

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

FABIAN CAMILO HERRERA PEREZ

MODELO SOSTENIBLE PARA LAS COMUNICADORAS EUCARÍSTICAS DEL PADRE
CELESTIAL EN SU ETAPA FUNDACIONAL EN COLOMBIA EN EL AÑO 2014

TRABAJO DE GRADO

BOGOTA D.C.

2014

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

FABIAN CAMILO HERRERA PEREZ

MODELO SOSTENIBLE PARA LAS COMUNICADORAS EUCARÍSTICAS DEL PADRE
CELESTIAL EN SU ETAPA FUNDACIONAL EN COLOMBIA EN EL AÑO 2014

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTA D.C.

2014

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la Virgen María, por haberme dado la grandiosa oportunidad de haber estudiado esta carrera, la cual ha jugado un papel muy importante en mi vida personal, especialmente en ayudarme a discernir mi vocación hacia el sacerdocio.

También doy las gracias de manera especial a mis padres, Alfonso y Esperanza, por su ejemplo y dedicación para conmigo, y por darme este regalo de ser profesional como Administrador de Empresas en la Universidad del Rosario. Ellos, junto con mis hermanos, Oscar y Lina, son las personas más especiales que el Señor me ha regalado en mi vida, y a las cuales les debo todo lo que soy hoy en día como persona.

De igual manera, mis sinceros agradecimientos a Rafael, por acompañarme durante este largo trayecto para lograr este objetivo que me había planteado desde el comienzo, siendo este el primer paso para seguir ayudando a las Comunidades Religiosas y a la Iglesia Católica desde esta área como es la Administración. Así mismo, agradecer a las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial, por su confianza y apoyo para este proyecto, en especial a la Hermana Natasha, a la Madre Gabriela y al Padre Antonio.

También agradezco a todos mis amigos que me han apoyado en este camino, y que han sido súper intensos para que este trabajo llegue a buen término. A Juan Pablo, a Beto, a Juan Felipe, al Padre Diego, al Padre Cesar, al Padre Leonardo y a todos aquellos que me han animado y acompañado durante estos años, para finalizar esta etapa de mi vida universitaria.

A todos, mil gracias por su apoyo, y que sea esta la oportunidad para seguir creciendo en el camino hacia Jesús. Dios los bendiga y la Virgen los proteja.

AD MAIOREM DEI GLORIAM

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	1
RESUMEN.....	2
PALABRAS CLAVES	2
ABSTRACT	3
KEY WORDS	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO PRELIMINAR.....	6
Justificación.....	6
Objetivos.....	8
<i>Objetivo General.....</i>	<i>8</i>
<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>8</i>
Metodología de la investigación.....	9
MARCO TEÓRICO	11
Comunidades Religiosas.....	11
<i>Definición.....</i>	<i>11</i>
<i>Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial (C.E.P.C.).....</i>	<i>13</i>
Sostenibilidad Económica	19
Teorías Administrativas.....	22
<i>Cadena de Valor</i>	<i>22</i>
<i>Estructura organizacional</i>	<i>25</i>
<i>Plataforma Estratégica.....</i>	<i>28</i>
<i>Grupos de Interés (Stakeholders)</i>	<i>29</i>
CAPÍTULO I: SELECCIÓN DE CASOS DE ESTUDIO	32
1.1. Proceso de Selección de Casos de Estudio	32
<i>1.1.1. Comunidades Religiosas: Primera Etapa de Selección.....</i>	<i>32</i>
<i>1.1.2. Comunidades Religiosas: Segunda Etapa de Selección</i>	<i>35</i>
<i>1.1.3. Comunidades Religiosas: Tercera Etapa de Selección</i>	<i>36</i>
<i>1.1.4. Productoras de Medios Audiovisuales Católicas: Etapa de selección.....</i>	<i>37</i>
1.2. Casos de Estudio Seleccionados	39
<i>1.2.1. Orden de Santa Clara (Clarisas).....</i>	<i>39</i>
<i>1.2.2. Compañía de Jesús (Jesuitas).....</i>	<i>42</i>
<i>1.2.3. Sociedad de San Pablo (Paulinos).....</i>	<i>43</i>
<i>1.2.4. Hermanos Mensajeros de Paz.....</i>	<i>44</i>

CAPÍTULO II: CASOS DE ESTUDIO.....	45
2.1. Instrumento de Trabajo.....	45
2.1.1. <i>Variable: Evolución de la Organización</i>	45
2.1.2. <i>Variable: Plataforma Estratégica</i>	46
2.1.3. <i>Variable: División del Trabajo</i>	47
2.1.4. <i>Variable: Coordinación del Trabajo</i>	48
2.1.5. <i>Variable: Actividades Primarias</i>	49
2.1.6. <i>Variable: Actividades de Apoyo</i>	50
2.1.7. <i>Variable: Stakeholders</i>	52
2.1.8. <i>Variable: Sostenibilidad Económica</i>	53
2.2. Resultados Aplicación de Instrumento en Casos Seleccionados	54
CAPÍTULO III: ELUCIDANDO UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD	55
PARA LAS C.E.PC.	55
3.1. Diseño del Modelo	55
3.1.1. <i>Pilares Fundamentales</i>	56
3.1.2. <i>Variable 1: Evolución de la Organización</i>	57
3.1.3. <i>Variable 2: Plataforma Estratégica</i>	57
3.1.4. <i>Variable 3: Stakeholders</i>	61
3.1.5. <i>Variable 4: División y Coordinación del Trabajo</i>	63
3.1.6. <i>Variable 5: Actividades de Apoyo</i>	68
3.1.7. <i>Variable 6: Actividades Primarias</i>	71
3.1.8. <i>Variable 7: Sostenibilidad Económica</i>	74
3.2. Aplicación del Modelo	83
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS	90

CONTENIDO GRÁFICAS

Gráfica 1. Cadena de Valor.....	23
Gráfica 2. Partes de la Organización.....	26
Gráfica 3. Modelo para las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial.....	55
Gráfica 4. Grupos de Interés en una Comunidad Religiosa.	62

CONTENIDO TABLAS

Tabla 1. Comunidades Religiosas. Tercera Etapa de Selección.	36
Tabla 2. Productoras Audiovisuales Católicas de Muestra.....	37

GLOSARIO

Alimentación vegana: Dieta alimenticia en la que se abstiene de consumir productos de origen animal, tales como carne, leche y huevos.

Cenáculo: Es el lugar de Jerusalén donde Jesús cenó con los apóstoles la última cena de su vida, antes de morir en la cruz, y también el lugar donde se reunían los apóstoles después de la resurrección de Jesús, en el cual se encontraban durante el Pentecostés. Actualmente, son reuniones que realizan los católicos en los que tienen un momento de oración comunitaria.

Ganar-Ganar: Tomar decisiones morales que beneficien a todos los participantes dentro de las restricciones de la justicia, la equidad y los intereses económicos.

Semicontemplativa: Comunidad religiosa católica que dedica mitad del tiempo de su misión a la oración y a la contemplación de Dios, y la otra mitad al apostolado en una labor específica.

Sostenibilidad: Disponibilidad de recursos económicos, humanos y ambientales, necesarios para que la organización lleve a cabo las actividades y/o procesos indispensables, para cumplir sus objetivos o metas señaladas, los cuales le permiten ser perdurable en el tiempo.

Stakeholders: Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una organización.

RESUMEN

Las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial (C.E.P.C.) son una comunidad religiosa católica (sociedad de vida apostólica de derecho diocesano), fundada en Colombia en el año 2004 por el sacerdote belga Antonio Lootens y la hermana colombiana Gabriela del Amor Crucificado; ésta comunidad nace con el fin de llevar el mensaje de Jesús a las personas, a través de los medios de comunicación masivos usados para la nueva evangelización: producción de programas televisivos y radiofónicos, creación y difusión de DVD's artísticos, espectáculos de teatro y de danzas, participación en congresos, entre otros.

Ante esta nueva iniciativa, las hermanas empiezan una gran labor evangelizadora dentro de la Iglesia produciendo diversos programas audiovisuales, pero es allí donde nace la dificultad de los recursos necesarios para ello; esto se debe a que la elaboración de dichas producciones implica un alto costo financiero, humano y técnico, y la comunidad no cuenta con los recursos financieros suficientes para lograrlo.

Por ello, ésta investigación propone un modelo para la sostenibilidad económica de las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial en su etapa fundacional en Colombia en el año 2014, el cual al ser aplicado frecuentemente en la comunidad, le permite a ella ocuparse libremente de cumplir su carisma, sin preocuparse en cómo sostener sus necesidades básicas; así, se amplía día a día su labor evangelizadora en la Iglesia, a través de los medios de comunicación masivos. Aunque este modelo creado es aplicado inicialmente en las Comunicadoras Eucarísticas, podrá de igual manera ser adaptado y usado para otras comunidades religiosas dentro de la Iglesia, al igual que para otros organismos eclesiales tanto clericales como laicales, en los cuales se una la mística y la profesionalización.

PALABRAS CLAVES

Comunidades Religiosas, Iglesia Católica, Etapa Fundacional, Semicontemplativas, Medios de Comunicación, Productoras Audiovisuales Católicas, Sostenibilidad, Recursos Financieros, Modelos Exitosos Autosostenibles, Profesionalización, Mística.

ABSTRACT

The Eucharistic Communicators of the Heavenly Father (*Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial* in Spanish) is a Catholic religious community of women (society of apostolic life of diocesan right), founded in Colombia in 2004 by the Belgian priest Antonio Lootens and the Colombian sister Gabriela of the Love Crucified; this community was created to bring the message of Jesus to people through the mass media used for the new evangelization: production of television and radio programs, creation and distribution of artistic's DVD's, theater and dance shows, participation in conferences, among others.

In this new initiative, the sisters began a great work of evangelization within the Church producing various audiovisual programs, but that was where the difficulty of the necessary resources is born; this is because the development of such productions involves high financial, human and technical costs, and the community does not have enough financial capacity to do so.

Therefore, this research proposes a sustainable model for the Eucharistic Communicators of the Heavenly Father in its founding stage in Colombia in 2014, which at being applied it frequently in the community, allows her to deal freely fulfill his charisma, without worrying on how to sustain their basic needs; thus increases day after day their work of evangelization in the Church, through the mass media. Although this model created was initially applied to the Eucharistic Communicators, may likewise be adapted and used for other religious communities within the Church, and also in other church organizations both clerical and lay, in which mysticism and professionalization joins.

KEY WORDS

Religious Communities, Catholic Church, Foundation Stage, Half-contemplatives, Mass Media, Catholic Audiovisual Producers, Sustainability, Financial Resources, Self-sustainable Successful Models, Professionalization, Mysticism.

INTRODUCCIÓN

Las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial (C.E.P.C.) son una comunidad religiosa católica, fundada en el año 2004 por el sacerdote belga Antonio Lootens y la hermana colombiana Gabriela del Amor Crucificado. Nacen inicialmente como una rama de las Ermitañas Eucarísticas del Padre Celestial, pero luego se separan totalmente de ellas, y toman el nombre que actualmente tienen, buscando así una nueva forma de llevar el mensaje de Jesús a las personas, a través de los medios de comunicación masivos usados para la nueva evangelización; actualmente están ubicadas en el Kilometro 32 Vía Buenaventura (Cali, Valle del Cauca) y están constituidas canónicamente como Sociedad de Vida Apostólica de derecho Diocesano, dentro de la Arquidiócesis de Cali en Colombia.

La espiritualidad de la comunidad tiene un enfoque Trinitario-Eucarístico, en cuanto se esfuerzan por ser a la vez: “tabernáculos de adoración para la complacencia del Padre”, “altares de inmolación con el Hijo” que completan en carne propia lo que falta a la pasión del Hijo y “hostias de comunicación en el Espíritu Santo” que consuelan a los demás con la misma luz, fuerza y amor, con que el Espíritu Santo Consolador les ha consolado a ellas. Es así como su carisma se enfoca en el tercer aspecto de su espiritualidad en "ser hostias de comunicación de luz, fuerza y amor" mediante su apostolado; este consiste en la producción de programas televisivos y radiofónicos, la creación y la difusión de DVD's artísticos, espectáculos de teatro y de danzas, la participación en congresos, la publicación de libros y textos en medios impresos, la creación de portales en Internet, la consejería sobre temas de salud y la difusión de las disciplinas de un estilo de vida saludable y de una agricultura orgánica.

Ante esta nueva iniciativa, las hermanas empiezan un gran trabajo en su labor evangelizadora dentro de la Iglesia, produciendo diversos programas audiovisuales, pero es allí donde nace la dificultad de la búsqueda de los recursos económicos y técnicos, debido a que no se cuenta con la capacidad financiera suficiente para lograr el carisma propuesto por la comunidad. A pesar de que se busca el apoyo económico de donadores externos, no es suficiente para suplir todo el capital requerido, debido a que la elaboración de dichas producciones implica un alto costo, al igual que deben suplir los costos del mantenimiento básico necesario para la comunidad.

Es así como ésta investigación propone un modelo para la sostenibilidad económica de las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial en su etapa fundacional en Colombia en el año 2014, con el cual la comunidad, al aplicarlo frecuentemente en ella, puede ocuparse libremente de cumplir su carisma, sin preocuparse en cómo sostener sus necesidades básicas, ampliando así día a día su labor evangelizadora en la Iglesia, a través de los medios de comunicación masivos.

Para ello, se realizó una investigación descriptiva, cualitativa y propositiva, en la que primero se accedió a fuentes de información secundarias, mediante el análisis de diversos documentos impresos y electrónicos, en los cuales no se encontró información relevante acerca de la sostenibilidad de las comunidades religiosas católicas. Luego de esto, se accedió a fuentes primarias a través de entrevistas, encuestas y observación directa, en donde se analizaron diversos casos de estudios, como la Orden de Santa Clara, la Compañía de Jesús, entre otros; de esta manera, a través de la aplicación del método analítico-inductivo, finalmente se propone un modelo aplicado de cómo puede ser sostenible ésta comunidad religiosa en su etapa fundacional.

Aunque este modelo creado es aplicado inicialmente en las Comunicadoras Eucarísticas, vale la pena afirmar que podrá de igual manera ser adaptado y usado para otros institutos de vida consagrada y sociedades de vida apostólica dentro de la Iglesia, al igual que otros organismos eclesiales tanto clericales como laicales, en los cuales se una la mística y la profesionalización.

CAPÍTULO PRELIMINAR

Justificación

Las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial son una comunidad religiosa católica, que nace dentro de la Iglesia como una nueva forma de llevar el mensaje de Jesús a las personas del mundo entero, usando los medios de comunicación actuales para la nueva evangelización. Su carisma se enfoca en el tercer aspecto de su espiritualidad "ser hostias de comunicación de luz, fuerza y amor", mediante su apostolado: la producción de programas televisivos y radiofónicos, la creación y la difusión de DVD's artísticos, espectáculos de teatro y de danzas, la participación en congresos, la publicación de libros y textos en medios impresos, la creación de portales en Internet, la consejería sobre temas de salud y la difusión de las disciplinas de un estilo de vida saludable y de una agricultura orgánica.

Ante esta nueva iniciativa, las hermanas empiezan un gran trabajo en su labor evangelizadora dentro de la Iglesia, produciendo diversos programas audiovisuales que son mostrados en canales de televisión nacionales e internacionales como EWTN (uno de ellos es "De Corazón a Corazón"); así mismo, trabajan en la producción de programas radiofónicos, en la promoción de congresos católicos, y en otros eventos que buscan usar los medios de comunicación no como algo que destruye la persona, sino como realmente la oportunidad para fortalecer la dignidad del ser humano que tanto se ha venido perdiendo en los últimos años.

Es en ese momento, cuando en el trabajo cotidiano aparece la dificultad de la búsqueda de los recursos económicos y técnicos, debido a que no se cuenta con la capacidad financiera suficiente para lograr el objetivo propuesto por la comunidad. Para ello se busca el apoyo de donadores externos que ayudan económicamente, pero no es suficiente para suplir todo el capital necesario, debido a que la elaboración de dichas producciones implica un alto costo. De igual manera, el mantenimiento básico necesario para la comunidad de las hermanas implica otro gran gasto que también se debe suplir en su cotidianidad, en donde la falta de recursos no permite que se realice de la mejor manera.

Allí es donde surge frecuentemente la dificultad de tener que detener la elaboración de las producciones que están en proceso, para poder así buscar los fondos necesarios para el mantenimiento de la comunidad y lograr su perdurabilidad. Sin embargo, esto las lleva a que pierdan su razón de ser y dediquen el tiempo a cosas que por sí solas deberían darse.

Es así como se crea la necesidad de plantear una estrategia a las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial para lograr un modelo que les permita ser sostenibles, con lo cual puedan dedicarse exclusivamente para lo que fueron creadas: la evangelización en los medios de comunicación. Y es ahí donde surge la pregunta que se desarrollará en este trabajo de grado: ¿Cuál es el modelo para la sostenibilidad económica que pueden usar las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial en su etapa fundacional en Colombia en el año 2014?

Es por ello que se debe llevar a cabo esta investigación, puesto que es de vital importancia que las Comunicadoras Eucarísticas puedan encontrar un modelo sostenible que les ayude a potencializar toda la labor que hacen desde los medios de comunicación, lo cual tendrá un gran impacto social en la medida en que muchas personas cambiarán sus vidas como consecuencia de los mensajes que se dan en las producciones que ellas realizan. Esto ayudará a que no solo Colombia pueda empezar a construir la paz desde el corazón, sino que ayudará a que personas de muchas partes del mundo vean en los medios de comunicación la oportunidad para crecer en sus vidas y en su relación con los demás y con Jesús.

El no encontrar un modelo sostenible para la comunidad podría llegar a llevarla a tener que cerrar sus puertas por falta de recursos, y evitar así la ayuda que tantas personas hoy en día necesitan, para encontrar un verdadero sentido a sus vidas, y empezar a construir una nueva sociedad.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo para la sostenibilidad económica de las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial en su etapa fundacional en Colombia en el año 2014.

Objetivos Específicos

1. Documentar modelos exitosos sostenibles en comunidades religiosas católicas semicontemplativas.
2. Documentar modelos exitosos sostenibles en productoras audiovisuales católicas.
3. Diseñar los componentes del modelo de sostenibilidad para la comunidad.

Metodología de la investigación

Para lograr los objetivos propuestos en este trabajo, se realizó una investigación descriptiva, cualitativa y propositiva de la siguiente manera:

Inicialmente, se buscó información a través de documentos impresos y electrónicos, acerca de la sostenibilidad de las comunidades religiosas dentro de la Iglesia Católica, con el fin de obtener trabajos de investigación ya realizados sobre éste tema; sin embargo, no fue posible encontrar este tipo de información en estas fuentes secundarias. Debido a esto, se contactó a la Conferencia Episcopal de Colombia (CEC), y luego a la Conferencia de Religiosos de Colombia (CRC), a través de las cuales se pudo conseguir una persona experta en temas económicos y eclesiales en las comunidades religiosas; gracias a ello, se pudo entrevistar al Padre Bernardo Botero S.J., ecónomo de la Provincia de los Jesuitas en Colombia, quien suministró una información muy valiosa para iniciar la investigación y dio diversos elementos claves en el desarrollo de ésta (Ver Anexo 1).

Luego de ello, fue indispensable encontrar organizaciones similares a las Comunicadoras Eucarísticas que pudieran ofrecer características claves de cómo ser autosostenibles; por eso, se investigaron diversos tipos de comunidades religiosas católicas y productoras audiovisuales católicas que contaban con cualidades comunes a ellas.

En cuanto a las comunidades religiosas, se realizaron tres etapas de selección para definir los casos de estudio: primero se pre-seleccionaron aquellas masculinas y femeninas de diversas partes del mundo (412), que contaran con las siguientes características: etapa fundacional, medios de comunicación, recursos financieros, semicontemplativas y modelos exitosos. Después, se filtraron aquellas que tienen presencia actualmente en Colombia y luego, se realizó una tercera etapa en la que se clasificaron las comunidades por línea de tiempo, teniendo en cuenta el año en que habían sido fundadas. Finalmente, fueron seleccionadas las siguientes: Orden de Santa Clara (Clarisas), Compañía de Jesús (Jesuitas), Sociedad de San Pablo, Misioneras de la Caridad y Hermanos Mensajeros de Paz.

En cuanto a las productoras de medios audiovisuales católicas, fue mucho más difícil encontrar una muestra considerable, lo cual se debe a que son muchas las productoras audiovisuales en el mundo, pero son muy pocas las que tienen una confesión católica; a pesar de ello, luego de una ardua búsqueda, se encontró una muestra de 28 productoras audiovisuales católicas en el mundo. Con ellas, se realizó una única etapa de selección, usando como criterio aquellas que se encuentran y trabajan actualmente en Colombia. Finalmente, fueron seleccionadas para la investigación las siguientes: Totus Tuus Film, Totus Tuus Producciones, Amen Comunicaciones y Corporación Lumen 2000.

