilizaron diversas técnicas como cuestionarios, con los que lograron un panorama general de las comunicaciones de la organización; entrevistas estructuradas y semiestructuradas, con preguntas diferenciadas de acuerdo con la muestra; además de un análisis de la estadística y las publicaciones en redes sociales por parte de la Fundación, así como hashtags (numerales) usadas por organizaciones similares. En sus conclusiones dan cuenta el éxito de la experiencia y explican la importancia de tener en cuenta el algoritmo de cada red social, las tendencias y las herramientas propias que ofrece cada red, además de implementar contenido novedoso para la propia organización. Por último, resaltan la importancia de realizar un seguimiento constante a la estadística de las publicaciones para identificar si la estrategia utilizada sí está siendo eficaz o no (Carvajal & Sánchez, 2022).

También se encontró **“Diseño del plan de comunicación para el fortalecimiento de la comunicación interna en la Fundación Cottolengo del padre Ocampo” de Angie Daniela Riascos Zamora y Astrid Carolina Gallego Trujillo, trabajo de grado para optar al título de Comunicador Social-Periodista de la Universidad Autónoma de Occidente en 2019.** En esta publicación se trabajó en investigar cómo lograr que en la Fundación Cottolengo del Padre Ocampo la gestión de la comunicación e información fuera asumida estratégicamente ante sus públicos objetivos.

Este estudio destacó por la forma en la que dividieron la serie de entrevistas realizadas a la población interna de la Fundación, estableciendo dos perfiles: 1. Estratégico (director y coordinadores de área) y 2. Operativo (Personal administrativo) y dividiendo el cuestionario en dos categorías de análisis: Categoría Organización y categoría Información y comunicación. De esta forma pudieron establecer un mensaje central que estaría presente en todas sus comunicaciones y que le dio nombre a la estrategia: Renuévate Cottolengo. Dicha estrategia incluyó como tácticas destacadas el desarrollo de un manual de comunicación estratégica y la definición de políticas de comunicación para la organización (Riascos & Gallego, 2019).

1.5.2. Nacionales

La publicación **“Pombo Vive, una aventura que no se detiene: Fortalecimiento de la memoria, cultura organizacional y comunicación interna de la Fundación Rafael Pombo con miras a la contribución de su sostenibilidad integral” de Francly Alejandra Alvino Molina, Jenny Alexandra González Fandiño y María Andrea Medina Molina** es un trabajo de grado realizado para optar por el título

de Especialista en Comunicación Estratégica Para Las Organizaciones de la Corporación Universitaria Minuto de Dios Uniminuto en el año 2020. En este documento, a través del proceso de investigación, se descubrió una diferencia en los puntos de vista entre los diferentes eslabones de la Fundación y se evidenció que su principal necesidad era la sostenibilidad integral, entendida en sus múltiples dimensiones.

Interesó de este trabajo la forma en la que usó la metodología cualitativa que combinó diversas técnicas, como revisión documental, entrevistas, DOFA, CANVAS y diarios de campo, para establecer el análisis situacional de la entidad y abordar la comunicación interna clave en su cultura organizacional. Entre los hallazgos realizados en la fase de diagnóstico se encontró la carencia de la apropiación de una filosofía organizacional, la falta de interacción en sus redes sociales y la ausencia de planificación estratégica, pero teniendo la fortaleza de contar con una sólida imagen como Fundación. Teniendo en cuenta estos elementos desarrollaron un Plan Estratégico de Comunicación denominado “Pombo vive” cuyo principal objetivo, pensado a cinco años, fue fortalecer la memoria y cultura organizacional a través de tácticas como un periódico virtual y un cómic, entre otras (Alvino et al., 2020).

También se encontró el título **“Relación de la gestión de comunicación interna con la reputación percibida por los públicos internos: Caso Organización TECHO Colombia”** de Natalia Fajardo Hernández, un trabajo de grado realizado para optar por el título de **Máster de Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana en 2021.** En este trabajo de grado la autora descubrió que la gestión efectiva de la comunicación interna es fundamental para fortalecer la reputación de una ONG y mejorar su relación con sus grupos de interés.

Esta publicación destaca la importancia de investigar más sobre la reputación en organizaciones del tercer sector y la necesidad de modelos de medición de la reputación interna para mejorar la gestión de la comunicación interna y fortalecer los procesos relacionados con la reputación. Entre las recomendaciones de esta investigación se encuentran el adelantar diagnósticos periódicos de comunicación interna en la organización a nivel nacional, monitoreo a dichas acciones y desarrollar estrategias que respondan a tales necesidades (Fajardo, 2021).

1.5.3. Internacionales

A nivel internacional se encontró el documento **“Los programas de apoyo a la responsabilidad social empresarial en contextos de desastres naturales: propuesta de un plan de comunicación para el programa Hombro a Hombro de la ONG Soluciones Empresariales contra la Pobreza (SEP)”** de Rafael Ricardo Grandez Pérez del Águila, trabajo de investigación para optar el grado de **Máster en Comunicación Estratégica en las Organizaciones de la Universidad de Piura, Perú, en 2022.** En esta publicación la investigación realizada evidenció que los esfuerzos de comunicación del proyecto Hombro a

Hombro (HaH) no lograban comunicar con claridad su identidad ni a quiénes representa, lo que generó un problema de identidad propia y una falta de difusión ordenada con objetivos claros.

Este trabajo destacó por la metodología de diagnóstico empleada que incluyó el análisis de documentos oficiales, la percepción en medios de comunicación periodísticos y redes sociales, además de entrevistas en profundidad a directivos de la ONG y de empresas que la apoyan. El documento propone un plan de comunicación que ayude al proyecto HaH a ser conocido, tener presencia en medios y consolidar su identidad ante sus diversos públicos, con el fin de mejorar la reputación de sus empresas patrocinadoras y aliadas. Entre las tácticas empleadas para tal fin se encontraban la gestión con periodistas para free press, la creación de un boletín digital con noticias de la organización y la elaboración de infografías y videos para redes sociales explicando la historia del proyecto, así como su alcance (Grandez, 2022).

A su vez se encontró el **“Plan de comunicación estratégica y digital Fundación Urbanismo Social” de Carolina Buitrago Marín, Daniel Jiménez Rodríguez, María Soledad Moreno Urrutia y Ángela Reyes Infante, proyecto presentado para optar al grado de Máster en Comunicación Estratégica y Digital de la Universidad Finis Terrae de Chile, en 2019.** Esta publicación propone el desarrollo de la campaña denominada #SoyBuenVecino en tres ejes: difusión y marketing, gestión estratégica de comunidades y medios de comunicación. A través del último punto se buscó fortalecer la imagen e identidad organizacional de la Fundación.

De este trabajo de grado interesó el desarrollo de un plan que detalla todas las acciones a realizar en cada una de sus etapas, junto con la cronología y el presupuesto necesario para su ejecución. El plan definió una serie de mensajes claves donde se promovía la unión y el respeto entre vecinos, además de establecer una serie de fórmulas para la medición de las campañas en redes sociales (Buitrago et al., 2019).

El título **“La aplicación de la comunicación estratégica en organizaciones sin fines de lucro para generar redes de cooperación entre beneficiarios Caso David’s Educational Opportunity Fund” de Gladys Yolanda Rivadeneira Mantilla, proyecto presentado para optar al grado de Máster Comunicación Estratégica de la Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador, en 2020.** Este trabajo académico tiene como objetivo destacar la importancia de la comunicación estratégica enactiva en el desarrollo de la organización y en la formación de redes de cooperación y transformación social.

De este trabajo fue importante conocer su propuesta de una estrategia de comunicación estratégica enactiva que permita a la organización formar redes de cooperación entre sus beneficiarios. La investigación agrupó a los stakeholders en diferentes matrices socioculturales diseñando acciones particulares para cada uno de ellos, dejando claro que teniendo en cuenta el enfoque enactivo de la estrategia

esta puede ajustarse permanentemente en función de los comportamientos de dicho público objetivo (Rivadeneira, 2020).

Es así como luego de una meticulosa revisión de antecedentes, un estado del arte con trabajos académicos relacionados con la comunicación estratégica en organizaciones no gubernamentales fue evidente que la búsqueda de mejorar los procesos comunicativos es una constante en entidades del tercer sector. Varias de las investigaciones resaltaron la importancia de herramientas como entrevistas, grupos focales, matrices DOFA y la revisión documental, evidenciando una tendencia hacia el empleo de metodologías cualitativas para entender en profundidad los desafíos y necesidades de estas organizaciones. Además, se reconoció que una comunicación estratégica efectiva puede impactar positivamente en áreas como la reputación, la interacción con stakeholders y la consolidación de la identidad de la organización. De cara al objeto de estudio, este ejercicio de revisión subrayó la necesidad de aplicar una combinación de técnicas cualitativas para desarrollar un plan comunicativo eficiente, adaptado a las particularidades de la Fundación Despacio, considerando siempre las mejores prácticas y hallazgos de investigaciones previas.

1.6. MARCO CONCEPTUAL

Para este trabajo de investigación, fue crucial disponer de un marco conceptual amplio y diverso que respaldara una serie de conceptos claves, proporcionando las bases para una propuesta de comunicación estratégica para el área de comunicaciones de una organización sin ánimo de lucro, específicamente la Fundación Despacio. Este marco conceptual facilitó la ejecución de un análisis interpretativo minucioso en relación con el problema objeto de estudio.

1.6.1. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional, según Joan Costa (2000), se percibe como el eje neurálgico de cualquier organización, vinculando intrínsecamente sus operaciones, su percepción pública y su relación con el entorno. Esta idea es respaldada y extendida por su descripción de la transformación estructural de las empresas hacia sistemas en red. En este panorama, los vínculos y jerarquías se definen menos por la tradición y más por la interacción dinámica entre los diversos actores de la organización (Costa, 2006). Estos actores operan dentro de tres dominios identificados por Costa: institucional, organizacional y mercadológico, cada uno con sus propios desafíos y particularidades comunicacionales.

Contrastando con Costa, Horacio Andrade Rodríguez De San Miguel (2002). propone una tríada de perspectivas sobre la comunicación organizacional:

1. Ve la comunicación como un fenómeno omnipresente, independientemente de la estructura o el tamaño de la organización.

2. La considera una disciplina académica, centrándose en cómo se manifiesta y se estudia la comunicación dentro y alrededor de las organizaciones.
3. La presenta como una suite de técnicas y estrategias, diseñadas para optimizar el flujo de información y la percepción tanto interna como externa (Andrade, 2002).

De manera adicional, Andrade Rodríguez subraya la necesidad fundamental de claridad y transparencia en áreas críticas de la comunicación organizacional. Esto incluye entender la naturaleza de la organización, establecer expectativas claras para el desempeño y mantener a los empleados informados sobre aspectos que afectan su bienestar personal y profesional.

Así, mientras Costa se sumerge en la anatomía de la comunicación en las organizaciones y su relación con el mundo exterior, Andrade Rodríguez adopta un enfoque más pragmático, subrayando tanto la omnipresencia de la comunicación como su potencial como herramienta estratégica. Ambos, sin embargo, resaltan indiscutiblemente la centralidad y la multifacética naturaleza de la comunicación en el ámbito organizacional.

1.6.2. Comunicación estratégica

La comunicación estratégica, en términos sencillos, no es un ente solitario; es un entramado de mensajes, acciones y decisiones que convergen para crear una narrativa coherente en una organización. Desde el punto de vista de Guisasola (2006) este tipo de comunicación no es un conjunto de mensajes aislados, sino más bien una sinergia de comunicaciones integradas que se originan desde una estructura de planificación estratégica centralizada y se ramifican a lo largo de toda la organización. Por tanto, estas comunicaciones tienen la finalidad no solo de coexistir, sino de colaborar en un esfuerzo conjunto, siempre alineadas con la visión estratégica que la organización persigue.

Scheinsohn (2009), por otro lado, profundiza en la esencia misma de la comunicación estratégica. Para él, no es meramente una serie de herramientas o técnicas. Más allá de eso, es un marco comprensivo y unificante que da cabida a todas las diferentes manifestaciones tácticas de comunicación que una organización puede emplear. Desde relaciones públicas y publicidad hasta branding y diseño, cada una de estas áreas, aunque se centren en la comunicación táctica, deberían estar al servicio de una estrategia comunicacional más amplia. Esta gran estrategia, en su concepción, debe estar alineada con los objetivos y visiones políticas del gobierno corporativo de la entidad.

Estos autores, a pesar de sus diferentes enfoques, subrayan una idea esencial: la comunicación estratégica no es un acto aislado, sino una orquestación de múltiples elementos que, cuando se ejecutan en sintonía, pueden dirigir a la organización hacia el logro de sus metas fundamentales.

1.6.3. Comunicación digital

La evolución de la comunicación digital ha transformado la forma en que las organizaciones interactúan con sus públicos. Si bien en sus inicios el enfoque digital estaba centrado en lograr una presencia en línea, el panorama ha cambiado dramáticamente. Como proponen Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez y Rogelio Del Prado Flores (2021), ya no basta con simplemente “estar” en internet o tener una página web. El avance tecnológico ha llevado a las organizaciones a adoptar un enfoque de comunicación bidireccional, centrando la atención en las necesidades y expectativas de los usuarios. Esta comunicación bidireccional destaca la importancia de la escucha activa y la interacción en tiempo real.

En este marco, la comunicación digital ya no es un mero vehículo para difundir información. Se ha convertido en una herramienta vital para construir comunidades, establecer relaciones significativas y fomentar la colaboración. Las redes sociales, por ejemplo, se han erigido como plataformas ideales para que las organizaciones no solo compartan su mensaje, sino que también se vinculen con sus públicos, generando interacción y engagement.

Arévalo-Martínez (2021) amplía esta perspectiva definiendo la comunicación digital no solo como una herramienta tecnológica, sino como un proceso social que amplifica y potencia la interacción entre las organizaciones y sus grupos de interés. Esta forma de comunicar busca ir más allá de transmitir un mensaje; aspira a promover la participación activa de todos los involucrados. Aquí, el propósito trasciende la mera transmisión; se trata de incrementar la productividad y la responsabilidad social, al tiempo que se configura y refuerza la imagen y reputación de la organización. Es, en esencia, una estrategia para destacar las cualidades y beneficios que la organización puede ofrecer a la sociedad.

Por otro lado, José Luis Zurita (2019) subraya la importancia del análisis de la interacción en el entorno digital. El auge de las redes sociales y las plataformas de interacción ha permitido a las organizaciones y marcas obtener datos valiosos sobre cómo sus audiencias reaccionan a los contenidos. Sin embargo, más allá de los números, lo que realmente importa es comprender las emociones y motivaciones detrás de estas interacciones. En este sentido, el engagement se convierte en un factor crucial. La idea no es simplemente medir la cantidad de interacciones, sino entender las razones detrás de estas reacciones y, a partir de ello, adaptar y mejorar las estrategias de comunicación. Para Zurita, el compromiso y la interacción se convierten en el eje de una narrativa transmedia que busca cautivar y fidelizar.

En conjunto, tanto la interacción como el engagement emergen como aspectos centrales en el panorama actual de la comunicación digital, donde la experiencia del usuario y la construcción de relaciones genuinas y duraderas son esenciales.

1.6.4. Propuesta de comunicación estratégica

Una propuesta de comunicación estratégica se podría entender como un enfoque articulado y planificado para la gestión de la comunicación en una organización. Este enfoque abarca desde la comprensión del contexto empresarial hasta la ejecución y evaluación de tácticas de comunicación específicas. La propuesta busca alinear las comunicaciones con los objetivos más amplios de la empresa y asegurar que tanto el contenido como la entrega de los mensajes sean coherentes y efectivos.

Gabriela Herrera Martínez (2004), por ejemplo, aborda la necesidad de una investigación exhaustiva para entender el estado actual de la empresa y, con base en esa comprensión, planificar una comunicación estratégica “a medida”. Destaca que el proceso de comunicación debe ser un “continuo”, que requiere mantenimiento y adaptación constante. En sintonía con esto, Sandra Massoni (2016) enfatiza que una estrategia de comunicación no es simplemente un conjunto de tácticas aisladas. Debe ser un “dispositivo de conversación” que articula una “transformación cognitiva en una misma dirección”.

Al hablar de ventaja competitiva, Rafael E. Gutiérrez-Meneses (2022) añade otra capa al análisis al conectar la comunicación estratégica con la noción de “sentido de pertenencia” entre los colaboradores. Según explica, la gestión de la comunicación es fundamental tanto para fortalecer la cohesión interna como para proyectar una imagen sólida y coherente de la empresa en el mercado. Un elemento que debería ser incluido en una propuesta de comunicación estratégica.

Sin embargo, es Jorge Aguilera (2018) quien ofrece una visión más completa sobre la funcionalidad y versatilidad de una propuesta de comunicación estratégica. Según Aguilera, esta misma es como una “propuesta global” para resolver un problema o una necesidad de la organización. La estrategia propuesta puede variar en complejidad, desde ser una única “herramienta” hasta incluir múltiples tácticas y sub-estrategias. Además, Aguilera introduce el modelo de “Estrategia Situacional por Condicionantes” (ESxC), que aborda la toma de decisiones en comunicación de una manera estructurada, dividida en cinco grandes partes: Identificación, Solución, Plan, Ejecución y Evaluación.

Es crucial tener en cuenta que una buena estrategia, según Aguilera, no es simplemente un ejercicio teórico. Debe ser “contundente”, fácil de implementar y debe ofrecer resultados medibles. Así, resalta la importancia de la “contundencia” y la “sorpresa” como factores clave en la eficacia de cualquier estrategia de comunicación.

Por lo tanto, el concepto de una propuesta de comunicación estratégica, según estos autores, se centra en la necesidad de una planificación exhaustiva, adaptabilidad y un enfoque tanto interno como externo. De este modo, la

comunicación estratégica se convierte en una actividad integrada y alineada con los objetivos más amplios de la organización.

1.6.5. DirCom

El concepto de DirCom (Director de Comunicación) ha evolucionado para ser considerado más allá de un mero portavoz o ejecutor de estrategias comunicativas preestablecidas. De acuerdo con las palabras de Joan Costa, podemos considerar al DirCom como una figura con un papel estratégico esencial dentro de las organizaciones. Costa, a través de la entrevista realizada por Zapata, lo describe no solo como un líder, sino también como un visionario capaz de generar tendencias, no solo identificarlas (Zapata & Costa, 2012).

Pero, ¿qué hace exactamente un DirCom? Su labor trasciende los confines del mundo corporativo. Aunque nació en un entorno empresarial, su influencia y filosofía se han extendido a una variedad de sectores, desde organizaciones privadas hasta el ámbito gubernamental. Esta expansión sugiere una adaptabilidad y versatilidad del papel del DirCom, no solo centrado en la rentabilidad económica, sino también en la contribución a la sociedad y al bienestar público.

Y, a medida que la demanda de DirComs en diversas organizaciones aumenta, también lo hace el reconocimiento de su importancia estratégica. No es un rol puramente técnico; al contrario, se espera que el DirCom posea una visión global y estratégica, siendo menos un técnico y más un estratega. En lugar de centrarse en la persuasión, la influencia corporativa es su principal objetivo. Y mientras que antes podía estar centrado en estrategias de comunicación específicas, ahora alinea estas estrategias con los objetivos de negocio y los resultados deseados.

Además, la gestión de activos intangibles que generan valor es uno de sus roles fundamentales. Estos activos, como la reputación y la imagen pública de la organización, son cruciales para el éxito a largo plazo. La reputación y la sostenibilidad en un contexto de responsabilidad social son pilares que el DirCom debe defender y cultivar.

Por lo tanto, cuando pensamos en el DirCom, podemos verlo como el puente entre la estrategia y la comunicación, y tiene un papel esencial en la construcción y mantenimiento de la reputación, la imagen y la sostenibilidad de una organización.

1.6.6. El tercer sector en Colombia

El tercer sector en Colombia presenta una interesante diversidad y complejidad en su estructura y funcionamiento. Si bien, en la nomenclatura legal del país, no se reconoce el término ONG, existe un concepto análogo denominado ESAL, que se desglosa en distintas formas como fundaciones, corporaciones y asociaciones. Esta distinción es crucial para entender el panorama, ya que, aunque los términos ONG y OSC son empleados coloquialmente, estos hacen alusión más a una realidad sociológica que a una legal en el contexto colombiano (Salas, 2017).

Para comprender mejor la estructura y roles de estas entidades, Salas propone una clasificación basada en “pisos”. Aquí, las ONG de Primer Piso interactúan directamente con comunidades, requiriendo financiamiento para su operación. Las del Segundo Piso tienen el papel dual de apoyar a las del Primer Piso y ejecutar proyectos propios. Y así sucesivamente, se crean redes y sistemas de apoyo entre estas organizaciones, llegando hasta un Quinto Piso donde se agrupan organizaciones de sectores específicos. Esta estructura evidencia la complejidad de la red de entidades sin ánimo de lucro en Colombia y cómo estas se interrelacionan entre sí para maximizar su impacto.

Una observación crítica de Salas es cómo el Estado colombiano ha condicionado en cierta medida el papel de las ONG de Primer Piso. Al centrarse en proyectos específicos diseñados por el Estado, estas entidades a menudo se ven limitadas en su capacidad para diseñar y ejecutar sus propios proyectos, dando prioridad a las directrices estatales. Esta dinámica ha promovido una “cultura del proyecto” de corta duración, que a menudo prioriza la competencia sobre la cooperación.

Por otro lado, Beatriz Quiceno (2020) aporta una perspectiva que subraya las dos principales áreas de acción de las ONG en Colombia. Por un lado, existe un enfoque asistencialista destinado a atender a poblaciones vulnerables. Y por otro lado, un enfoque más estratégico que busca empoderar a estas poblaciones, dándoles herramientas para participar y ejercer control social. Esta dualidad resalta el espectro de acciones que las ONG pueden llevar a cabo en Colombia, oscilando entre un enfoque más tradicional y uno más contemporáneo y estratégico.

1.7. MARCO CONTEXTUAL

1.7.1. Fundación Despacio

La Fundación Despacio se erige como un caso particularmente llamativo en el panorama de las organizaciones del tercer sector. Su filosofía, profundamente arraigada en los principios del movimiento “slow”, demuestra un enfoque integral hacia el bienestar humano y la sostenibilidad ambiental. Este modelo, lejos de ser un mero eslogan, se traduce en un abordaje multidisciplinario que engloba desde la gestión de la vida cotidiana hasta la planificación urbana sostenible (Despacio, 2023).

La estructura organizativa de Despacio se segmenta en cuatro áreas clave: Ciudades saludables, Género y ciudad, Movilidad sostenible y segura, y Desarrollo urbano. Cada una de estas áreas es un brazo ejecutor de proyectos que convergen en un objetivo común: “retar lo intuitivo en las ciudades y en la vida”. En este sentido, la fundación se ha dado a la tarea de problematizar supuestos generalmente aceptados, cuestionando, por ejemplo, la eficiencia de ampliar carreteras o el papel de la tecnología en la productividad.

Uno de los aspectos notables de Despacio es su decálogo de principios, que va más allá de las convenciones típicas de las misiones organizacionales para enfocarse en aspectos prácticos y filosóficos. Desde la simplicidad y la cooperación hasta el rigor analítico, estos principios no solo rigen la operatividad interna, sino que también se proyectan en su interacción con las comunidades a las que sirven (Despacio, 2021).

La constante autoevaluación es otra característica distintiva de Despacio. En lugar de conformarse con logros pasados o actuales, la organización está abierta a cuestionar su propio valor y pertinencia en un mundo en constante cambio. Esto se refleja en la aceptación de la eventual obsolescencia, tratada no como un fracaso sino como un ciclo natural de cualquier entidad, similar a las mandalas de arena que se crean con detenimiento y luego se desvanecen.

Incluso la forma en que la organización aborda el tema de su propia liquidación es significativa. En este punto, Despacio se muestra consciente de su temporalidad y lo asume con un aire ceremonioso, dejando instrucciones detalladas para marcar su conclusión, si llega el momento, con la solemnidad que amerita (Despacio, 2021). Este aspecto puede interpretarse no solo como una manifestación de su enfoque filosófico, sino también como un recordatorio de la impermanencia (ese concepto budista que refiere a que todo está en continuo cambio) que caracteriza tanto a las organizaciones como a las vidas humanas.

1.7.2. Filosofía “slow”

La filosofía “slow” o de la “lentitud”, o filosofía del movimiento “slow”, es una respuesta contemporánea al vertiginoso ritmo de la vida moderna, un intento de volver a sintonizar con el “tiempo humano”. Carl Honoré (2004), uno de los intérpretes más renombrados del concepto, ve esta filosofía no como un rechazo de la velocidad, sino como un llamado al equilibrio. No se trata de adoptar una marcha glacial para todas las actividades, sino de vivir en un “tempo giusto”, es decir, la velocidad adecuada para cada acción o momento. En otras palabras, la clave aquí es la adaptabilidad y la contextualización de la velocidad, más que la lentitud en sí misma.

En otro contexto, Paola De Salvo y Viviana Calzati (2017) despliegan la filosofía “slow” como un medio para replantear la forma en que vivimos y nos relacionamos con el mundo. Sostienen que adoptar una velocidad más pausada podría enriquecer nuestra calidad de vida, fomentar la responsabilidad ética y apoyar la solidaridad entre diferentes grupos sociales. Aquí la lentitud es vista como una forma de activismo suave, que permite una mayor conciencia y un enfoque renovado hacia el bienestar general, tanto individual como colectivo.

Además, Alejandro Barranquero-Carretero (2013) introduce una dimensión mediática al concepto, con su idea de “slow communication”. Para él, la filosofía “slow” no es simplemente una réplica al ritmo de vida, sino también una alternativa

al flujo incesante y acelerado de información mediada por la tecnología. Propone que debemos recuperar el “tiempo humano” frente a este diluvio tecnológico, para reconciliarnos con nuestras experiencias de tiempo subjetivo, social y natural.

De esta forma es clave tener en cuenta que, aunque los dominios pueden variar — desde la vida cotidiana hasta los medios de comunicación—, el núcleo de la filosofía “slow” sigue siendo el mismo: un llamado a respetar el tiempo humano en un mundo que cada vez parece olvidar su importancia.

1.8. MARCO LEGAL

La normativa proporciona una base legal para la creación, funcionamiento, desarrollo, control y vigilancia de este tipo de organizaciones en Colombia.

1.8.1 Constitución Política de Colombia

Los artículos de la Constitución de Colombia permiten entender la importancia de la libre asociación, lo que incluye la creación de fundaciones. Particularmente, el Artículo 38 garantiza el derecho a la libre asociación, lo que establece una base constitucional para la existencia de las organizaciones del tercer sector en el país. Esto fue crucial para esta investigación ya que demostró que estas organizaciones no solo son legales sino también constitucionales en Colombia (Constitución Política de Colombia, 1991).

1.8.2. Código Civil Colombiano

El Código Civil proporciona definiciones legales de personas jurídicas, incluyendo organizaciones del tercer sector, lo que fue vital para entender las responsabilidades y derechos que poseen. Los artículos 633 y 634 fueron especialmente relevantes para el estudio, ya que especifican qué califica como una persona jurídica y cómo se deben establecer las fundaciones. Esto ayudó a esta investigación a caracterizar qué organizaciones pueden ser consideradas como fundaciones bajo la ley colombiana (Código Civil Colombiano, 1887).

1.8.3. Decreto 624 del 30 de marzo de 1989

Este decreto se relaciona directamente con el aspecto financiero y tributario de las fundaciones. Fue especialmente relevante para este trabajo investigativo sobre la sostenibilidad financiera de las fundaciones en Colombia, ya que estableció los requisitos fiscales que deben cumplir. Esto afecta la forma en que las fundaciones asignan sus recursos y, por lo tanto, su capacidad para cumplir con sus misiones a largo plazo (Decreto 624, 1989).

1.8.4. Decreto 1529 del 13 de julio de 1990.

En este decreto se detalla el procedimiento para el reconocimiento y la cancelación de la personería jurídica de las fundaciones, lo que fue vital para entender la vida

de una fundación desde su creación hasta su disolución. Este aspecto fue particularmente útil para la investigación, dando claridad sobre la longevidad y eficacia de las fundaciones, ya que estos procesos legales pueden influir en la durabilidad y el impacto de una fundación (Decreto 1529, 1990).

1.9. METODOLOGÍA

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de comunicación estratégica para el área de comunicaciones de la Fundación Despacio, que permita alcanzar los objetivos planteados. Mediante un enfoque cualitativo se logrará una comprensión más completa y profunda de la situación, facilitando así el diseño de una propuesta de comunicación estratégica sólida y efectiva.

1.9.1. Enfoque de investigación

1.9.1.1. Enfoque cualitativo

En el libro Investigación cualitativa de Carlos A. Sandoval (1996), el autor explica que los enfoques cualitativos abordan las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimiento científico y analizan la vida diaria como el escenario principal para la construcción, constitución y desarrollo de los diferentes niveles que conforman e integran las dimensiones específicas del mundo humano. Además, destacan el carácter singular, polifacético y dinámico de las realidades humanas.

Desde la perspectiva que aquí adoptamos, asumir una óptica de tipo cualitativo comporta, en definitiva, no solo un esfuerzo de comprensión, entendido como la captación, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir a través de sus palabras, sus silencios, sus acciones y sus inmovilidades a través de la interpretación y el diálogo, si no también, la posibilidad de construir generalizaciones, que permitan entender los aspectos comunes a muchas personas y grupos humanos en el proceso de producción y apropiación de la realidad social y cultural en la que desarrollan su existencia (p. 32).

En el contexto de este trabajo de grado, el enfoque cualitativo permitió explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los actores involucrados en la Fundación Despacio atribuyen a la comunicación y sus procesos, además de identificar oportunidades, desafíos y factores contextuales que influyen en la organización. Al entrevistar a los integrantes de la organización se tuvo la oportunidad de entender las dinámicas de trabajo, conocer la percepción que tienen sobre los procesos de comunicación e identificar las necesidades en este campo.

Mediante la utilización de este enfoque se comprendió mejor el ambiente interno y externo de Despacio, así como las necesidades y expectativas de sus diferentes

partes interesadas, lo que fue fundamental para el desarrollo de una propuesta de comunicación estratégica adecuada y efectiva para su área de comunicaciones.

1.9.2 Métodos

Los métodos que se usaron para este trabajo fueron, desde el enfoque cualitativo, la entrevista y el análisis documental.

1.9.2.1. Entrevista

La entrevista en este contexto fue un método fundamental para llevar a cabo la investigación. La entrevista ofreció un mecanismo esencial para comprender profundamente las ideas y perspectivas de las personas involucradas en la Fundación Despacio. “El propósito de cualquier entrevista es recoger información de un participante sobre un determinado objeto de estudio a partir de su interpretación de la realidad” (Meneses & Rodríguez-Gómez, 2011).

La utilización de la entrevista resultó especialmente valiosa para entender las dinámicas laborales y la percepción de los procesos de comunicación entre los miembros de la Fundación Despacio. También fue instrumental en la identificación de desafíos, oportunidades, fortalezas y amenazas que impactan en la comunicación dentro de la organización.

1.9.2.2. Análisis documental

El análisis documental fue otro método esencial para el estudio de la comunicación estratégica en la Fundación Despacio. Este procedimiento se basa en la evaluación y resumen de datos contenidos en documentos, conforme a criterios lingüísticos específicos. La metodología permitió descomponer el material textual para extraer conceptos clave o patrones discursivos que contribuyan a la comprensión cognitiva de los sujetos respecto al contenido de las fuentes informativas (Peña & Pirela, 2007).

En el contexto de esta investigación, el análisis documental se focalizó especialmente en el examen de los medios de comunicación con los que cuenta la Fundación Despacio, como su página web, redes sociales y otros materiales en línea. Esta revisión permitió una valoración crítica de la eficacia y coherencia de las estrategias de comunicación existentes, así como del alineamiento entre las comunicaciones de la Fundación y su filosofía.

1.9.3. Técnicas

1.9.3.1. Entrevista semiestructurada

Se usó la técnica cualitativa de la entrevista semiestructurada, o dirigida, donde se empleó una guía temática para enfocar las preguntas y se permitirá que los entrevistados se expresen libremente sobre todos los temas, documentando sus respuestas mediante grabaciones. “En lugar de hacer preguntas tomadas

directamente de un cuestionario, el investigador procede a un interrogatorio partiendo de un guion de tópicos o un conjunto de preguntas generales que le sirven de guía para obtener la información requerida” (Monje, 2011).

En el contexto de la Fundación Despacio, las entrevistas semiestructuradas fueron sumamente valiosas tanto para entender las dinámicas internas y externas de la organización como para investigar aspectos específicos de la comunicación, permitiendo abordar cuestiones predefinidas. Siguiendo la descripción de Hernández et al (2014) estos métodos de entrevista permiten explorar, de manera flexible, temas complejos y sensibles que pueden no ser fácilmente observables. Este enfoque permitió una mayor comprensión sobre, por ejemplo, cómo se sienten los empleados acerca de la cultura de comunicación interna o cuáles son las percepciones sobre las estrategias de comunicación de la organización.

1.9.3.2. Análisis de documentos

Fue empleada la técnica de análisis de documentos como un método esencial para este estudio, especialmente en lo que se refiere a la verificación y validación de los distintos medios de comunicación con los que cuenta la Fundación Despacio. Esta técnica es crucial en investigaciones cualitativas y permite no solo confirmar la presencia de distintos canales de comunicación como la página web y redes sociales, sino que también viabiliza la captura de pantallazos como evidencia corroborante de su existencia y funcionalidad. De este modo, el análisis documental sirve como un complemento vital para el inventario de medios de comunicación que la Fundación utiliza tanto interna como externamente. La pertinencia y rigor de esta técnica en investigaciones de este tipo se sustentan en los lineamientos propuestos por Quecedo & Castaño (2002) que abogan por una comprensión detallada y contextualizada de los documentos personales e impersonales en la recopilación de información cualitativa.

En el contexto específico de la Fundación Despacio, el análisis documental no solo confirmó la presencia de distintos canales de comunicación como la página web y redes sociales, sino que también sirvió como un complemento vital para el inventario de medios de comunicación internos y externos, permitiendo capturar pantallazos como evidencia de su existencia y uso.

1.9.4. Instrumentos:

Para la recolección de datos en este trabajo de investigación, se han diseñado específicamente varios instrumentos con el objetivo de capturar información esencial. Esta información fue fundamental para la elaboración de una propuesta de comunicación estratégica adaptada a las necesidades y objetivos de la Fundación Despacio.

A continuación, se describen los instrumentos implementados en el presente trabajo de investigación:

1.9.4.1. Cuestionario de entrevista semiestructurada

Formato No.1: Cuestionario para colaboradores de Despacio

Hola, mi nombre es **FREDDIE BOSSA**, soy estudiante de tercer semestre de la Maestría en comunicación Estratégica de la Universidad Santiago de Cali. Estoy desarrollando mi trabajo de grado: **PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL ÁREA DE COMUNICACIONES EN LA FUNDACIÓN DESPACIO** y me gustaría que participara en este estudio.

El objetivo de este formato de preguntas es obtener información acerca de las formas de comunicación que se desarrollan en Despacio.

Para el desarrollo de este objetivo, debo capturar y llevar a cabo el tratamiento de datos que correspondan al presente formato, por esta razón me comprometo a cumplir en todo momento la Ley Estatutaria 1581 de 2012 de Protección de Datos Personales y sus decretos reglamentarios. Es decir,

a) La información personal que se consigne en la investigación permanecerá en secreto y no será proporcionada a persona diferente al participante bajo ninguna circunstancia. Sólo el investigador podrá utilizar el nombre del participante con fines de diferenciar los perfiles y comentarios de unos y otros en las entrevistas.

b) Los resultados de esta investigación podrán ser publicados en revistas científicas o presentados en reuniones científicas, pero la identidad de los participantes no será divulgada.

c) El participante puede retirarse en cualquier momento de la investigación. Sin embargo, los datos consignados hasta ese momento seguirán formando parte del estudio, a menos que el participante solicite por escrito que su identidad e información sean borradas o no tenidas en cuenta.

El estudio es completamente voluntario. Para participar se tendrá en cuenta que usted forme parte de Despacio, sin ser necesario un tiempo mínimo de permanencia en la organización.

En ningún momento se juzgará las posiciones de los entrevistados; se requiere de versiones espontáneas de los mismos.

Para más información:

freddie.bossa00@usc.edu.co

Cel: 3203012884

Agradezco que des tu consentimiento para participar en el estudio respondiendo las siguientes preguntas:

- Confirma de aceptación: _____
- Fecha de confirmación: _____

Preguntas

1. ¿Cómo es la comunicación en Despacio?
2. ¿La comunicación en Despacio fomenta la interacción y la colaboración entre las integrantes de la organización?
3. ¿La comunicación en Despacio garantiza la circulación de información relevante para las integrantes de la organización?
4. ¿Cree que las comunicaciones están diseñadas para trabajar en conjunto y ser coherentes entre sí en Despacio?

5. ¿Espacio incorpora tecnología para agilizar y potenciar la transmisión e interacción de mensajes a sus grupos de interés?
6. ¿Cree que Espacio está en una constante evaluación interna sobre su relevancia y pertinencia en el mundo?
7. Teniendo en cuenta la filosofía de Espacio, ¿cree que esta se demuestra en sus comunicaciones?
8. ¿Cree que Espacio, en sus comunicaciones, puede recuperar el tiempo humano frente al tiempo mediado y acelerado de las tecnologías informacionales?
9. Teniendo en cuenta su experiencia en Espacio, ¿cómo se puede mejorar la comunicación en los proyectos en los que ha trabajado?
10. ¿En qué procesos de Espacio se debe contar con comunicación estratégica?
11. ¿Hay procesos de Espacio que ya tienen esa comunicación estratégica? ¿Cuáles?
12. ¿Cómo funciona en esos procesos? ¿Es efectiva, media o deficiente?

Fuente: Elaboración propia (2023).

1.9.4.2. Inventario de instrumentos de comunicación

Como instrumento específico para el análisis documental, se efectuó una revisión exhaustiva de los instrumentos de comunicación utilizados por la Fundación Espacio. Esta revisión incluyó la identificación de cada medio de comunicación, su forma de uso y la captura de pantallazos que respaldan su existencia y funcionamiento. Este instrumento se alinea con la técnica de análisis documental, ofreciendo una metodología rigurosa y coherente para validar la existencia y el uso de los diferentes canales de comunicación.

1.9.4.3. DOFA

La información extraída de las entrevistas semiestructuradas fue sistematizada en una matriz DOFA donde fue analizada para configurar una propuesta de comunicación estratégica alineada con las condiciones y objetivos de la Fundación Espacio. Este análisis se mostró útil en múltiples ámbitos y niveles organizacionales, facilitando la evaluación de distintas dimensiones de carácter estratégico. Su aplicación resultó en un mayor entendimiento de la situación real de la organización, preparando el terreno para una toma de decisiones informada y la capitalización de oportunidades en el entorno. (Pérez Capdevila, 2011)

1.9.5. Muestra

Para este trabajo de investigación, la muestra se basará en el organigrama de la Fundación Espacio desde la dirección ejecutiva hasta las personas encargadas de las asesorías de proyectos. Los criterios de selección serán los siguientes:

- a) Personas que formen parte de la Fundación Espacio, sin exigir un tiempo mínimo de permanencia en la organización.

b) La participación de las personas será voluntaria y se respetará su consentimiento informado.

Este enfoque garantiza una amplia representación de los diferentes roles y experiencias dentro de la organización, lo que permitirá obtener una visión más completa y diversa de la comunicación estratégica en la Fundación Despacio.

Adicionalmente, para el instrumento de inventario de instrumentos de comunicación, la muestra estuvo compuesta por todos los canales y plataformas de comunicación utilizados por Despacio para la divulgación de información tanto interna como externa. Esto incluyó, pero no se limitó a, la página web oficial, perfiles en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, newsletters, plataformas y cualquier otro medio digital utilizado por la organización. La elección de esta muestra se basó en la necesidad de ofrecer una panorámica exhaustiva y representativa de los medios de comunicación con los que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos comunicativos

1.9.6. Fases

En este trabajo de grado se presentaron tres fases que correspondieron a los objetivos específicos:

Tabla 1 Fases

<p>Fase 1: Para diagnosticar el estado actual de la comunicación de la Fundación Despacio, se realizaron las siguientes actividades:</p>	<p>a) Se diseñó y elaboró el instrumento de recolección de información que permitió captar la información relevante sobre las estrategias de comunicación interna y externa de la organización.</p> <p>b) Se aplicó el instrumento de recolección de información a los miembros de la muestra, considerando los diferentes roles en Despacio, de acuerdo con los criterios de selección establecidos previamente.</p> <p>c) Se analizó la información recopilada con el objetivo de identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en la comunicación estratégica de Despacio.</p> <p>d) Se redactó un DOFA que reflejó el estado actual de la comunicación en la Fundación Despacio.</p>
<p>Fase 2: Para establecer las necesidades de mejora para los procesos de</p>	<p>a) Se redactó un documento que identificó las necesidades de mejora para los procesos de comunicación estratégica en Despacio, en función</p>

comunicación estratégica en la Fundación Despacio, se realizó la siguiente actividad:	del análisis DOFA y los conceptos del marco conceptual y contextual.
Fase 3: Para plantear tácticas y acciones que fortalezcan los procesos de comunicación estratégica en la Fundación Despacio, se realizaron las siguientes actividades:	<p>a) Se consolidaron las necesidades de comunicación de Despacio.</p> <p>b) Se elaboró un plan estratégico de comunicaciones con tácticas y acciones para los públicos interno y externo.</p> <p>c) Se redactaron las conclusiones.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FUNDACIÓN DESPACIO

2.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo se centra en diagnosticar el estado actual de los procesos de comunicación estratégica dentro de la Fundación Despacio. Para abordar este objetivo, se aplicó el instrumento de entrevistas semiestructuradas a las personas colaboradoras de Despacio, con el cual se buscó comprender la percepción, experiencias y significados que atribuyen a la comunicación y sus procesos. A través de estas entrevistas, se logró obtener una visión profunda y multifacética sobre la forma en que la comunicación se maneja dentro de la organización y cómo podría mejorarse.

La investigación se centró en todas las personas que colaboran con Despacio, interrogándolas sobre sus percepciones sobre los procesos de comunicación de la organización. Adicionalmente, se efectuó un inventario de los medios de comunicación que utiliza Despacio, tanto internos como externos.

Al concluir este diagnóstico se pudo contar con una base sólida y detallada sobre la situación actual de la comunicación estratégica en Despacio, lo que permitió desarrollar propuestas y recomendaciones para impulsar la optimización de estos procesos en beneficio de la organización y sus stakeholders.

2.2. ACERCA DE LAS ENTREVISTAS

Para diagnosticar el estado actual de los procesos de comunicación estratégica en la Fundación Despacio, se consideró necesario abordar directamente las perspectivas de quienes conforman su núcleo: el equipo humano que vive y respira la filosofía y misión de Despacio día a día. Es por ello que se adoptó la técnica de la entrevista semiestructurada, permitiendo así tener un diálogo abierto con los colaboradores de Despacio. Aunque guiados por un cuestionario predefinido, se les brindó la libertad de expresar sus percepciones y experiencias de manera amplia y sin restricciones.

El instrumento diseñado para esta fase de investigación consistió en un cuestionario con 12 preguntas que indagaban sobre la comunicación en Despacio, su eficacia, la incorporación de su filosofía en las comunicaciones y la percepción de mejora en los proyectos. En total se contó con un total de 19 respuestas de las personas colaboradoras de la organización.

P1: ¿Cómo es la comunicación en Despacio?

De las respuestas brindadas por los miembros de Despacio, es claro que existe un consenso en torno a la relevancia de la comunicación en la organización, tanto interna como externamente. Varios entrevistados subrayan la efectividad y claridad en la comunicación interna, destacando herramientas como Asana, Gmail y Meets,

y técnicas de videollamadas. Estas herramientas son utilizadas para la discusión y seguimiento de temas laborales, demostrando que son esenciales para la coordinación interna. Asimismo, se mencionan canales internos como el newsletter “La Cometa”, que fortalece la comunicación y cohesión entre los miembros.

A nivel organizacional, muchos entrevistados concuerdan en que la comunicación refleja y respeta la filosofía y el ADN de Despacio. Esta comunicación, influenciada por la filosofía del “movimiento slow”, o filosofía “slow”, opta por una menor exposición de la marca, comunicando de manera más controlada y directa. Esto se manifiesta en prácticas como menos publicaciones en redes sociales y menos visibilidad, lo que algunos ven como un desafío y otros como una oportunidad.

En cuanto a la comunicación externa, varios participantes coinciden en que es coherente con la identidad de Despacio, evitando el exceso y optando por una comunicación precisa y concisa. Esto no solo refuerza la credibilidad de la fundación, sino que también se alinea con la filosofía que promueve. Sin embargo, algunos entrevistados perciben que hay áreas de mejora en términos de posicionamiento y alcance externo, sugiriendo que Despacio podría beneficiarse de una mayor proyección en el mercado.