Luego del proceso de selección realizado anteriormente, se definieron algunos casos de estudio para realizar el trabajo de campo. Sin embargo, por diversas razones, en algunos de ellos no fue posible realizar este trabajo, como es en el caso de todas las productoras de medios audiovisuales católicas (Totus Tuus Film, Totus Tuus Producciones, Amen Comunicaciones y Corporación Lumen 2000), y de la comunidad religiosa de las Misioneras de la Caridad. Así, luego de ello se presenta una descripción general de las comunidades religiosas seleccionadas y con las cuales finalmente se hizo la investigación.

Paralelo a esto, se elaboró un instrumento de trabajo (tuvo como base algunos modelos de administración) que permitiera la realización de entrevistas a diversas personas dentro de estas comunidades, con el fin de tener una visión global de la organización, para direccionarla así hacia a la sostenibilidad. Éste instrumento que contó con 8 variables (Evolución de la Organización, Plataforma Estratégica, División del Trabajo, Coordinación del Trabajo, Actividades Primarias, Actividades de Apoyo, Stakeholders, Sostenibilidad Económica), fue usado en las entrevistas hechas a los estudios de casos seleccionados (Ver Anexos 3-5).

Finalmente, los resultados arrojados de estas entrevistas, sumado a todo el trabajo de investigación teórico realizado, permitió crear un modelo para las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial en su etapa fundacional en Colombia en el año 2014, que fue aplicado con gran éxito en dicha comunidad, dándole así a estas religiosas lineamientos importantes para buscar la autosostenibilidad que tanto desean.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de ésta investigación, está dividido en tres partes importantes: primero, una contextualización acerca de lo que el derecho canónico de la Iglesia Católica define como una comunidad religiosa; esto permite luego, poder explicar algunas características principales del carisma, la espiritualidad y el estilo de vida de las Comunicadoras Eucarísticas. Segundo, puesto que este trabajo de grado tiene como objetivo principal plantear un modelo para que ésta comunidad religiosa sea sostenible, es importante explicar algunos acercamientos que existen acerca de la sostenibilidad. Tercero, se exponen algunas teorías administrativas, las cuales son la base teórica sobre las que se estructura el modelo diseñado para las C.E.P.C. Es por esto que, ésta sección es fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que da el soporte conceptual necesario para el desarrollo del modelo, que se plantea al final de ella.

Comunidades Religiosas

Definición

A continuación, se presenta un descripción general de lo que la Iglesia Católica (1983) define en su derecho canónico con respecto a las comunidades religiosas, en las cuales hace una distinción entre los Institutos de Vida Consagrada y las Sociedades de Vida Apostólica, siendo este segundo grupo aquel al que pertenecen las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial.

Institutos de Vida Consagrada

La vida consagrada por la profesión de los consejos evangélicos es una forma estable de vivir en la cual los fieles, siguiendo más de cerca a Cristo bajo la acción del Espíritu Santo, se dedican totalmente a Dios como a su amor supremo. Esto lo llevan a cabo, adoptando con libertad esta forma de vida en institutos de vida consagrada canónicamente erigidos por la autoridad competente de la Iglesia, en donde aquellos fieles que, mediante votos u otros vínculos sagrados, según las leyes propias de los institutos, profesan los consejos evangélicos de castidad, pobreza y obediencia, y, por la caridad a la que éstos conducen, se unen de modo especial a la Iglesia y a su misterio.

Se encuentran así en la Iglesia muchos institutos de vida consagrada, que han recibido dones diversos, según la gracia propia de cada uno: algunos siguen más de cerca a Cristo en la oración, otros anunciando el Reino de Dios, y otros haciendo el bien a los hombres cuando conviven con ellos en el mundo, cumpliendo así siempre la voluntad del Padre. Además de los institutos de vida consagrada, la Iglesia reconoce la vida eremítica o anacorética, en la cual los fieles, con un apartamiento más estricto del mundo, el silencio de la soledad, la oración asidua y la penitencia, dedican su vida a la alabanza de Dios y salvación del mundo.

Cada uno de estos institutos posee un código fundamental o constituciones, con el fin de defender con mayor fidelidad la vocación y la identidad de cada uno de ellos, en donde se contienen: la mente y propósitos de los fundadores (acerca de la naturaleza, fin, espíritu y carácter de cada instituto), así como también sus sanas tradiciones, las normas fundamentales sobre el gobierno del instituto y la disciplina de sus miembros, la incorporación y formación de éstos, y el objeto propio de los vínculos sagrados.

Estos institutos pueden ser de tipo: clericales (aquellos que atendiendo al fin o propósito querido por su fundador o por tradición legítima, se hallan bajo la dirección de clérigos y asumen el ejercicio del orden sagrado) y laicales (aquellos que en virtud de su naturaleza, índole y fin, tienen una función propia determinada por el fundador o por tradición legítima que no incluye el ejercicio del orden sagrado). De igual manera, un instituto de vida consagrada se llama de derecho pontificio cuando ha sido erigido por la Sede Apostólica o aprobado por ésta mediante decreto formal y de derecho diocesano, cuando habiendo sido erigido por un Obispo diocesano, no ha recibido el decreto de aprobación por parte de la Sede Apostólica.

Para fomentar mejor la comunión de los institutos con la Sede Apostólica, todo Moderador supremo ha de enviar a ésta del modo y en el tiempo determinados por ella un informe breve sobre la situación y la vida del instituto, debido a que cada uno de sus miembros está obligado a obedecer al Sumo Pontífice, como a su Superior supremo. Sin embargo, se reconoce a cada uno de los institutos una justa autonomía de vida, sobre todo en el gobierno, de manera que dispongan de su propia disciplina dentro de la Iglesia, y puedan conservar íntegro el patrimonio propio.

Institutos Religiosos.

Un instituto religioso es una sociedad en la que los miembros, según el derecho propio, emiten votos públicos perpetuos, o temporales que han de renovarse al vencer el plazo, y viven vida fraterna en común.

Institutos Seculares.

Un instituto secular es un instituto de vida consagrada en el cual los fieles, viviendo en el mundo, aspiran a la perfección de la caridad, y se dedican a procurar la santificación del mundo sobre todo desde dentro de él. Por su consagración, un miembro de un instituto secular no modifica su propia condición canónica, clerical o laical, en el pueblo de Dios, y observa las prescripciones de los institutos de vida consagrada según el derecho canónico.

Sociedades de Vida Apostólica

Las sociedades de vida apostólica se asemejan a los institutos de vida consagrada, en la cual sus miembros, sin votos religiosos, buscan el fin apostólico propio de la sociedad y, llevando vida fraterna en común, según el propio modo de vida, aspiran a la perfección de la caridad por la observancia de las constituciones. Entre éstas existen sociedades cuyos miembros abrazan los consejos evangélicos mediante un vínculo determinado por las constituciones.

Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial (C.E.P.C.)

Las Comunicadoras Eucarísticas son una comunidad religiosa católica, fundada en el año 2004 por el sacerdote belga Antonio Lootens y la hermana colombiana Gabriela del Amor Crucificado. Nacen inicialmente como una rama de las Ermitañas Eucarísticas del Padre Celestial, pero luego se separan totalmente de ellas, y toman el nombre que actualmente tienen; de esta manera, buscan una nueva forma de llevar el mensaje de Jesús a las personas, a través de los medios de comunicación masivos usados para la nueva evangelización. A continuación, se presenta una descripción de la vida de sus fundadores, y de algunos aspectos claves de esta comunidad religiosa, como son su carisma, su espiritualidad, y su estilo de vida, los cuales son expuestos por las Comunicadoras Eucarísticas (2013) en su página web.

Fundadores

Padre Antonio Lootens.

El Padre Antonio Lootens, nacido en 1934 en Gante (Bélgica), es el actual fundador y capellán de las C.E.P.C. y colaborador en sus producciones. Luego de haber terminado sus estudios de “Humanidades griego-latinas” en el Colegio Jesuita Santa Bárbara de Gante, entró en 1951, a los 17 años de edad, en la “Congregación del Inmaculado Corazón de María” (CICM) de los Misioneros de Scheut.

Sin embargo, habiéndose enfermado durante su primer año de Teología se retiró y trabajó por 2 años, como visitador farmacéutico de la “Coopération Pharmaceutique Française (CPF) de Melun” con el fin de financiar sus futuros estudios de Medicina. Estando en el quinto año de Medicina, el Padre Antonio sufrió diversas enfermedades, las cuales fueron curadas gracias a la ayuda del médico naturista Paul Carton; esto lo motivó al abandono de sus estudios médicos y a indagar métodos de sanación, mediante el regreso a un estilo de vida en conformidad con las leyes naturales.

Luego de dos encuentros personales en San Giovanni Rotondo con el Padre Pío de Pietrelcina, el cual le predijo que sería sacerdote un día, y que Dios tenía planes fundacionales con él, se encaminó nuevamente hacia el sacerdocio y, terminado el tercer año de sus estudios teológicos en una sucursal jesuita de la Universidad Gregoriana de Roma se trasladó, ante la necesidad de tener un Obispo que lo ordenaría, al Seminario de Antananarivo, Madagascar, África, regido también por los Padres Jesuitas. Terminado su cuarto año de Teología y a quince días de ser ordenado Diácono, se enfermó, y habiendo los médicos declarado que le quedaba al máximo, una semana de vida, el sacerdote francés que le administraba los últimos sacramentos y que había sido antes un médico naturópata, lo llevó a su casa en donde se curó en tres meses con una mera dieta vegana y sin tomar fármaco alguno.

Aconsejado por ese padre francés, regresó a Europa y se puso por varios años al servicio del “Santuario de la Madonna delle Lacrime” en Siracusa, Sicilia, Italia, y luego de siete años al servicio del Santuario como laico, el entonces Arzobispo de Siracusa, Monseñor Guiseppe Bonfiglioli, le ordenó Diácono y el 29 de Junio de 1971, lo ordenó sacerdote al tener el Padre

Antonio la edad de 37 años. Deseando volver a ser misionero, fue luego por 10 años párroco de Texiguat, Honduras, entre los Indios Chorotegas en la mera selva, y fue por 8 años animador y promotor en la Diócesis de San Isidro de El General, Costa Rica, de los “Cenáculos familiares del Rosario” de Mama Carmela.

Fue allí que surgió la idea, en 1993, de fundar una comunidad a la vez contemplativa y misionera, empezando con dos hermanas y un seminarista (el actual Padre Elías, capellán de las Ermitañas (ECPC de Bucaramanga), con el fin misionero principal de promover los Cenáculos¹.

Una vez trasladada a Bucaramanga en 1994 la Comunidad, inicialmente meramente eremítica, creció rápidamente y acogió a varias hermanas que tenían ansias más misioneras. Ese deseo más misionero brotó también en el corazón de la entonces hermana Gabriela del Amor Crucificado, la cual, al sentir siempre más fuerte en su corazón el llamado a iniciar una comunidad dedicada en exclusividad a los medios de comunicación, recibió del Padre Antonio su bendición y con su apoyo empezó una comunidad, que inicialmente era como un ramo de las Ermitañas, y que luego tomó el nombre de “Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial”, CEPC.

Madre Gabriela del Amor Crucificado.

La Madre Gabriela del Amor Crucificado nació el 28 de febrero de 1977 en Bucaramanga, Colombia. Sus padres, Mario Delgado y Alix Aldana, miembros del Opus Dei, le brindaron una excelente educación religiosa y moral. Luego de estudiar con las Religiosas Franciscanas de María Auxiliadora en el colegio de la Santísima Trinidad en Bucaramanga, ella comenzó en 1996 una carrera universitaria de Diseño Gráfico y se integró en la pastoral juvenil de la Arquidiócesis, con una activa participación en el Movimiento Universitario Católico. En su tercer semestre de estudios, luego de un encuentro personal con el padre Antonio Lootens, decidió en 1997 entregar sin reservas su vida al servicio del Señor, dentro de la comunidad de las “Ermitañas Eucarísticas del Padre Celestial”, fundada por el Padre Antonio, y se integró al equipo de Ermitañas dedicadas a los medios de comunicación.

¹ Es el lugar de Jerusalén donde Jesús cenó con los apóstoles la última cena de su vida, antes de morir en la cruz, y también el lugar donde se reunían los apóstoles después de la resurrección de Jesús, en el cual se encontraban durante el Pentecostés. Actualmente, son reuniones que realizan los católicos en los que tienen un momento de oración comunitaria.

En su corazón brotó luego el deseo de iniciar una comunidad dedicada más exclusivamente a los medios de comunicación social, ya que como Ermitaña, sus horarios y estilo de vida limitaban el apostolado comunicador. Este anhelo fue acogido y apoyado por el Padre Antonio Lootens, en el año 2004 con la fundación de un grupo de hermanas, lideradas por la Madre Gabriela, quienes se propusieron ser “contemplativas en acción” en cuanto que, en las madrugadas y en las noches “suben a la montaña a solas para orar”, pero “durante el pleno día pregonan, desde los tejados de las antenas de TV y Radio lo que Jesús les ha dicho al oído de noche” (Cf. Mt 10:27) con el fin de convertirse en una “presencia amiga para quien busca al Padre” (MJC 2000). Y desde entonces la Madre Gabriela y su comunidad CEPC se dedican desde Cali a sus tareas comunicadoras.

Estilo de vida

A continuación, se presentan los comportamientos y actitudes que caracterizan el estilo de vida de las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial, a lo largo de su labor cotidiana.

Complaciendo al Padre con una conducta cariñosa.

Siendo de vida apostólica y muy activa, son semi-contemplativas, es decir, como Marta y María, porque a mayor acción, mayor contemplación: dedicando largos ratos a la adoración eucarística a solas, haciendo eco al consejo de Jesús: “más tú, cuando ores, entra en tu aposento, cierra la puerta, y ora a tu Padre que está en secreto”, es decir, su modo habitual de orar es solitario, “subiendo, en las mañanas y en las noches, al monte a solas para orar”.

Colaborar con el Hijo cargando con la cruz de cada día.

“Lanzando a Jesús las flores de sus pequeños sacrificios”, “completando en carne propia lo que falta a la pasión de Cristo”, con “el fiel cumplimiento de su diario deber y trabajo, la mejor penitencia” (Pio XII). Llevan un estilo de vida totalmente sano que abarca desde ejercicios físicos, alimentación netamente vegana², y hábitos como el buen dormir y tomar agua, lo cual les garantiza la máxima vitalidad posible y el mayor rendimiento físico, al servicio de los “asuntos del Padre”.

² Dieta alimenticia en la que se abstiene de consumir productos de origen animal, tales como carne, leche y huevos.

Consolar con los mismos consuelos con que han sido consolados por el Espíritu Santo.

"La alegría es el reflejo del contento de Dios en su alma". Su padre Fundador dice que una verdadera comunicadora debe ser originalmente alegre, es casi, un requisito de las CEPC. Por lo cual, se debe reconocer que han sido creadas únicas e irrepetibles y de esta forma con su constante esfuerzo expresar calidez, amabilidad y ternura a cualquier persona que entre en contacto con ellas, escuchando con atención y valorando honestamente lo que les hablan, con comentarios que construyan y les den a conocer el verdadero amor que Papá Dios les tiene.

Espiritualidad

La espiritualidad de las Comunicadoras Eucarísticas Del Padre Celestial tiene un enfoque Trinitario-Eucarístico, en cuanto se esfuerzan por ser a la vez:

Ser "Tabernáculos de Adoración" para complacencia del Padre.

Sabiendo cuán sensible es Dios Padre a la ternura filial de sus hijos y cómo anhela ser "adorado en espíritu y en verdad", las CEPC se proponen ser "Tabernáculos de adoración" que, "ocupándose en exclusivo de las cosas del Padre", "suben por las mañanas y las noches al monte, a solas para orar", procurando así al Padre del Cielo, la siempre renovada "delicia de estar con los hijos de los hombres", de "complacerse en ellas como en hijas muy amadas" y de "encontrar en ellas la alegría que un esposo halla en su esposa".

Ser "Altars de Inmolación" con el Hijo.

Teniendo presente las palabras de Santa Teresita del Niño Jesús "al final de mi vida terrenal veo con claridad que una sola cosa es preciso hacer en la tierra, tirar a Jesús las flores de nuestros pequeños sacrificios", las CEPC son "Altars de inmolación" que brindan "al Padre del cielo, la alegría de pecadores que se convierten" con su unirse estrechamente con Cristo en la celebración de la Eucaristía, en donde renueven cada mañana su disponibilidad de "completar en carne propia lo que falta a la pasión de Cristo", con "el fiel cumplimiento de su diario deber, la mejor penitencia" (Pío XII), y con las florcillas de sus pequeños sacrificios.

Ser “Hostias de Comunicación de Luz, Fuerza y Amor” en el Espíritu Santo.

Considerando la necesidad por parte del Espíritu Santo, de disponer de canales por donde irradiar sobre el mundo su luz, su fuerza y su amor misericordioso, las “CEPC”, se proponen también ser “Hostias de comunicación” que “consuelan a los demás con la misma luz, fuerza y amor, con que el Espíritu Santo Consolador las ha consolado a ellas”.

Carisma

El carisma de las CEPC se enfoca en el tercer aspecto de su espiritualidad, "ser hostias de comunicación, de luz, fuerza y amor", mediante su apostolado. La producción de programas televisivos y radiofónicos, la creación y la difusión de DVD's artísticos, espectáculos de teatro y de danzas, la participación en congresos, la publicación de libros y textos en medios impresos, la creación de portales en Internet, la consejería sobre temas de salud y la difusión de las disciplinas de un estilo de vida saludable y de una agricultura orgánica de modo que, quienes “sean disciplinados en todo, nunca se enfermen”, y puedan cumplir con la máxima vitalidad y por el mayor tiempo posible, la hermosa misión que Dios les ha confiado en la tierra.

Iluminando las Mentes

El primer propósito de las CEPC es “iluminar las mentes y conciencias de los hombres” con imágenes, voces, sonidos y arte fecundados por la oración y la penitencia, haciendo penetrar la luz de Cristo en los corazones, ayudándoles a resolver sus dudas y sus grandes interrogantes.

Fortaleciendo las Voluntades

El Segundo propósito de las CEPC es "mover las voluntades decaídas y debilitadas", dando a conocer la fuerza que viene de lo Alto. Fuerza que es comunicada por medio de la “predicación de la Cruz, locura para los que se pierden, pero fuerza de Dios para los que creen en Cristo” y también por medio de la participación en los sacramentos, que son “fuerzas que brotan del Cuerpo de Cristo siempre vivo y vivificante”.

Vivificando los Corazones

Para contrarrestar un ambiente tan desalentador y empobrecido de verdaderos valores, “Jesús nos quiere entregar la llave del corazón de los jóvenes!” y siendo para ellos: profetas de la verdad que claman contra los falsos dioses de nuestro tiempo. Pero, sobre todo: profetas de paz, alegría y amor, que “vivifiquen sus corazones con el amor divino, presentándoles a Dios Padre como “aquel de quien su vida procede y a quien volverá, y el Único que, desde su nacimiento hasta su muerte, los acompañará, en Cristo Jesús, como amigo y compañero”.

Sostenibilidad Económica

Antecedentes de la Sostenibilidad

Según la "Revisión sobre la sostenibilidad empresarial" de Ibarra y Garzón (2014), el origen de la preocupación oficial sobre la sostenibilidad se ubica en la primera conferencia mundial sobre el medio ambiente realizada en Estocolmo, organizada por la ONU en 1972, siendo ese mismo año cuando se crea el programa de las naciones unidas para el medio ambiente (PNUMA). Luego, en la década de los 80, cinco eventos muestran la preocupación del mundo sobre este importante tema global: en 1985, se desarrolla el congreso de Viena para protección de la capa de ozono; en 1987 se firma el protocolo de Montreal de la convención de Viena, en el que se establecen límites para la emisión de gases destructores de la capa de ozono. Este mismo año en Ginebra, se reúne la comisión mundial para el medio ambiente y el desarrollo de la ONU donde se instituye el informe Brundtland, el cual propone medios prácticos para revertir problemas ambientales.

En la década de los 90, cuatro eventos abordan el tema: en 1992 se desarrolla la Conferencia de las Naciones Unidas sobre medio ambiente y desarrollo (CNUMAD), en la cual se firman cinco acuerdos en lo que conocemos como la declaración de Río sobre medio ambiente y desarrollo. Para 1997 se desarrolla el protocolo de Kyoto orientado a promover el desarrollo sostenible, limitación y reducción de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) en la atmósfera; en este año, la red de desarrollo sostenible (Sustainable Development Network Programe RDS), bajo cuyos lineamientos Colombia conformó su propia red y en 1999, se firma el Pacto Mundial de

las Naciones Unidas y los diez principios de la ciudadanía corporativa: derechos humanos, relaciones laborales, protección ambiental y lucha contra la corrupción.