Por otro lado, se destaca la comunicación amigable y fresca que se utiliza hacia el exterior, lo cual genera cercanía con los públicos objetivos y destaca el sello único de Despacio. También se menciona la importancia de la claridad y precisión, evitando el uso de lenguaje complejo o jerga.

La comunicación juega un papel crucial en Despacio, no solo en su funcionamiento interno sino también en su relación con el exterior y en su capacidad de promover y reflejar su filosofía y valores. La comunicación, tal como se realiza, permite a Despacio mantener su identidad única y establecer relaciones efectivas tanto dentro como fuera de la organización. Sin embargo, siempre hay oportunidades para mejorar y adaptarse a las cambiantes necesidades y expectativas.

P2: ¿La comunicación en Despacio fomenta la interacción y la colaboración entre las integrantes de la organización?

A partir de las respuestas proporcionadas por las personas integrantes de Despacio, se destaca una percepción en su mayoría positiva en cuanto al papel que juega la comunicación en la organización en fomentar la interacción y la colaboración entre sus miembros.

Varias de las personas participantes afirman que la comunicación en la organización sí promueve la colaboración y la interacción. Resaltan herramientas y espacios como las “Horas del Conocimiento”, “Echando Rulo”, Asana, Gmail y el chat de Gmail como esenciales para mantenerse conectados y colaborar en proyectos. También se menciona la virtualidad como un elemento esencial para la

comunicación, especialmente dada la modalidad híbrida de trabajo adoptada por Despacio y la presencia de personal en diferentes ciudades.

Por otro lado, algunas respuestas señalan ciertas limitaciones o áreas de mejora. Se menciona que, en ocasiones, la comunicación puede ser unidireccional o que puede haber una percepción de distancia entre los integrantes debido a la falta de interacción presencial. También se destaca que, en ocasiones, las decisiones en relación con la comunicación pueden ser subjetivas.

Una respuesta resalta el cambio en la comunicación a raíz de la pandemia, señalando que las herramientas digitales se han vuelto más esenciales para mantener la comunicación y la colaboración en un entorno de trabajo remoto.

Algunos comentarios profundizan también en el uso de herramientas específicas como Asana y el chat de Gmail, señalando sus ventajas y limitaciones. Se resalta que el chat de Gmail es especialmente útil para interacciones rápidas y que se evita el uso de WhatsApp para comunicaciones laborales para mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

En Despacio la comunicación juega un papel fundamental en la interacción y colaboración entre sus integrantes. Aunque en su mayoría las percepciones son positivas, existen algunas áreas de mejora y desafíos a considerar para fortalecer aún más la comunicación y la cohesión entre los miembros de la organización.

P3: ¿La comunicación en Despacio garantiza la circulación de información relevante para las integrantes de la organización?

Las respuestas obtenidas muestran una percepción mayormente positiva con respecto a cómo la comunicación dentro de Despacio facilita la circulación de información relevante para sus integrantes. Es evidente que varios canales y herramientas, como “La Cometa”, correos electrónicos, chat y Asana, desempeñan un papel crucial en este proceso.

Por un lado, muchas de las respuestas destacan el papel de estas herramientas y métodos de comunicación en garantizar que las integrantes estén informadas sobre el desarrollo de proyectos, eventos relevantes, avances y cambios administrativos. Se hace énfasis en la comunicación constante sobre charlas, conferencias, cursos, talleres, eventos y otros recursos que son relevantes para el equipo.

Sin embargo, también se observa una percepción de que, en algunos aspectos, la comunicación podría mejorar. Se sugiere que, aunque la información sobre los proyectos y eventos se comunica eficazmente, a veces hay una desconexión entre ciertas áreas o niveles de la organización. Se destaca una posible falta de comunicación desde el área administrativa y una oportunidad perdida para que los miembros de la organización actúen como multiplicadores de información hacia el exterior.

De manera similar, se resalta que aunque la circulación de información ha mejorado con el tiempo, todavía hay áreas, especialmente en temas administrativos o procedimentales, que podrían beneficiarse de una comunicación más clara y oportuna.

Es así como mientras que la mayoría de las personas que colaboran con Despacio sienten que la comunicación garantiza la circulación de información relevante, también hay una percepción de que ciertos aspectos, como la comunicación de cambios administrativos o la promoción interna de eventos propios, podrían mejorar. Esta dualidad resalta la importancia de revisar y ajustar continuamente las estrategias y herramientas de comunicación para garantizar que todas las integrantes estén informadas y alineadas con los objetivos y actividades de la organización.

P4: ¿Cree que las comunicaciones están diseñadas para trabajar en conjunto y ser coherentes entre sí en Despacio?

Teniendo en cuenta las respuestas brindadas por quienes integran Despacio, existe una percepción en su mayoría positiva sobre la coherencia y colaboración entre las comunicaciones. La mayoría de las personas entrevistadas subrayan que las comunicaciones están diseñadas para ser coherentes, reflejando los valores y principios de la organización.

En el ámbito interno, varios entrevistados concuerdan en que las comunicaciones permiten que todas las personas estén informadas e involucradas en lo que acontece en la organización. Esto favorece la colaboración y el trabajo en conjunto. Resaltan el uso de herramientas como el chat de Gmail y Asana como medios esenciales para la interacción y coordinación de proyectos. Se destaca que la coherencia entre las comunicaciones se basa en características como el respeto, la concisión y la alineación con las funciones y valores de Despacio.

Por otro lado, hay algunas percepciones mixtas, ya que también hay quien cree que no hay una estrategia evidente de comunicaciones que conecte las áreas y proyectos. Incluso hay quien sugiere que, aunque las herramientas como Asana facilitan la colaboración, a veces preferirían interacciones más directas, como llamadas, para una comunicación más clara y efectiva.

En cuanto a la coherencia externa, se señala que el ADN de Despacio, basado en la filosofía “slow”, se refleja en cada acción y comunicación. Sin embargo, esta comunicación dirigida y más controlada también presenta desafíos por la complejidad del lenguaje escrito y cómo puede ser interpretado.

La mayoría de los entrevistados siente que las comunicaciones en Despacio están diseñadas para ser coherentes y trabajar en conjunto, reflejando la esencia y los valores de la organización. Sin embargo, hay áreas de mejora identificadas,

especialmente en la claridad y efectividad de la comunicación escrita y en la conexión entre áreas y proyectos.

P5: ¿Despacio incorpora tecnología para agilizar y potenciar la transmisión e interacción de mensajes a sus grupos de interés?

Basándonos en las respuestas de las personas participantes, hay una clara tendencia hacia la afirmación de que Despacio utiliza tecnología para mejorar y potenciar la comunicación con sus grupos de interés.

Muchos de los entrevistados mencionan el uso de plataformas digitales y herramientas tecnológicas modernas como medios para comunicarse. Específicamente, se destacan las redes sociales virtuales, la página web, Asana, el correo electrónico y aplicaciones como Mailchimp o Zoom. Estas herramientas no sólo sirven para la transmisión de mensajes sino también para la gestión interna de la comunicación y las actividades de la organización.

Varios entrevistados también subrayan el carácter directo, claro y coherente de las comunicaciones de Despacio, que reflejan su filosofía y valores. Algunos mencionan el proceso de revisión de los mensajes por parte del líder de comunicaciones para asegurarse de que reflejen el “lenguaje despaciano”.

Sin embargo, también hay algunas voces críticas o inciertas en cuanto a la incorporación de tecnología. Algunos participantes expresan que no están seguros del alcance tecnológico en la comunicación de Despacio o sienten que la organización es reacia a adoptar nuevas herramientas o plataformas. Otros creen que, si bien se utilizan herramientas tecnológicas, su uso es limitado y no se exploran suficientemente las potencialidades que podrían ofrecer.

Otro aspecto que se destaca es el equilibrio entre la tecnología y la interacción personal. Aunque la mayoría de las comunicaciones se realizan a través de medios tecnológicos, algunos participantes valoran las interacciones personales y mencionan iniciativas como el “día de la desconexión”, lo que indica una conciencia de la importancia de equilibrar la comunicación digital con la interacción humana.

Despacio incorpora tecnología en su estrategia de comunicación, pero hay percepciones mixtas sobre el grado de adopción y exploración de nuevas herramientas. Es evidente que, aunque la tecnología es una herramienta valiosa para la organización, también es crucial mantener un equilibrio con la interacción humana y asegurarse de que las herramientas tecnológicas reflejen y respeten la filosofía única de Despacio.

P6: ¿Cree que Despacio está en una constante evaluación interna sobre su relevancia y pertinencia en el mundo?

Analizando las respuestas proporcionadas por los miembros de Despacio, se percibe una tendencia clara hacia la afirmación de que la organización está en constante evaluación sobre su relevancia y pertinencia.

Varios entrevistados aluden directamente al “ADN” de Despacio como un elemento central que guía y refleja la evaluación constante de la organización sobre su propósito y pertinencia. Esta referencia al “ADN” sugiere que la organización tiene principios firmemente establecidos que son revisados y considerados regularmente.

Se deja explícito en una de las respuestas que Despacio se plantea constantemente sobre si los objetivos trazados, relacionados con la mejora de la calidad de vida en las ciudades y la postergación del “fin del mundo”, son alcanzables y relevantes. Esta constante reflexión sobre los objetivos y la misión se reitera en varias respuestas, donde se destaca la necesidad de retroalimentación, revisión y adaptación constante a los cambios.

Algunos entrevistados ofrecen detalles más específicos sobre la frecuencia o el enfoque de estas evaluaciones internas. Por ejemplo, se menciona que la organización realiza esta evaluación una vez al año y se añade que hay una sección en el “ADN” que trata sobre el eventual cese de actividades de Despacio cuando deje de ser pertinente.

Sin embargo, también hay voces disidentes o más críticas. Hay quien directamente niega que exista una constante evaluación, mientras que otras voces sugieren que, aunque hay una evaluación, podría no ser tan profunda o rigurosa como debería, y que la organización podría beneficiarse de un mayor cuestionamiento y reflexión sobre su impacto.

Si bien la mayoría de los entrevistados cree que Despacio está en constante evaluación sobre su relevancia y pertinencia en el mundo, también hay una percepción de que podría haber más rigurosidad y reflexión en este proceso. Es evidente que el “ADN” de Despacio juega un papel crucial en esta evaluación, sirviendo como guía y marco de referencia para la misión y visión de la organización.

P7: Teniendo en cuenta la filosofía de Despacio, ¿cree que esta se demuestra en sus comunicaciones?

De las respuestas proporcionadas por los integrantes de Despacio, se evidencia una percepción compartida en cuanto a la manifestación de la filosofía de la organización en sus comunicaciones.

Varios entrevistados coinciden en que las comunicaciones de Despacio sí reflejan su filosofía. Destacan la sencillez, practicidad y claridad con las que se llevan a cabo. Estas comunicaciones, en términos generales, buscan transmitir el concepto

de vivir a la velocidad adecuada y de detener el fin del mundo. Asimismo, se menciona la importancia de mostrar el lado humano de las personas involucradas y de comunicar de forma dinámica e interactiva, recurriendo a medios audiovisuales y poniendo énfasis en el impacto humano de sus iniciativas.

No obstante, algunos entrevistados señalan áreas de mejora. Uno de ellos destaca que, si bien se comunica eficientemente en redes como X (antiguo Twitter), esta red podría no ser lo suficientemente inclusiva o masiva, sugiriendo la necesidad de explorar otros medios de comunicación para llegar a un público más amplio y diverso.

Adicionalmente, algunos mencionan la falta de generación de contenidos propios orientados a la construcción de comunidad y al posicionamiento de Despacio como líder en ciertos temas, en lugar de simplemente compartir contenidos de otros. Esto refleja una percepción de que, aunque la comunicación es coherente con la filosofía de la organización, hay oportunidades para mejorar la conexión y el alcance hacia su público.

Otro punto interesante es la mención de la necesidad de insistir en la importancia de la comunicación interna y su coherencia con la filosofía de Despacio. Algunos sienten que, aunque se ha trabajado en este aspecto, todavía hay margen de mejora en la manera en que se comunica internamente.

Mientras que la mayoría de los entrevistados consideran que las comunicaciones de Despacio reflejan de manera efectiva su filosofía, también identifican áreas de mejora, especialmente en términos de alcance y contenido. La comunicación, en este contexto, es vista no sólo como un reflejo de la identidad y valores de Despacio, sino también como una herramienta crucial para su crecimiento y consolidación en el sector.

P8: ¿Cree que Despacio, en sus comunicaciones, puede recuperar el tiempo humano frente al tiempo mediado y acelerado de las tecnologías informacionales?

En base a las respuestas ofrecidas por los miembros de Despacio, se identifica una tendencia común en cuanto al deseo y esfuerzo de la organización para contrarrestar el ritmo acelerado impuesto por las tecnologías de información.

Un primer grupo, claramente influenciado por la filosofía “slow”, cree que el enfoque de Despacio es un esfuerzo constante por recuperar ese tiempo humano. A su vez, se destaca el intento de desconexión del bombardeo tecnológico y la promoción de iniciativas como días “slow”, trabajar sin internet, pausas activas y demás, que apuntan a este propósito. También, se subraya la importancia de producir contenido de valor y estrategias como “La Cometa” que sirve como una bitácora o memoria organizacional que refleja una comunicación “slow” y valiosa.

Por otro lado, algunas respuestas reflejan una percepción de desafío. Aunque se reconoce la esencia slow y única de Despacio, se menciona que adaptarse a la actualidad tecnológica sin sacrificar esta esencia es una tarea compleja. La dispersión geográfica del equipo, con miembros en diferentes ciudades, añade un nivel de complejidad a este reto.

Finalmente, un grupo de entrevistados señala la coherencia de Despacio en sus acciones y comunicaciones. Se destaca el hecho de que la organización no busca protagonismo innecesario, optando por no figurar por el simple hecho de hacerlo. Se menciona, por ejemplo, la elección de no participar en fotos con figuras políticas y la decisión de no colocar el logo de la organización en publicidades por toda una ciudad, incluso si esto brinda visibilidad.

Despacio parece estar en un esfuerzo constante por equilibrar su filosofía “slow” con las demandas de la era digital. Aunque enfrentan desafíos en este camino, su coherencia y compromiso con sus valores son evidentes en sus acciones y decisiones.

P9: ¿Cómo se puede mejorar la comunicación en los proyectos en los que ha trabajado en Despacio?

Analizando las respuestas brindadas por los colaboradores de Despacio, es evidente que hay diversas perspectivas en cuanto a áreas de mejora en la comunicación de los proyectos.

Algunos colaboradores sugieren incorporar más testimonios de las comunidades intervenidas para dar mayor contexto y comprensión a los proyectos. Por otro lado, se resalta la importancia del contacto humano en la comunicación, sugiriendo encuentros presenciales frecuentes para fortalecer los lazos entre los miembros y mejorar la confianza y cooperación. Esta idea se complementa con otras sugerencias, como la realización de talleres para comprender mejor los proyectos y actividades al aire libre como reuniones en el parque.

Desde un punto de vista más estratégico, se destaca la importancia de la planeación y estructura del equipo en la comunicación de proyectos. Mencionan que alinearse desde la planeación puede resultar en una comunicación más efectiva y un mejor impacto de los proyectos.

En cuanto a la interacción con el exterior, se sugiere que los proyectos se divulguen en medios de comunicación regionales y nacionales para alcanzar un público más amplio y diverso. Esta idea es complementada por algunas de las personas de la organización que señalan la necesidad de contar con más personal en el equipo de comunicaciones y mejorar las habilidades de comunicación personal respectivamente.

Por otro lado, algunos colaboradores sugieren estandarizar más los procesos y ofrecer capacitaciones para mejorar la comunicación en la organización,

especialmente en el área creativa. Resaltan que, aunque la comunicación en Despacio es sólida, hay oportunidades para optimizar y mejorar la eficiencia a través de procesos más claros y formación en comunicación.

Las personas colaboradoras de Despacio ven oportunidades de mejora en varios aspectos de la comunicación de proyectos, desde la incorporación de testimonios y la planeación estratégica hasta la capacitación y estandarización de procesos. Estas sugerencias podrían ser fundamentales para mejorar la eficacia de la comunicación en la organización y garantizar un impacto más significativo de los proyectos.

P10: ¿En qué procesos de Despacio se debe contar con comunicación estratégica?

Las respuestas ofrecidas por los miembros de Despacio indican que la comunicación estratégica es esencial en diversos aspectos de la organización.

Para empezar, varios mencionan la importancia de la comunicación estratégica en los proyectos. Se enfatiza en la necesidad de comunicar al exterior los avances, convocatorias, resultados, entre otros aspectos cruciales de los proyectos. Específicamente, se sugiere una mayor implicación en el diseño de piezas comunicativas y la consideración de más tiempo para su desarrollo.

Desde una perspectiva organizacional, la Dirección es otro proceso que requiere de una comunicación estratégica sólida. Además, algunos indican la relevancia de esta comunicación en el posicionamiento frente a financiadores, siendo esencial transmitir claramente las fortalezas y actividades de Despacio.

A nivel operativo, se menciona la necesidad de comunicación estratégica en comités de proyectos, elaboración de propuestas, retroalimentación, revisión de entregables y preparación de presentaciones para financiadores, destacando que la comunicación es transversal a todas las actividades.

En cuanto al alcance externo, algunos entrevistados hacen énfasis en la estrategia de redes sociales como herramienta para posicionarse y capturar una audiencia más amplia, especialmente en proyectos que requieren una alta participación pública o que tienen un componente político o legislativo.

Por otro lado, varios entrevistados sugieren que todos los procesos deberían contar con comunicación estratégica. Esta recomendación destaca la importancia de tener una comunicación que sea coherente y alineada con los objetivos de la organización en todos los ámbitos, desde la interacción interna hasta la presentación externa.

La comunicación estratégica es vista como esencial en prácticamente todos los aspectos de Despacio. Desde los proyectos y la dirección, pasando por el posicionamiento y la interacción interna, hasta la comunicación con financiadores y el público en general. La coherencia y claridad son fundamentales para asegurar

que los mensajes sean efectivos y alineados con la misión y visión de la organización.

P11: ¿Hay procesos de Despacio que ya tienen esa comunicación estratégica? ¿Cuáles?

A partir de las respuestas obtenidas, se identifica que existe cierto consenso en que hay procesos dentro de Despacio que manejan una comunicación estratégica.

Algunos entrevistados hacen referencia directa a los proyectos como una manifestación de esta comunicación estratégica. Se resalta que el mensaje se suele planificar alineado a los objetivos y la filosofía de la organización.

Sin embargo, otros participantes mencionan no tener claro o desconocer dichos procesos. A pesar de esto, algunas respuestas apuntan a distintas instancias y espacios, como las redes sociales, la responsabilidad social y reuniones internas, donde la comunicación estratégica se pone en práctica.

Adicionalmente, herramientas de comunicación como “La Cometa”, mencionada por varias integrantes de la organización son identificadas como manifestaciones de esta estrategia comunicativa. Esta herramienta, junto con las redes sociales y la web, demuestra que existen canales específicos que se alinean con objetivos estratégicos de comunicación.

A nivel de proyectos se menciona que hay proyectos que han implementado estrategias de comunicación, especialmente aquellos con enfoque en comunicaciones e incidencia.

La comunicación estratégica se manifiesta en varios procesos y proyectos dentro de Despacio. Aunque no todos los entrevistados tienen claridad sobre su presencia o alcance, se identifican herramientas, canales y proyectos específicos que reflejan la intencionalidad y planificación en la comunicación. Estos procesos no solo buscan informar, sino también alinearse con la misión, visión y valores de la organización.

P12: ¿Cómo funciona en esos procesos? ¿Es efectiva, media o deficiente?

Tomando en cuenta las respuestas brindadas por los miembros de Despacio, se observa que hay diversas percepciones en cuanto a la eficacia de la comunicación en la organización.

A nivel interno, algunos entrevistados destacan que la comunicación es “efectiva” ya que se busca simplificar y hacer claro lo que Despacio realiza. Sin embargo, se menciona que, aunque se utilicen medios digitales como las redes sociales y la página web, no todos tienen el mismo nivel de acceso a dichos medios, lo que podría presentar deficiencias en la comunicación. Además, se resalta la importancia de comunicar alineado a la filosofía de Despacio.

En cuanto a la perspectiva organizacional, algunos encuentran la comunicación “deficiente” ya que no es clara, mientras que otros la consideran “efectiva”. Se menciona que ciertos procesos, como “La Cometa”, son efectivos para mantener informado al público interno. En contraposición, hay menciones sobre la dilatación en algunos procesos de comunicación, especialmente cuando se requiere acuerdo entre varias organizaciones.

A nivel externo, hay una clara coincidencia en que la comunicación es “efectiva”, destacando la capacidad de Despacio para generar una identidad entre sus miembros y proyectarse al exterior. Se menciona la efectividad de la página web como herramienta de comunicación y la capacidad de atraer a personas interesadas en la labor de la organización. Sin embargo, algunos consideran que hay oportunidades de mejora y que se debe reforzar la filosofía “slow” en la comunicación.

Con base en las respuestas, se puede inferir que la comunicación en Despacio es en su mayoría efectiva, pero presenta ciertas áreas de mejora. Estas áreas, identificadas por los miembros, podrían abordarse para fortalecer la comunicación tanto interna como externa, asegurando que se mantenga alineada con la filosofía y objetivos de la organización.

2.3. INVENTARIOS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE LA FUNDACIÓN DESPACIO

Despacio cuenta actualmente con varios puntos de contacto con sus públicos externos e internos. Con diferentes plataformas logra que se dinamice la comunicación entre las personas que hacen parte de la organización, pero también con sus más habituales seguidores: profesionales que están interesados en los temas que impulsa Despacio, financiadores y potenciales aliados. Los principales medios utilizados son:

Correo electrónico

Se utiliza principalmente como una herramienta de comunicación interna y externa, facilitando el flujo de información entre los miembros de la organización y con otras entidades o individuos relacionados con la labor de Despacio. Los correos abordan una variedad de temas, desde la coordinación de proyectos hasta actualizaciones sobre las actividades y eventos de la organización.

Dentro de Despacio, plataformas como Gmail son esenciales para la comunicación diaria, el seguimiento de tareas y la colaboración en proyectos. Además, se emplea para la distribución de newsletters internos, como “La Cometa”, que mantiene informados a todos los miembros sobre las novedades y avances de Despacio.

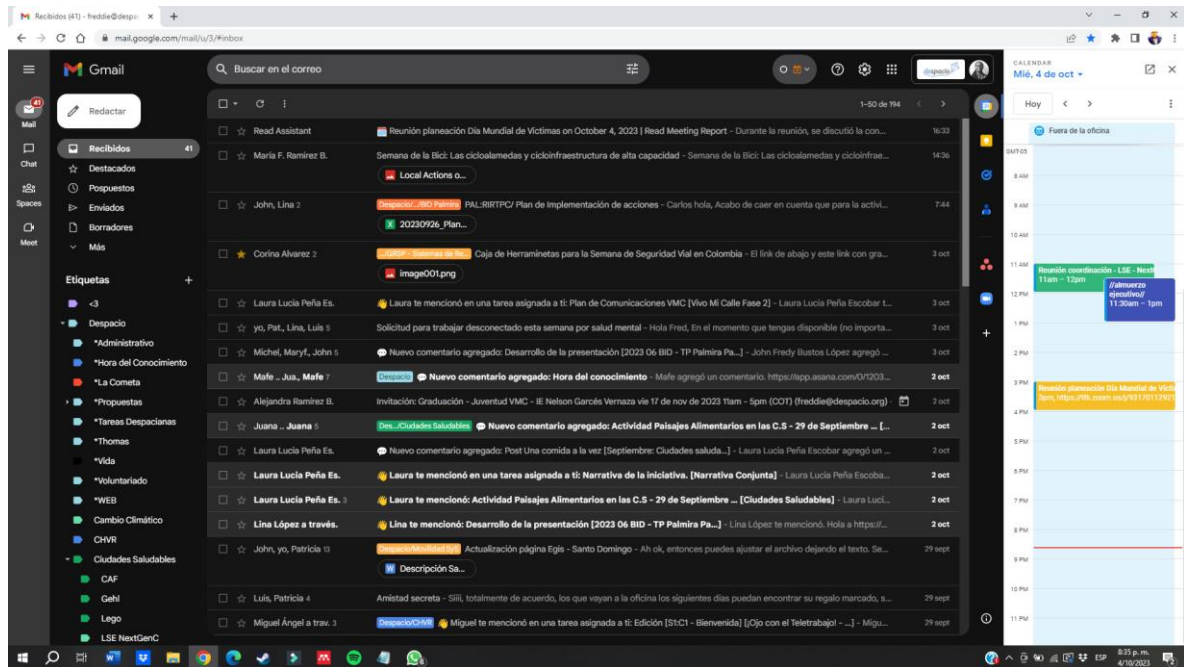
Externamente, el correo electrónico sirve como un puente entre Despacio y sus stakeholders, incluyendo financiadores, aliados, y el público en general. A través de este medio, se comparten convocatorias, avances de proyectos, invitaciones a eventos y otras comunicaciones relevantes.

Un aspecto particular de la comunicación externa de Despacio a través del correo electrónico es la interacción con los grupos denominados “Héroes” y “Amigazos Despacio”. El grupo “Héroes” está conformado por todas las personas que hacen parte actualmente de la organización mientras que a “Amigazos Despacio” lo integran personas que han tenido un vínculo estrecho con Despacio, ya sea porque trabajaron, colaboraron o de alguna manera estuvieron involucrados con la fundación. A través del correo, se les envía información exclusiva, actualizaciones, invitaciones a eventos y otras comunicaciones que refuerzan su conexión con la organización.

El correo electrónico también es esencial para gestionar aspectos administrativos y operativos de la organización, asegurando que Despacio cumpla con sus compromisos y mantenga estándares de calidad en sus iniciativas y proyectos.

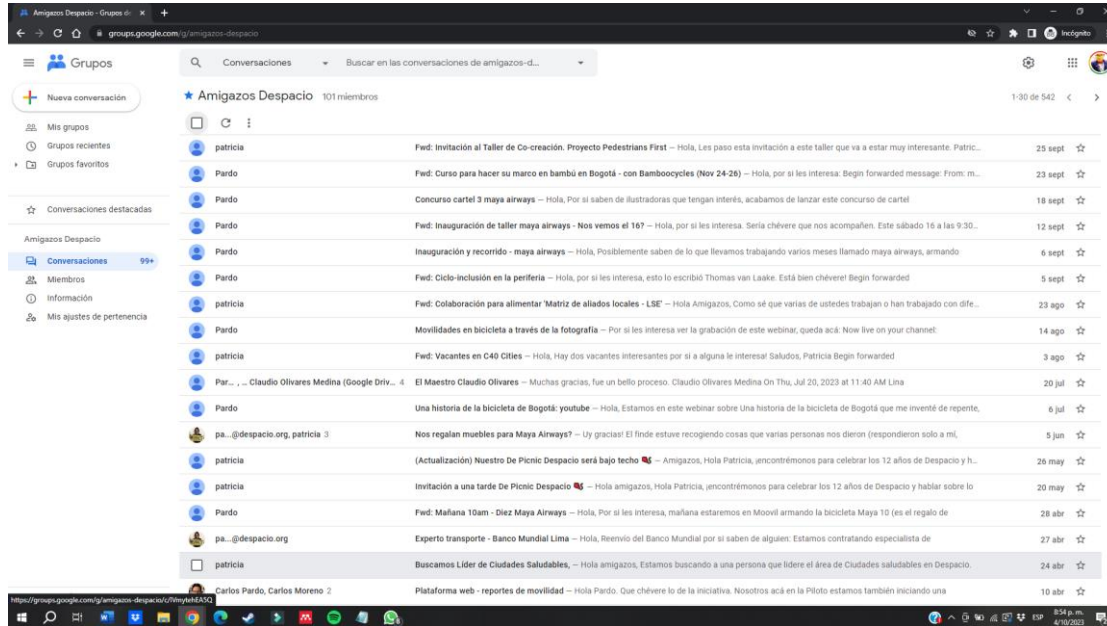
Las personas que deseen comunicarse con Despacio a través del correo electrónico pueden encontrar la información de contacto en la página web oficial de la organización, en sus publicaciones en redes sociales, o a través de referencias directas por parte de miembros de la fundación.

Imagen 1 Correo electrónico



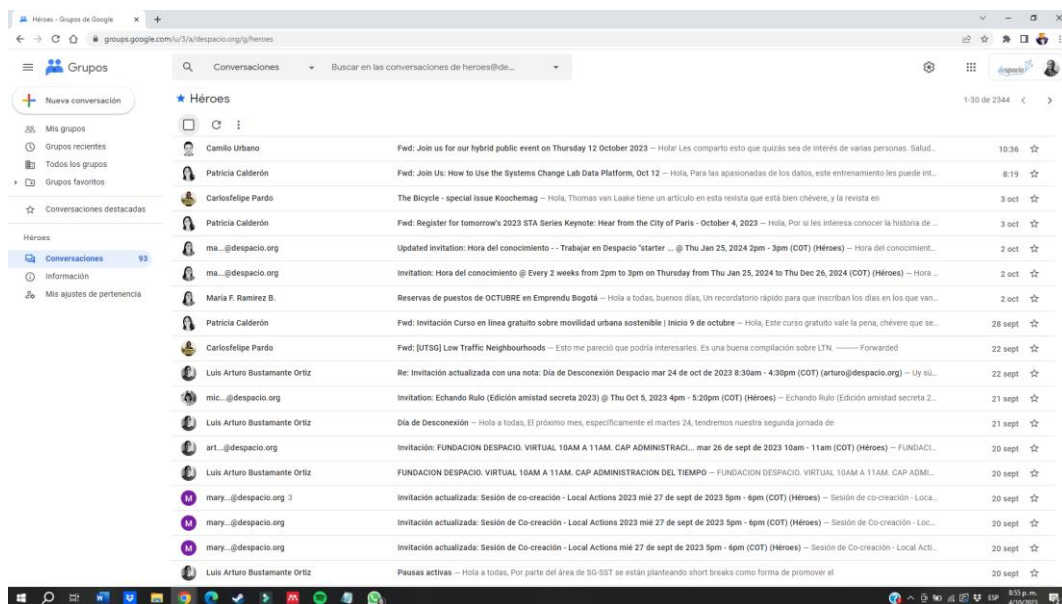
Fuente: Despacio, 2023.

Imagen 2 Grupo Amigazos Despacio



Fuente: Despacio, 2023.

Imagen 3 Grupo Héroes



Fuente: Despacio, 2023.

Asana

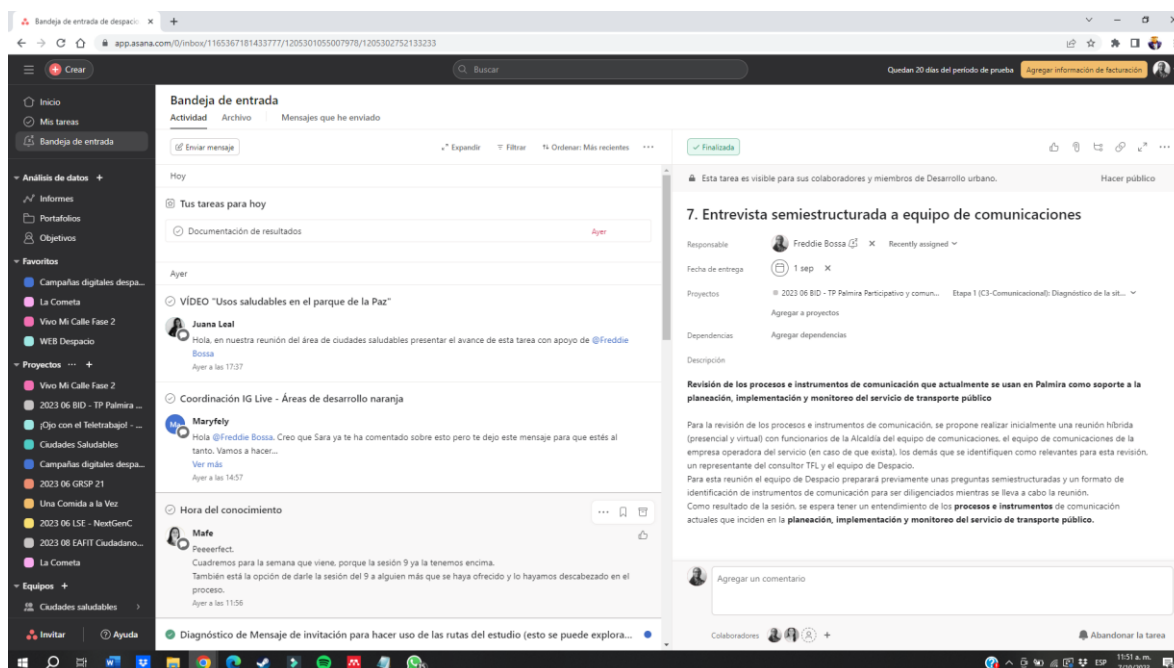
Asana es una herramienta de gestión de proyectos y tareas que permite a equipos colaborar y coordinar su trabajo de manera eficiente. En Despacio, Asana se ha consolidado como el principal canal para coordinar proyectos y actividades. Esta plataforma es esencial para mantener a todos las personas del equipo informadas y alineadas con respecto a los objetivos, plazos y responsabilidades de cada proyecto.

Al utilizar Asana, Despacio puede estructurar cada proyecto en tareas y subtareas específicas, asignar responsables, establecer fechas límite y priorizar acciones. Esto garantiza que todos los pasos necesarios para llevar a cabo un proyecto se planifiquen de manera ordenada y sistemática.

Además, Asana ofrece a la organización la capacidad de supervisar el progreso de cada proyecto en tiempo real. Líderes e integrantes del equipo pueden hacer un seguimiento de las tareas completadas, identificar retrasos y ajustar el plan según sea necesario.

También, la plataforma se convierte en un espacio de comunicación sobre los proyectos. Los miembros del equipo pueden dejar comentarios, hacer preguntas, compartir archivos y discutir detalles específicos directamente en las tareas de Asana, lo que reduce la necesidad de reuniones innecesarias y asegura que toda la comunicación relevante se mantenga en un solo lugar.

Imagen 4 Asana



Fuente: Despacio, 2023.

Página web

La página web <https://www.despacio.org/> se utiliza como plataforma para promover y dar a conocer las actividades, proyectos e iniciativas de Despacio a un público más amplio. A través de esta, se busca transmitir de forma clara y precisa la esencia y filosofía de la organización. Los contenidos que predominan en la página son relacionados con avances de proyectos, convocatorias, eventos, experimentos y noticias o novedades relacionadas con alguna de las iniciativas ejecutadas por Despacio.

La página web de Despacio cuenta con varias páginas internas. Las principales son:

Somos: Donde se describe la historia de Despacio y las tres áreas en las que busca incidir con su trabajo. Ciudades, clima y vida. En Somos también hay un mosaico realizado con fotografías de las personas integrantes de Despacio (ver imagen No. 6) y una sección con las biografías de quienes Están, Ayudan y han Estado.

Hacemos: En la página interna Hacemos (ver imagen No. 7) se ubican los proyectos que está ejecutando o que ha ejecutado la organización. Las personas visitantes pueden ingresar a cada proyecto donde hay una pequeña ficha de proyecto con datos claves como el financiador, duración, temáticas, ubicación y área. (ver imagen No. 8)

Biblioteca digital: En la Biblioteca digital se encuentran compilaciones de publicaciones y documentos sobre temas que le interesan a la organización. Cuenta con cuatro pasillos dedicados a mujeres que han inspirado de una u otra forma el trabajo de Despacio. Los pasillos son Biblioteca Marina Harkot sobre ciclo-inclusión, Biblioteca Laura Carolina Guevara sobre velocidad en el transporte, Biblioteca Soraya Azán sobre caminar como medio de transporte y Biblioteca Sylvia Chant sobre género y transporte. Al ingresar a cualquiera de ellos podrá visualizar una carpeta del sistema de almacenamiento Dropbox con subcarpetas agrupadas por ejes temáticos. Cada una de ellas cuenta con textos especializados para consulta y referencia. Además, las personas que interactúen con la Biblioteca digital tienen la opción de escribir sugerencias, quejas, recomendar textos e incluso donar para realizar mejoras. (ver imagen No. 9)

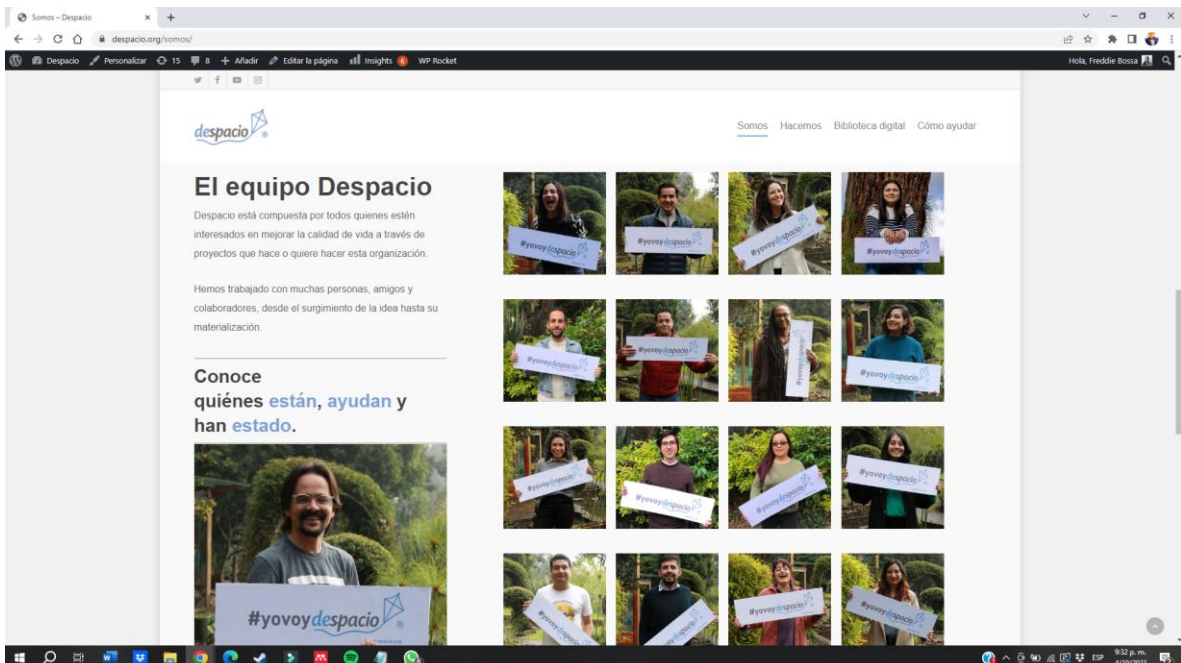
Cómo ayudar: Esta página interna deja explícita las diferentes maneras de ayudar a Despacio a cumplir con su labor. Hay cuatro alternativas visibles 1.) Donar: Que explica la importancia de los donativos para la organización, haciendo mención que estos nos ayudan a ser independientes. 2.) Prácticas: Que les muestra a los estudiantes la forma en la que pueden ponerse en contacto con Despacio para vincularse en sus prácticas profesionales. 3.) Contrátenos: Un punto de contacto más para las entidades que tienen un interés en trabajar con la organización. 4.) Intégrese: Es el método empleado para captar voluntarios. Tiene un botón de contacto para que las personas dejen sus datos.

Imagen 5 Página web



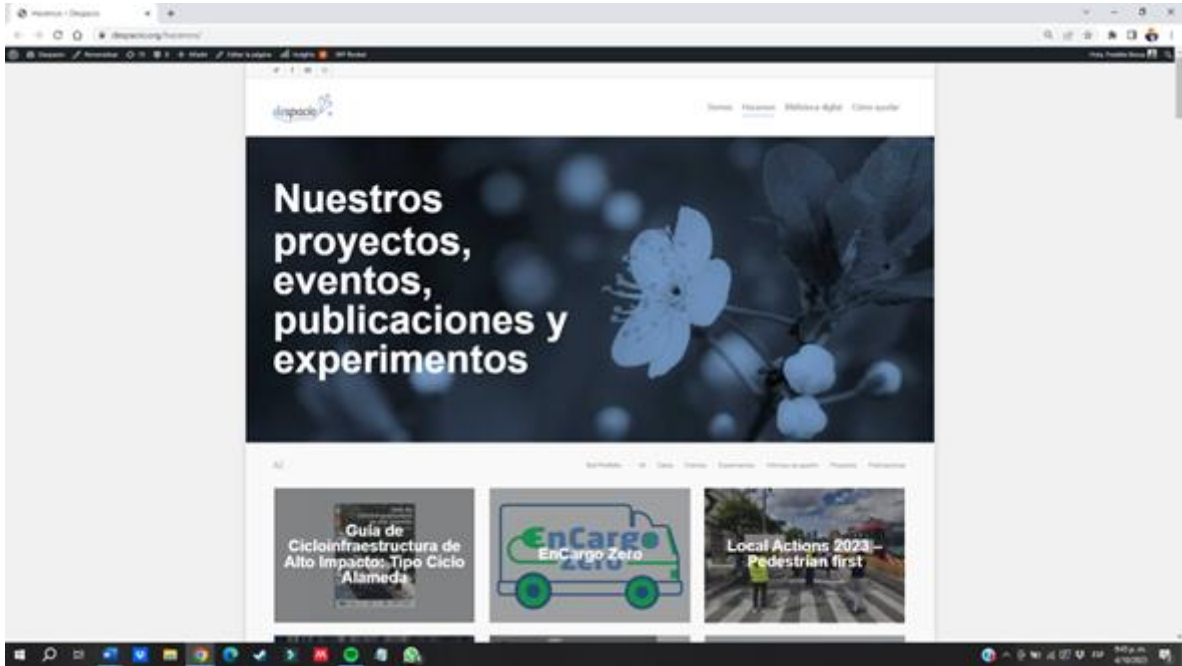
Fuente: Despacio, 2023.

Imagen 6 Mosaico integrantes Despacio



Fuente: Despacio, 2023.

Imagen 7 Página interna Hacemos



Fuente: Despacio, 2023.

Imagen 8 Ficha de proyecto en la web de Despacio



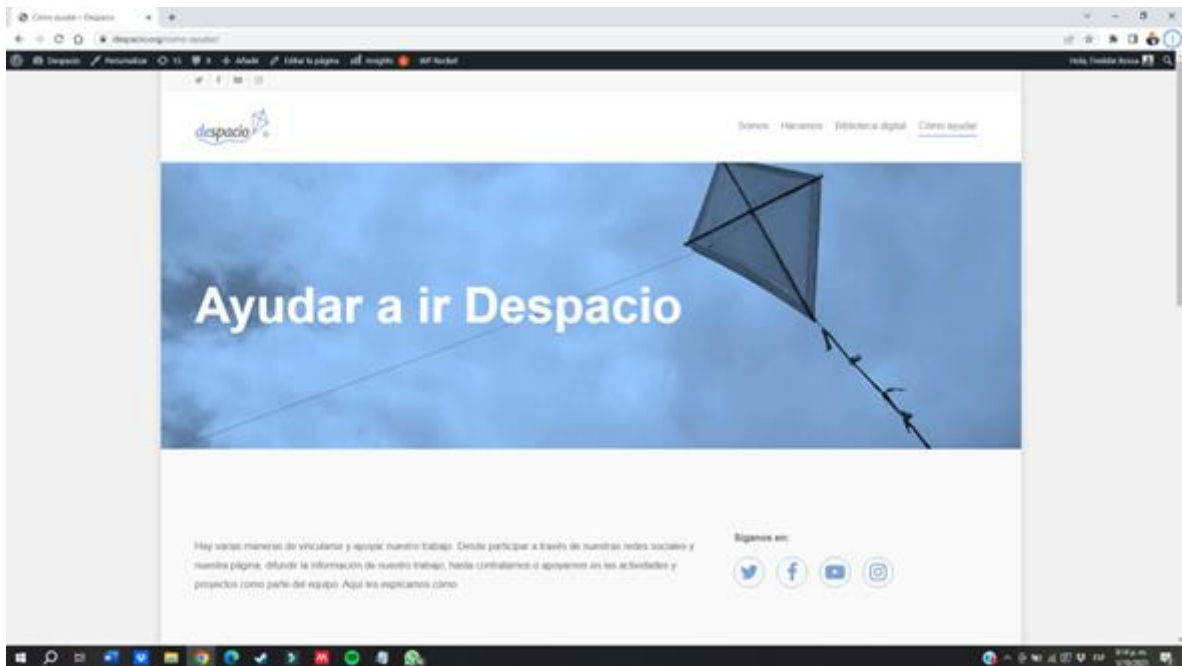
Fuente: Despacio, 2023.

Imagen 9 Biblioteca digital



Fuente: Despacio, 2023.