De igual manera, en la primera década del Siglo XXI, se destacan 11 eventos de gran importancia: en el año 2000 se logra la adhesión de las primeras empresas al pacto mundial de la ONU en Nueva York, este mismo año se firmó la Declaración del Milenio de la Naciones Unidas, concentrada en el desarrollo sostenible, el respeto por la naturaleza y la responsabilidad común como valores esenciales en el Siglo XXI. En el año 2001, se publica el libro verde de la comisión de la Comunidad Europea, convirtiéndose este en el marco europeo para la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas. Este mismo año, el Consejo Europeo de Gotemburgo asumió explícitamente la defensa de un desarrollo sostenible reconociendo que, a largo plazo, el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental debían avanzar en paralelo.

Para el año 2002 se realiza la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible, en la que se resalta el multilateralismo como clave para el cumplimiento de la estrategia y para el cumplimiento y aplicación de los principios de desarrollo sostenible. En el 2005 se realiza el foro de expertos sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en Colombia se publica el documento Conpes, con los lineamientos y estrategias de desarrollo sostenible para los sectores de agua, ambiente y desarrollo territorial, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND). En el año 2006 se publica el Stern Review Report, realizado por el Instituto de Investigación Económica y Social de las Universidades de Hamburgo, Vrije, Carnegie Mellon y Reino Unido, en el que se muestra el impacto de la economía y los cambios climáticos. En el año 2007, en Madrid, se desarrolla la mesa de diálogo social sobre responsabilidad social empresarial, mismo año en el que la Organización Meteorológica Mundial y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNEUMA) en Bangkok, Tailandia, publica el cuarto informe de evaluación del panel intergubernamental del cambio climático.

Para el año 2008, se reúne el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial de España. En el año 2009 se reúne la cumbre G20, llegando a los siguientes acuerdos: triplicar los recursos para el Fondo Monetario Internacional; apoyo al crédito, el crecimiento y el empleo a escala

mundial; expansión fiscal para crear empleos; transición hacia la economía verde; establecer el consejo de estabilidad financiera; ampliar la regulación y supervisión a instituciones financieras, incluyendo fondos de alto riesgo (Hedge Funds); no elevar nuevas barreras a las inversiones o el comercio; no imponer nuevas restricciones a la exportación y fin al secreto bancario. En el mismo año, se desarrolla la XV Cumbre de las Naciones Unidas sobre el cambio climático.

La Sostenibilidad Empresarial.

En su libro "Sostenibilidad empresarial", Marc Epstein (2009) nos plantea cómo con la creciente sensibilidad hacia los problemas sociales y ambientales y las preocupaciones de los accionistas, las compañías de manera creciente están intentando volverse mejores ciudadanos corporativos, ya que los ejecutivos reconocen que el crecimiento económico de largo plazo ya no es posible a menos que ese crecimiento sea social y ambientalmente sostenible. De esta manera, según él: "al balance entre progreso económico, responsabilidad social y protección ambiental, al cual algunas veces se le refiere como la triple línea de resultados, puede conducir a ventaja competitiva" (p. 3). Es así como, mediante el examen de los procesos y de los productos, las compañías pueden valorar de manera más amplia su impacto en el ambiente y en la sociedad y encontrar la intersección entre el mejoramiento de los impactos sociales y ambientales y el desempeño financiero incrementado en el largo plazo.

Para ayudar a entender qué es sostenibilidad en el contexto de la responsabilidad corporativa, Epstein (2009) la fragmenta en nueve principios, los cuales tienen tres atributos: hacen que la definición de sostenibilidad sea más precisa, pueden ser integrados en el proceso de las decisiones administrativas del día a día y en la toma de decisiones operacional y de inversión de capital, y pueden ser cuantificados y monetizados:

- 1. Ética:** Al tratar con todos los stakeholders de la compañía, la compañía establece, promueve, monitorea y mantiene estándares y prácticas de ética.
- 2. Gobierno:** La compañía administra de manera consciente y efectiva todos sus recursos, reconociendo los deberes fiduciarios de las juntas y de los administradores corporativos para centrarse en los intereses de todos los stakeholders de la compañía.

3. *Transparencia:* La compañía suministra revelación oportuna de la información sobre sus productos, servicios y actividades, permitiendo por lo tanto que los stakeholders tomen decisiones informadas.

4. *Relaciones de negocio:* La compañía se compromete con prácticas justas de negociación con sus proveedores, distribuidores y socios.

5. *Retorno financiero:* La compañía compensa a los proveedores de capital con un retorno competitivo sobre la inversión y con la protección de los activos de la compañía.

6. *Participación de la comunidad / desarrollo económico:* La compañía fomenta relaciones de beneficio mutuo entre la corporación y la comunidad, en la cual es sensible para la cultura, el contexto y las necesidades de la comunidad.

7. *Valor de los productos y servicios:* La compañía respeta las necesidades, deseos y derechos de sus clientes e intenta suministrarle los niveles más altos de los valores del producto y del servicio.

8. *Prácticas de empleo:* La compañía se compromete en prácticas de administración de recursos humanos que promuevan el desarrollo personal y profesional de los empleados, la diversidad y el empoderamiento.

9. *Protección del ambiente:* La compañía intenta proteger y restaurar el ambiente y promueve el desarrollo sostenible con productos, procesos, servicios y otras actividades.

Teorías Administrativas

Cadena de Valor

Para que una empresa pueda competir en el mercado, necesita ofrecer un producto o servicio diferente al que ofrece su competencia, generando así una ventaja competitiva con respecto a las demás. Para entender ésta ventaja, no basta sólo con examinar la empresa en su conjunto, ya que ésta nace de muchas actividades discretas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar el producto. Se necesita pues, un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar, para lo cual se usa una herramienta denominada: Cadena de Valor. Esta teoría, que se describe a continuación, fue propuesta por el profesor de Harvard Business School Michael Porter (1987/2009) en su libro "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior."

La cadena de valor permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes, a fin de entender el comportamiento de los costos, y las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, en donde, desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. Las actividades de valor de cualquier empresa se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo, como muestra el siguiente gráfico.



Fuente. Porter, M. (1987/2009). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. (8va Reimpresión). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Actividades Primarias

Las actividades primarias de la cadena de valor sirven para transformar físicamente los insumos que se ponen a disposición de la empresa; ellas intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta.

Logística Interna. Comprende el manejo de los insumos que la organización compra, e incluye actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.

Operaciones. Se trata del proceso en sí mismo que realiza la organización, es decir, es el conjunto de actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta.

Logística Externa. Manejo de los bienes o servicios terminados de la organización y ubicados de cara al canal, es decir, es el conjunto de actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadeo. Conjunto de actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello, es decir, es la mejor manera en que la organización ubica el bien o servicio en manos del comprador o usuario final: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

Servicio Post-Venta. Conjunto de actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, el cual es prestado por la organización posterior a la venta del producto: instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo de la cadena de valor son aquellas con las que la empresa soporta o apoya a las actividades primarias, respaldándolas al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Se dividen en aquellas que cubren toda la organización (infraestructura) y en las que cooperan con cada una de las primarias de manera individual (adquisición, desarrollo tecnológico y recursos humanos).

Administración de los Recursos Humanos. Actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo, la motivación, y la compensación de todo tipo de personal; con ella, se respalda las actividades primarias y se da soporte a toda la cadena de valor.

Desarrollo Tecnológico. Consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Así, son tecnologías usadas por la organización no sólo para mejorar el producto final, sino también para la investigación básica, el diseño del

producto, la investigación de medios, el diseño del equipo para procesos y los métodos de mantenimiento.

Adquisiciones. Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no en ellos en sí: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, al igual que activos como: maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina, y edificios. La adquisición tiende a distribuirse en la empresa: el departamento de compras obtiene algunos elementos como las materias primas, mientras que de otros se encargan los gerentes de planta (máquinas), los jefes de oficina (ayuda temporal), vendedores (comidas y estancia) e inclusive el presidente ejecutivo (consultoría estratégica).

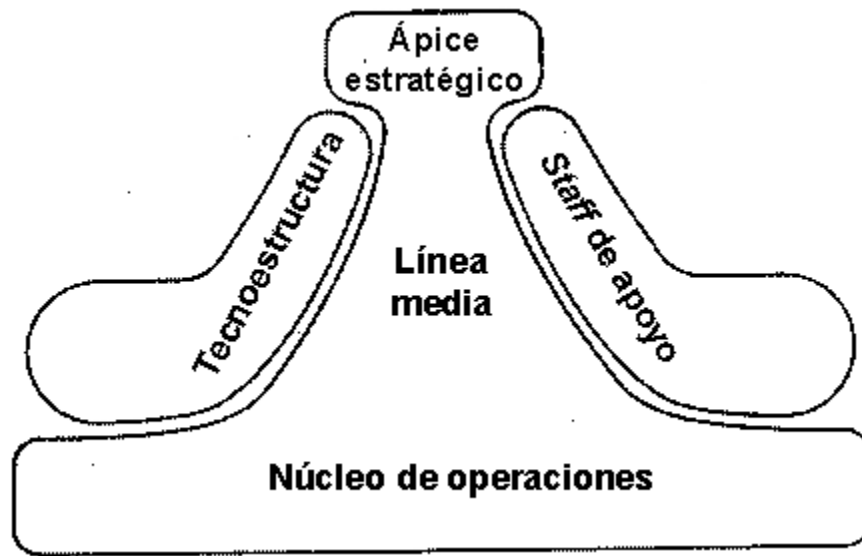
Infraestructura Organizacional. Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno, y administración de calidad, la cual suele soportar a toda la cadena y no las actividades individuales. Según esté diversificada la compañía, la infraestructura puede ser autosuficiente o dividirse entre una unidad de negocios y la compañía matriz.

Estructura organizacional

Con respecto a la definición de estructura organizacional, el profesor Henry Mintzberg (1984/2002), en su libro "la estructuración de las organizaciones", plantea lo siguiente: "toda actividad humana organizada, plantea dos requisitos, a la vez fundamentales y opuestos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas. Así, la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas" (p. 26).

Según el profesor de la Universidad de McGill en Canadá, se identifican 5 elementos en la estructura organizacional de una empresa:

Gráfica 2. Partes de la Organización



Fuente. Mintzberg, H. (1984/2002) "La estructuración de las organizaciones". (7ma. Reimpresión). Barcelona, España: Ariel Economía.

Ápice estratégico: Abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización: el director general y los demás directivos de nivel superior cuyas preocupaciones son de carácter global, incluidos quienes les asisten directamente, como secretarías, adjuntos, etc. El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, etc.). Sus obligaciones son: la supervisión directa, la gestión de las condiciones en los límites de la organización, y el desarrollo de la estrategia de la organización.

Línea Media: son los directivos provistos de autoridad formal, que vinculan la dirección general del ápice estratégico, con el núcleo de operaciones. Las funciones que se le atribuyen son: enlace vertical ascendente y descendente, enlace horizontal entre ellos, tomar decisiones y resolver problemas en su ámbito de actividad.

Núcleo de Operaciones: El núcleo de operaciones de la organización abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de bienes y servicios. Los operarios desempeñan cuatro funciones principales: aseguran los inputs para la producción, transforman los inputs en outputs, distribuyen los outputs

y proporcionan un apoyo directo a las funciones del input, transformación y output, manteniendo las máquinas en funcionamiento y haciendo el inventario de las materias primas.

Tecnoestructura: formada por analistas que no son directivos y no participan en el flujo del trabajo, sino que diseñan y planifican, es decir, sirven a la organización afectando el trabajo ajeno, afianzando así la normalización en la organización. Existen así dos tipos: analistas de adaptación (estudian el cambio de la organización en función de la evolución del entorno) y analistas de control (centran su esfuerzo directamente en el diseño y el funcionamiento de la estructura).

Staff de apoyo: son un conjunto de unidades especializadas que no participan directamente en la producción de bienes y servicios, sino que su objetivo consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios especializados, como lo pueden ser limpieza, seguridad, etc.

Esta estructura organizacional permite que se dé en la empresa:

El gobierno organizacional: sistema de dirección, control y toma de decisiones en la organización.

La división del trabajo: fragmentación de trabajo y especialización entre las personas para la asignación de cada labor en la organización. Esto permite:

Departamentalización: proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas.

Cargos: conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que pertenecen a un solo individuo, unificado en una posición formal dentro de una organización.

La coordinación del trabajo: forma en que todas las personas de la organización gestionan en sincronía las actividades.

Comunicación Interna: forma de enlace, de comunicación que se da entre diferentes sistemas o áreas de la organización en su interior.

Recursos: procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo, a través de elementos físicos, financieros y humanos que pueden ser utilizados por la organización para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.

Plataforma Estratégica

El objetivo principal del direccionamiento estratégico es el de establecer o revisar los lineamientos o postulados fundamentales de la organización, lo cual constituye la plataforma estratégica de la misma; en ellos se plasman los aspectos primordiales de la estrategia de la compañía, es decir, el plan de acción que le permite a la organización desarrollar una ventaja competitiva con respecto a las demás. A continuación se proporciona la descripción de cada uno de los postulados, teniendo en cuenta los aportes que realiza David Scott (2011), en su obra "Manual de Planeación Corporativa. Para empresas de aseguramiento en salud en Colombia":

Misión. Determina los atributos últimos, de carácter abierto, que persigue una organización; por lo tanto, su medición ayuda a verificar si la razón de ser de la organización se ha cumplido o no. Existen muchas formas de formular una misión, sin embargo, fundamentalmente es necesario responder a los siguientes elementos básicos:

- ¿Cuál es/debería ser el propósito de la organización? (Valor hacia los grupos de interés).
- ¿Cuáles son las necesidades últimas que la organización atiende/debería atender? (Valor para el cliente).
- ¿Quiénes son/deberían ser los beneficiarios de nuestras actividades? (Valor para el cliente).
- ¿Cuál es/ debería ser nuestro producto/servicio? (Valor hacia el cliente).
- ¿A través de qué medios la empresa logrará la satisfacción de las necesidades del cliente (Valor hacia la empresa).

Visión. Dentro del proceso de planeación estratégica es esencial para las organizaciones el tener una visión de su futuro, ya que ayuda a ubicar a la empresa en el mediano y largo plazo y por lo tanto, le da significado al presente y futuro de una organización. Ésta provee un lenguaje común

dentro de la organización, determina y guía su dirección y destino, enfoca y dirige esfuerzos y acciones, por ello, ésta representa esencialmente el logro más importante en el largo plazo. Así la visión debe dar respuesta fundamentalmente a los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el estado deseado a lograr?
- ¿Cuándo se espera lograr?

Principios. Son el conjunto de los principales valores, creencias y normas éticas que rigen y regulan la vida de la empresa y constituyen la base de la cultura organizacional. Se aconseja promover un número limitado de principios para facilitar su asimilación y aplicabilidad por parte de todos los miembros de la empresa. De esta manera, se debe establecer cuál es el conjunto de valores alrededor del cual se constituirá la vida organizacional. Por ejemplo: solidaridad, eficiencia, participación, entre muchos otros.

Políticas. Constituyen las doctrinas determinadas por la organización, a partir de las que se establecen pautas de acción, las cuales se constituyen en la guía para la toma de decisiones en situaciones determinadas. Estas deben generar acciones que contribuyan a que los valores o principios de la empresa se incorporen y asimilen como parte de la cultura organizacional, y por ello, su planteamiento debe ser claro, sencillo y acorde con la realidad, de tal forma que se logre la credibilidad y aceptación por parte de todo el personal.

Las políticas se definen partiendo de los procesos de la organización y al lado de la planeación y la estrategia, son los lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción. De esta manera, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

Grupos de Interés (Stakeholders)

Según Joseph Weiss (2006), en su obra "Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos", el enfoque de administración de los stakeholders es una respuesta al crecimiento y complejidad de las corporaciones contemporáneas y la necesidad de entender cómo operan con sus stakeholders y accionistas. La teoría de los stakeholders afirma que las

corporaciones deberían tratar a todas las personas que tienen que ver con ellas con equidad y que hacerlo así permite a las compañías desempeñarse mejor en el mercado: "si las organizaciones desean ser efectivas, pondrán atención sólo a todas aquellas relaciones que pueden afectar o ser afectadas por el logro de los propósitos de la organización" (Weiss, 2006, p, 48). Así, el enfoque de administración de los stakeholders toma en cuenta fuerzas ajenas al mercado que afectan a las organizaciones e individuos, como los intereses morales, políticos, legales y tecnológicos, al igual que los factores económicos.

Definición del enfoque de Administración de los Stakeholders.

El enfoque de administración de los stakeholders se basa en un teoría instrumental que sostiene que "un subconjunto de principios éticos (confianza, honradez y cooperación) puede producir una ventaja competitiva significativa" (Weiss, 2006, p, 51). Al mismo tiempo, este enfoque incluye conceptos analíticos y métodos para identificar, mapear y evaluar la estrategia corporativa con los stakeholders, con lo cual se dirige de una manera ideal a alcanzar resultados colaborativos "ganar-ganar".

Por desgracia, esto no siempre sucede, ya que por lo general, hay ganadores y perdedores en situaciones complejas donde se percibe un juego de suma-cero, es decir, una situación en la que hay recursos limitados y lo que es ganado por una persona, necesariamente es perdido por la otra. Sin embargo, estudiosos y consultores han usado el enfoque de administración de los stakeholders como un medio para planear y poner en práctica relaciones de colaboración para lograr resultados ganar-ganar entre los stakeholders.

Stakeholders.

Un stakeholder es "cualquier individuo o grupo que pueda afectar o sea afectado por las acciones, decisiones, políticas prácticas o metas de la organización" (Weiss, 2006, p, 52). Estos pueden ser primarios o secundarios.

Primarios. Los stakeholders primarios de una empresa incluyen a los propietarios, clientes, empleados y proveedores. También son de vital importancia para la supervivencia de una empresa sus accionistas y el consejo de directores. El director general y otros ejecutivos de

alto nivel pueden ser stakeholders, pero en el análisis por lo general se consideran actores y representantes de la empresa.

Secundarios. Los stakeholders secundarios incluyen a todos los grupos interesados, como los medios masivos de comunicación, consumidores, cabilderos, tribunales, gobiernos, competidores, el público y la sociedad.

CAPÍTULO I: SELECCIÓN DE CASOS DE ESTUDIO

1.1. Proceso de Selección de Casos de Estudio

Para cumplir el objetivo principal de ésta investigación, y obtener un modelo adecuado para las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial, fue indispensable encontrar organizaciones similares a ellas, con el objetivo de identificar los factores claves que les permiten ser autosostenibles; por ello, al ser ellas una comunidad religiosa católica y una productora audiovisual católica, se investigaron diversos tipos de comunidades y productoras con cualidades comunes a ellas. A continuación, se presentan las diversas etapas de selección que se tuvieron en cuenta para obtener los casos de estudio a investigar.

1.1.1. Comunidades Religiosas: Primera Etapa de Selección

En el caso de las comunidades religiosas católicas (teniendo en cuenta que algunas son institutos de vida consagrada o sociedades de vida apostólica), se pre-seleccionaron aquellas masculinas y femeninas de diversas partes del mundo, que contarán con las siguientes características:

- *(F) Etapa Fundacional:* Comunidades que han sido fundadas en los últimos años, especialmente aquellas que lo han hecho desde el año 2000.
- *(C) Medios de Comunicación:* Comunidades que enfocan su apostolado total o parcialmente en la evangelización a través de los medios de comunicación: radio, televisión, internet, prensa, etc.
- *(R) Recursos Financieros:* Comunidades que no cuentan con otro tipo de organizaciones dentro de ellas, que por sí solas serían sostenibles y ayudarían de esa manera a sostener la comunidad: colegios, universidades, hospitales, etc.
- *(S) Semicontemplativas:* Comunidades que dedican mitad del tiempo de su misión a la oración y a la contemplación de Dios, y la otra mitad al apostolado en una labor específica.
- *(M) Modelos Exitosos:* Comunidades que son autosostenibles en la actualidad, las cuales tienen una buena estructura administrativa, y cuentan con una capacidad financiera que les permite realizar su carisma sin preocupaciones económicas.

Para ello, la muestra escogida a investigar fue de 412 comunidades religiosas (Ver Anexo 2), con base al índice presentado por el Blog Divinas Vocaciones (2013) y al cual se agregaron otras comunidades de gran relevancia para este trabajo. Así, esta primera etapa de selección arrojó las comunidades religiosas que se presentan a continuación.