Imagen 10 Cómo ayudar



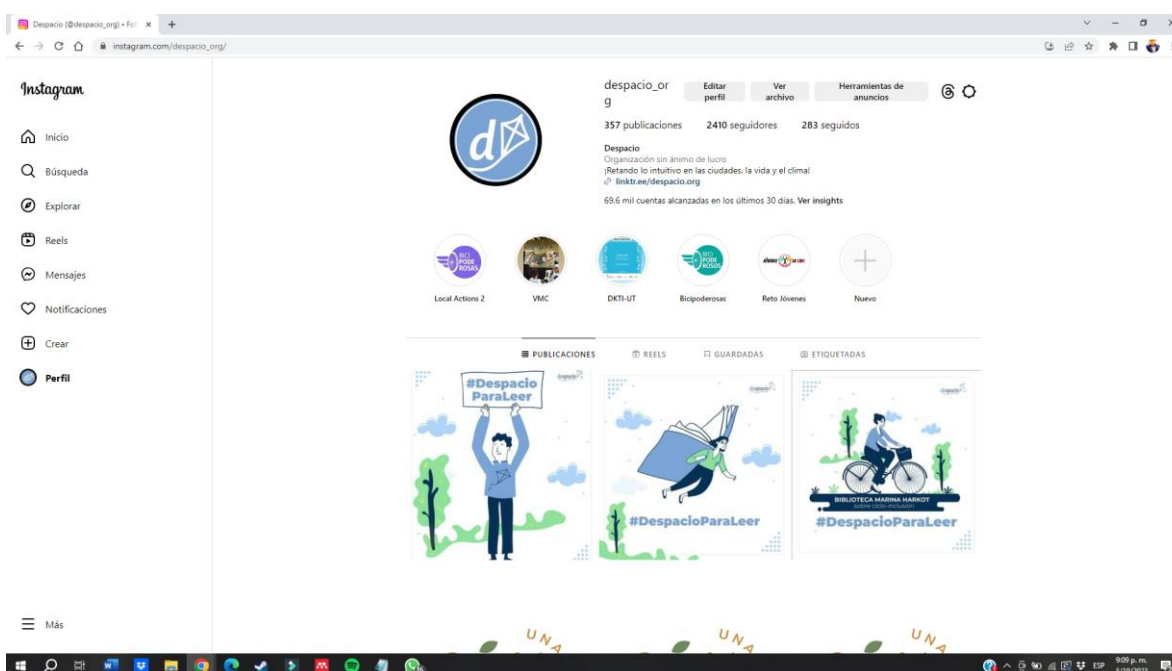
Fuente: Despacio, 2023.

Instagram

La red social Instagram es una plataforma que permite a los usuarios compartir fotos y videos, interactuar con seguidores y descubrir contenido nuevo. Es ampliamente utilizada por personas, empresas y organizaciones para construir y consolidar una presencia digital, comunicar mensajes clave y conectarse con audiencias específicas. Despacio tiene un perfil en esta red social con 357 publicaciones y 2.410 seguidores.

La organización utiliza su cuenta de Instagram con el propósito de divulgar y promover sus proyectos, iniciativas y publicaciones. A través de esta plataforma, se busca llegar a una audiencia amplia y diversa, informando sobre las actividades y eventos que realiza la organización. Los contenidos compartidos a menudo incluyen imágenes y videos de sus proyectos en marcha, eventos relevantes y logros alcanzados. La cuenta de Instagram de Despacio también sirve como un canal para interactuar con seguidores, responder a inquietudes y recibir feedback.

Imagen 11 Instagram



Fuente: Despacio, 2023.

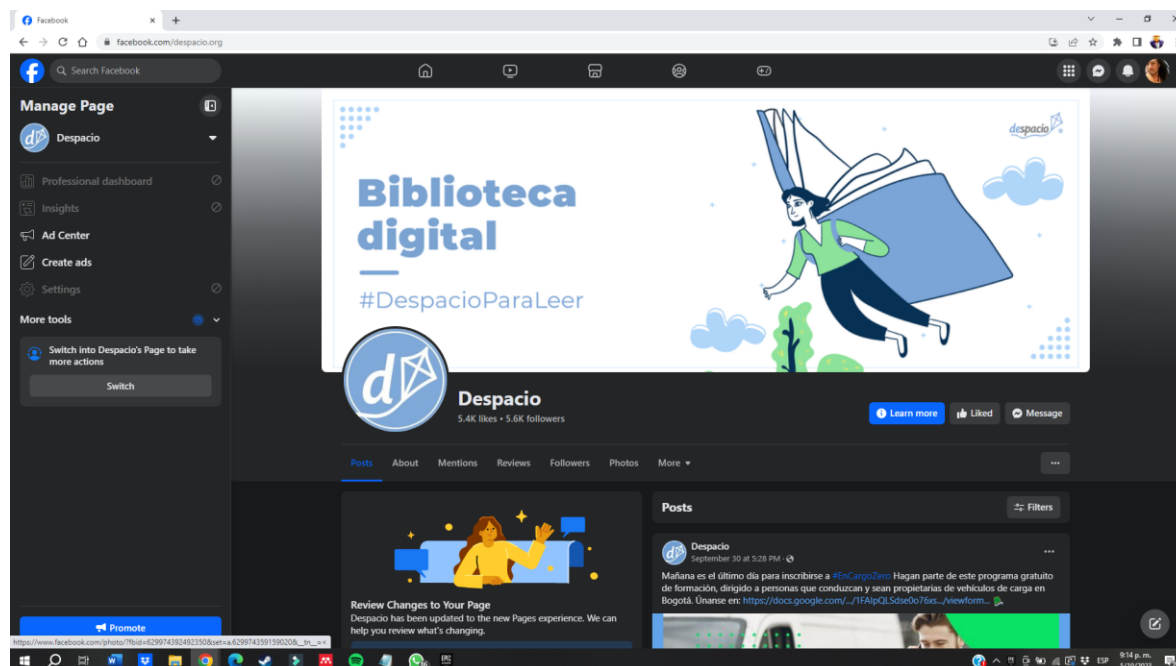
Facebook

Facebook es una de las plataformas de redes sociales más populares de la actualidad, que permite a las organizaciones, empresas y personas conectar con una amplia audiencia y compartir contenidos variados. A través de esta plataforma,

las organizaciones pueden comunicarse, informar e interactuar con sus seguidores y el público en general, mostrando sus actividades, logros, eventos y novedades.

Despacio tiene una cuenta de Facebook desde el 2010, acumulando aproximadamente 5.600 seguidores. Este perfil ha sido útil para divulgar y promocionar sus proyectos, iniciativas y eventos relacionados con su misión y visión. A través de esta plataforma, Despacio comparte contenido sobre sus proyectos y temas de interés.

Imagen 12 Facebook



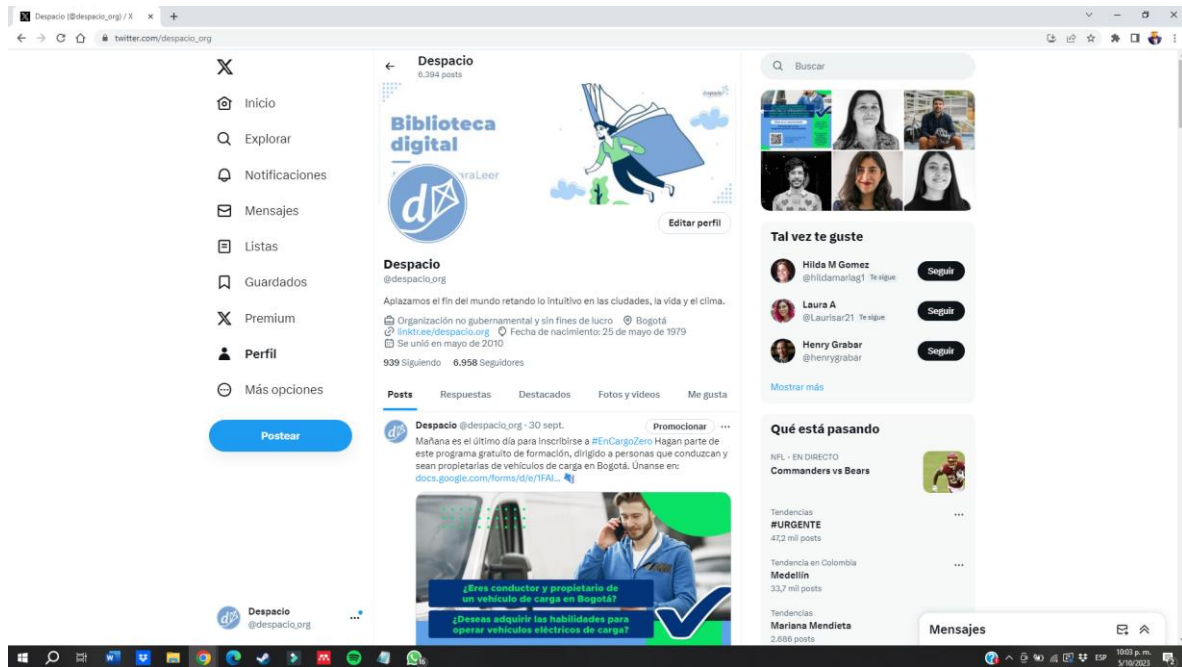
Fuente: Despacio, 2023.

X (antiguo Twitter)

X (antiguo Twitter) es una plataforma de redes sociales que permite a los usuarios publicar y responder a post (lo que se conocía como “tweets”), mensajes cortos limitados a 280 caracteres. Es ampliamente utilizado por personas, organizaciones, empresas y entidades gubernamentales para compartir noticias, actualizaciones, opiniones y más. Debido a su naturaleza en tiempo real, X es especialmente valioso para la difusión de información actual y para interactuar con una amplia audiencia.

La cuenta de Despacio, creada en 2010, tiene 6.958 seguidores y se utiliza principalmente para compartir y difundir información relacionada con las actividades, proyectos e iniciativas de la fundación. A través de esta plataforma realiza Spaces, que son formas tranquilas de realizar conversaciones sobre los temas de interés de la organización con las personas en la plataforma.

Imagen 13 X (antiguo Twitter)



Fuente: Despacio, 2023.

LinkedIn

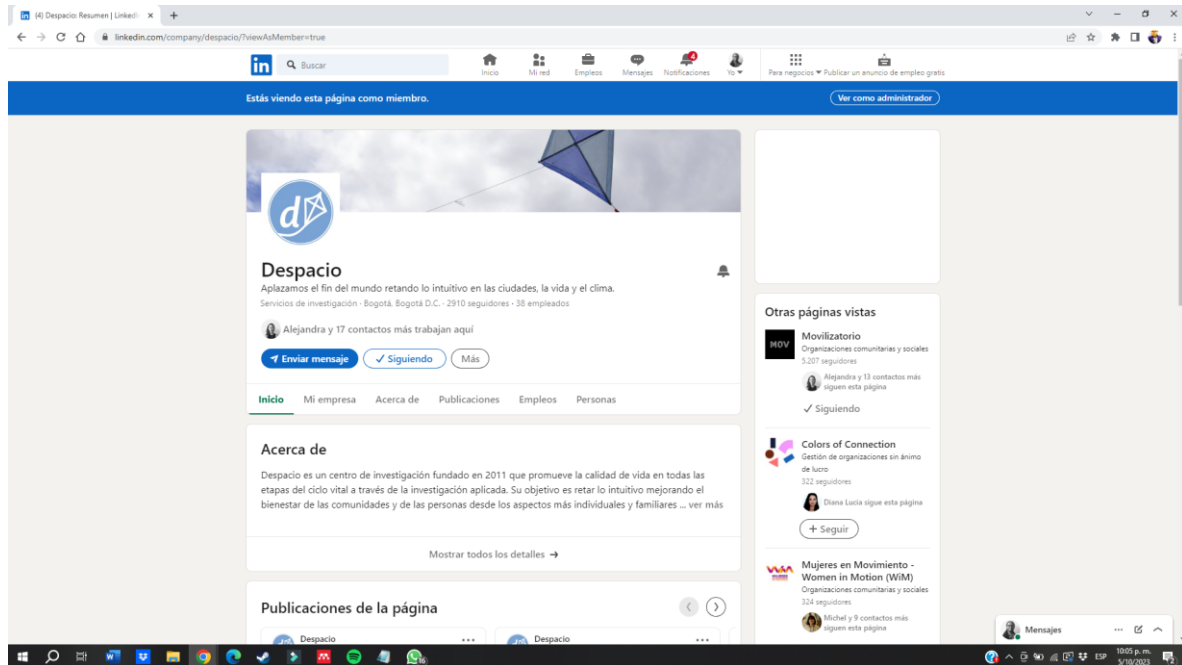
LinkedIn es una red social profesional diseñada principalmente para el mundo empresarial y laboral. Las personas pueden publicar su currículum y buscar empleo, mientras que las empresas pueden publicar ofertas de trabajo y buscar candidatos potenciales. Además, es una plataforma donde se pueden compartir logros profesionales, noticias, y contenido relevante a la industria o área de especialización del usuario.

Despacio utiliza su cuenta de LinkedIn para proyectar y fortalecer su imagen institucional en el ámbito profesional y organizacional. A través de esta plataforma, en la que cuenta con 2.910 seguidores, Despacio comparte actualizaciones sobre sus proyectos, publicaciones, investigaciones y otros contenidos relevantes para sus seguidores y la comunidad en general. Es una vía para establecer y mantener conexiones con otros profesionales, organizaciones, aliados y stakeholders relacionados con su campo de acción.

Además, la cuenta de LinkedIn de Despacio sirve como un canal para la promoción de eventos, charlas, debates y otros encuentros en los que la organización tiene participación o interés. Esta plataforma también se utiliza para atraer talento, publicando ofertas laborales o convocatorias para posiciones dentro de la organización.

El público que interactúa con Despacio a través de LinkedIn generalmente está compuesto por profesionales, académicos, organizaciones aliadas y otros actores interesados en los temas de especialidad de Despacio. La presencia en LinkedIn contribuye a posicionarse como referente en su área y a mantenerse al día con las tendencias y discusiones actuales en el mundo profesional y académico.

Imagen 14 LinkedIn



Fuente: Despacio, 2023

Mailchimp

Mailchimp es una plataforma de marketing automatizado y un servicio de email marketing que permite a las empresas y organizaciones enviar mensajes y newsletters a sus suscriptores y clientes. La cuenta de Mailchimp de Despacio se utiliza principalmente para mantener informados a sus colaboradores sobre las novedades, proyectos, eventos y otras iniciativas relevantes de la organización. Se usa generalmente para hacer llegar información puntual a personas externas, pero también como mecanismo de comunicación interna al ser empleado para la difusión de “La Cometa”, el boletín mensual de noticias de Despacio. (ver imagen No. 16)

Imagen 15 Mailchimp

Notificaciones / X Campaign | Mailchimp

us13.admin.mailchimp.com/campaigns/#tcampaigns-list

Crear

Aviso: Tu vista de calendario se moverá pronto al Gestor de campañas. Explorar el Gestor de campañas

Campanas

Ver análisis Crear nuevo

Todos los correos despacianos

Tu audiencia tiene 534 contactos. 528 de estos se han suscrito.

Vista de lista Vista de calendario

Buscar por nombre o tipo Ordenar por Última actualización

Ver por estado

- Todo
- En curso
- Borrador
- Completado

Ver por tipo

- Correos electrónicos
- SMS
- Automatizaciones
- Páginas de destino
- Anuncios

Campaña	Enviado	Aperturas	Clics	Ver informe
La Cometa #25 - Septiembre (MK I) Habitual - Todos los correos despacianos Tags: La Cometa Enviado el vía., septiembre 29th 3:48 p.m. a 28 destinatarios por you	85.7%	17.9%		Ver informe
La Cometa #24 - Agosto (MK I) Habitual - Todos los correos despacianos Tags: La Cometa	96.4%	46.4%		Ver informe

10:18 p.m. 5/19/2023

Fuente: Despacio, 2023.

Imagen 16 La Cometa

Notificaciones / X Campaign Overview | Mailchimp La Cometa #25 - Septiembre

us13.campaign-archive.com/?u=a8ec1edcc0d3c349e90cbf0d8id=84c2f9a92

Subscribe Past Issues Translate RSS

despacio

Feliz día, hoy llega La Cometa de septiembre con las noticias y actualizaciones de nuestro universo despacio. Les contamos en esta edición sobre nuestro Día de desconexión, el lanzamiento de la Guía de Cicloinfraestructura de Alto Impacto: Tipo Ciclo Alameda, el foro con candidatos a la Alcaldía de Cali que realizó Vivo Mi Calle, un nuevo concepto del mes y un par de noticias más. ¡Bienvenidas!

¿Preparadas para nuestro Día de desconexión?

¿Sabían que en octubre tendremos nuestra segunda jornada de desconexión del año? Prográmense para el 24 de octubre, cuando tendremos la oportunidad para centrarnos en el cambio de hábitos, reforzar nuestras dinámicas de equipo y, por supuesto, contribuir a la productividad de una manera amigable con el medio ambiente. En línea con esto, vamos a celebrar el Día Mundial del Ahorro de Energía, pero de una forma que quizás sea nueva para algunas: trabajaremos como de costumbre, pero desconectadas de Internet en nuestros computadores y con los datos de nuestros celulares apagados. Arturo nos escribirá un correo con más detalles en los próximos días.

Se lanzó la Guía de Cicloinfraestructura de Alto Impacto: Tipo Ciclo Alameda

10:23 p.m. 5/19/2023

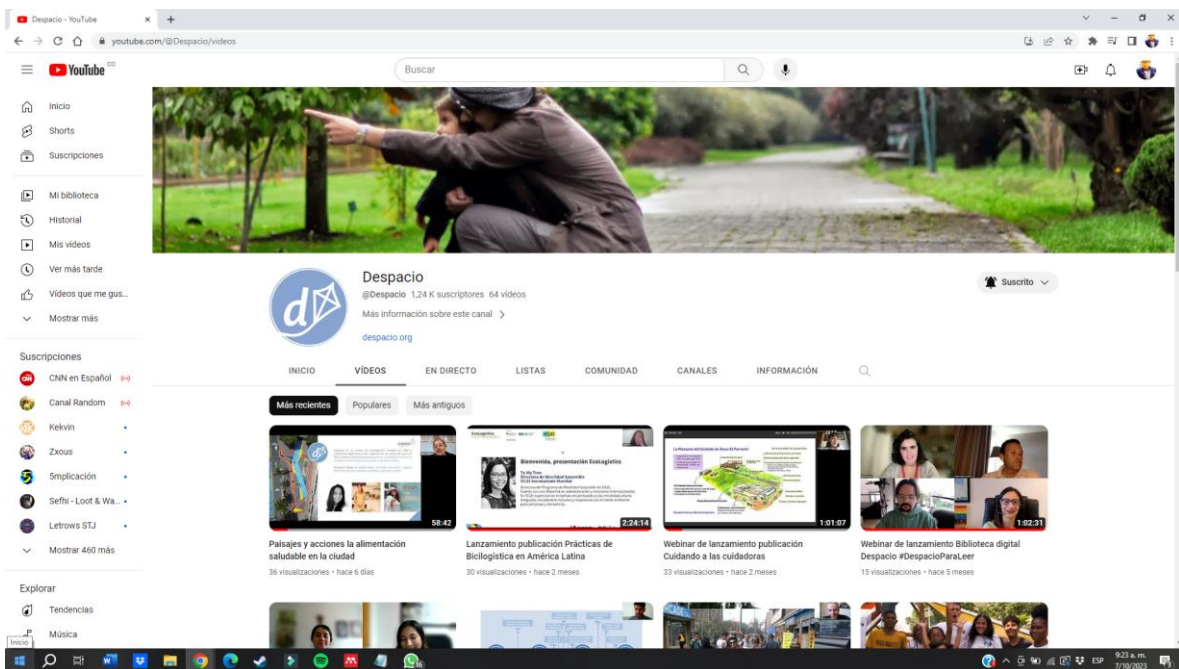
Fuente: Despacio, 2023.

YouTube

YouTube es una de las plataformas de video en línea más populares del mundo, permitiendo a usuarios y organizaciones subir, ver, compartir y comentar videos de todo tipo. Despacio tiene una cuenta con 1.240 seguidores y ha subido 64 videos a su canal.

A través de esta plataforma, la organización comparte videos de los proyectos que ha producido, dando visibilidad a sus iniciativas. Estos videos ofrecen una visión detallada de los esfuerzos de Despacio, permitiendo a la audiencia comprender mejor el impacto y la relevancia de su trabajo. Además, la cuenta también sirve como un espacio para la educación y el aprendizaje. Despacio organiza webinars sobre diversos temas relacionados con su área de actuación y estos son posteriormente subidos a YouTube para que aquellos que no pudieron asistir en vivo, o quienes deseen revisar el contenido, tengan acceso fácil y permanente a la información.

Imagen 17 YouTube



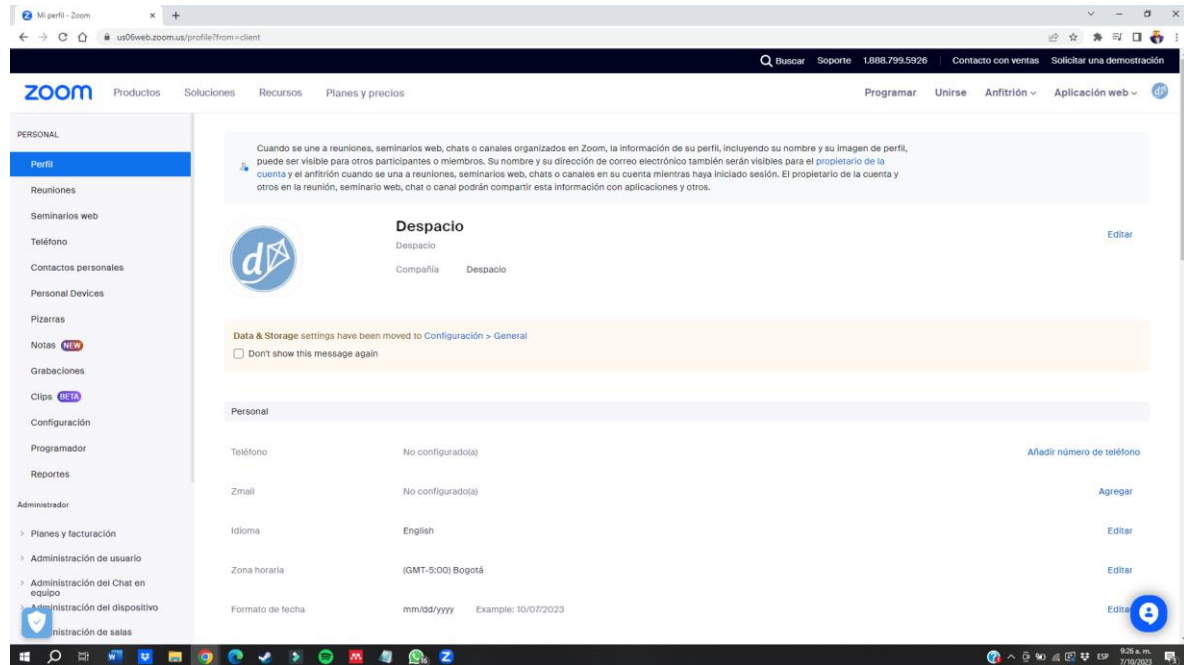
Fuente: Despacio, 2023.