Etapas Fundacional (F)

Familia Mariana Las Cinco Piedras
Discípulos Misioneros de Cristo
Misioneros Marianos de Jesús y María
Comunidad Misionera de Jesús
Peregrinos de la Eucaristía
Hermanos Mensajeros de la Paz
Obra Misionera de la Misericordia Divina
Pequeños Carmelitas del Santísimo Sacramento

Medios de Comunicación (C)

Siervos del Hogar de la Madre
Misioneros Franciscanos de la Eterna Palabra
Lumen Dei
Franciscanos de la Inmaculada
Discípulos Misioneros de Cristo
Misioneros Marianos de Jesús y María
Comunidad Misionera de Jesús
Franciscanas de la Inmaculada
Sociedad de San Pablo
Hijas de San Pablo

Recursos Financieros (R)

Misioneras de la Caridad
Hermanos Misioneros de la Caridad
Misioneras de la Caridad Contemplativas

Misioneros de la Caridad Contemplativos
Padres Misioneros de la Caridad
Siervas de María, Ministras de los Enfermos
Peregrinos de la Eucaristía
Clarisas, Orden de Santa Clara
Franciscanos Recoletos de la Cruz

Semicontemplativas (S)

Misioneros Franciscanos de la Eterna Palabra
Lumen Dei
Misioneras de la Caridad
Hermanos Misioneros de la Caridad
Misioneras de la Caridad Contemplativas
Misioneros de la Caridad Contemplativos
Padres Misioneros de la Caridad
Siervas de María, Ministras de los Enfermos
Familia Mariana Las Cinco Piedras
Comunidad María Estrella de la Evangelización
Comunidad Misionera de Jesús
Hermanos Mensajeros de la Paz
Obra Misionera de la Misericordia Divina
Pequeños Carmelitas del Santísimo Sacramento
Franciscanos Recoletos de la Cruz

Modelos Exitosos (M)

Compañía de Jesús (Jesuitas)

1.1.2. Comunidades Religiosas: Segunda Etapa de Selección

En esta segunda etapa de selección, se filtró a aquellas comunidades religiosas que de la muestra anterior tienen presencia actualmente en Colombia. Esto se debe a que el entorno que viven ellas por estar en este país, es el mismo al que se enfrentan las Comunicadoras Eucarísticas en su etapa fundacional, en cuanto al aspecto social, político, económico y cultural.

Así mismo, la ubicación de ellas en Colombia permite que se puedan realizar más fácilmente las entrevistas y la observación directa necesarias, facilitando así el trabajo de campo en esta investigación.

Etapa Fundacional (F)

Discípulos Misioneros de Cristo
Misioneros Marianos de Jesús y María
Peregrinos de la Eucaristía
Hermanos Mensajeros de la Paz
Obra Misionera de la Misericordia Divina

Medios de Comunicación (C)

Lumen Dei
Discípulos Misioneros de Cristo
Misioneros Marianos de Jesús y María
Sociedad de San Pablo
Hijas de San Pablo

Recursos Financieros (R)

Misioneras de la Caridad
Siervas de María, Ministras de los Enfermos
Peregrinos de la Eucaristía
Clarisas, Orden de Santa Clara

Semicontemplativas (S)

Lumen Dei
Misioneras de la Caridad
Siervas de María, Ministras de los Enfermos
Hermanos Mensajeros de la Paz
Obra Misionera de la Misericordia Divina

Modelos Exitosos (M)

Compañía de Jesús (Jesuitas)

1.1.3. Comunidades Religiosas: Tercera Etapa de Selección

Posteriormente, al ser aún una muestra grande para investigar, se realizó una tercera etapa de selección en la que se clasificaron las comunidades religiosas por línea de tiempo, teniendo en cuenta el año en que habían sido fundadas; de esta manera, se conocerían situaciones en las cuales se han enfrentado tanto aquellas comunidades antiguas como las que han nacido en los últimos años. Así, se dividió el tiempo en tres etapas: la primera son aquellas comunidades que nacieron antes del año 1900, la segunda son aquellas que nacieron entre el año 1900 y el 2000, y la tercera son aquellas que nacieron después del año 2000.

A continuación, se presenta la línea de tiempo de las comunidades religiosas preseleccionadas hasta el momento, y también se coloca, en el recuadro de la derecha, la letra inicial del grupo al que pertenecían ellas, de acuerdo a los criterios usados en la primera etapa de selección.

Tabla 1. Comunidades Religiosas. Tercera Etapa de Selección.

1212	<i>Clarisas, Orden de Santa Clara</i>	R
1539	<i>Compañía de Jesús (Jesuitas)</i>	M
1851	<i>Siervas de María, Ministras de los Enfermos</i>	R S
<hr/>		
1914	Sociedad de San Pablo	C
1915	Hijas de San Pablo	C
1950	Misioneras de la Caridad	R S

1968	Lumen Dei	C S
2002	Misioneros Marianos de Jesús y María	F C
2005	Discípulos Misioneros de Cristo	F C
2005	Peregrinos de la Eucaristía	F R
2005	Hermanos Mensajeros de la Paz	F S
2005	Obra Misionera de la Misericordia Divina	F S

Fuente: Autor.

Finalmente, fueron seleccionadas dos comunidades del primer grupo, dos del segundo y una del tercero, cumpliéndose en ellas todos los criterios tenidos en cuenta hasta el momento en estas etapas de selección. Así, se escogieron las siguientes comunidades religiosas católicas: Orden de Santa Clara (Clarisas), Compañía de Jesús (Jesuitas), Sociedad de San Pablo, Misioneras de la Caridad y Hermanos Mensajeros de Paz.

1.1.4. Productoras de Medios Audiovisuales Católicas: Etapa de selección

En cuanto a las productoras de medios audiovisuales católicas, fue mucho más difícil encontrar una muestra considerable, y a partir de ella poder seleccionar los casos de estudio necesarios para ésta investigación; esto se debe a que son muchas las productoras audiovisuales en el mundo, pero son muy pocas las que tienen una confesión católica.

A pesar de ello, luego de una ardua búsqueda con personas que están comprometidas con la Iglesia, y también a través de las páginas web, se encontraron las siguientes productoras de medios audiovisuales católicas en el mundo.

Productoras Audiovisuales Católicas de Muestra

Tabla 2. Productoras Audiovisuales Católicas de Muestra

1	Productora San José	15	Audiovisuales Don Bosco (ADB)
2	Infinito Mas Uno	16	Amen Comunicaciones

3	Monte Tabor Producciones	17	Levántate Producciones
4	Goya Producciones	18	Productora Apóstol Santiago
5	Dos Corazones Film	19	Contracorriente Producciones
6	Salt And Light Catholic Media Foundation	20	Metanoia Films
7	Lux Vide	21	The Family Channel
8	Logomedia	22	Paulist Productions
9	Outside Da Box	23	Aspa Producciones Cinematográficas
10	Guadalupe Comunicaciones	24	New Land Films
11	Centro Católico de Producción Audiovisual la Sagrada Familia	25	Corporación Lumen 2000
12	Totus Tuus Film	26	Saint Luke Films
13	Buena Nueva Comunicación (BNC)	27	Pauline Video
14	Totus Tuus Producciones	28	Rissoli Film

Fuente. Autor

En esta única etapa de selección, se filtró a aquellas productoras de medios audiovisuales católicas que de esta muestra trabajan actualmente en Colombia. Esto se debe a que se enfrentan al mismo contexto que viven las Comunicadoras Eucarísticas como productora audiovisual, en cuanto a los altos gastos en las producciones y la poca capacidad de apalancamiento financiero.

Así mismo, se estableció como criterio que se encuentren ubicadas en Colombia, esto permite que se puedan realizar más fácilmente las entrevistas y la observación directa necesarias, que son importantes para el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, fueron seleccionadas para la investigación las siguientes productoras de medios audiovisuales católicas: Totus Tuus Film

Totus Tuus Producciones

Amen Comunicaciones

Corporación Lumen 2000.

1.2. Casos de Estudio Seleccionados

Luego del proceso de selección realizado anteriormente, se definieron los casos de estudio para llevar a cabo el trabajo de campo. Sin embargo, por diversas razones, en algunos de ellos no fue posible realizar este trabajo, como es el caso de todas las productoras de medios audiovisuales católicas (Totus Tuus Film, Totus Tuus Producciones, Amen Comunicaciones y Corporación Lumen 2000), y de la comunidad religiosa de las Misioneras de la Caridad; esto debido a que, no tenían disponibilidad de tiempo para la realización de la entrevista en el momento de la visita realizada, como fue el caso de las Misioneras de la Caridad, y también, porque no se pudo concretar la entrevista, como fue el caso de las productoras audiovisuales católicas. Teniendo en cuenta esto, a continuación se presenta una descripción general de las comunidades religiosas seleccionadas y con las cuales finalmente se hizo la investigación de campo en este estudio de casos.

1.2.1. Orden de Santa Clara (Clarisas)

De acuerdo al Blog Divinas Vocaciones (2013), se presenta a continuación una descripción general de la fundación, carisma y reformas de la Orden de Santa Clara, cuyas monjas son conocidas comúnmente como Clarisas. Esta orden fue fundada por San Francisco de Asís y Santa Clara en 1212 en la iglesia de San Damián, cerca de Asís (Italia); debido a que el IV Concilio de Letrán de 1215 prohibía la aprobación de nuevas Reglas, las Hermanas Pobres tuvieron que profesar la Regla de San Benito (que incluía el título de abadesa y la posibilidad de poseer propiedades) y para evitar lo último, en 1216 Santa Clara obtuvo del Papa Inocencio III el “*privilegio de la pobreza*”, por el que nadie las podría obligar a tener rentas y propiedades.

Este estilo de vida que se llevaba en San Damián se implantó en otros monasterios italianos, y por ello, el Cardenal Hugolino, su protector, redactó en 1218 unos Estatutos para todos los monasterios de “*Damianitas*”. En 1247 dichos Estatutos y la Regla benedictina fueron sustituidos por una nueva Regla impuesta por Inocencio IV que pronto cayó en desuso. Santa Clara no estaba conforme con nada de lo hecho anteriormente, pues no recogían estas Reglas y Estatutos el genuino espíritu de pobreza y minoridad al que se sentían llamadas. Por ello, Santa Clara redactó su propia Regla, la primera compuesta por una mujer, y dos días antes de su

muerte, el 11 de agosto de 1253, Inocencio IV la aprobaba; sin embargo, ésta Regla de Santa Clara fue implantada en el Monasterio de San Damián, tuvo poca repercusión en el resto.

Intentando uniformizar la Orden, en 1263 el Papa Urbano IV aprobó una nueva Regla que tenía en cuenta algunos puntos de la Regla de Santa Clara y también les impuso el nombre oficial de Orden de Santa Clara; sin embargo, ésta Regla de Urbano IV abolía el privilegio de la pobreza en sentido estricto y establecía el sistema de rentas y la propiedad en común como el medio normal para la subsistencia de los monasterios. Este hecho provocó la primera división en la Orden: las Damianitas que profesaban la Regla de Santa Clara (Primera Regla) y las Urbanistas, la mayoría de los monasterios, que profesaban la Regla de Urbano IV (Segunda Regla). Con el transcurrir del tiempo, casi todos los monasterios aceptaron la propiedad en común de bienes, incluido el *Protomonasterio de Santa Clara* que sustituyó al de San Damián después de la muerte de la Santa. De esta manera, salvo algunas excepciones, los monasterios de Clarisas seguían la Regla de Urbano IV.

A partir del s. XIV, la relajación se apoderó de muchos conventos de Franciscanos y monasterios de Clarisas. Por ello, entre los frailes surgieron reformas (Observantes, Alcantarinos, Capuchinos...), que paralelamente afectaban a las Clarisas. La principal reformadora de las Clarisas fue Santa Coleta de Corbie, que en 1406 puso en todo su vigor la Regla de Santa Clara y redactó unas Constituciones específicas para los monasterios que se adherían a su reforma. Estas Constituciones Coletinas fueron aprobadas en 1454 por Pío II, y sus monjas son denominadas Clarisas Coletinas o Descalzas. En 1462 esta reforma llega a España y desde entonces se expande por numerosos monasterios. Otras reformas menores fueron las de las Clarisas Recoletas, Clarisas de la Estricta Observancia y Clarisas Descalzas Alcantarinas.

Otra reforma que adquirió relevancia fue la de las Clarisas Capuchinas llevada a cabo por la española Madre María Lorenza Llonc en 1535 en Nápoles. Ésta impuso en su monasterio la Regla de Santa Clara con todo su rigor, añadiéndole unos estatutos inspirados en las Constituciones de los Hermanos Menores Capuchinos, y así en 1587 las Clarisas Capuchinas fundan en Granada su primer monasterio.

Después de éste recorrido histórico, se tiene que la Orden de Santa Clara (Segunda Orden Franciscana) está formada por los diferentes monasterios de monjas enclaustradas que profesan la Regla de Santa Clara aprobada por Inocencio IV en 1253:

- Con Regla de Santa Clara y Constituciones comunes: Clarisas.
- De acuerdo a las dispensas otorgadas por Urbano IV en 1263: Clarisas Urbanistas.
- Conforme a las Constituciones redactadas por Santa Coleta: Clarisas Coletinas o Descalzas.
- Conforme a la tradición capuchina: Clarisas Capuchinas.

Actualmente, y por impulso del Concilio Vaticano II que invitó a los Institutos Religiosos a regresar a las fuentes, la mayoría de los monasterios de Clarisas profesan la Regla de Santa Clara y unas Constituciones comunes que la interpretan. Se denominan simplemente Clarisas y son la mayoría, aunque siguen existiendo las ramas de Urbanistas y Coletinas, aunque las diferencias reales entre todas ellas son anecdóticas, y su diferenciación cosa del pasado. Donde sí pueden percibirse diferencias, desde la vivencia de la pobreza, la cuestión del hábito, la guarda de la clausura, o el cuidado de la liturgia, es en cada monasterio en sí, sea cual sea la rama a la que pertenece, ya que cada monasterio es diferente, cada comunidad es diferente, y los hay tradicionales y también más “modernos”.

Así, el espíritu de las Clarisas constituye una adaptación del ideal de San Francisco interpretado por Santa Clara para el contexto monástico femenino: vivir el Santo Evangelio de Jesucristo en humildad y pobreza, a imagen de Jesús y María. Forman parte de este ideal la auténtica pobreza, la vida de oración y contemplación, el rezo del Oficio Divino, la vida de penitencia y mortificación, la rigurosa clausura, la sustentación a través del propio trabajo y la caridad para con el prójimo. Todo ello vivido en un ambiente caracterizado por la alegría y simplicidad franciscanas. Los monasterios de Clarisas son autónomos y tras la *Sponsa Christi* (1950) de Pío XII se encuentran federados para ayudarse en el plano material y espiritual.

1.2.2. Compañía de Jesús (Jesuitas)

De acuerdo a la información suministrada por los Jesuitas de Centroamérica (2013), se presenta a continuación una descripción general de la vida, espiritualidad y actividad apostólica de la Compañía de Jesús, Orden Religiosa de la Iglesia Católica fundada por San Ignacio de Loyola en 1540 junto a otros compañeros, y aprobada por el Papa Paulo III. Sus miembros, popularmente conocidos como jesuitas, trabajan por la evangelización del mundo, en defensa de la fe y la promoción de la justicia, en permanente diálogo cultural e interreligioso, siendo la finalidad de esta Compañía “la perfección cristiana, propia y ajena, para gloria y servicio de Dios”.

Los jesuitas se extienden hoy por 127 países de los cinco continentes, en donde para una mayor eficacia se dividen territorialmente en provincias (91) que se agrupan a su vez por Asistencias o unidades territoriales (10). Así, de las 91 provincias de la Compañía, las más numerosas son las de Italia (667 jesuitas) y la de Castilla (España, con 638), y por países, son Estados Unidos y la India los que cuentan con mayor número de jesuitas. Su presencia ha sido constante en países donde la religión católica ha estado perseguida o prohibida, como en China, Cuba o Vietnam, o en países con mayoría islámica o budista, donde han promovido siempre el diálogo interreligioso.

San Ignacio de Loyola, el fundador de esta orden religiosa, quiso que sus miembros estuviesen siempre preparados para ser enviados, con la mayor celeridad, allí donde fueran requeridos por la Misión de la Iglesia y allá donde el Papa les necesitara. De ahí que los jesuitas, aparte de los tres votos normales de cualquier religioso (pobreza, castidad y obediencia), emiten un cuarto voto de obediencia al Papa en lo que se refiere a las misiones específicas a las que éste les pueda destinar. Por ejemplo, la última petición explícita de un Pontífice a la Compañía ha sido el ruego de luchar contra el ateísmo, que encomendó el Papa Pablo VI en 1965. Es por ello, que hoy los jesuitas se encuentran en los campos más diversos de nuestro mundo, adaptándose a las nuevas necesidades de la sociedad y a los retos que estas plantean, por lo cual, todas estas acciones las desarrolla la Iglesia a través del trabajo de los jesuitas y de miles de laicos que comparten su misma espiritualidad.

Así, la Compañía de Jesús trabaja en distintas áreas como: la Acción Social (cuyo objetivo es impregnar las estructuras de la vida humana con una expresión más plena de la justicia y el amor), la educación (la cual se asume como una participación en la misión evangelizadora de la Iglesia, teniendo así instituciones en todos los niveles educativos: universidades, colegios, centros de formación profesional, redes educativas), el ámbito intelectual (el cual es un ámbito jesuítico por excelencia, en donde se destaca su presencia en la Teología, las Ciencias y la Cultura), la cultura (donde han destacado jesuitas, bien cultivando las diversas manifestaciones artísticas, o bien fomentando el diálogo entre la Fe y la Cultura), el servicio a parroquias y comunidades cristianas (con labores más propiamente eclesiales, como son el trabajo en parroquias y en comunidades cristianas de niños, jóvenes, adultos, matrimonios), y los medios de comunicación social (con emisoras de radio (66), centros de televisión (27) y producción audiovisual, con revistas propias (199) y otras publicaciones periódicas, contando con editoriales (30 en el mundo), formando parte de agencias de noticias, centros de comunicación, con más de 800 páginas web).

1.2.3. Sociedad de San Pablo (Paulinos)

Según la Sociedad de San Pablo (2013), el objetivo de su misión es poner en contacto la totalidad de Cristo con todas las facultades de la persona (mente, corazón y voluntad), mediante la comunicación que se realiza con los medios modernos. La metodología usada incluye la propuesta de toda la experiencia cristiana (dogma, moral y culto) y la presentación de todas las realidades humanas en perspectiva cristiana.

Así, el desarrollo histórico de la misión paulina sigue la evolución de la comunicación: inicialmente el padre Alberione había adoptado los medios de comunicación impresos, pero después asocia también el cine, la radio, la televisión y los discos; actualmente los Paulinos, empeñados en la evangelización con los mass-media, se preparan para encarnar el Cristo Maestro, Camino, Verdad y Vida en la "cultura" creada por la comunicación. De esta manera, siguiendo las indicaciones del padre Alberione de "lanzarse siempre hacia adelante", los Paulinos quieren estar en la Iglesia del tercer milenio, entre los pioneros de una espiritualidad evangélica e integral que sabe inculturarse en la comunicación global y multimedial. Para ellos la

comunicación en la obra de evangelización no es una simple ayuda, sino una forma original y auténtica de predicación, que llega a las personas alejadas de la parroquia.

Por lo tanto: la prensa, el cine, la radio y la televisión constituyen hoy día las más urgentes, las más rápidas y las más eficaces obras del apostolado católico, aunque es posible que los tiempos reserven otros medios mejores. Así como la máquina (de imprimir), el micrófono, la pantalla son su púlpito; la tipografía, los estudios de producción, las salas de proyección y de transmisión son como su iglesia.

1.2.4. Hermanos Mensajeros de Paz

Teniendo en cuenta la información suministrada por los Hermanos Mensajeros de Paz (2013), ellos son una asociación que nace para colaborar en la obra vocacional de los ministros sagrados desde el ejercicio del sacerdocio y la vida religiosa en santidad, a partir de la vida mística y para participar y manejar las obras de la fundación PACEM IN TERRIS. Fueron fundados por el P. Luis Alfonso Mesa Rincón el 16 de julio de 2005 en Villa de Leyva, Boyacá (Colombia), Diócesis de Chiquinquirá. Fueron aprobados como Asociación Pública de Fieles por Mons. Roberto Carlson en la Diócesis de Saginaw (EEUU).

Su vida es contemplativo-apostólica, y su carisma consiste en contribuir con la santa madre iglesia en su obra salvífica, sacerdotes y religiosos, configurando sus corazones con el sacerdocio real de nuestro señor Jesucristo, a través de la oración por la paz, la adoración diaria a Jesús sacramentado, la renovación espiritual, la dirección espiritual, las obras y ayuda a los más necesitados, que los llevará por el camino de la santidad y la perfección. Así, su espiritualidad es Cristocéntrica, Mariana, Eclesial, marcada muy especialmente por la experiencia de todos aquellos que durante su vida obedecieron la voluntad de Dios, siendo los pilares de su espiritualidad Jesucristo Sacramentado y nuestra Señora de Guadalupe.

CAPÍTULO II: CASOS DE ESTUDIO

2.1. Instrumento de Trabajo

Una vez seleccionados los casos de estudio, fue necesario elaborar un instrumento de trabajo que permitiera la realización de entrevistas a diversas personas dentro de estas comunidades; para ello, se tuvo como base algunos modelos de administración (explicados en el marco teórico), que permitieron tener una visión global de la organización, para direccionarla así hacia a la sostenibilidad. Éste instrumento cuenta con 8 variables que fueron trabajadas en el orden como se presentan a continuación: Evolución de la Organización, Plataforma Estratégica, División del Trabajo, Coordinación del Trabajo, Actividades Primarias, Actividades de Apoyo, Stakeholders y Sostenibilidad Económica.

2.1.1. Variable: Evolución de la Organización

Forma en que ha crecido la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD DEL ÍNDICE
	Conceptual	Operacional			
Historia	Hechos o fenómenos trascendentales en la vida organizacional.	Hechos o fenómenos trascendentes en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	Identificar la historia de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cuál es la historia de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar los hechos claves en la historia de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cuáles han sido los hechos claves en la historia de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar la fecha de fundación de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cuándo fue fundada la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar el/la fundador(a) de la comunidad religiosa/productora de medio audiovisuales.	¿Quién fundó la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar el lugar de fundación de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿En qué lugar fue fundada la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar los motivos de fundación de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Qué motivos tuvo el (la) fundador(a) para crear la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre

			Identificar los sitios geográficos en los que tiene presencia la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales y el por qué de esos lugares.	¿En qué sitios geográficos está presente la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales? ¿Por qué?	Libre
--	--	--	---	---	-------

2.1.2. Variable: Plataforma Estratégica

Plan de acción que desarrolla ventaja competitiva de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD DEL ÍNDICE
	Conceptual	Operacional			
Enfoque	Serie de enunciados que definen la dirección de la compañía: Misión, Visión, Objetivos y Políticas.	Direccionamiento que tiene la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	Identificar el/la carisma/misión de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cuál es el/la carisma/misión de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar la población objetivo de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Hacia quién va enfocado el trabajo que en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales realizan? ¿Por qué?	Libre
			Identificar la espiritualidad que vive la comunidad religiosa.	¿Cuál es la espiritualidad que vive la comunidad religiosa?	Libre
			Identificar la visión de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para los próximos 5 años.	¿Cuál es la visión que tiene la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para los próximos 5 años?	Libre
Valor Agregado	Característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor, el cual es poco común o poco usado por los competidores, y que le da a la empresa cierta diferenciación.	Características distintas que lleva a cabo la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales con respecto a las demás.	Identificar el valor agregado que genera la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales con respecto a las demás.	¿Qué hace distinto la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales que otras no realizan?	Libre
			Identificar los beneficios que obtiene la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales del desarrollo de su carisma/misión.	¿Qué beneficios obtiene la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales del desarrollo de su carisma/misión?	Libre
Gobierno Organizacional	Sistema por el cual la compañía es dirigida y controlada.	Sistema de dirección, control y toma de decisiones en una comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	Identificar la forma en que se toman las decisiones en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cómo se toman las decisiones en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar la persona que toma o las personas que toman las decisiones de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Quién o quienes toman las decisiones de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre

			Identificar la existencia de comités y/o concejos de toma de decisión de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales, y los tipos de decisiones que toman.	¿Cuáles son los comités y/o concejos de toma de decisión de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales? Si son varios, ¿Qué tipo de decisiones toman?	Libre
			Identificar las personas que conforman los comités y/o concejos y las características específicas que tienen para estar ahí en ellos.	¿Quiénes conforman estos comités y/o concejos? ¿Por qué esas personas?	Libre
			Identificar la frecuencia de las reuniones de los comités y/o concejos.	¿Con qué frecuencia se reúnen estos comités y/o concejos?	Libre

2.1.3. Variable: División del Trabajo

Fragmentación de trabajo y especialización entre las personas para la asignación de cada labor en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD DEL ÍNDICE
	Conceptual	Operacional			
Departamentalización	Proceso de agrupación de actividades o funciones similares, lógicamente relacionadas.	Conjunto de labores y funciones que conforman una comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	Identificar el organigrama de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cómo es el organigrama de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales? (Dibujarlo)	Libre
			Identificar la forma de agrupación de las personas en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para llevar a cabo su carisma/misión.	¿Cómo se agrupan las personas en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para llevar a cabo su carisma/misión?	Libre
			Identificar los criterios para definir los grupos de personas de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para llevar a cabo su carisma/misión.	¿Cuáles fueron los criterios para definir cada uno de esos grupos?	Libre
Cargos	Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que pertenecen a un solo individuo, unificado en una posición formal dentro de una organización.	Actividades y funciones desempeñadas por cada persona que conforma la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	Identificar las funciones de los cargos en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	Describe brevemente las funciones de los cargos en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	Libre
			Identificar los criterios para la selección de una persona en el cargo.	¿Qué criterios tienen en cuenta para la selección de una persona en el cargo?	Libre
			Identificar los conocimientos y habilidades requeridos para el cargo.	¿Cuáles son los conocimientos y habilidades requeridos para el cargo?	Libre

			Identificar el método de evaluación de desempeño en los cargos de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cómo se evalúa el desempeño en los cargos de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales ? ¿Existe algún formato?	Libre
--	--	--	--	---	-------

2.1.4. Variable: Coordinación del Trabajo

Forma en que todas las personas de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales gestionan en sincronía las actividades.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD DEL ÍNDICE
	Conceptual	Operacional			
Comunicación Interna	Forma de enlace que se da entre diferentes sistemas.	Forma de comunicación de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales en su interior.	Identificar los medios de comunicación utilizados al interior de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados al interior de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Describir la frecuencia y la efectividad de los medios de comunicación al interior de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cuáles de los medios usados son los más frecuentes y efectivos?	Libre
			Identificar los equipos de trabajo interdisciplinarios o de staff (misma área) y su función al interior de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Existen equipos de trabajo interdisciplinarios o de staff (misma área) al interior de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales? ¿Cuál es su función?	Si/No
Recursos	Procedimiento o medio del que se dispone para satisfacer una necesidad, llevar a cabo una tarea o conseguir algo.	Elementos físicos, financieros y humanos que pueden ser utilizados por la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para realizar una actividad o como medio para lograr sus objetivos.	Identificar el criterio de distribución de los recursos (físicos, financieros y humanos) en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cuál es el criterio que se tiene en cuenta para la distribución de los recursos (físicos, financieros y humanos) en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar la manera porcentual en que se distribuye el presupuesto dentro de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cómo se distribuye, de manera porcentual, el presupuesto dentro de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Porcentaje

2.1.5. Variable: Actividades Primarias

Intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD DEL ÍNDICE
	Conceptual	Operacional			
Logística de Entrada	Conjunto de actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto.	Comprende el manejo de los insumos que la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales compra.	Identificar los insumos/productos que usan para la realización del trabajo que lleva a cabo la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Qué tipo de insumos/productos usan para la realización del trabajo que lleva a cabo la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar los proveedores que proporcionan dichos insumos/productos.	¿Qué proveedores les proporcionan dichos insumos/productos?	Libre
			Identificar la frecuencia con la que se adquieren dichos insumos/productos.	¿Cada cuanto adquieren dichos insumos/productos?	Libre
Operaciones	Conjunto de actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final.	Se trata del proceso en sí mismo que realiza la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	Identificar los procesos que lleva a cabo la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para realizar su carisma/elaborar su producto.	¿Cuáles son los procesos que lleva a cabo la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para realizar su carisma/elaborar su producto?	Libre
			Describir los procesos de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cómo se llevan a cabo cada uno de estos procesos?	Libre
Logística de Salida	Conjunto de actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes.	Manejo de los bienes o servicios terminados de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales y ubicados de cara al grupo objetivo.	Identificar las formas en las que se hacen llegar los productos de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales al grupo objetivo.	¿Cómo se hacen llegar los productos de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales al grupo objetivo (Canales de Distribución/Medios de Comunicación)?	Libre
Mercadotecnia y Ventas	Conjunto de actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello.	La mejor manera en que la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales ubica el bien o servicio en manos del grupo objetivo.	Identificar la forma en que se da a conocer el apostolado/producto a las personas del grupo objetivo de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cómo dan a conocer su apostolado/producto a las personas de su grupo objetivo?	Libre
			Identificar las estrategias que usa la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para vender sus productos y/o servicios (carisma).	¿Qué estrategias usa la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para vender sus productos y/o servicios (carisma)?	Libre
			Identificar los métodos de medición del impacto de las actividades que realiza la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales con su grupo objetivo.	¿Cómo miden el impacto de las actividades que realiza la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales con su grupo objetivo?	Libre

Servicio Postventa	Conjunto de actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto.	Servicio prestado por la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales posterior a la realización de su carisma/venta del producto.	Identificar la existencia de otra actividad realizada por la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales luego de ser realizado/adquirido su apostolado/producto.	¿Realiza alguna otra actividad la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales luego de ser realizado/adquirido su apostolado/producto? ¿Cuál?	Libre
--------------------	--	--	--	--	-------

2.1.6. Variable: Actividades de Apoyo

Respaldan a las actividades primarias, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD DEL ÍNDICE
	Conceptual	Operacional			
Administración de los Recursos Humanos	Actividades relacionadas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.	Manejo de las personas pertenecientes a la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales desde su reclutamiento, contratación, capacitación, y motivación.	Identificar el número de personas que hacen parte de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cuántas personas hacen parte de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar las estrategias usadas para que más personas hagan parte de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Qué estrategias usan para que más personas hagan parte de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar el proceso de formación para las personas que hacen parte de la comunidad religiosa.	¿Cuál es el proceso de formación para las personas que hacen parte de la comunidad?	Libre
			Identificar si existe capacitación a las personas que hacen parte de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Capacitan a las personas que hacen parte de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Si/No
			Identificar el tipo de capacitación que reciben las personas que hacen parte de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Qué tipo de capacitación reciben?	Libre
			Identificar el grado de rotación de personas en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Considera la rotación de personas en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales alta, media o baja? ¿Por qué?	Alta, Media, Baja

			Identificar la existencia de afiliación de las personas de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales a los beneficios básicos de la seguridad social: salud, pensión, riesgos profesionales.	¿Están las personas de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales afiliadas a los beneficios básicos de la seguridad social: salud, pensión, riesgos profesionales?	Si/No
			Identificar lo que sucede cuando en la comunidad religiosa una persona ya es mayor o está enferma.	¿Qué sucede con una persona en la comunidad religiosa cuando ya es mayor o está enferma?	Libre
Desarrollo Tecnológico	Consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso.	Tecnologías usadas por la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales, no sólo para mejorar el producto final sino también para la investigación básica, el diseño del producto, la investigación de medios, el diseño del equipo para procesos y los métodos de mantenimiento.	Identificar los equipos tecnológicos que usa la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para la realización del apostolado/producto?	¿Qué tipo de equipos tecnológicos usan para la realización de su apostolado/producto?	Libre
			Identificar los procesos de innovación que se llevan a cabo en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Qué procesos de innovación se llevan a cabo en la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
Adquisiciones	Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no en ellos en sí, distribuyéndose en la empresa.	Compras que realiza la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales como materias primas, suministros y otros componentes consumibles, así como activos como: maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.	Identificar el tipo de infraestructura que usa la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para la realización de su apostolado/producto.	¿Qué tipo de infraestructura usa la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para la realización de su apostolado/producto?	Libre
			Identificar el tipo de equipos y/o máquinas que necesita la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para la realización del apostolado/producto.	¿Qué equipos y/o máquinas necesita la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para la realización del apostolado/producto?	Libre
			Identificar el tipo de servicios que requiere la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para la realización del apostolado/producto.	¿Qué tipo de servicios requiere la comunidad/productora de medios audiovisuales para la realización del apostolado/producto?	Libre

2.1.7. Variable: Stakeholders

Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD DEL ÍNDICE
	Conceptual	Operacional			
Relacionamiento con los grupos de interés	Forma en que interactúa la organización con los diversos grupos de interés.	Forma en que interactúa la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales con los diversos grupos de interés.	Identificar los grupos de personas (grupos de interés) con los que se relaciona la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Con qué grupos de personas (grupos de interés) se relaciona la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Identificar la forma en que la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales se relaciona con sus grupos de interés.	¿Cómo se relaciona la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales con cada uno de ellos?	Libre
			Identificar la forma en que los grupos de interés ayudan a la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿Cómo ayudan los grupos de interés a la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
			Encontrar la manera en que la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales construye y mantiene relaciones con los grupos de interés.	¿Cómo construyen y mantienen relaciones con los grupos de interés?	Libre
Transparencia	Valor ético que es característico de una empresa que comunica y publica sus actividades para el conocimiento público de manera clara y verídica.	Apertura de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para el adecuado flujo de información y conocimiento de las actividades que realiza para con todos sus grupos de interés.	Identificar los procesos de divulgación de las actividades e impactos de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales con sus grupos de interés.	¿Cuáles son los procesos de divulgación de las actividades e impactos de la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales con sus grupos de interés?	Libre
			Identificar las herramientas que emplea la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para transmitir la información.	¿Qué herramientas emplea la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para transmitir la información?	Libre

2.1.8. Variable: Sostenibilidad Económica

Disponibilidad de recursos económicos que permiten a la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales ser perdurable en el tiempo.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN		INDICADOR	ÍTEM	AMPLITUD DEL ÍNDICE
	Conceptual	Operacional			
Sostenibilidad Económica	Disponibilidad de recursos económicos y financieros necesarios para que la organización lleve a cabo las actividades y/o procesos necesarios para lograr sus objetivos o metas señaladas.	Disponibilidad de recursos económicos y financieros necesarios para que la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales lleve a cabo las actividades y/o procesos necesarios para lograr sus objetivos o metas señaladas.	Identificar la forma en que la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales es autosostenible.	¿Cómo hace la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales para mantenerse económicamente?	Libre
				¿Es la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales autosostenible?	Si/No
				¿Cuáles han sido los factores claves para que la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales haya sido y/o sea autosostenible?	Libre
			Identificar la procedencia de los recursos que hacen viable la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales.	¿De dónde provienen los recursos que hacen viable financieramente la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales?	Libre
				¿Recibe la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales alguna retribución económica por el apostolado/producto que realiza? ¿De qué tipo?	Si/No
				¿Recibe donaciones la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales? ¿De qué tipo?	Si/No
			Identificar la forma en que la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales informa a la sociedad el uso que hace del dinero que recibe en calidad de donación.	¿Cómo la comunidad religiosa/productora de medios audiovisuales informa a la sociedad el uso que hace del dinero que recibe en calidad de donación?	Libre

2.2. Resultados Aplicación de Instrumento en Casos Seleccionados

Una vez elaborado este instrumento, se realizó el trabajo de campo a través de entrevistas semi estructuradas y de observación directa en las comunidades religiosas seleccionadas; para ello, se buscaron personas que tuvieran un conocimiento global de la comunidad, en especial, a aquellos que se encuentran en los cargos directivos. De esta manera, se hicieron las siguientes entrevistas:

La primera entrevista se realizó el Martes 17 de Septiembre de 2013. Se visitó la Casa Madre de la Comunidad de los Hermanos Mensajeros de Paz en Colombia, la cual está ubicada en Villa de Leyva, Boyacá. Allí se entrevistó personalmente al Padre: Monseñor Luis Alfonso Mesa Rincón MdP, Fundador y Superior de dicha comunidad. (Ver Anexo 3).

La segunda entrevista se realizó el Miércoles 16 de Octubre de 2013. Se visitó el Convento de Santa Clara en Bogotá, el cual está ubicado en el Barrio La Calleja al norte de la ciudad. Allí se entrevistó personalmente a la Hermana Esperanza, Madre Superiora del Monasterio de las Hermanas Clarisas en Florencia-Caquetá. (Ver Anexo 4).

La tercera entrevista se realizó el día Jueves 31 de Octubre de 2013. Se visitó la Casa Provincial de la Sociedad de San Pablo en Bogotá, la cual está ubicada en el Barrio Quinta Paredes. Allí se entrevistó al Padre Andrés Monroy, Superior Provincial de dicha comunidad. (Esta entrevista no se transcribió completamente debido a que el audio no quedó totalmente claro). (Ver Anexo 5).

La cuarta entrevista se realizó el Viernes 15 de Noviembre de 2013. Se visitó la Casa Provincial de la Compañía de Jesús en Bogotá, la cual está ubicada en el Barrio La Soledad. Allí se entrevistó al Padre Bernardo Botero, Ecónomo provincial de dicha comunidad. (Ver Anexo 6).

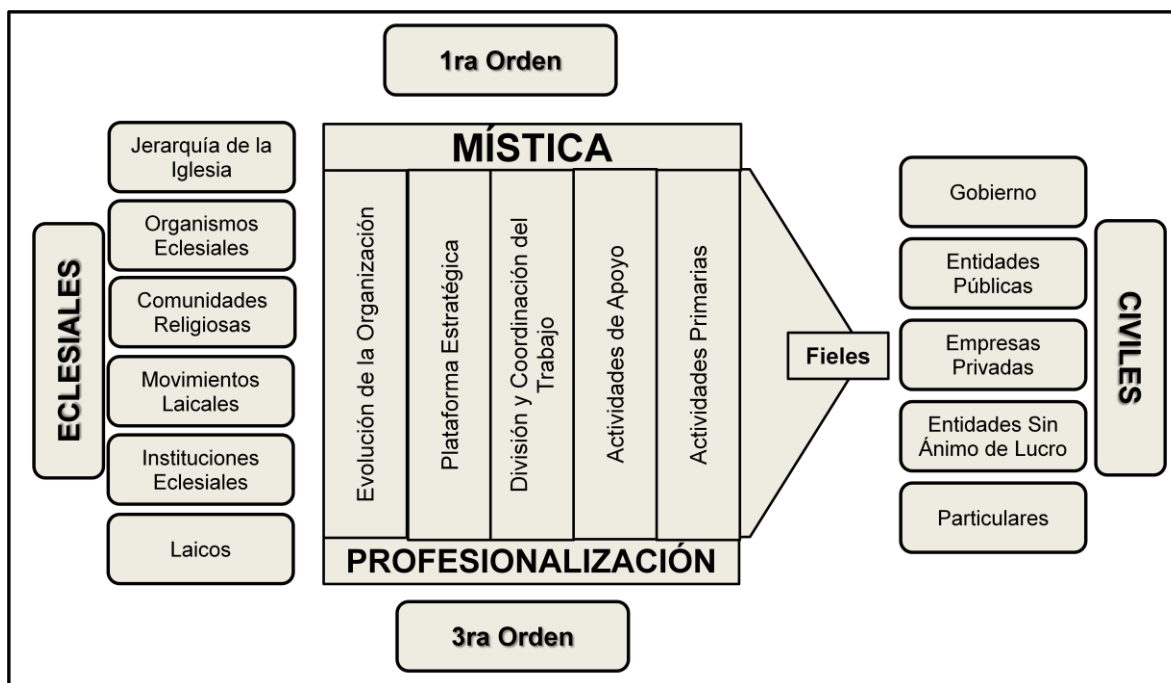
CAPÍTULO III: ELUCIDANDO UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD PARA LAS C.E.PC.

Finalmente, los resultados arrojados de estas entrevistas, sumado a todo el trabajo de investigación teórico realizado hasta el momento, permitieron diseñar un modelo para las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial en su etapa fundacional en Colombia en el año 2014, con el fin de que puedan ellas ser autosostenibles en el tiempo.

Este modelo está conformado por 7 variables, las cuales deben ser desarrolladas en el orden como se presentan a continuación: Evolución de la Organización, Plataforma Estratégica, Stakeholders, División y Coordinación del Trabajo, Actividades de Apoyo, Actividades Primarias, y Sostenibilidad Económica. En cada una de las variables, se explica lo que se quiere lograr en ellas, se presentan preguntas que al resolverse ayudan a comprender la variable y se dan algunos aspectos claves que se deben tener en cuenta, de tal forma que al ir las desarrollando la comunidad religiosa direcciona y organice su estrategia (su carisma) hacia a la sostenibilidad.

3.1. Diseño del Modelo

Gráfica 3. Modelo para las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial.



Fuente: Autor

3.1.1. Pilares Fundamentales

En una de las entrevistas realizadas, el padre paulino A. Monroy (comunicación personal, 31 de octubre, 2013) afirmó: "eso tan bello que es unir la profesionalidad a la mística, a la espiritualidad. Uno debe ser profesional en lo que hace, pero uno también tiene que ser supremamente comprometido con el misterio de Dios. Si uno logra llevar esos dos puntos adelante, no tiene problema. Porque tiene los pies puestos en la tierra, porque tiene puesta su mirada en el misterio de Dios, por el cual hizo opción en su vida". Es por ello que, a lo largo del modelo diseñado, se encuentran dos pilares fundamentales que la comunidad religiosa debe tener en cuenta en todo momento, en cada una de las variables; en ellas, debe haber un equilibrio para que la comunidad pueda ser autosostenible. Estas son:

La Mística (Oración): una vida de oración y de entrega a Dios.