Zoom

Zoom es una plataforma de videoconferencia muy popular en los últimos años, especialmente debido a su facilidad de uso, calidad de transmisión y herramientas integradas que facilitan la colaboración y la comunicación en línea.

La cuenta de Zoom de Despacio se emplea principalmente como el canal principal para la realización de sus “Horas del conocimiento” y webinarios. Estas sesiones son esenciales para la organización, ya que representan un espacio donde se comparte información, se discuten temas de relevancia y se fomenta el aprendizaje y el intercambio de ideas entre los participantes.

Imagen 18 Zoom



Fuente: Despacio, 2023.

“Echando rulo”

Despacio ha adoptado esta herramienta con una iniciativa única llamada “Echando rulo”. Esta estrategia se concibe como una reunión virtual periódica, llevada a cabo una vez al mes, en la que la mayoría de las personas vinculadas a Despacio se reúnen en un ambiente relajado y personal. Estas sesiones no solo se caracterizan por actividades “rompehielo”, sino que también incluyen rondas de preguntas diseñadas para fomentar una mejor comprensión y conexión entre los miembros de la organización.

El principal objetivo de “Echando rulo” es promover la interacción entre todos los integrantes de Despacio, superando barreras geográficas y permitiendo el intercambio entre aquellos que, aunque forman parte de la misma entidad, quizás no colaboren directamente en los mismos proyectos.

Imagen 19 “Echando rulo”



Fuente: Despacio, 2023.

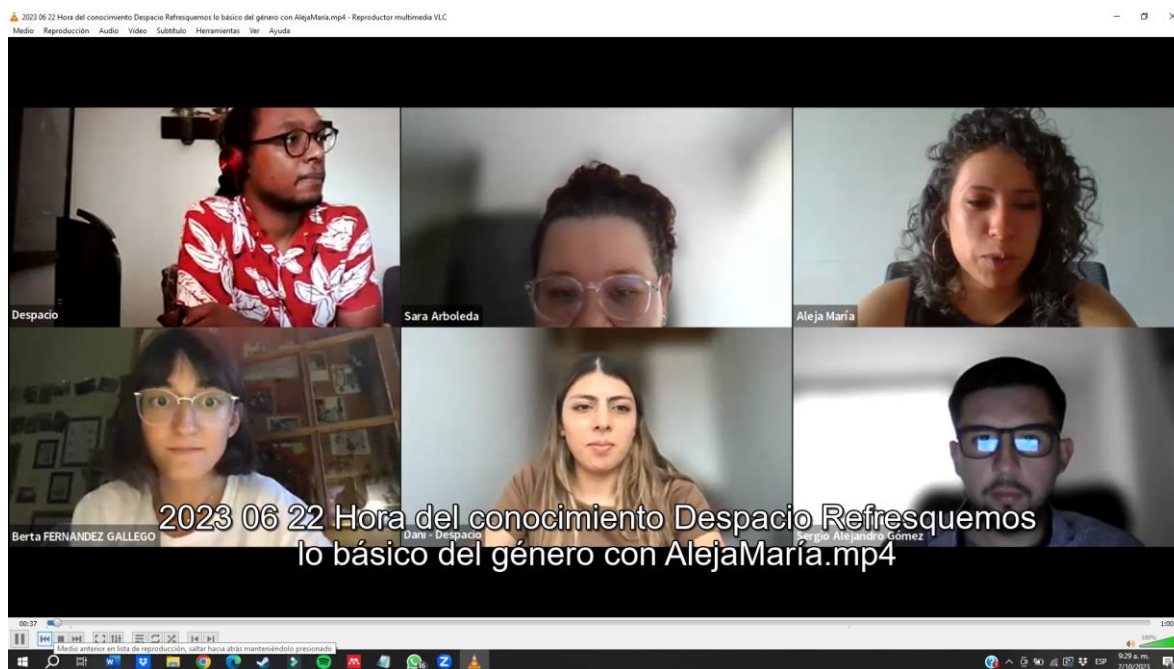
“Hora del conocimiento”

En un esfuerzo por promover el aprendizaje continuo y fortalecer los lazos entre sus personas colaboradoras, Despacio ha establecido un espacio denominado “Hora del conocimiento”. Los objetivos principales de esta iniciativa son ofrecer un respiro de la rutina laboral diaria y permitir que los integrantes aprendan unos de otros, compartiendo experiencias, conocimientos y perspectivas.

Los temas tratados en estas sesiones tienen un espectro amplio y variado. Si bien pueden abordar los resultados de los proyectos de Despacio, también pueden explorar temas de cultura general o cualquier otra área de interés. Cabe mencionar que, a pesar de su naturaleza interactiva, la “Hora del conocimiento” se distingue de “Echando rulo”, siendo esta última una iniciativa con un enfoque más personal y relajado.

La “Hora del conocimiento” se lleva a cabo quincenalmente y se transmite a través de la plataforma Zoom. Es crucial destacar que todas las sesiones se graban, permitiendo así un acceso posterior y facilitando la revisión y el análisis de los contenidos.

Imagen 20 "Hora del conocimiento"



Fuente: Despacio, 2023.

2.4. ASPECTOS RELEVANTES DE LA INFORMACIÓN

El diagnóstico realizado al estado actual de las comunicaciones en la Fundación Despacio arroja los siguientes aspectos relevantes que pueden ser analizado a través de una matriz DOFA.

Tabla 2 Matriz DOFA

D	O	F	A
En ocasiones, la comunicación puede ser unidireccional o que puede haber una percepción de distancia entre los integrantes debido a la falta de interacción presencial.	Oportunidad de generar una comunicación semanal interna, muy puntual, con información importante y prioritaria.	Hay una percepción en su mayoría positiva en cuanto al papel que juega la comunicación en la organización en fomentar la interacción y la colaboración entre sus miembros. Herramientas y espacios como las	La falta de interacción presencial que se percibe, al igual que una comunicación unidireccional, podría generar desalineación entre los miembros del equipo o una sensación de aislamiento, lo que

		<p>“Horas del Conocimiento”, “Echando Rulo”, Asana, Gmail, y el chat interno son esenciales para mantenerse conectados y colaborar en proyectos.</p>	<p>podría afectar la cohesión y la eficacia del equipo en general.</p>
<p>Aunque la información sobre los proyectos y eventos se comunica eficazmente, a veces hay una desconexión entre ciertas áreas o niveles de la organización.</p>	<p>Los miembros de la organización pueden actuar como multiplicadores de información hacia el exterior.</p>	<p>Percepción mayormente positiva con respecto a cómo la comunicación dentro de Despacio facilita la circulación de información relevante para sus integrantes. Es evidente que varios canales y herramientas, como “La Cometa”, correos electrónicos, chat y Asana, desempeñan un papel crucial en este proceso.</p>	<p>Ciertos aspectos, como la comunicación de cambios administrativos o la promoción interna de eventos propios, podrían mejorar.</p>
<p>Existe una percepción entre algunos entrevistados de que no hay una estrategia evidente de comunicaciones que conecte las áreas y proyectos, lo que podría</p>	<p>Se podría mejorar la claridad y efectividad de la comunicación escrita y la conexión entre áreas y proyectos. La retroalimentación obtenida podría guiar el desarrollo</p>	<p>La mayoría de los entrevistados percibe que las comunicaciones en Despacio están diseñadas para ser coherentes y trabajar en conjunto, lo cual refleja los valores</p>	<p>Aunque la comunicación en general es percibida como coherente, la falta de una estrategia de comunicaciones que conecte todas las áreas y</p>

afectar la cohesión y coherencia en la comunicación.	de estrategias que fortalezcan estos aspectos.	y esencia de la organización. Esto indica un fuerte compromiso con una comunicación alineada y de calidad.	proyectos podría llevar a desconexiones futuras y posibles inconsistencias en los mensajes transmitidos.
A pesar del uso de tecnología en Despacio, existe la necesidad de encontrar un equilibrio entre la tecnología y la interacción humana, garantizando que las herramientas tecnológicas reflejen y respeten la filosofía única de Despacio.	Despacio tiene la oportunidad de expandir y maximizar el uso de herramientas tecnológicas, explorando más potencialidades y plataformas que estén alineadas con su filosofía.	Despacio ya utiliza efectivamente una variedad de herramientas tecnológicas, como redes sociales, la página web, Asana, correo electrónico y aplicaciones como Mailchimp. Estas herramientas no solo sirven para transmitir mensajes sino también para la gestión interna de la comunicación y las actividades de la organización.	Si Despacio no aborda la percepción crítica sobre el uso limitado de sus herramientas y no explora plenamente las potencialidades tecnológicas, podría enfrentarse a desafíos en términos de comunicación eficiente y adaptabilidad tecnológica.
A pesar del esfuerzo constante de Despacio por la autorreflexión y evaluación, existe una percepción entre algunos miembros de que no hay suficiente profundidad o rigurosidad en el proceso de evaluación sobre su relevancia y	El reconocimiento por parte de los entrevistados de áreas de mejora en la autoevaluación de Despacio presenta una oportunidad para implementar mecanismos más robustos y sistemáticos, reforzando la transparencia y	La mayoría de los entrevistados reconoce que Despacio evalúa su relevancia y pertinencia, demostrando un compromiso proactivo con la autorreflexión y el mejoramiento continuo.	Si Despacio no aborda las percepciones sobre la falta de rigurosidad en su proceso de autoevaluación, podría surgir descontento o desconexión entre sus miembros, afectando la cohesión interna y la efectividad de sus proyectos.

pertinencia.	cohesión interna.		
A pesar de los esfuerzos de comunicación de Despacio, hay una percepción sobre la falta de generación de contenidos propios que promuevan la construcción de comunidad y posicionen a Despacio como líder en temas específicos.	Mientras Despacio se comunica eficientemente en plataformas como Twitter, se identifica una oportunidad de explorar y diversificar medios de comunicación para llegar a un público más amplio y diverso, dada la percepción de que Twitter podría no ser lo suficientemente inclusivo.	Las comunicaciones de Despacio reflejan con eficacia su filosofía distintiva. A través de sus comunicaciones, la organización busca transmitir de manera dinámica e interactiva la idea de vivir a la velocidad adecuada y de detener el fin del mundo, siendo coherente con sus valores.	A pesar de la eficiencia en redes como X (antigua Twitter), el limitado alcance de esta plataforma podría restringir la capacidad de Despacio para llegar a un público más diverso. Esta limitación, junto con una percepción de falta de contenidos propios, podría afectar la construcción de comunidad y el posicionamiento de Despacio.
Aunque Despacio ha adoptado herramientas digitales para mejorar la comunicación, algunos miembros no están seguros del alcance tecnológico que se está usando o perciben cierta resistencia a integrar nuevas plataformas.	En la intersección entre la filosofía “slow” y la necesidad de adaptarse a la era digital, Despacio tiene la oportunidad única de innovar en cómo integra tecnología sin sacrificar su identidad y esencia.	Despacio ha demostrado una capacidad adaptativa al tratar de equilibrar su identidad “slow” en el contexto de una era digital acelerada, destacando su compromiso con sus valores al enfrentar los desafíos contemporáneos.	El reto de integrar herramientas digitales y mantenerse fieles a la filosofía “slow”, sumado a la dispersión geográfica del equipo, puede complicar la cohesión y coherencia en la comunicación.
Pese a la reconocida, y distintiva, esencia “slow” de	Se destaca la oportunidad de fortalecer aspectos de la	Despacio demuestra una clara intencionalidad y	Si bien la comunicación en Despacio es generalmente

<p>Despacio, enfrenta desafíos al intentar equilibrar dicha esencia con las exigencias de la era tecnológica contemporánea.</p>	<p>comunicación, especialmente la comunicación interna. Reforzando la conexión con sus colaboradores, Despacio podría consolidar aún más su posición en el sector.</p>	<p>planificación en su comunicación estratégica, evidente en sus múltiples niveles organizacionales, desde interacciones internas hasta su presentación al exterior.</p>	<p>sólida, se reconocen áreas específicas que requieren mejoras, principalmente en la ampliación de su alcance y en la profundidad y diversidad de su contenido.</p>
<p>A pesar de que hay una comunicación estratégica presente en varios procesos, hay una percepción entre algunos miembros de que hay oportunidades de mejora, especialmente en términos de alcance y contenido.</p>	<p>Dada la percepción de mejora identificada en la comunicación, hay una oportunidad para fortalecer la difusión y claridad de las estrategias comunicativas dentro de Despacio, logrando un mejor entendimiento y alineación entre los miembros.</p>	<p>La comunicación estratégica se manifiesta en varios procesos y proyectos dentro de Despacio, lo que demuestra una alineación con la misión, visión y valores de la organización.</p>	<p>Aunque se percibe que la comunicación estratégica está presente en varios procesos y proyectos de Despacio, hay miembros que no tienen claridad sobre su presencia o alcance, lo que podría indicar áreas de mejora en la difusión interna de estas estrategias.</p>
<p>Algunos participantes mencionan no tener claro o desconocer los procesos en los que la comunicación estratégica esté presente.</p>	<p>Existe la oportunidad de fortalecer y promover internamente las herramientas y procesos que ya emplean comunicación estratégica, para asegurar que todos los miembros estén</p>	<p>Despacio ya implementa comunicación estratégica en diversos procesos y herramientas, como “La Cometa”, lo que refuerza su compromiso con mantener a los miembros y al público general</p>	<p>Si no se logra una comunicación interna efectiva que informe a todos los miembros sobre las herramientas y procesos estratégicos existentes, se corre el riesgo de que no se utilicen de manera óptima,</p>

	informados y aprovechen estos recursos al máximo.	informados y alineados con los objetivos de la organización.	lo que podría desaprovechar recursos y esfuerzos ya invertidos.
--	---	--	---

2.4.1. Debilidades

En el análisis detallado de la comunicación interna y externa de Despacio, emerge un patrón que evidencia áreas de mejora. Una de las debilidades más prominentes es la percepción de una comunicación a veces unidireccional. Esta característica resalta una sensación de distancia entre los miembros, exacerbada posiblemente por la falta de interacción presencial. Esta falta de bidireccionalidad, en ocasiones, no se limita a la comunicación entre individuos, sino también a la interconexión entre áreas y niveles organizativos, a pesar de que se comunica eficientemente sobre proyectos y eventos.

A nivel estratégico, aunque Despacio es reconocida por su enfoque único y su esencia “slow”, enfrenta el desafío de mantener esa esencia en un mundo dominado por la velocidad de las tecnologías digitales. Esta disyuntiva entre lo tecnológico y lo humano evidencia la necesidad de hallar un equilibrio en el que las herramientas tecnológicas no solo sean adoptadas, sino que reflejen y respeten la filosofía de Despacio.

Es más, aunque Despacio ha incorporado herramientas tecnológicas para potenciar su comunicación, hay señales de que no todos sus miembros están al tanto de su potencial o incluso sienten cierta reticencia a incorporarlas plenamente.

Por otro lado, pese a la autoreflexión constante y el esfuerzo por evaluar su impacto, hay voces dentro de la organización que consideran que el proceso de evaluación podría ser más profundo y riguroso, especialmente en cuanto a la relevancia y pertinencia de la comunicación. Esto se suma a una percepción que indica la necesidad de generar más contenidos propios, no solo para informar, sino también para construir comunidad y consolidar el liderazgo temático de Despacio.

Finalmente, y a pesar de que ciertos procesos ya incorporan una comunicación estratégica, existe una percepción entre algunos miembros de que todavía hay margen para mejorar, especialmente en términos de alcance y contenido. Es decir, si bien hay pasos en la dirección correcta, aún hay un camino por recorrer para que la comunicación estratégica esté plenamente integrada y optimizada en todos los niveles de la organización.

2.4.2. Oportunidades

Despacio, en su compromiso de fortalecer y mejorar constantemente sus procesos de comunicación, tiene en su horizonte varias oportunidades que se presentan ante los resultados de la entrevista y la evaluación interna. Una de las primeras áreas identificadas es la posibilidad de establecer un mecanismo de comunicación semanal interno que transmita información crucial y prioritaria. Esta medida no solo potenciaría la eficiencia interna, sino que también consolidaría la cultura organizacional y aseguraría que todos los miembros estén alineados con las metas y objetivos de Despacio.

A partir de esta comunicación interna sólida, los miembros de la organización podrían transformarse en multiplicadores de información al exterior, amplificando el alcance y la influencia de Despacio en el ámbito público. Esta extensión de la voz de la organización podría ser instrumental en consolidar su posición como líder en el sector.

Por otro lado, la autoevaluación y el reconocimiento de las áreas de mejora en la comunicación ofrecen una oportunidad importante para perfeccionar la claridad y efectividad en la comunicación escrita y la sinergia entre áreas y proyectos. Con base en la retroalimentación obtenida, se puede diseñar y desplegar estrategias específicas que aborden estos desafíos y fortalezcan los lazos comunicativos.

La era digital, con sus constantes avances y cambios, presenta tanto retos como oportunidades para Despacio. En este contexto, existe un espacio significativo para expandir y maximizar el uso de herramientas tecnológicas, explorando plataformas y soluciones que resuenen con la filosofía “slow” de la organización. Más allá de las plataformas actuales, como X (antiguo Twitter), se reconoce el potencial de diversificar y expandir la presencia digital para abarcar una audiencia más amplia, respondiendo a las necesidades y preferencias cambiantes del público.

Dentro de la organización, herramientas como “La Cometa”, que ya han demostrado su eficacia en términos de comunicación estratégica, presentan una oportunidad para ser promovidas y fortalecidas. Al asegurar que todos los miembros estén bien informados y equipados con estos recursos, Despacio podría optimizar la transmisión de información, fortalecer la cohesión interna y potenciar la coherencia en sus comunicaciones externas.

En conclusión, las oportunidades identificadas para Despacio en el ámbito de la comunicación estratégica son prometedoras. Al actuar sobre estas áreas de oportunidad, Despacio no solo reforzará su comunicación, sino que también fortalecerá su posición y liderazgo en el sector.

2.4.3. Fortalezas

La percepción mayoritaria dentro de Despacio destaca el éxito y el papel preponderante que tiene la comunicación en promover una cultura de colaboración

y cohesión. Instrumentos y espacios comunicativos específicos, como la “Hora del conocimiento”, “Echando rulo”, y plataformas más colaborativas como Asana, y Gmail, resaltan por su papel fundamental en mantener un flujo constante de información y fomentar la interacción entre sus miembros.

Resulta claro que dentro de Despacio hay un énfasis en garantizar la circulación adecuada de información relevante, y ello es evidenciado por herramientas como “La Cometa”, correos electrónicos y chats internos. Estos mecanismos demuestran una voluntad organizacional de mantener a todos sus integrantes bien informados y conectados.

Además, la coherencia comunicativa en Despacio no es un aspecto dejado al azar. Los entrevistados perciben un diseño comunicacional que se alinea fielmente con los valores y la esencia de la organización, un atributo esencial para una comunicación efectiva.

En el terreno de las herramientas digitales, Despacio ha mostrado su habilidad para adaptarse y aprovechar plataformas modernas. Ya sea en el uso de redes sociales, su página web, Asana, Mailchimp, entre otras, la organización demuestra una versatilidad para mantenerse en sintonía con la era digital, sin perder su filosofía “slow”.

Este compromiso de autorreflexión y constante evaluación de su pertinencia y relevancia evidencia la madurez de Despacio en su compromiso con la mejora continua y el perfeccionamiento de sus procesos comunicativos.

Dentro de la era digital, Despacio ha mostrado una admirable capacidad adaptativa, reflejando en sus comunicaciones su filosofía distintiva, a pesar de los desafíos contemporáneos.

La presencia de una comunicación estratégica, integrada en distintos niveles y procesos de la organización, subraya una vez más el enfoque estratégico de Despacio. No solo se busca informar, sino alinearse de manera coherente con su misión, visión y valores, siendo esto un reflejo de su compromiso no solo con sus miembros internos, sino también con su audiencia y público en general.

2.4.4. Amenazas

Una de las amenazas más destacadas en el contexto de la comunicación estratégica de Despacio es la percepción de una interacción principalmente unidireccional y lo que se considera por algunos como una ausencia de interacciones presenciales. Esta modalidad de comunicación, si no es manejada adecuadamente, podría llevar a una desalineación en las percepciones y expectativas entre los miembros del equipo. A largo plazo, podría traducirse en una sensación de aislamiento, afectando negativamente la cohesión del equipo y, por ende, la eficiencia y eficacia en la ejecución de proyectos.

Además, si bien la comunicación en Despacio es percibida como coherente en general, la falta de una estrategia de comunicación que englobe y conecte todas las áreas y proyectos se presenta como una amenaza. Sin una hoja de ruta clara y unificada, se corre el riesgo de caer en desconexiones y posibles inconsistencias en los mensajes transmitidos, lo que podría socavar la imagen y posicionamiento de Despacio.

La percepción crítica sobre el uso limitado de herramientas tecnológicas y comunicativas en Despacio, así como la necesidad de adaptarse y evolucionar tecnológicamente, es una amenaza que, si no se aborda, podría limitar el alcance y adaptabilidad de Despacio en un mundo cada vez más digital.

Por otro lado, a pesar del reconocimiento del impacto y presencia en plataformas como X, su alcance limitado y la percepción de falta de contenidos originales podrían limitar la construcción de comunidad y el posicionamiento estratégico de Despacio en el espacio digital. Es crucial para Despacio diversificar sus canales y fortalecer su presencia en múltiples plataformas para conectar con una audiencia más amplia y diversa.

Finalmente, la comunicación interna, a pesar de ser percibida como robusta, muestra áreas de mejora. Si no se logra una comunicación interna que informe adecuadamente sobre las herramientas y procesos estratégicos existentes, se podría desaprovechar recursos y esfuerzos ya invertidos, afectando así la cohesión y alineación del equipo. Es decir, mientras Despacio ha logrado avances en su comunicación estratégica, se identifican amenazas que deben ser abordadas para garantizar una comunicación coherente, inclusiva y alineada con la filosofía y objetivos de la organización.