La Profesionalización (Acción): una preparación ardua profesional para enfrentarse al mundo actual.

Esto se debe a que, debido a las características particulares de una comunidad religiosa: si ella se dedica sólo a la mística, sería una comunidad que se queda únicamente en el ámbito espiritual, olvidándose que está en un contexto social, económico, político y cultural en donde debe actuar conforme a ciertos lineamientos establecidos; pero, si se dedica a la profesionalización exclusivamente, la comunidad religiosa se volvería una empresa o una ONG más, y perdería el sentido evangélico de llevar el mensaje de Jesús a las demás personas. Por ello, si la comunidad religiosa está yendo más hacia un lado, que hacia el otro, debe hacer un alto en el camino y fortalecer el otro pilar que se esté dejando a un lado, para así no perder la identidad de lo que es en la Iglesia. De esta manera, teniendo como pilares la mística y la profesionalización, la comunidad religiosa podrá lograr ser autosostenible, y ejercer de la mejor manera su carisma en la Iglesia.

3.1.2. Variable 1: Evolución de la Organización

Para entender la forma en que la Comunidad Religiosa debe proyectarse hacia el futuro, debe comprender primero cómo ha sido el proceso que ésta ha tenido desde su fundación. Para ello, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿Cómo nace la Comunidad Religiosa? (¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién la fundó?)

¿Cuáles han sido los hechos claves que ha vivido la Comunidad Religiosa?

¿Qué motivos tuvo el(la) fundador(a) para crear la Comunidad Religiosa?

¿En qué sitios geográficos está presente la Comunidad Religiosa?

3.1.3. Variable 2: Plataforma Estratégica

Para entender el plan de acción que debe tomar una Comunidad Religiosa, que le permita generar una ventaja competitiva con respecto a las demás, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Enfoque.

Este es el direccionamiento que tendrá la Comunidad Religiosa en su labor cotidiana. Para ello se debe tener claro:

¿Cuál es el carisma de la Comunidad Religiosa?

¿Hacia quién va enfocado el trabajo que la Comunidad Religiosa realiza?

¿Es pertinente el carisma en la actualidad? ¿Por qué? ¿Es necesario actualizarlo?

¿Existen otras comunidades que realicen el mismo carisma? ¿Cuáles?

¿Qué hace distinto la Comunidad Religiosa con respecto a las demás?

¿Cuál es la espiritualidad que vive la Comunidad Religiosa?

¿En qué sitios geográficos busca estar presente la Comunidad Religiosa? ¿Por qué en dichos lugares?

¿Cuál es la visión que tiene la Comunidad Religiosa para los próximos 5 años?

¿Qué beneficios obtiene la Comunidad Religiosa del desarrollo de su carisma?

Para ello, independientemente del carisma, del grupo objetivo y la espiritualidad, se deben tener en cuenta algunos puntos claves como:

No perder la esencia del carisma. Monseñor L. Mesa afirmó: "el Papa acaba de decir algo que de verdad estoy muy de acuerdo: los religiosos y el sacerdote no pueden ser simplemente funcionarios. Nos tenemos que untar, tenemos que empezar a oler a las ovejas" (comunicación personal, 17 de Septiembre, 2013). Es por ello que, una comunidad religiosa debe estar atenta a no perder la esencia de su carisma, porque éste puede desvirtuarse, y la comunidad puede llegar a convertirse en una empresa o en una ONG asistencialista, siendo así los religiosos, religiosas o sacerdotes simplemente unos funcionarios. Es por ello, que el Padre B. Botero afirmaba: "uno en esto se puede desvirtuar, uno como administrador de esto se puede volver un banquero prestando plata: tiene ese peligro" (comunicación personal, 9 de Abril, 2013).

Tener una vida de oración. Así como afirma Monseñor L. Mesa, en una comunidad religiosa: "lo más importante es nuestra oración, nuestra vida de oración y de entrega al Señor" (comunicación personal, 17 de Septiembre, 2013). Por ello, independientemente del carisma, sea contemplativo, activo o semicontemplativo, la oración es la fuente que la alimenta y que la hace distinta a cualquier otra institución fuera de la Iglesia, ya que no es la persona, sino Dios quien actúa a través de ella, dándole sentido a lo que se hace en su apostolado.

Ser alegres y sencillos. Los religiosos, religiosas y sacerdotes deben ser personas alegres y sencillas. Deben ser personas muy alegres si están haciendo lo que Dios quiere y deben ser sencillos, porque no hay nada peor que una persona se crea que porque fue ordenada o consagrada, ya es algo superior a los demás (Monseñor L. Mesa, comunicación personal, 17 de Septiembre, 2013).

Ser cercanos a la gente. Independientemente del carisma que se tenga, se debe estar siempre disponible al servicio de la gente, pues ellos son la razón de ser de la Comunidad Religiosa. Esto se debe llevar a cabo en la medida y en la forma que lo pueda hacer cada comunidad de acuerdo a su estilo de vida: activo, contemplativo, semicontemplativo. En el caso de los Mensajeros de Paz, Monseñor L. Mesa afirmaba: "la gente sabe que aquí le damos lo que

podamos; si necesitan ropa y nos dan ropa, la gente sabe que nosotros compartimos; si necesitan hablar, aquí estamos dispuestos a recibirlos; si necesitan reconciliación, aquí estamos; si hay sacerdote que se encuentra mal y necesita vías para oración, reflexión y acompañamiento, aquí estamos" (comunicación personal, 17 de Septiembre, 2013).

Ser distintos en la unidad. Cada Comunidad Religiosa, a pesar de estar en obediencia al Papa y pertenecer como una sola familia a la Iglesia, debe dar un valor agregado con su carisma y apostolado, haciendo algo distinto con respecto a las demás comunidades religiosas. Si existen dos o más Comunidades Religiosas que realicen el mismo carisma, es importante pensar en la posibilidad de unificarlas para potencializar su labor en los demás, o también, en hacer una alianza estratégica.

Gobierno Organizacional.

Es fundamental para una Comunidad Religiosa tener claro el sistema de dirección, control y toma de decisiones dentro de la misma. Cuando una comunidad empieza, su fundador(a) es quien toma todas las decisiones necesarias en ella; sin embargo, en la medida en que va creciendo, debe ir pensando qué funciones irá necesitando en el futuro, para ir delegando y asignando a personas preparadas, quienes se dedicarán exclusivamente a dichas tareas, ya que con el tiempo se hace más difícil que la misma persona tome todas las decisiones. Por ello, independientemente del tiempo de duración que lleve de fundada la comunidad, debe ésta tener en cuenta en sus decisiones a la Jerarquía de la Iglesia (el Papa, los obispos y los sacerdotes diocesanos), para así lograr la comunión y no crear "sectas" dentro de ella. De esta manera, para tener un buen gobierno dentro de la comunidad religiosa, se debe pensar en los siguientes aspectos:

Contar con un Gobierno General / Gobierno Provincial. Para definir este gobierno y su actuación dentro de la comunidad, se debe tener en cuenta lo siguiente:

¿Qué decisiones tomará el Gobierno?

¿Quién(es) definen las personas que deben pertenecer a él? (Definir el proceso de selección).

¿Cuántas personas deben formar parte del Gobierno?

¿Qué perfil debe tener cada persona que haga parte de él?

¿Qué funciones desempeñará cada uno dentro del Gobierno?

¿Con qué frecuencia deben reunirse?

¿Cómo se medirá el desempeño realizado por el Gobierno? (Crear un formato de evaluación si es necesario).

¿Cada cuánto tiempo se cambiarán las personas que hacen parte del Gobierno? (¿Pueden o no ser reelegibles las personas? ¿Por cuánto tiempo máximo?).

Contar con Comités de Apoyo (Generales y/o Provinciales). De acuerdo al carisma que tenga cada comunidad, se deben establecer, en caso que sea necesario, comités para que el apostolado que se realice con los fieles se desarrolle de una manera eficaz y eficiente. Para ello debe definirse:

¿Qué tipo de comités se crearán?

¿Qué decisiones tomará cada comité?

¿Quién(es) definen las personas que deben pertenecer a él? (Definir el proceso de selección)

¿Cuántas personas deben formar parte del comité?

¿Qué perfil debe tener cada persona que haga parte de él?

¿Qué funciones desempeñará cada uno dentro del comité?

¿Con qué frecuencia deben reunirse?

¿Cómo se medirá el desempeño realizado por el comité? (Crear un formato de evaluación si es necesario).

¿Cada cuánto tiempo se cambiarán las personas que hacen parte del comité? (¿Pueden o no ser reelegibles las personas? ¿Por cuánto tiempo máximo?).

Juntas Directivas en Instituciones. Es pertinente que cuando una Comunidad Religiosa tenga otro tipo de instituciones (Colegios, Universidades, Hospitales, etc.) cuente con una junta directiva independiente en ellas, que maneje directamente su funcionamiento. De esta manera, debe la comunidad religiosa elegir en la institución otras personas claves dentro de ella y que estén muy bien preparadas, para que apoyen en la toma de decisiones; así mismo, debe asignar a uno o varios de sus integrantes (religiosos o religiosas) para que estén pendientes de su buen funcionamiento con base al carisma para el cual fueron fundados.

3.1.4. Variable 3: Stakeholders

Cada Comunidad Religiosa se enfrenta en el día a día a distintos individuos o grupos de personas que afectan o son afectados por el desarrollo de su carisma. De acuerdo a estos, es como debe desprenderse luego la estructura organizacional, y la estrategia usada por la comunidad para llegar a su grupo objetivo y lograr así el fin para el cual ella fue fundada. Por ello, es fundamental para la comunidad comprender la forma en que ella interactúa con sus diversos grupos de interés (Stakeholders), por lo que deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿Con qué grupos de interés se relaciona la Comunidad Religiosa?

¿Cómo se relaciona la Comunidad Religiosa con cada uno de ellos?

¿Cómo ayudan los grupos de interés a la Comunidad Religiosa? (Material y Espiritual)

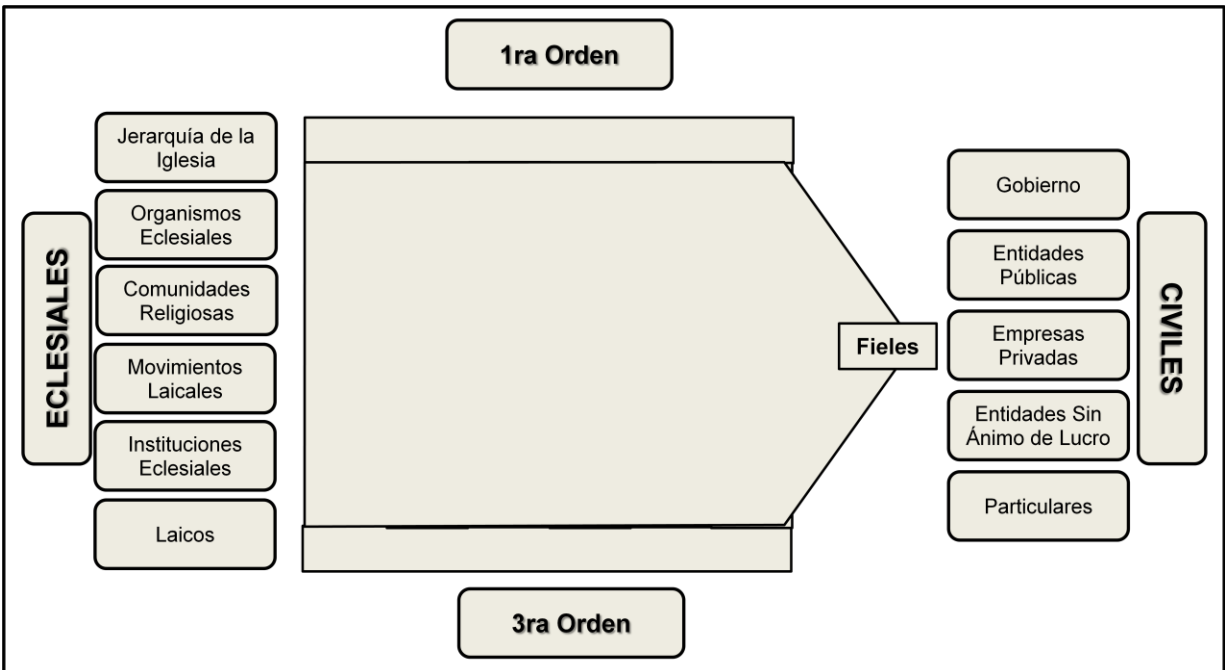
¿Cómo la Comunidad Religiosa ayuda a sus grupos de interés? (Material y Espiritual)

¿Cómo se construyen y se mantienen esas relaciones con ellos?

¿Qué herramientas emplea la Comunidad Religiosa para que haya comunicación eficaz y eficiente con sus grupos de interés?

En esta variable, independientemente del carisma, del grupo objetivo y la espiritualidad, la comunidad religiosa debe tener en cuenta los grupos de interés más comunes e importantes con los que se puede relacionar en su actuar cotidiano para el desarrollo de su misión. Estos stakeholders se presentan a continuación, organizados en tres grupos, con base a las entrevistas realizadas a Monseñor L. Mesa (comunicación personal, 17 de Septiembre, 2013), a la Hermana E. De la Consolata (comunicación personal, 16 de Octubre, 2013) y al Padre B. Botero (comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013):

Gráfica 4. Grupos de Interés en una Comunidad Religiosa.



Fuente. Autor

Grupos de Interés Internos. Son los individuos o grupos de individuos que se encuentran dentro de una comunidad religiosa y que la afectan o son afectados por ella; entre ellos tenemos:

- Religiosos, Religiosas, y/o Sacerdotes (de acuerdo al carisma).
- Religiosos, Religiosas, y/o Sacerdotes en proceso de formación (de acuerdo al carisma).
- Empleados.
- Fieles (Grupo Objetivo): niños, jóvenes, adultos, parejas, ancianos (de acuerdo al carisma).
- Otras Órdenes: 1ra, 2da y/o 3ra Orden (en los casos en los que el fundador haya fundado otras ramas con el mismo carisma).

Grupos de Interés Eclesiales. Son los individuos o grupos de individuos que se encuentran dentro de la Iglesia (organizaciones eclesiales), y que afectan o son afectados por la comunidad religiosa; entre ellos tenemos:

- Jerarquía de la Iglesia: Papa, Cardenales, Obispos, Sacerdotes Diocesanos.
- Organismos Eclesiales: CELAM, Conferencia Episcopal de Colombia (CEC), Conferencia de Religiosos de Colombia (CRC).
- Comunidades Religiosas: Sacerdotes Religiosos, Religiosos y Religiosas.

- Grupos, Comunidades y Movimientos Laicales.
- Instituciones Eclesiales: Banco de Alimentos, Medios de Comunicación Católicos, Universidades y Colegios Católicos, etc.
- Laicos: niños, jóvenes, adultos, parejas, ancianos.

Grupos de Interés Civiles. Son los individuos o grupos de individuos que se encuentran dentro del Estado (organizaciones civiles), y que afectan o son afectados por la comunidad religiosa; entre ellos tenemos:

- Gobierno
- Entidades Públicas
- Empresas Privadas
- Entidades sin ánimo de lucro
- Particulares: personas que no pertenecen a la Iglesia Católica.

3.1.5. Variable 4: División y Coordinación del Trabajo

Luego de definir de dónde viene y hacia dónde va la comunidad religiosa con base a una estrategia (carisma), y teniendo claro los grupos de interés con quienes se relaciona, es indispensable que en ella se fragmente y especialice el trabajo de las personas que la conforman, asignándole a cada una de ellas una función específica. De esta manera, se deben organizar los cargos de cada integrante, y plantear la forma en que ellos deben gestionar en sincronía sus actividades, para lograr así el fin último de la comunidad. Para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Departamentalización.

Es el conjunto de labores y funciones que conforman una comunidad religiosa, las cuales están lógicamente relacionadas. Para lograr ello, debe tenerse claro lo siguiente:

¿Cómo es el organigrama de la Comunidad Religiosa? (Graficarlo)

¿Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta para estructurar el organigrama?

En este caso, se deben tener en cuenta algunos puntos claves:

Organigrama en Distintos Niveles. Dentro de una comunidad religiosa se debe definir un organigrama a nivel general, a nivel provincial, a nivel de una casa, o a nivel de un proyecto o institución (pueden ser distintos para cada caso), con el fin de que esté claro en ella la división del trabajo que cada persona tiene.

Estructura simple y ágil. Uno de los problemas en los que pueden caer las organizaciones, y entre ellas las comunidades religiosas, es la burocracia excesiva. Por ello, el organigrama debe tener una estructura simple y ágil, que le permita actuar a la comunidad de una manera eficaz y eficiente hacia su grupo objetivo.

Actualización. De acuerdo a los cambios que se van realizando dentro y fuera de la comunidad religiosa, es importante tener en cuenta que ella debe renovar y adaptar continuamente su organigrama cada vez que sea necesario, de acuerdo a las necesidades que el carisma lo amerite.

Cargos.

Son las actividades y funciones desempeñadas por cada persona que conforma la comunidad religiosa, las cuales deben definirse claramente y estar unificadas en una posición formal dentro de ella. Para lograr ello, debe tenerse claro lo siguiente:

Describir brevemente las funciones de los cargos en la Comunidad Religiosa.

¿Qué criterios tiene en cuenta la Comunidad Religiosa para la selección de una persona en el cargo?

¿Cuáles son los conocimientos y habilidades requeridos para el cargo?

¿Cómo se evalúa el desempeño de los cargos en la Comunidad Religiosa? ¿Existe algún formato de evaluación?

En este caso, se deben tener en cuenta algunos puntos claves:

Igualdad entre las Personas. En una comunidad religiosa todos sus miembros deben tener claro que, independientemente del cargo o las funciones que cada uno realice, todos son hermanos(as) y tienen los mismo derechos y deberes, aunque su trabajo pastoral y sus responsabilidades sean distintas: ninguno es ni más, ni menos que el otro. Es así como ocurre en la Comunidad de los Hermanos Mensajeros de Paz: "como somos comunidad, ninguno es mayor ni ninguno menor, porque yo sea el superior, esa palabra superior no quiere decir que yo soy sobre todo, el título que le dan para el mando, pero no quiere decir que yo soy superior a los que están empezando, todos somos iguales todos somos hermanos, por eso nos decimos: hermanos, padre, somos fraternos, es una comunidad" (Monseñor L. Mesa, comunicación personal, 17 de Septiembre, 2013).

Trabajo en Equipo. A pesar de que cada miembro de la comunidad cumple una función específica y diferente en ella, algunas más complejas que otras, debe tener claro que el éxito de su labor depende del trabajo que realiza en equipo con las demás personas, y no solamente de lo que ella es capaz de hacer.

Evaluación frecuente. Es importante que la comunidad frecuentemente evalúe su desempeño con respecto al carisma, para que pueda tomar las medidas correctivas necesarias, y cumplir así las metas planteadas. Esta evaluación debe hacerse a nivel global y a nivel individual, de una manera cualitativa y cuantitativa, quedándose no solamente en la dimensión humana y productiva, sino también abarcando la dimensión espiritual y pastoral. De igual manera, en la medida en que las comunidades religiosas y sus organizaciones apostólicas lo ameriten, es importante el uso de modelos de gestión de calidad internacionales, que les permitan a ellas evaluarse y certificarse en el ámbito civil (ICONTEC, ISO, etc.). Este es el caso que está viviendo la Compañía de Jesús en estos momentos: "está entrando en la compañía de Jesús el sistema de gestión de calidad, sobre todo en las instituciones apostólicas: universidad, colegios o centros de investigación. Entonces ya hay todo un sistema de evaluación del desempeño establecido para cada institución dentro del sistema de gestión de calidad, porque todas estas

instituciones están certificadas, ya sea por ICONTEC o por Bureau Veritas. Al interior de las comunidades religiosas la parte de evaluación son como los informes en las charlas que los superiores tienen con cada uno de nosotros y anualmente tenemos charla con el provincial y él recibe información de cada uno" (Padre B. Botero, comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013).

Empalmes. En el momento en que una persona deja de ocupar su cargo, es indispensable que realice un informe escrito donde detalle los temas más importantes que debe tener en cuenta la persona que recibirá su cargo. Así mismo, este empalme debe hacerse durante algunos días, donde quien llega y quien sale, puedan compartir temas relacionados con el cargo, para que así pueda haber una continuidad en el proceso desarrollado hasta el momento.

Criterios claves para elegir una persona en un cargo: Las comunidades religiosas se enfrentan a un dilema en el momento de asignar personas a un cargo, debido a que en muchos casos, los criterios tenidos en cuenta para ello, van unidos a intereses egoístas no sanos para el funcionamiento de estas. Esto hace que, frecuentemente, las personas que son asignadas a ciertas funciones, no cuenten con las características requeridas por el perfil del cargo a desempeñar, llevando así a la comunidad a ser ineficiente en su carisma. A continuación, se muestra un modelo usado en la Compañía de Jesús (Padre B. Botero, comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013), que puede ser aplicado en cualquier comunidad religiosa, en el momento de elegir una persona para un cargo dentro de ella:

1. Definir el grupo en donde entrará a formar parte la persona que ocupará el nuevo cargo (un seminario, un colegio, un comité, etc.).
2. Realizar un sondeo a los miembros de dicho grupo, de acuerdo al tipo de cargo que se necesite, respondiendo las siguientes preguntas por escrito:
 - ¿Cuáles son los asuntos importantes que la persona en ese cargo tiene que enfrentar en los próximos 5 años?
 - Con base en esos problemas, ¿cuál es el perfil que debe tener la persona para estar al frente de dicho cargo?

- Cada integrante del grupo, debe dar tres nombres, ponderados (yo considero que el primero es este... el segundo este ...) de la persona que considere, debe ser quien mejor asuma ese cargo. Así mismo, debe explicar el por qué esas personas y el por qué los eligió en ese orden.

3. Reunir y analizar toda la información obtenida, para tomar la mejor decisión, con el fin de que aquello a lo que se va a enfrentar la persona en ese cargo, corresponda al perfil de quien se ha escogido como más ocionado para ello.

Comunicación Interna.

Es la forma de comunicación que tiene la comunidad religiosa en su interior. Para ello, existen diversos medios de comunicación (formales e informales), que pueden ser usados al interior de ellas, pero la frecuencia y eficacia en su uso depende del carisma que tenga la comunidad, y del estilo de vida que lleven las personas que hacen parte de ella (activa, contemplativa, o semicontemplativa).

Así, de acuerdo a su estilo de vida, es importante que cada comunidad defina los medios de comunicación usados en su interior: tanto aquellos usados cuando las personas están dentro de una casa o institución de la comunidad, como cuando una persona se encuentra fuera de ella. Para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados al interior de la comunidad religiosa?

¿Cuáles de los medios de comunicación usados son los más frecuentes y efectivos?

Con base a las entrevistas realizadas a Monseñor L. Mesa (comunicación personal, 17 de Septiembre, 2013), a la Hermana E. De la Consolata (comunicación personal, 16 de Octubre, 2013) y al Padre B. Botero (comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013), algunos de estos medios usados por las comunidades religiosas son:

Comunicación Informal. Esta comunicación informal puede ser:

- Comunicación Verbal: Encuentro personal, encuentro telefónico (celular o fijo), encuentro audiovisual (skype, videollamada).

- Comunicación Escrita: Folletos con noticias de la comunidad (editorial del Superior, nombramientos: cambios y destinos de las personas, personas enfermas o que han fallecido, personas que se retiraron de la comunidad, noticias de la comunidad en el mundo, noticias de la comunidad en la provincia, actividades de formación, cumpleaños, etc.), Tableros con noticias, Correos Electrónicos (noticias breves diariamente, comunicación directa entre las personas).

Comunicación Formal y Oficial.

- Comunicación Verbal: Reuniones y encuentros comunitarios estipulados en la comunidad religiosa.

- Comunicación Escrita: Informes Frecuentes (cada cierto tiempo, las personas responsables de cargos directivos o administrativos deben rendirle informe al superior, por escrito, del desarrollo de su labor. En algunos casos, se deben crear formatos o formularios para que la información esté organizada de la mejor manera).

3.1.6. Variable 5: Actividades de Apoyo

Una vez la Comunidad Religiosa ha fragmentado y especializado el trabajo de las personas que la conforman, con base a sus stakeholders y a su carisma, es importante que ella misma defina las actividades de apoyo que respaldan a las actividades primarias que en ella se realizan; así debe ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales fundamentales para el desarrollo de su misión. Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Administración de los Recursos Humanos.

Es el manejo de las personas pertenecientes a la comunidad religiosa en donde se tiene en cuenta: su reclutamiento, su contratación, su capacitación, su motivación y su compensación. Para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿Cuántas personas hacen parte de la Comunidad Religiosa? ¿En qué etapa de formación se encuentran?

¿Qué estrategias usa la Comunidad Religiosa para que más personas hagan parte de ella?

¿Cuál es el proceso de formación para las personas que hacen parte de la Comunidad Religiosa? ¿Qué se hace en cada una de las etapas de ese proceso?

¿Capacitan a las personas que hacen parte de la Comunidad Religiosa?

¿Qué tipo de capacitación reciben? (¿En qué aspectos? ¿Con qué frecuencia?)

¿Es la rotación de personas en la Comunidad Religiosa alta, media o baja? ¿Por qué?

¿Están las personas de la Comunidad Religiosa afiliadas a los beneficios básicos de la seguridad social: salud, pensión, riesgos profesionales? ¿En qué etapa de la formación empiezan las personas a ser afiliadas?

¿Qué sucede con una persona en la Comunidad Religiosa cuando ya es anciana o está enferma? (¿Se tiene algún lugar especial para el cuidado de ellos?)

En este caso, se deben tener en cuenta algunos puntos claves:

No buscar cantidad sino calidad. Monseñor L. Mesa afirmaba: "yo no quiero cantidad, yo quiero calidad, porque para el Señor debe ser lo mejor. Y no creo que nuestra comunidad debe ser un refugio porque no hay nada más que hacer, o ya no sé qué voy a escoger, pero sabiendo muy bien que uno está escogiendo lo mejor y deja todo para recibir más de lo que uno deja, lo mejor de todo" (comunicación personal, 17 de Septiembre, 2013). Es por ello importante tener claro que, el éxito de una comunidad religiosa no se mide por el número de miembros que se tenga, sino por la calidad de personas que hay en ella. Así mismo, esta calidad de personas se mide por la claridad en el discernimiento vocacional que ellas tengan hacia la vida consagrada y por su identificación con respecto al carisma de la Comunidad Religiosa. Pueden ser muchos integrantes, pero no tiene sentido si no aman su vocación a la vida consagrada y el carisma que realizan.

La vocación: regalo de Dios. La vocación es un don de Dios y no algo que las personas eligen. Por ello, es importante que si se necesitan vocaciones en la comunidad religiosa, la única solución para ello es la constancia en la oración, pidiéndole al dueño de la mies que envíe obreros a su mies. Así, las personas van llegando en la medida en que el Señor las va enviando. Es por ello que, cuando se le preguntó a la Hermana Esperanza de la Consolata que cómo hacía su comunidad para que más personas hicieran parte de ella, ella respondió: "la oración, es lo

único, porque nosotras no tenemos promoción vocacional de ninguna manera. A veces hemos sacado algunos volantes con promoción vocacional, diciendo quienes somos nosotras, lo que hacemos, las ocupaciones, el descanso, pero más que todo es la oración, pedirle al Señor, al dueño de la mies, que envíe operarios" (comunicación personal, 16 de Octubre, 2013).

La mejor promoción vocacional: el testimonio. Aunque la vocación es un don de Dios, y sólo la oración hace que el Señor llame a más personas, también es indispensable en algunos casos realizar una promoción vocacional que sea atractiva para los jóvenes. Sin embargo, más allá de una publicidad, que es necesaria, la mejor promoción vocacional que se puede tener es el testimonio que dan quienes hacen parte de la misma comunidad religiosa.

Fortalecer la Formación Permanente. Según Monseñor L. Mesa: "la formación en realidad nunca para, después de la ordenación uno sigue en formación, hasta creo que yo aprendo cosas todos los días y a veces me sorprendo de cuanto no sé y cuanto me toca aprender todavía, entonces la formación es perpetua" (comunicación personal, 17 de Septiembre, 2013). Es por ello que, llegar a ser religioso(a) o sacerdote, es apenas el primer paso que se da en el camino en la vida consagrada. Cada día en el mundo actual, es más indispensable una actualización en la formación, no sólo humana, espiritual, doctrinal, y apostólica-pastoral, sino también una formación profesional que permita a los consagrados enfrentarse a los retos que se van presentando en la sociedad del siglo XXI.

Afiliación EPS y Pensión. "Cuando se inicia una comunidad religiosa y todos son jóvenes en ella, no se preocupan de la pensión ni de la salud, porque no se ve en ello algo necesario, ya que esto implica un alto costo económico; sin embargo, cuando las personas que la conforman pasan de 40-50 años, la situación se va volviendo crítica, y los altos costos que implica alguna situación médica es mucho más costosa de manera independiente, y esta ya no es hora de pensionarse ni de afiliarse a una EPS" (Padre B. Botero, comunicación personal, 9 de Abril, 2013). Por ello, es indispensable comenzar desde la fundación de una comunidad religiosa a cotizar inicialmente como trabajador independiente con un SMLV aportando mensualmente, para asegurar así en un futuro la salud y la pensión de sus miembros. Es importante así, que la

comunidad religiosa defina en qué etapa de la formación empieza ella a asumir los gastos de seguridad social de sus miembros.

Desarrollo Tecnológico.

Son las tecnologías usadas por la comunidad religiosa para mejorar el proceso de realización de su apostolado, con el fin de que este sea más efectivo en su grupo objetivo. Para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿Qué tipo de equipos tecnológicos usa la Comunidad Religiosa para la realización de su apostolado?

¿Qué procesos de innovación se llevan a cabo en la Comunidad Religiosa?

Adquisiciones.

Son las compras que realiza la comunidad religiosa de los insumos que se emplearán en su cadena de valor, como: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, al igual que activos como: maquinaria, equipo de oficina y edificios. Para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿Qué tipo de infraestructura usa la Comunidad Religiosa para la realización de su apostolado?

¿Qué equipos y/o máquinas necesita la Comunidad Religiosa para la realización de su apostolado?

¿Qué tipo de servicios requiere la Comunidad Religiosa para la realización de su apostolado?

3.1.7. Variable 6: Actividades Primarias

Una vez la comunidad religiosa ha realizado los pasos anteriores: comprender la evolución de su organización, definir su plataforma estratégica, identificar sus stakeholders, establecer la división y coordinación de su trabajo, y estructurar sus actividades de apoyo, ahora si puede, con base a todo ello, organizar sus actividades primarias; estas intervienen en la creación física del producto

(carisma), en su venta (distribución) y transferencia al grupo objetivo, así como en la asistencia posterior a su venta. Para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Logística de Entrada.

Comprende el manejo de los insumos que la comunidad religiosa compra: su recepción, su almacenamiento y su distribución para la elaboración del producto. Para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿Qué tipo de insumos/productos son usados para la realización del apostolado que lleva a cabo la Comunidad Religiosa?

¿Qué proveedores le proporcionan a la Comunidad Religiosa dichos insumos/productos?

¿Cada cuánto la Comunidad Religiosa adquiere dichos insumos/productos?

Operaciones.

Son el conjunto de actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final, es decir, se trata del proceso en sí mismo que realiza la comunidad religiosa con su carisma. Para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿Cuáles son los procesos que lleva a cabo la Comunidad Religiosa para realizar su carisma/elaborar su producto?

¿Cómo se llevan a cabo cada uno de estos procesos dentro de la Comunidad Religiosa?

Logística de Salida.

Son el conjunto de las actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto/carisma entre las personas del grupo objetivo, es decir, es el manejo de los bienes o servicios terminados de la comunidad religiosa, ubicados de cara a su grupo objetivo. Para esto se debe tener en cuenta el siguiente aspecto:

¿Cómo se hacen llegar los productos (el carisma) de la Comunidad Religiosa al grupo objetivo? (Canales de distribución)

Mercadotecnia y Ventas.

Son el conjunto de actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al grupo objetivo adquirir el producto (carisma) y a la comunidad religiosa inducirlo a ello, es decir, es la mejor manera en que ella ubica sus bienes o servicios (carisma) en manos de su grupo objetivo. Para esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿Cómo la Comunidad Religiosa da a conocer su apostolado/producto (carisma) a las personas de su grupo objetivo?

¿Qué estrategias usa la Comunidad Religiosa para vender sus productos y/o servicios (carisma), es decir, para que este llegue a su grupo objetivo?

¿Cómo la Comunidad Religiosa mide el impacto de las actividades que realiza con su grupo objetivo? ¿Existen indicadores que midan esto?

En este caso, se deben tener en cuenta algunos puntos claves:

Ir a las personas. En la antigüedad, el mundo era de mayoría católica y se esperaba que las personas siempre llegaran a adquirir el apostolado de las comunidades religiosas; sin embargo, esto ha cambiado en gran medida en la actualidad, y ya la gente no se anima a hacerlo. Por eso, es necesario que las comunidades religiosas no se queden esperando a que los fieles lleguen a ellas, sino que deben salir y buscar a todas las personas de su grupo objetivo, aún a aquellas que se encuentran en lugares de difícil acceso físico y existencial.

Medios de Comunicación Masivos. Es importante que las comunidades religiosas recurran y hagan uso de los medios de comunicación masivos que la sociedad posee en la actualidad, para que así su carisma sea difundido en el mayor número de personas posible.

Servicio Postventa.

Son el conjunto de actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto (carisma), es decir, es el servicio prestado por la comunidad religiosa posterior a la realización de su carisma/venta de su producto. Para esto se debe tener en cuenta el siguiente aspecto:

¿Realiza la Comunidad Religiosa alguna otra actividad, bien o servicio, luego de ser realizado/adquirido su apostolado/producto? ¿Cuál?

3.1.8. Variable 7: Sostenibilidad Económica

Una vez la comunidad religiosa ha desarrollado todos los pasos anteriores, puede ahora si pensar en el tema de la sostenibilidad económica (la cual consiste en la disponibilidad de recursos económicos que permiten a la comunidad ser perdurable en el tiempo), ya que ésta es el resultado de todo el desarrollo estratégico con el que cuenta la organización. Para lograr esta sostenibilidad no sólo es necesario la búsqueda de los diferentes recursos, sino también el manejo que se le dé a cada uno de ellos dentro de la comunidad religiosa. Finalmente, para lograr la sostenibilidad, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿Cómo hace la Comunidad Religiosa para mantenerse económicamente? ¿Es la Comunidad Religiosa autosostenible actualmente?

¿Cuáles han sido los factores claves para que la Comunidad Religiosa haya sido/sea autosostenible?

¿De dónde provienen los recursos que hacen viable financieramente la Comunidad Religiosa?

¿Recibe la Comunidad Religiosa alguna retribución económica por el apostolado/producto que realiza? ¿De qué tipo?

¿Recibe donaciones la Comunidad Religiosa? ¿De qué forma? ¿Cómo la Comunidad Religiosa informa a la sociedad el uso que hace del dinero que recibe en calidad de donación?

¿Cuál es el criterio que se tiene en cuenta en la Comunidad Religiosa para la distribución de los recursos? ¿Cómo se distribuye, de manera porcentual, el presupuesto dentro de la Comunidad Religiosa?

En este caso, se deben tener en cuenta los siguientes puntos claves:

Factores que Permiten la Sostenibilidad en una Comunidad Religiosa.

Enfoque Estratégico. El enfoque estratégico de una comunidad religiosa está contenido en sus constituciones de acuerdo a su carisma. Sin embargo, en algunos casos, el carisma es algo muy amplio, y no se cuenta siempre con los recursos humanos, técnicos y financieros suficientes para ello; por eso, es necesario que la comunidad religiosa vaya definiendo los aspectos a corto y mediano plazo a los que se irá enfocando inicialmente en su carisma, para luego poder ir abarcando otros que considera importantes en el desarrollo de este.

Testimonio de Vida. Cuando se vive con convicción y radicalidad el carisma fundacional de una comunidad religiosa, a pesar de las dificultades a las que esta se enfrente, las personas que la conforman se mantendrán firmes en su estilo de vida. Así, cuando sean escasos los recursos económicos, si las personas externas a la comunidad ven este esfuerzo que realizan quienes hacen parte de ella, ayudarán de una u otra manera para que continúen su carisma con el grupo objetivo, porque saben que están haciendo las cosas como deben ser. En este caso, vemos lo que narraba el Padre B. Botero acerca de la comunidad de las Misioneras de la Caridad: "conozco el caso de las hermanas de la Madre Teresa de Calcuta, ahí en la Perseverancia tienen un convento: ellas reciben todo de limosna, van y salen a pedir limosna pero descaradamente a las tiendas, pero más de la mitad de lo que consiguen lo dan a los pobres. Entonces los tenderos de la Perseverancia que son algunos de ellos peligrosos, hay ampones y todo eso, se han pegado una reblandecida mirando a estas monjitas, entonces ellos dicen: prefiero darle a ellas y que ellas entreguen a las personas que creen que es más conveniente. Es el testimonio, da mucho, permite la sostenibilidad" (comunicación personal, 9 de Abril, 2013).

El carisma. Existen carismas o que se encerraron y no son atractivos para las personas, o son carismas de una entrega total que si son atractivos. Así, se debe entender que los carismas no son permanentes, puesto que ellos tienen su tiempo de duración, por lo cual, si no se actualizan de acuerdo a las necesidades del grupo objetivo, harán que la comunidad con el tiempo tienda a desaparecer (Padre B. Botero, comunicación personal, 9 de Abril, 2013). Es por ello, que en otra entrevista el Padre B. Botero también afirmaba: "hay por ejemplo comunidades que su carisma

es demasiado restringido y que fue interesante en una época, pero no se ha actualizado. Entonces tratar de redefinir el carisma, por ejemplo, es una labor que están haciendo los hermanos Hospitalarios, ya no tienen vocaciones, porque eso que era tan lindo en la edad media de atender a los enfermos y que era como un acto heroico eso llamaba la atención a mucha gente, ahora con todo los seguros, las prepagadas, todas esas post y todas esas cosas, ya no se ve como un apostolado si no como un negocio, entonces no es atractivo yo dedicarme a la vida a servir a los enfermos, mejor estudio medicina" (Padre B. Botero, comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013).

Recursos Humanos. "Los recursos humanos están siendo en estos momentos los más difíciles de ubicar para muchas comunidades religiosas, debido que se necesitan personas en muchos lugares y no se cuenta con ellas, porque muchos de sus miembros están enfermos, envejeciendo y algunos ya han muerto" (Padre B. Botero, comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013). Es así como, con base a lo que dice este sacerdote, ante esta escases de personas, las comunidades religiosas deben tratar de definir un modelo de presencia de sus miembros en sus diversas casas, instituciones o proyectos comunitarios, que les permita impregnar su carisma en ellas, ya que esa presencia es fundamental, y así mismo, deben apoyarse en la labor de los fieles en algunas funciones que ellos puedan desarrollar.

Mezclar acción y oración para el desarrollo del apostolado. Una comunidad religiosa es una organización que Dios ha inspirado a fundar, para que las personas puedan salvar sus almas a través de ellas; por ello, Él siempre proveerá los recursos y las personas necesarias para el desarrollo sostenible de éstas. Desafortunadamente, la falta de fe hace pensar y creer que todo lo pueden hacer las personas, y que Dios está simplemente como un espectador en ellas. Sin embargo, no hay que dejar tampoco que todo venga de la divina providencia, ya que también es necesario poner los medios naturales y usar los mecanismos humanos para que una comunidad sea autosostenible. Es por ello que el Padre B. Botero afirma: "yo respeto mucho y creo en el poder de la oración, pero también creo en el poder de la acción, y mezclar acción y oración para el apostolado" (comunicación personal, 9 de Abril, 2013).

Ahorros. Según el Padre B. Botero: "una comunidad religiosa no se puede gastar más del dinero que ha recibido, puesto que debe pensar en su futuro, y prever gastos inusuales que pueden aparecer en el desarrollo de su carisma (dentro de estos gastos debe tener en cuenta la inflación y la revaluación o devaluación de la economía)" (comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013). Por eso, es importante que la comunidad posea sus ahorros, teniendo en cuenta que si necesita gastar diez pesos, debe tener al menos doce, para así poder ahorrar su excedente.

Planeación Financiera. Las comunidades religiosas deben establecer un presupuesto (mensual, anual) para el manejo de sus recursos financieros, y no esperar día a día a que vayan apareciendo los gastos, para así buscar luego el dinero necesario para cubrirlos. El tener con anticipación una idea clara de los gastos que se necesitarán en el desarrollo de su carisma, tratando de que estos costos sean bajos, le permitirá proveer oportunamente los recursos para el desarrollo efectivo de su apostolado. Esto permitirá de igual manera, que la comunidad religiosa evite al máximo el endeudamiento, ya que en muchos casos el desconocimiento en estos temas hace que ella incurra en gastos innecesarios, que pueden llevarla a su fin. Esta planeación no debe hacerse sólo a nivel general de la comunidad religiosa, sino también en cada una de sus casas, instituciones, organizaciones y proyectos pastorales.