3. NECESIDADES DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FUNDACIÓN DESPACIO

3.1. INTRODUCCIÓN

A partir de los datos obtenidos de las investigaciones, las reflexiones y los análisis previos, en este capítulo se identificaron las áreas de oportunidad y necesidades de mejora en los procesos de comunicación estratégica de la Fundación Despacio. El análisis minucioso llevado a cabo, nos brindó argumentos sólidos para establecer las bases de una propuesta de comunicación estratégica. El contenido aquí presentado fue esencial para entender las dinámicas actuales de la comunicación en Despacio y para proponer soluciones innovadoras y adaptadas a su filosofía y objetivos. Un paso vital en el proceso de consolidar una comunicación más efectiva, transparente y alineada con las metas y valores de la organización.

3.2. ACERCA DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FUNDACIÓN DESPACIO

3.2.1. Comunicación organizacional

El entorno organizativo de la Fundación Despacio, inmerso en la filosofía “slow” y en la constante autoevaluación, requiere una revisión detallada bajo el lente de la comunicación organizacional. Las contribuciones teóricas de Joan Costa (2000) y Horacio Andrade Rodríguez De San Miguel (2002) nos ofrecen valiosos insumos para llevar a cabo esta evaluación.

Desde la perspectiva de Costa, la Fundación Despacio puede concebirse como un sistema en red, donde los vínculos y jerarquías se definen por la interacción dinámica entre sus actores. En el caso de Despacio, se destacan las cuatro áreas clave: Ciudades saludables, Género y ciudad, Movilidad sostenible y segura, y Desarrollo urbano. Estas áreas no solo interactúan entre sí sino que también se relacionan estrechamente con el entorno. Tomando en cuenta los dominios propuestos por Costa —institucional, organizacional y mercadológico— es evidente que Despacio enfrenta desafíos en cada uno de ellos, pero también aprovecha oportunidades para reafirmar su identidad y filosofía, especialmente en su relación con las comunidades a las que sirve (Despacio, 2021).

Siguiendo a Rodríguez (2002), se puede afirmar que la comunicación en Despacio es un fenómeno natural. Los mensajes intercambiados entre los integrantes de Despacio y su entorno son manifestaciones de su filosofía y principios. La fundación, por naturaleza, cuestiona supuestos ampliamente aceptados, lo que implica una interacción comunicativa con su público y stakeholders.

Desde una perspectiva disciplinaria, la comunicación en Despacio se focaliza en analizar los procesos comunicativos internos y externos. Esta perspectiva se refleja

en su constante autoevaluación, donde la organización está abierta a cuestionar su propio valor y pertinencia. De esta manera, la comunicación no solo sirve como un instrumento de transmisión de mensajes, sino también como un mecanismo de reflexión y adaptación.

Finalmente, al ver la comunicación como un conjunto de técnicas y actividades, Despacio claramente implementa estrategias para influir en las opiniones, actitudes y comportamientos de sus públicos internos y externos. La transparencia y claridad mencionadas por Rodríguez son evidentes en el decálogo de principios de Despacio, que rigen tanto su operatividad interna como su interacción con las comunidades a las que sirve (Despacio, 2021).

La convergencia de estos enfoques teóricos sugiere que la comunicación organizacional en Despacio es tanto inherente como estratégica. Es un reflejo de su filosofía “slow”, donde la comunicación, lejos de ser apresurada, se desarrolla a un “tempo giusto”, asegurando un equilibrio entre la rapidez de respuesta y la profundidad de reflexión.

Sin embargo, el análisis DOFA revela áreas donde Despacio puede mejorar sus procesos de comunicación estratégica. Considerando su filosofía y objetivos, es esencial que Despacio continúe adaptándose y evolucionando en su abordaje comunicativo, para garantizar que su mensaje y misión se transmitan de manera efectiva y alineada con su ethos organizacional.

3.2.2. Comunicación estratégica

La Fundación Despacio, arraigada en su peculiar filosofía “slow” y con un marco de trabajo tan definido y diversificado, requiere un enfoque comunicacional que vaya más allá del mero acto de transmitir mensajes. Siguiendo las teorías de Guisasola (2006) y Scheinsohn (2009), es evidente que la comunicación estratégica de Despacio debería ser una interacción sinérgica de mensajes y acciones, todos alineados con la visión central de la fundación.

Desde la perspectiva de Guisasola, las múltiples áreas de trabajo de Despacio — Ciudades saludables, Género y ciudad, Movilidad sostenible y segura, y Desarrollo urbano— no deberían actuar de manera aislada. En su lugar, estas áreas deberían funcionar como ramificaciones de una estrategia comunicacional integrada, coexistiendo y colaborando en un esfuerzo conjunto. Considerando los principios y la constante autoevaluación de Despacio, es vital que cada mensaje emitido, ya sea en relación con la movilidad urbana sostenible o con la inclusión de género, refleje y refuerce el ethos y la misión de la fundación.

Scheinsohn, con su enfoque más holístico, nos invita a considerar la comunicación estratégica de Despacio no solo como un conjunto de herramientas, sino como un marco comprensivo. Cada comunicación táctica, ya sea un boletín informativo, un evento comunitario o una campaña en redes sociales, debe ser una manifestación

de una estrategia comunicativa mayor que se alinee con los objetivos globales de Despacio. En el contexto de Despacio, esta estrategia más amplia debe ser un reflejo de su filosofía “slow”, su compromiso con la sostenibilidad y su visión de replantear las percepciones urbanas tradicionales. La recuperación de un tiempo humano.

Por lo tanto, al evaluar las necesidades de mejora para los procesos de comunicación estratégica en la Fundación Despacio, es esencial considerar cómo se puede mejorar la coherencia, consistencia y alineación de sus comunicaciones en todos los niveles y áreas. A través del análisis DOFA, se identificaron oportunidades y desafíos específicos que Despacio enfrenta en su esfuerzo por implementar y mejorar una comunicación verdaderamente estratégica, asegurando que cada comunicación refuerce y refleje el propósito central de la fundación.

3.3.3. Comunicación digital

Despacio, como entidad enfocada en cuestionar y replantear las normas convencionales en torno a las ciudades y la vida, se encuentra en una posición única para aprovechar el poder transformador de la comunicación digital. Sin embargo, como apuntan Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez y Rogelio Del Prado Flores (2021), el simple hecho de tener presencia en línea ya no es suficiente.

Desde la perspectiva de Arévalo-Martínez, una presencia digital eficaz para Despacio implicaría más que solo transmitir mensajes. Debería centrarse en escuchar activamente y responder en tiempo real a las comunidades con las que trabaja. Establecer un diálogo bidireccional permitiría a Despacio profundizar sus relaciones con estos grupos y, al mismo tiempo, reforzar su imagen y reputación. Esta comunicación auténtica y genuina sería coherente con los principios “slow” que defiende la fundación, centrándose en el “tiempo humano” y creando conexiones significativas.

José Luis Zurita (2019) nos recuerda la importancia del engagement y la interacción en la era digital. Para una organización como Despacio, que busca “retar lo intuitivo en las ciudades y en la vida”, las métricas digitales no solo deberían cuantificar la cantidad de interacciones sino, más importante aún, capturar las emociones y motivaciones detrás de esas interacciones. Analizando el feedback genuino de sus audiencias, Despacio podría adaptar y mejorar continuamente sus iniciativas y campañas comunicacionales.

Para Despacio, establecer y mantener una comunicación digital efectiva y estratégica es vital. No solo para aumentar su alcance y visibilidad, sino también para reforzar sus valores y filosofía, interactuando y comprometiéndose profundamente con sus diversos públicos en el espacio digital. Es imperativo que la fundación desarrolle y refuerce continuamente sus estrategias digitales, asegurando que estas estén en sintonía con su misión y visión global.

3.3.4. El DirCom

El enfoque y filosofía de Despacio, basados en el movimiento “slow”, brindan un contexto único para la labor del DirCom. Una organización como Despacio requiere de una dirección de comunicación que no solo se alinee con sus objetivos centrales, sino que también integre y promueva activamente los valores fundamentales que defiende. La cita de Zapata & Costa (2012) sugiere que el DirCom debe ser visionario, lo que implica anticipar tendencias y no solo reaccionar ante ellas.

Dentro de Despacio, el DirCom debería ser capaz de entender la profunda interconexión entre los aspectos cotidianos de la vida urbana, desde la movilidad sostenible hasta el desarrollo urbano, y comunicarlos de una manera que resuene tanto internamente como externamente. Siendo Despacio una entidad que “reta lo intuitivo en las ciudades y en la vida”, el DirCom tiene el desafío de comunicar estas ideas contraintuitivas de manera efectiva, manteniendo una cohesión interna y una percepción pública positiva.

Teniendo en cuenta la importancia de los activos intangibles mencionada por Costa, el DirCom de Despacio debe ser especialmente consciente de la reputación y la imagen pública de la fundación. Despacio no solo debe comunicar su misión y visión, sino también actuar de manera coherente con estos valores en todas sus interacciones, algo que el DirCom debe supervisar y garantizar.

3.3.5. El tercer sector en Colombia

Dentro de este entramado complejo que representa el tercer sector en Colombia, Despacio se posiciona como una fundación que ha destacado por su enfoque integral basado en la filosofía del movimiento “slow” o, simplemente, filosofía “slow”. Esta perspectiva única se convierte en un desafío comunicativo cuando se compara con la “cultura del proyecto” de corta duración mencionada por Salas (2017). Si bien el tercer sector en Colombia ha evolucionado hacia estructuras que priorizan proyectos específicos a menudo diseñados por el Estado, la filosofía “slow” de Despacio sugiere una visión a largo plazo, donde el bienestar humano y la sostenibilidad ambiental son centrales.

La dinámica del tercer sector, donde prevalece la competencia sobre la cooperación, podría dificultar la implementación efectiva de estrategias comunicativas a largo plazo. Sin embargo, Despacio tiene la oportunidad de establecerse como un pionero en la promoción de la cooperación y la construcción de redes duraderas dentro del sector.

Beatriz Quiceno (2020) sugiere la existencia de un enfoque asistencialista y otro más estratégico dentro de las ONG en Colombia. En línea con su filosofía y objetivos, Despacio puede priorizar este enfoque estratégico, enfocándose en empoderar a las comunidades y promover la participación activa. Esto resalta la

importancia de una comunicación estratégica que no solo informe, sino que también involucre y movilice.

La comunicación estratégica de Despacio debe, por lo tanto, considerar este panorama multifacético del tercer sector en Colombia. Deberá ser adaptativa para responder a las dinámicas del entorno, pero también lo suficientemente firme para mantener y promover la filosofía y objetivos centrales de la fundación. La tarea no es pequeña, pero con una comunicación bien planificada y alineada con sus valores, Despacio tiene el potencial de liderar un cambio positivo dentro del tercer sector en Colombia.

4. PLANTEAMIENTO DE TÁCTICAS Y ACCIONES QUE FORTALEZCAN LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FUNDACIÓN DESPACIO.

4.1. INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la información recopilada a través de entrevistas semiestructuradas y análisis internos con un enfoque cualitativo, se identificaron áreas clave y necesidades comunicativas para Despacio en diversos contextos. El estudio centró su atención en mejorar y robustecer los procesos de comunicación, tanto interna como externa, desde distintas perspectivas de sus colaboradores y partes interesadas. La triangulación de estos datos proporcionó el sustento esencial para esbozar tácticas y acciones que no solo potencien la reputación de Despacio ante la sociedad, sino que también fortalezcan la cohesión, claridad y eficacia en su comunicación interna. Este capítulo, por lo tanto, se dedicó a la propuesta y discusión de esas estrategias detalladas, con el objetivo de impulsar una comunicación estratégica más integrada y efectiva para la Fundación Despacio.

4.2. CONSOLIDACIÓN DE LAS NECESIDADES COMUNICATIVAS DE LA FUNDACIÓN DESPACIO

Tabla 3 Consolidación de las necesidades comunicativas de la Fundación Despacio

Necesidades comunicativas	Comunicación externa	Comunicación interna
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de una campaña enfocada en la filosofía “slow”: “Como vamos Despacio”. Con publicaciones mensuales con piezas sobre dicha filosofía “slow”. - Diseñar un portafolio de Despacio para aliados y potenciales financiadores. - Realizar publicaciones alineadas a “observances” (Días mundiales) de las Naciones Unidas. Ejemplo: Día de las ciudades. 	Tablero de Anuncios Digital: Crear un tablero digital donde se puedan publicar anuncios, reconocimientos, y actualizaciones importantes. Algunos de estos mensajes pueden ser retomados para el newsletter mensual “La Cometa”.

Engagement y participación	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un calendario de eventos comunitarios y talleres basados en la filosofía “slow”. - Reestructurar la página web: secciones separadas para voluntariado y donaciones, además de una página dedicada a entidades asociadas y experiencias globales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un portal interno para el intercambio de ideas, feedback y propuestas de mejora.
Claridad y coherencia en mensajes	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar infografías y material visual claro para comunicar datos y estadísticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una guía de estilo y tono de voz para la comunicación de Despacio, asegurando la coherencia en todos los medios. - Elaborar un modelo de comunicado que refleje la visión de Despacio para ser utilizado por el equipo. Servirá para escribir sobre los proyectos que se ejecutan y saber qué elementos resaltar.
Cultura organizacional y valores	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una serie de videos cortos que expliquen los valores y la cultura de Despacio, utilizando técnicas de storytelling. - Testimonios y entrevistas con personas que han pasado por Despacio, principalmente practicantes y voluntarios, sobre cómo han experimentado Despacio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un programa de inducción detallado para nuevos empleados, destacando la cultura y valores de Despacio.
Formación y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer webinars y talleres en línea abiertos 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un sistema de mentores para guiar y capacitar a nuevos

	<p>al público sobre temas centrales de Despacio.</p> <p>- Manual para ir Despacio: Cómo aplicar la filosofía del movimiento "slow" a la vida diaria.</p>	miembros del equipo.
Transparencia y rendición de cuentas	- Publicar informes anuales sobre actividades y finanzas de Despacio en un formato accesible y comprensible.	- Crear un canal interno donde los miembros del equipo puedan hacer preguntas o solicitar clarificaciones sobre decisiones y acciones organizacionales.
Conexión entre áreas organizacionales		- Sesiones mensuales de actualización donde cada área comparte avances, desafíos y necesidades.
Generación de contenidos propios	- Desarrollo de un plan editorial que priorice la creación de contenidos propios centrados en la construcción de comunidad.	<p>- Establecimiento de un programa interno que permita a los colaboradores presentar ideas de contenidos y testimonios.</p> <p>- Organización de talleres sobre cómo transmitir la visión de Despacio en distintos formatos de contenido.</p>
Comunicación de avances y resultados	- Creación de un espacio en la página web para presentar casos de éxito y testimonios. Más rostros humanos de los beneficiarios de los proyectos.	- Implementación de un tablero interno de avances en los proyectos.
Potenciar "Cómo ayudar"	- Optimizar y promocionar la página "Cómo ayudar" en la página web y en redes sociales, destacando las distintas	- Sesiones de capacitación sobre cómo los miembros internos pueden promover y explicar las distintas

	<p>formas en que la gente puede apoyar a Despacio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar campañas específicas para donaciones y voluntariado, principalmente. 	<p>formas de ayudar a Despacio.</p>
Comunicación estratégica e incidencia	<ul style="list-style-type: none"> - Campaña “Porqué allá se puede y aquí no”: Mostrar ejemplos de acciones realizadas en otras partes del mundo que respalden los temas de Despacio. Campaña de incidencia que no solo informe, sino que también inspire acción y participación en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un programa de liderazgo comunicacional que empodere a los miembros del equipo para ser voceros activos y movilizadores de Despacio en sus comunidades.
Gestión de crisis y reputación	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar protocolos y estrategias para manejo de crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación interna sobre cómo actuar en situaciones de crisis.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.3. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA PARA LA FUNDACIÓN DESPACIO

Tabla 4 Plan de contenidos - Fundación Despacio

PLAN DE CONTENIDOS - FUNDACIÓN DESPACIO													
Recursos: Capacidad instalada: Líder de comunicaciones, asesora de diseño gráfico.			MESES										
Estrategia: Las necesidades comunicativas externas identificadas servirán como base para diseñar una estrategia de contenidos que fortalezcan la imagen y misión de Despacio, a través de diferentes formatos y plataformas digitales.													
TÁCTICAS	MENSAJES	ACCIONES	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DESARROLLO DE CAMPAÑA ENFOCADA EN LA FILOSOFÍA "SLOW": "COMO VAMOS DESPACIO"	Fortalecimiento y visibilización de la filosofía "slow" de Despacio.	Series de posts en redes sociales con el hashtag #ComoVamosDespacio: introducción a la filosofía, testimonios de colaboradores, impacto de llevar una vida "slow".					x						
		Realización de webinars mensuales donde se discutan temas relacionados con la filosofía "slow" y cómo aplicarla en diferentes áreas de la vida.			x								
		Creación de un podcast quincenal "Viviendo Despacio" donde se entrevisten expertos					x						

		en el tema y se compartan historias inspiradoras de la comunidad.												
		Diseño de infografías interactivas para el sitio web que expliquen los beneficios de adoptar una vida “slow” y cómo se relaciona con los objetivos.		x										
DISEÑAR UN PORTAFOLIO PARA DESPACIO	Presentación y valores de Despacio para aliados y potenciales financiadores	Diseño de un documento digital y físico interactivo que resuma la misión, visión, proyectos y publicaciones de Despacio.	x											
		Organizar sesiones de lanzamiento virtual para la presentación del portafolio a stakeholders clave.		x										
		Distribución de versiones impresas del portafolio en eventos y conferencias relacionados con la misión de Despacio.		x										
		Promoción del portafolio digital a través de un newsletter a una lista segmentada de contactos y aliados potenciales.		x										
		Integración del portafolio en la página principal de la web de Despacio, garantizando fácil acceso y descarga para visitantes.		x										

		Desarrollo de piezas gráficas promocionales y teasers para redes sociales, dirigiendo tráfico hacia el portafolio digital.			x									
		Establecer un mecanismo de retroalimentación donde los aliados y financiadores potenciales puedan dar su opinión sobre el portafolio y sugerir mejoras.		x										
		Actualización semestral del portafolio para incluir nuevos proyectos, logros y cambios en la estrategia de Despacio.					x							x
PUBLICACIONES ALINEADAS A "OBSERVANCES" (DÍAS MUNDIALES) DE LA ONU	Resaltar la relación de Despacio con las temáticas globales y su compromiso con la sociedad	Creación de imágenes y textos que hagan alusión a la temática del día mundial en cuestión, relacionándolo con el trabajo y la visión de Despacio.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
		Iniciar campañas de una semana de duración previas a fechas clave, compartiendo datos, logros y metas de Despacio alineados con la temática del día mundial.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		Diseñar infografías educativas que conecten el propósito de la fecha con acciones o proyectos concretos realizados por Despacio.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

		Establecer sesiones de preguntas y respuestas en vivo (Q&A) en plataformas como Instagram o Facebook, donde el equipo de Despacio pueda dialogar directamente con la comunidad sobre la relevancia del día mundial en cuestión.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ESTABLECER UN CALENDARIO DE EVENTOS COMUNITARIOS Y TALLERES BASADOS EN LA FILOSOFÍA "SLOW".	Fomentar la participación comunitaria y dar a conocer los talleres y eventos de Despacio.	Al inicio de cada año, presentar un calendario tentativo con los principales eventos y talleres planeados, permitiendo que la comunidad se programe con anticipación. (Habría revisiones periódicas de este material para asegurar su pertinencia o no)	x		x		x		x		x		x
		Creación de piezas gráficas y videos promocionales para cada evento o taller, compartiendo detalles, fechas, y beneficios de participar.	x		x		x		x		x		x
		Creación de espacios en los eventos para que miembros de la comunidad compartan sus experiencias o aprendizajes relacionados con la filosofía "slow".	x		x		x		x		x		x
		Luego de cada taller o evento, compartir en redes sociales y en la página web testimonios y experiencias de los	x		x		x		x		x		x

		participantes, incentivando a otros a unirse en futuras ocasiones.											
		Desarrollo de contenidos que resuman lo acontecido en cada evento, incluyendo fotografías, videos y puntos destacados. Esto no solo sirve como registro, sino también como material promocional para futuros eventos.	x		x		x		x		x		x
REESTRUCTURAR LA PÁGINA WEB: SECCIONES SEPARADAS PARA VOLUNTARIADO Y DONACIONES, ADEMÁS DE UNA PÁGINA DEDICADA A ENTIDADES ASOCIADAS Y EXPERIENCIAS GLOBALES.	Mejora en la navegación y experiencia del usuario, y resaltar secciones clave.	Realizar pruebas con usuarios para identificar áreas de mejora en la navegación actual y recolectar feedback sobre las secciones a implementar.	x	x									
		Creación de maquetas visuales (mockups) para las nuevas secciones: voluntariado, donaciones, entidades asociadas y experiencias globales.		x									
		Para la sección de donaciones, integrar sistemas de pago seguros y reconocidos a nivel internacional para facilitar el proceso de donación.		x									

		Desarrollo de contenido de calidad para las secciones, incluyendo textos, imágenes, testimonios y, si es posible, vídeos.		x	x									
		Asegurar que todas las nuevas secciones estén optimizadas para buscadores, lo que facilitará el descubrimiento orgánico de las páginas.			x									
		Implementar un sistema de retroalimentación en la página para que los usuarios puedan reportar problemas o hacer sugerencias sobre las nuevas secciones.				x								
		Una vez lanzadas las secciones, realizar campañas en redes sociales y email marketing para informar a la comunidad sobre las actualizaciones de la web.					x							
UTILIZAR INFOGRAFÍAS Y MATERIAL VISUAL CLARO PARA COMUNICAR	Presentar datos y estadísticas de manera comprensible y atractiva.	Diseño y publicación de infografías mensuales en redes sociales, destacando los logros más significativos de Despacio.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

DATOS Y ESTADÍSTICAS.		Realización de campañas en redes sociales con hashtags específicos, como #DatosEspacio o #ImpactoEspacio, para fomentar la interacción y el compromiso con estas infografías y estadísticas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
DESARROLLAR UNA SERIE DE VIDEOS CORTOS QUE EXPLIQUEN LOS VALORES Y LA CULTURA DE ESPACIO, UTILIZANDO TÉCNICAS DE STORYTELLING.	Resaltar la cultura organizativa y valores fundamentales de Espacio. Mostrar cómo estos valores impactan positivamente en la comunidad y en los proyectos realizados. Conectar emocionalmente con la audiencia a través de relatos y testimonios reales.	Identificar a miembros de Espacio, voluntarios, beneficiarios de proyectos y otros stakeholders relevantes que puedan compartir sus experiencias relacionadas con los valores y la cultura de la organización.	x	x	x							
		Crear guiones detallados para cada video, asegurando que cada uno cuente una historia única pero que todos estén alineados con el mensaje central.				x	x					

		Definir una estrategia de lanzamiento para cada video. Esto puede incluir teasers en redes sociales, estrenos programados en YouTube o la página de Despacio.					X								
OFRECER WEBINARS Y TALLERES EN LÍNEA ABIERTOS AL PÚBLICO SOBRE TEMAS CENTRALES DE DESPACIO.	Resaltar la cultura organizativa y valores fundamentales de Despacio. Compartir conocimientos y experiencias sobre la filosofía "slow". Fortalecer el compromiso comunitario y sensibilizar sobre la importancia de los proyectos de Despacio.	Identificación y selección de expertos internos y externos para presentar en los webinars.	X												
		Creación de un calendario de webinars temáticos bimensuales, permitiendo a la comunidad planificar su participación.	X												
		Implementación de una sección en la página web donde los usuarios puedan registrarse para los webinars y acceder a grabaciones anteriores.	X												
		Desarrollo de talleres prácticos en línea, con actividades y ejercicios interactivos que refuercen la filosofía "slow" y otros temas clave.	X	X	X		X		X		X		X		X

		Promoción de los principales momentos y aprendizajes de cada webinar en las redes sociales, acompañados de clips o resúmenes en video.					X	X	X	X	X	X	X
MANUAL PARA IR DESPACIO: CÓMO APLICAR LA FILOSOFÍA DEL MOVIMIENTO "SLOW" A LA VIDA DIARIA	Fomentar la filosofía "slow" en la vida cotidiana de las personas, promoviendo un estilo de vida más consciente, sostenible y equilibrado.	Diseño del manual:	X	X	X	X	X						
		Trabajo conjunto con expertos en la filosofía "slow" para garantizar contenido auténtico y relevante. Inclusión de imágenes inspiradoras, citas y gráficos que faciliten la comprensión del contenido. Organización del contenido en secciones: introducción al movimiento "slow", beneficios para la salud y bienestar, consejos prácticos, testimonios, y recursos adicionales.											
		Publicación y distribución: Lanzamiento de una versión digital interactiva en la página web de Despacio, con posibilidad de descarga gratuita. Impresión de copias físicas para distribución en eventos, talleres y sedes de Despacio.						X	X				

		Desarrollo de una campaña en redes sociales para promocionar el lanzamiento del manual, utilizando el hashtag #ViviendoEspacio.												
		Contenidos complementarios: Creación de piezas cortas de contenido (artículos, infografías, vídeos) basadas en secciones del manual para ser compartidas en redes sociales y blogs. Organización de webinars y charlas en línea sobre la filosofía “slow”, donde se discutan temas centrales del manual y se invite a expertos en el tema.						x	x					
		Colaboraciones y alianzas: Alianzas con otras ONGs, organizaciones y entidades que comparten valores similares, para ampliar la distribución y alcance del manual.		x	x	x								
		Retroalimentación y actualización: Crear un espacio en la página web de Espacio donde los lectores puedan compartir sus						x	x					x

		<p>experiencias y feedback sobre el manual.</p> <p>Basado en la retroalimentación, realizar actualizaciones periódicas del manual para mantenerlo relevante y útil para la comunidad.</p>													
<p>DESARROLLO DE UN PLAN EDITORIAL QUE PRIORICE LA CREACIÓN DE CONTENIDOS PROPIOS CENTRADOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD.</p>	<p>Generación de contenidos propios centrados en los temas de interés de Despacio.</p>	<p>Identificación de temas clave: Realización de encuestas y focus groups con la comunidad para identificar temas y áreas de interés relacionados con la filosofía “slow”.</p> <p>Establecimiento de categorías temáticas prioritarias: slow food, slow living, slow travel, slow tech, entre otras.</p>		x	x										
		<p>Desarrollo de contenidos “slow”: Creación de series temáticas en el blog sobre cómo incorporar prácticas “slow” en la vida cotidiana.</p> <p>Publicación de entrevistas y testimonios de personas que han adoptado un estilo de vida “slow”.</p>				x	x								
		<p>Difusión y promoción de contenidos: Programación de publicaciones en redes sociales alineadas con el ritmo “slow”, evitando la</p>							x	x					

		<p> saturación y priorizando momentos clave. Envío de newsletters trimestrales que recapitulen los contenidos más destacados y las próximas novedades del plan editorial.</p>											
		<p> Contenidos Especiales y Eventos: Organización de eventos o festivales “slow” que promuevan la desconexión, la reflexión y la conexión con la comunidad.</p>					x	x					
<p> OPTIMIZAR Y PROMOCIONAR LA PÁGINA "CÓMO AYUDAR" EN LA PÁGINA WEB Y EN REDES SOCIALES, DESTACANDO LAS DISTINTAS FORMAS EN QUE LA GENTE PUEDE APOYAR A DESPACIO.</p>	<p> Facilitar el apoyo a Despacio, con voluntariado y donaciones.</p>	<p> Rediseño de la Sección “Cómo ayudar”: Crear un diseño intuitivo y amigable para el usuario que invite a la reflexión y al apoyo consciente, alineado con la filosofía “slow”. Incluir distintas categorías de ayuda: donaciones, voluntariado, asociaciones, difusión, etc. Incorporar testimonios en video o escritos de personas que han apoyado a Despacio y cómo esa experiencia ha impactado sus vidas y la de los beneficiarios.</p>	x	x	x								

		<p>Campaña de Lanzamiento en Redes Sociales: Serie de posts en redes sociales con el hashtag #AyudarEspacio, destacando las diferentes formas de ayudar y el impacto positivo de cada una.</p> <p>Creación de videos cortos explicativos sobre cómo cada forma de ayuda contribuye al bienestar de la comunidad y al avance de la misión de Espacio.</p>				X	X	X						
		<p>Publicaciones Periódicas en Redes Sociales: Desarrollar una programación mensual de posts que recuerden a la comunidad la sección "Cómo ayudar", alternando con historias de éxito gracias a su apoyo.</p> <p>Uso de formatos interactivos para involucrar a la comunidad y sensibilizar sobre la importancia de su contribución.</p>						X						

		<p>Actualizaciones Constantes: Mantener informada a la comunidad sobre cómo sus contribuciones están siendo utilizadas, mostrando resultados y avances. Esto puede hacerse mediante boletines, actualizaciones en la página o publicaciones en redes. Organizar eventos o encuentros (virtuales o presenciales) anuales para agradecer a la comunidad su apoyo y mostrarles el impacto de su contribución.</p>							X		X		X	
<p>CAMPAÑA “PORQUÉ ALLÁ SE PUEDE Y AQUÍ NO”: MOSTRAR EJEMPLOS DE ACCIONES REALIZADAS EN OTRAS PARTES DEL MUNDO QUE RESPALDEN LOS TEMAS DE DESPACIO. CAMPAÑA DE</p>	<p>Incidencia y concientización sobre la posibilidad y necesidad de adaptar buenas prácticas globales en el contexto local colombiano.</p>	<p>Realizar una exhaustiva búsqueda de historias, iniciativas y proyectos alrededor del mundo que se alineen con la filosofía “slow” y los valores de Despacio para incidencia en temas clave como Ciudades saludables, género y ciudad, Desarrollo urbano, Movilidad sostenible y segura.</p>	X	X	X									
		<p>Mostrar las iniciativas exitosas y la forma en la que se podrían aplicar al contexto colombiano.</p>					X	X	X					

<p>INCIDENCIA QUE NO SOLO INFORME, SINO QUE TAMBIÉN INSPIRE ACCIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD.</p>		<p>Uso del hashtag #AquíSePuede para compartir contenidos, generar discusión y promover la participación ciudadana</p>					x		x		x		x
<p>DESARROLLAR PROTOCOLOS Y ESTRATEGIAS PARA MANEJO DE CRISIS.</p>	<p>Gestión de crisis y reputación.</p>	<p>Elaboración del Protocolo de Manejo de Crisis: Definición de qué se considera una “crisis” bajo el marco y filosofía de Despacio. Diseño de un protocolo que incluya una lista de contactos clave, roles y responsabilidades, y un plan de acción basado en diferentes escenarios de crisis potenciales. Todo esto respetando la filosofía “slow”, es decir, actuando con consciencia, integridad y sin precipitarse.</p>	x	x	x	x	x	x					
		<p>Implementación de herramientas digitales que permitan el seguimiento en tiempo real de menciones a Despacio en redes sociales, blogs, foros y medios digitales. Establecimiento de alertas automáticas para identificar</p>											

		potenciales situaciones de crisis en sus fases iniciales.												
		Comunicación Slow en Crisis: Establecimiento de un plan de comunicación que refuerce la importancia de responder a las crisis de manera pausada, reflexiva y auténtica, sin caer en reacciones impulsivas o precipitadas. Uso de medios de comunicación propios (blog, redes sociales, newsletter) para comunicar de manera transparente sobre la crisis, las acciones tomadas y las lecciones aprendidas.					x							
		Luego de la gestión de cualquier crisis, realización de reuniones de revisión para analizar qué funcionó, qué no, y cómo se puede mejorar el protocolo y las estrategias. Actualización del protocolo basado en aprendizajes y feedback, siempre respetando					x	x	x	x	x	x		

		la filosofía "slow" y buscando la mejora continua.																	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.4. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTERNA PARA LA FUNDACIÓN DESPACIO

Tabla 5 Comunicación interna - Fundación Despacio

COMUNICACIÓN INTERNA - FUNDACIÓN DESPACIO													
Recursos: Capacidad instalada: Líder de comunicaciones, asesora de diseño gráfico.			MESES										
Estrategia: La estrategia se centra en consolidar una cultura organizacional robusta, garantizar la coherencia en la comunicación interna y fortalecer la interacción y participación de todos los miembros de la Fundación Despacio.													
TÁCTICAS	MENSAJES	ACCIONES	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FORTALECER EL RECONOCIMIENTO INTERNO	Importancia de mantener informado al equipo y reconocer logros.	Implementar el "Tablero de Anuncios Digital" para anuncios, reconocimientos y actualizaciones. Extraer contenidos relevantes para el newsletter mensual "La Cometa".	x										
POTENCIAR LA CULTURA Y VALORES DE DESPACIO	Valores y cultura de Despacio, importancia de la inducción.	Desarrollar un programa de inducción para nuevos empleados. Organizar talleres internos y sesiones de sensibilización sobre la cultura de Despacio.		x									
IMPULSAR LA FORMACIÓN INTERNA	Desarrollar habilidades y capacidades del equipo.	Establecer un sistema de mentores para guiar y capacitar a nuevos miembros del equipo.		x									

		Organizar talleres y sesiones formativas.																
FOMENTAR LA TRANSPARENCIA	Importancia de la rendición de cuentas y claridad organizacional.	Crear un canal interno donde el equipo pueda hacer preguntas o pedir clarificaciones sobre decisiones y acciones.			x													
CONECTAR ÁREAS ORGANIZACIONALES	Mejorar la colaboración y cohesión entre equipos.	Organizar sesiones mensuales de actualización por área.	x															
ESTIMULAR LA GENERACIÓN DE CONTENIDOS PROPIOS	Potenciar la voz interna y la creación de contenidos.	Establecer un programa interno para presentar ideas y testimonios. Realizar talleres sobre cómo transmitir la visión de Despacio.						x										
COMUNICAR AVANCES Y RESULTADOS	Mantener al equipo informado sobre el progreso de los proyectos.	Implementar un tablero interno de avances de proyectos. Organizar sesiones periódicas de revisión de proyectos.		x														
CAPACITAR SOBRE "CÓMO AYUDAR"	Potenciar el rol de cada miembro en el crecimiento de Despacio.	Realizar sesiones de capacitación sobre cómo promover y explicar las formas de ayudar a Despacio, como el voluntariado y los donativos.						x										
FORTALECER LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	Convertir a los miembros del equipo en voceros activos	Crear un programa de liderazgo comunicacional. Organizar talleres y sesiones de formación en habilidades comunicativas.						x										

PREPARAR PARA LA GESTIÓN DE CRISIS	Establecer protocolos y capacitación en situaciones de crisis.	Organizar talleres sobre manejo de crisis. Desarrollar protocolos claros para situaciones adversas.			x							
------------------------------------	--	---	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.5. CONCLUSIONES

El proceso comunicativo en una organización, especialmente en una entidad del tercer sector como la Fundación Despacio, es intrínsecamente complejo. A lo largo de este trabajo de grado, hemos navegado por la dinámica comunicativa de Despacio, haciendo hincapié en su filosofía “slow”, la interacción con diversos stakeholders y la adaptabilidad requerida en el paisaje cambiante del tercer sector en Colombia. Hemos analizado teorías, contrastado prácticas y examinado la comunicación desde perspectivas organizacional, estratégica y digital. A continuación, se presentan las conclusiones clave que se derivan de este análisis profundo y minucioso, proporcionando una síntesis de los hallazgos más pertinentes y las recomendaciones estratégicas para fortalecer los procesos de comunicación en la Fundación Despacio.

Importancia de la planificación estratégica

El trabajo subraya la trascendencia de una planificación comunicativa bien estructurada para organización del tercer sector como Despacio. Basándonos en las teorías de Guisasola (2006) y Scheinsohn (2009), se reconoce que la comunicación estratégica debe ser una interacción sinérgica de mensajes y acciones que refleje el ethos y la misión de la fundación.

Enfoque integral y comunicación organizacional

Acorde a las contribuciones teóricas de Joan Costa (2000) y Rodríguez De San Miguel (2002), la comunicación interna juega un papel crucial en la consolidación de la cultura organizacional. La comunicación en Despacio es tanto inherente como estratégica, reflejando su filosofía “slow” y garantizando un equilibrio entre respuesta rápida y profunda reflexión.

Comunicación digital efectiva

Siguiendo las perspectivas de Arévalo-Martínez y Del Prado Flores (2021), Despacio debería enfocarse no solo en transmitir mensajes, sino también en escuchar activamente y responder en tiempo real, consolidando conexiones significativas en línea.

Transparencia y rendición de cuentas

Siguiendo a Rodríguez (2002), es fundamental mantener a todas las partes interesadas informadas y ser transparentes en las acciones y decisiones, fortaleciendo así la credibilidad y confianza en Despacio.

Filosofía “slow”

La filosofía “slow” de Despacio, destacada en el análisis, subraya la necesidad de comunicaciones cuidadosas y deliberadas que reflejen su compromiso con la sostenibilidad y el bienestar de las personas, así como recuperar el “tiempo

humano”, un tiempo más lento, en oposición a la velocidad con la que se crea contenido en el mundo digital actual.

Desafíos del tercer sector en Colombia

Acorde a Salas (2017) y Quiceno (2020), Despacio debe navegar las dinámicas del tercer sector en Colombia, promoviendo la cooperación y la construcción de redes duraderas, y priorizando un enfoque estratégico sobre el asistencialista.

Adaptabilidad y retroalimentación

Es vital que Despacio continúe adaptándose y evolucionando en su enfoque comunicativo, garantizando que su mensaje y misión se transmitan de manera efectiva y alineada con su ethos organizacional.

Coherencia y alineación en comunicaciones

Cada comunicación, ya sea relacionada con movilidad urbana sostenible o inclusión de género, debe reflejar y reforzar el ethos de Despacio. Estas comunicaciones deben ser manifestaciones de una estrategia mayor que esté en sintonía con los objetivos de Despacio.

Redes y cooperación

La comunicación estratégica de Despacio debe enfatizar la construcción de redes duraderas dentro del tercer sector, destacando su potencial de liderar un cambio positivo en Colombia.

Como conclusión última, mientras este trabajo propone tácticas y acciones basadas en investigaciones y análisis profundos, la implementación efectiva dependerá del compromiso y adaptabilidad que pueda tener la organización. La comunicación es un campo dinámico y la estrategia debe evolucionar para seguir siendo relevante y efectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, J. (2018). *Gerencia integral de comunicaciones II: Organizaciones en la era de la conversación*. Ecoe Ediciones.
- Alvino Molina, F. A., González Fandiño, J. A., & Medina Molina, M. A. (2020). *Pombo Vive, una aventura que no se detiene: Fortalecimiento de la memoria, cultura organizacional y comunicación interna de la Fundación Rafael Pombo con miras a la contribución de su sostenibilidad integral*. Corporación Universitaria Minuto de Dios Uniminuto.
- Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
- Arévalo-Martínez, R.-I. (2021). Comunicación digital para las organizaciones y responsabilidad social. *Sintaxis*, 16–29. <https://doi.org/10.36105/stx.2021edesp50aniv.01>
- Arévalo-Martínez, R.-I., & Del Prado Flores, R. (2021). Comunicación digital de la Organización Internacional para las Migraciones: de la presencia a la colaboración. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 14(2). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.10389>
- Balas Lara, M. (2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector, enero-abril*(nº 8), 17–37.
- Barranquero-Carretero, A. (2013). Slow media. Comunicación, cambio social y sostenibilidad en la era del torrente mediático. *Palabra Clave*, 16(2), 419–448.
- Berlo, D. K. (1984). *El proceso de la comunicación (introducción a la teoría y la práctica)*.
- Buitrago Marín, C., Jiménez Rodríguez, D., Moreno Urrutia, M. S., & Reyes Infante, Á. (2019). *Plan de comunicación estratégica y digital Fundación Urbanismo Social*. Universidad Finis Terrae.
- Carvajal Manrique, A. V., & Sánchez Quintero, J. (2022). *Diseño de plan estratégico para las redes sociales de la Fundación Mascotas Perdidas Cali*. Universidad Autónoma de Occidente.
- Constitución Política de Colombia, (1991). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=4125
- Costa, J. (2000). *Comunicación en el siglo XXI*.

- Costa, J. (2006). El futuro de la comunicación en las organizaciones. En *Comunicación organizacional* (pp. 9–30).
- De Miguel Pascual, R. (2006). *Fundamentos de la comunicación humana*. Club Universitario.
- De Salvo, P., & Calzati, V. (2017). *Slow Tourism: a theoretical framework*. <https://www.researchgate.net/publication/320417358>
- Despacio. (2021). *Diez: Cómo retrasar el fin del mundo. Los primeros 10 años*.
- Despacio. (2023). *Somos*. <https://www.despacio.org/somos/>
- Fajardo Hernández, N. (2021). *Relación de la gestión de comunicación interna con la reputación percibida por los públicos internos: Caso Organización TECHO Colombia*. Universidad de La Sabana.
- Grandez Pérez Del Águila, R. R. (2022). *Los programas de apoyo a la responsabilidad social empresarial en contextos de desastres naturales: propuesta de un plan de comunicación para el programa Hombro a Hombro de la ONG Soluciones Empresariales contra la Pobreza (SEP)*. Universidad de Piura.
- Guisasola, M. (2006). La comunicación en la estrategia empresarial. En *Comunicación estratégica para las organizaciones* (pp. 25–45).
- Gutiérrez-Meneses, R. E. (2022). El papel de la Comunicación Estratégica como como un factor de Ventaja Competitiva para la Organización. *Revista científica anfibios*, 5(1), 36–44. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.101>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición). McGraw-Hill.
- Herrera Martínez, G. (2004). *¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?* 3.
- Honoré, C. (2004). *Elogio de la lentitud*. RBA Bolsillo.
- Massoni, S. (2016). *Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente)*. 1–16.
- Mattelart, Armand., & Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós.
- Meneses, J., & Rodríguez-Gómez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*.
- Morales, S. (2008). *Teorías de la comunicación: manual de estudio*.

- Peña, T., & Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad*, 16, 55–81.
- Pérez Capdevila, J. (2011). Óbito y resurrección del análisis DAFO. *Revista Avanzada Científica*, 14(2), 1–11.
- Pérez, R. A. (2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*, 7–42. www.revistametacom.com
- Presidencia de la República. (1887). *Código Civil Colombiano*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=39535
- Presidencia de la República. (1989). *Decreto Ley 624*.
- Presidencia de la República. (1990). *Decreto 1529*.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14, 5–39. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- Quiceno Castañeda, B. E. (2020). *Tesis doctoral Organizaciones No Gubernamentales, relaciones públicas, recaudación de fondos y postconflicto en Medellín*. Universidad de Malaga.
- Quiceno-Castañeda, B. E. (2019). *Redes Sociales y ONG en Colombia, ¿uso estratégico o respuesta a la tendencia? / Social Media and NGO in Colombia, strategic use or response to the trend?* <https://doi.org/10.5783/RIRP-18-2019-05-75-94>
- Restrepo Noguera, K. T. (2021). *Plan estratégico de comunicación para fortalecer el posicionamiento de la Fundación Cultural Salsa y Control*. Universidad Santiago de Cali .
- Riascos Zamora, A. D., & Gallego Trujillo, A. C. (2019). *Diseño del plan de comunicación para el fortalecimiento de la comunicación interna en la Fundación Cottolengo del padre Ocampo*. Universidad Autónoma de Occidente .
- Rivadeneira Mantilla, G. Y. (2020). *La aplicación de la comunicación estratégica en organizaciones sin fines de lucro para generar redes de cooperación entre beneficiarios Caso David's Educational Opportunity Fund*. Universidad Andina Simón Bolívar .
- Salas Rodas, L. J. (2017). *Las ONG colombianas: Debilidades, entorno no habilitante y posibles salidas*. https://ccong.org.co/files/766_at_LAS%20ONG%20COLOMBIANAS%20-%20Julian%20Salas.pdf

- Sandoval Casilimas, C. A. (1996). *Investigación cualitativa*. Icfes.
- Scheinsohn, D. (2009a). *Comunicación Estratégica®*.
- Scheinsohn, D. (2009b). *Comunicación Estratégica®. Cuaderno Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 28, 145–150.
- Villar, R. (2001). *La institucionalidad política y el tercer sector en Colombia: Notas para una reflexión*.
- Zapata, L., & Costa, J. (2012, diciembre). El DirCom en las organizaciones. Avances y perspectivas. *Imagen y Comunicación*, 59–65. www.reddircom.org
- Zurita Andión, J. L. (2019). El “engagement” y las nuevas narrativas en el diseño de la comunicación digital. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 25(2), 1249–1261. <https://doi.org/10.5209/esmp.64836>