Búsqueda de la Autosostenibilidad. Cuando se le preguntó al Padre B. Botero de qué criterios tiene en cuenta la Compañía de Jesús para distribuir sus recursos, el afirmó: "nosotros tenemos varios principios administrativos. Que las instituciones apostólicas sean sostenibles. Si no son sostenibles, pero son prioridad para la compañía de Jesús, la compañía tiene que ver cómo la sostiene a través de presentar proyectos, a través de pasar el sombrero por entidades de la compañía de Jesús" (comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013). Es por ello que, las comunidades religiosas deben buscar, cada una de acuerdo a su carisma, que cada una de sus casas, instituciones, organizaciones y proyectos pastorales realizados sean autosostenibles. De esta manera, los excedentes económicos de algunas de ellas, pueden ser usados para ayudar a otras que no pueden ser sostenibles, pero que son estratégicamente fundamentales en el desarrollo del carisma de la comunidad religiosa.

Manual Administrativo. Cada comunidad religiosa debe realizar un manual administrativo, el cual debe estar inspirado en el derecho canónico, en las mejores prácticas administrativas de todas las partes y sobre todo en los errores que es donde se aprende. Hay normas que deben aplicarse para evitar ciertas cosas, no porque eso sea pecado, sino porque ha sido el resultado de la experiencia de otras personas o comunidades religiosas que se han estrellado en dichas problemáticas (Padre B. Botero, comunicación personal, 9 de Abril, 2013).

Tipos de Fondos Financieros. Para el manejo de las finanzas de una comunidad religiosa, es importante que se cuente con diversos tipos de fondos financieros, en los cuales cada uno tendrá una prioridad distinta de acuerdo a la estrategia que busque la comunidad en dicho momento; a continuación se proponen algunos fondos, inspirados en las prácticas que lleva a cabo la Compañía de Jesús en Colombia (Padre B. Botero, comunicación personal, 9 de Abril, 2013), para el manejo adecuado de las comunidades religiosas:

1. Un fondo para el sostenimiento diario de las personas.
2. Un fondo para garantizar la formación de las personas.
3. Un fondo para garantizar la salud y el bienestar de los mayores, y de los enfermos.
4. Un fondo para financiar actividades importantes para la comunidad religiosa que sean estratégicas para ésta, pero que por esa actividad la comunidad religiosa no va a recibir nada en contraprestación.
5. Un fondo para fundaciones de casas, o instituciones en otras ciudades o países.
6. Un fondo para gastos extraordinarios.

Factores que No Permiten la Sostenibilidad dentro de una Comunidad Religiosa.

No se tiene conciencia del valor del dinero. Cuando una persona empieza a hacer parte de una comunidad religiosa, esta se preocupa por cubrir todas sus necesidades básicas. Debido a esto, algunas personas no valoran y no cuidan lo que tienen, puesto que todo se lo han dado siempre y no han realizado un esfuerzo por adquirir dichas cosas. Esto lo mostraba el P Padre B. Botero (comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013) al afirmar: "no tenemos conciencia de la plata, del valor del dinero, que como todo no lo han dado. Segundo que en muchas

comunidades religiosas, las religiosas y los religiosos entran a ascender en la escala social, entonces inmediatamente tienen algo, entonces inmediatamente se lo pasan a su familia, eso es un fenómeno que se está dando, entonces la comunidad se queda sin recursos".

Las malas asesorías o la falta de asesoría. Si no se sabe administrar o manejar algunas cosas dentro de la comunidad religiosa, es mejor conseguirse personas que ayuden en ello, e incurrir en esos gastos aunque parezcan innecesarios. Esto se debe a que, sale más barato pagarle a un buen profesional por algún servicio, que tener luego que asumir una quiebra o cualquier otro problema legal o social, por tener una mala asesoría o por no haber contado con ella. Esto es lo que se ha podido ver en algunas comunidades religiosas del país: "acaba de pasar lo de interbolsa cuatro comunidades religiosas que tenían platica ahí, yo les dije ojo con interbolsa, y ya se oían rumores de que ahí estaban manejando mal la plata. Claro les ofrecieron unas tasas de interés: tan bueno de eso no dan tanto. Unas monjitas en Pasto se la metieron todo a DMG, y les devolvieron noventa mil pesos. Y uno decía: es imposible que hagan eso. Entonces malas asesorías o falta de asesoría, y malas asesorías porque piensan que por más que una persona sea de comunión diaria uno no le puede creer cuando le viene a ofrecer un CDT. Y además ofreciéndolo con unas tasas de interés muy altas, eso ha pasado con las monjitas: unos tipos queridísimos y adorados y con los curas unas muchachitas de minifalda que iban a ofrecerles eso y los tipos caían. Además si uno no sabe administrar consígase gente que le ayude, sale más barato pagarle a un buen profesional que asumir una quiebra" (Padre B. Botero, comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013).

Falta de identidad de las personas con su propia comunidad. Otro inconveniente que, según el Padre B. Botero, ocurre en las comunidades religiosas, y que no les permite ser sostenibles es: "una enorme falta de identidad con su propia comunidad: traspasar recursos de la comunidad a la familia. Lo que te decía la pensión es para mi comunidad, me ha sostenido toda la vida, por qué se la tengo que pasar a mi familia, al no ser que haya una necesidad muy grande, entonces uno habla. Entonces si se usa la comunidad religiosa como un medio supervivencia de ascender en la escala social y de favorecer a la familia y motivaciones lícitas totalmente, eso no es pecado tener ganas de ascender no es pecado, tener ganas de favorecer a los de uno no es pecado, pero ese no es el sentido de una vocación religiosa al servicio de los demás. Entonces ha

pasado y está pasando mucho eso y en la compañía ha pasado" (comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013). Es así como, en muchas comunidades religiosas, sus integrantes entran en ellas con el fin de ascender en la escala social; aunque esto en el fondo es algo humano, el problema está en que apenas consiguen ciertos recursos económicos, se lo pasan inmediatamente a su familia, y la comunidad se queda sin recursos suficientes para ser perdurable en el tiempo (como es el caso de las pensiones).

Falta de Vivencia de la Vocación. Es importante que las personas tengan claro el horizonte de la vivencia de su vocación: la gloria de Dios y el bien de las almas. Por ello, si se pierde este panorama, todo se materializa, y se desvirtúa el sentido verdadero de la comunidad religiosa, volviéndose ella una empresa o una ONG asistencialista en la sociedad, incumpliendo así los objetivos para lo cual fue ella fundada. Por ello, cuando se le preguntó a la Hermana E. De La Consolata, acerca de los factores que hacían sostenible una comunidad religiosa, ella respondió: "siempre la vivencia del carisma, como convicción, esa radicalidad de la vivencia del carisma fundacional, y el testimonio de vida: es algo que no falla, que el que realmente se siente vocacionado viva esa consagración con alma, vida y corazón. Entonces si uno vive ese testimonio de vida, esa vocación: con alma vida y corazón, como quien dice eso es lo mío, con propiedad, con sentido de pertenencia, pues nunca voy a basilar aunque vengan las dificultades entonces me va a dar estabilidad" (comunicación personal, 16 de Octubre, 2013).

Dependencia exclusiva de las Donaciones y Limosnas. Es importante que las comunidades religiosas busquen sostenerse a través de donaciones y limosnas que diversas personas les ofrecen. Sin embargo, la pregunta que se plantea aquí es: "¿hasta qué punto es sostenible eso en el tiempo?" (Padre B. Botero, comunicación personal, 9 de Abril, 2013). Con la situación que vive el mundo actual, y por la que pasa la Iglesia, en donde cada vez tiene menos fieles que la ayudan a sostener económicamente, una época donde no hay grandes limosnas y herencias como en otros tiempos, "se tiene la impresión de que eso no es sostenible en el tiempo" (Padre B. Botero, comunicación personal, 9 de Abril, 2013). Aunque existen aún muchas personas que desean ayudar a las obras que realizan las comunidades religiosas, por lo general, ellas lo hacen sólo por un tiempo y no en todo momento, ya que en algunos casos se aburren o se

cansan de tener siempre que dar su dinero a este tipo de obras. Debido a esto, es conveniente que las comunidades se ayuden de limosnas y donaciones, sin depender exclusivamente de ellas.

Fuentes de Autosostenibilidad de una Comunidad Religiosa

Producto del desarrollo del Apostolado. Todas las comunidades religiosas se deben mantener de su trabajo, es decir, del desarrollo de su carisma, de su apostolado. Esto viene desde la época de Jesús, en donde a los apóstoles les tocaba trabajar (predicar el Evangelio) para mantenerse; tanto así, que San Pablo en una de sus cartas dice que: el apóstol es digno de recibir su sustento ("El obrero merece su salario" Lc 10,7), por ello, todo el mundo debe trabajar y vivir de un salario, siendo este pago no necesariamente económico, sino también en especie (Padre B. Botero, comunicación personal, 9 de Abril, 2013).

Desafortunadamente, los fieles no valoran el trabajo que realizan las personas consagradas a Dios y el costo que esto implica para llevarlo a cabo; sin embargo, tampoco puede desvirtuarse la razón de ser de la comunidad religiosa, y volverse ella una ONG asistencialista o una empresa solamente. De esta manera, según el Padre B. Botero (comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013), el pago de su trabajo depende del carisma de la comunidad:

Colegios y Universidades: Pensiones

Centros Sociales: Donaciones y contratos (licitaciones).

Actividades Espirituales: Limosnas.

Rendimientos Financieros de Inversiones. Cuando las comunidades religiosas poseen ciertos ahorros, es importante que los hagan rendir financieramente, de lo contrario van perdiendo su poder adquisitivo debido a la inflación (Padre B. Botero, comunicación personal, 15 de Noviembre, 2013). Así, una comunidad religiosa puede ayudarse de los rendimientos financieros de sus inversiones que ha ido adquiriendo, los cuales pueden ser usados para el desarrollo de su carisma.

Donaciones. Con las donaciones y con las grandes limosnas se financiaban las obras de la Iglesia en la edad media, pero eso ha ido cambiando, ya que ahora la gente no da limosnas en esa forma como se daba antes. Sin embargo, aunque con la crisis económica mundial es

complicado conseguir donaciones en estos momentos, es importante tener claro que esta es una buena forma de recibir los recursos necesarios para el desarrollo del carisma de la comunidad religiosa, considerando que no se puede vivir exclusivamente de ellas.

En el tema de las donaciones, es importante que la comunidad religiosa asigne una persona exclusivamente para ese manejo, quien se encargue de crear estrategias para buscar dichas donaciones, de acuerdo a las necesidades que tenga el desarrollo del carisma de la comunidad. En caso que sea necesario, la comunidad religiosa también debe crear una fundación recaudadora de fondos, que permita crear proyectos y buscar el apoyo de recursos en organizaciones externas para el sostenimiento de las obras que realice.

Por este motivo, es importante que las comunidades religiosas nacientes tengan muy clara su situación jurídica: si tienen personería jurídica eclesiástica bien sea de tipo Diocesano o Pontificio, por el sólo hecho de tener personería jurídica pueden actuar en lo civil como entidades jurídicas. Con dicha personería jurídica pueden ir al DIAN y obtener su NIT, con el cual pueden abrir su RUT, lo cual les permite abrir sus cuentas bancarias, y así poder organizar su contabilidad, para que puedan generar certificados de donación, para las personas y las empresas, de la recepción de dichas limosnas (Padre B. Botero, comunicación personal, 9 de Abril, 2013).

Pueden manejarse así dos tipos de donaciones:

En especie (Especificar qué cosas en especie pueden necesitarse)

Económicas (Especificar qué cantidad de dinero se necesita y en qué cosa específica será utilizado).

"Hay algo que también es muy importante: mostrar que la plata que ha sido donada se invierte bien. Entonces cuando la gente ve que realmente su dinero está fluyendo bien, la generosidad se despierta, puesto que el miedo de la gente es que le roben su plata y que le digan mentiras" (Padre B. Botero, comunicación personal, 9 de Abril, 2013).

Cultivos y Crianza de Animales. De acuerdo al carisma y a las instalaciones que tenga la comunidad religiosa, se puede pensar en cultivar diversas frutas y verduras, y criar diversos animales para el autosostenimiento de la comunidad religiosa: ganado, ovejas, gallinas, gansos, pascos, peces, conejos, etc. Este es el caso de los Hermanos Mensajeros de Paz: "en el monasterio la idea es que podamos ser autosuficientes de muchas maneras: tener cultivos para darnos de comer, animales: tenemos ovejas, gallinas, gansos, pascos, conejos, yo no sé qué más nos van a presentar, los hermanos quieren terneros para engordar, para vender, pero todos trabajando juntos" (Monseñor L. Mesa, comunicación personal, 17 de Septiembre, 2013).

3.2. Aplicación del Modelo

Finalmente, este Modelo de Planeación Estratégica en Organizaciones Eclesiales fue aplicado en las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial, entre el 10 y 14 de diciembre de 2013 en su sede de Cali-Colombia a todas las integrantes del gobierno superior de dicha comunidad religiosa. A través de diversas charlas y talleres que se hicieron durante esos días, se fueron resolviendo paso por paso cada uno de las variables que se han propuesto para el desarrollo de este modelo. De esta manera, se dio a esta comunidad lineamientos importantes en diversas áreas, con el fin de que tengan una estrategia clara que les permita ser autosostenibles en el tiempo, expandiendo su labor evangelizadora de Iglesia a otros países del mundo, a través de los medios de comunicación.

CONCLUSIONES

Este estudio ha permitido la creación de un Modelo de Planeación Estratégica en Organizaciones Eclesiales, el cual fue aplicado en la comunidad religiosa de las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial, que se encuentra en su etapa fundacional en Colombia. Éste modelo le brindó a dicha comunidad lineamientos importantes en diversas áreas, con el fin de que tengan una estrategia clara que les permita ser autosostenibles en el tiempo, y así expandir su labor evangelizadora de Iglesia a través de los medios de comunicación en otros países del mundo.

Este modelo está conformado por 7 variables, y en el momento de su aplicación, debe ser desarrollado en el orden como se presentan a continuación: Evolución de la Organización, Plataforma Estratégica, Stakeholders, División y Coordinación del Trabajo, Actividades de Apoyo, Actividades Primarias, y Sostenibilidad Económica. En cada una de las variables, se deben resolver las diversas preguntas que se presentan en ellas (algunas de ellas no aplican para ciertas comunidades religiosas) y se deben tener en cuenta los puntos claves que allí se exponen, de tal forma que al irlo desarrollando la comunidad religiosa direcciona y organice su estrategia (su carisma) hacia a la sostenibilidad.

A lo largo del modelo diseñado, se encuentran dos pilares fundamentales, que la comunidad religiosa debe tener en cuenta en todo momento en cada variable, en las cuales debe haber un equilibrio para que la comunidad pueda ser autosostenible. Estas son: la Mística (Oración): una vida de oración y de entrega a Dios, y la Profesionalización (Acción): una preparación ardua profesional para enfrentarse al mundo actual. Por ello, si la comunidad religiosa está yendo más hacia un lado, que hacia el otro, debe hacer un alto en el camino y fortalecer el otro pilar que se esté dejando a un lado, para así no perder la identidad de lo que es en la Iglesia.

La aplicación de este modelo debe realizarse durante varios días en la comunidad religiosa seleccionada, definiendo sesiones de medio día (en la medida de lo posible), en donde se trate una variable por sesión. Para ello, se debe contar (en la medida de las posibilidades), con todas las personas que hacen parte del gobierno superior de la comunidad religiosa, puesto que así se puede lograr una visión global de la situación en que se encuentra esta, y planear así la dirección

estratégica que debe realizarse de ahí en adelante hacia la autosostenibilidad (dado el caso que no todas esas personas puedan, entonces sería necesario elegir a aquellas que dirigen los cargos jerárquicamente más importantes, luego de ellas).

Aunque este modelo es aplicado inicialmente en las Comunicadoras Eucarísticas, vale la pena afirmar que, podrá de igual manera ser adaptado y usado para otros institutos de vida consagrada y sociedades de vida apostólica dentro de la Iglesia, al igual que otros organismos eclesiales tanto clericales como laicales, en los cuales se una la mística y la profesionalización.

Finalmente, con la aplicación de este modelo, se llega a la conclusión de que el problema de sostenibilidad de las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial no es económico, porque la providencia les ha dado lo necesario en el desarrollo de su carisma, en la medida que lo han ido necesitando. Sino que, el problema fundamental de las CEPC, al que tienen que trabajarle fuertemente, es al de enfoque estratégico (definir claramente el grupo objetivo al que inicialmente se van a enfocar, porque no pueden hacerlo con todas las personas al tiempo, y definir la estrategia comunicativa que usarán con cada uno de ellos) y de organización (definir claramente los cargos que cada miembro realiza en la comunidad, sabiendo jerárquicamente quien coordina las actividades que se hacen, creando así una comunicación para trabajar en equipo).

Es por ello que, una de las grandes oportunidades que se encuentran en el desarrollo de esta investigación para las Comunicadoras Eucarísticas, es que su carisma en los medios de comunicación enfocado hacia la producción audiovisual de manera exclusiva, no se encuentra en otras comunidades religiosas, lo cual hace que esto sea innovador en la Iglesia; esto se debe a que, aunque existen comunidades religiosas que se dedican a la producción audiovisual, no lo realizan de una manera exclusiva en ello, al igual que son pocas las productoras audiovisuales católicas que se dedican a esta labor. Así, la necesidad del mundo actual hace que la nueva evangelización del Evangelio desde la Iglesia tenga que ser innovadora, usando todas las herramientas tecnológicas que la ciencia va desarrollando para llevar a cabo la comunicación.

RECOMENDACIONES

Para superar las debilidades encontradas durante la aplicación de este modelo, en las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial, con respecto a los aspectos de enfoque estratégico y de organización, es indispensable que dicha comunidad siga las recomendaciones presentadas a continuación:

- Definir claramente el enfoque en el que la comunidad se centrará en los próximos años (a corto y mediano plazo), ya que por la falta de recursos económicos, humanos y tecnológicos, no puede dedicarse a la vez a enfrentar todos los aspectos del apostolado planteados en sus constituciones.

Para ello debe realizar lo siguiente:

- Establecer máximo 3 grupos objetivos en los cuales enfocarse (especificar en cada uno de ellos: tipo de personas, edades, nacionalidades, etc.)
 - Definir la visión para los próximos 5 años, la cual dará los lineamientos que seguirá la comunidad religiosa en el desarrollo de su carisma.
 - Establecer una estrategia de trabajo (¿qué medios de comunicación usar para llevar el mensaje del Evangelio?) a cada uno de los grupos objetivos que han sido definidos previamente.
- Establecer en la comunidad, cada una de las funciones realizadas por sus integrantes, y con base a ello diseñar su organigrama. De igual manera, se debe organizar de una manera clara, el gobierno organizacional tanto de la comunidad, como de su productora Boeteia, respondiendo a las preguntas planteadas en la Variable 2 de Plataforma Estratégica (con respecto al Gobierno Organizacional).
- Definir los Stakeholders con los cuales la comunidad afectará y se verá afectada en los próximos 5 años, respondiendo a las preguntas planteadas en la Variable 3 de Stakeholders. Establecer para cada uno de ellos una estrategia de trabajo conjunto.
- Crear dentro de la comunidad un área dedicado especialmente para la búsqueda y manejo de las donaciones, y asignar en ella una persona dedicada exclusivamente a su funcionamiento. Dicha

persona tendrá que definir estrategias para buscar diversos tipos de donaciones a los Stakeholders definidos anteriormente.

- Aplicar cada 6 meses este modelo de sostenibilidad en la comunidad, para así poder ir evaluando cómo va avanzando ella en la búsqueda de lograr su autosostenimiento, buscando así cumplir con el carisma planteado por sus fundadores. Con el paso del tiempo irán apareciendo nuevos problemas que se tendrán que ir trabajando para llegar así a cumplir su objetivo propuesto.

Finalmente, con estas estrategias, las Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial podrán esperar los siguientes resultados en los próximos 5 años:

- Fortalecimiento financiero, que llevará a incrementar el número de producciones audiovisuales, al contar con una capacidad financiera suficiente para ello.
- Crecimiento de la comunidad, que llevará a contar con un número mayor de religiosas para el desarrollo del apostolado, tanto en Colombia, como en otras partes del mundo, debido a que los recursos obtenidos ayudarán a ampliar su monasterio y a tener nuevas fundaciones.
- Impacto social, que aumentará el número de personas en Colombia y en el exterior que tendrán una mejor formación en valores éticos y cristianos, debido a la labor que realizan las hermanas en su apostolado a través de los medios de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Blog Divinas Vocaciones (2013). Clarisas, Orden de Santa Clara. Recuperado el 15 de agosto de 2013, de <http://divinavocacion.blogspot.com/2012/01/305-clarisas-orden-de-santa-clara.html>

Blog Divinas Vocaciones (2013). Comunidades Religiosas Católicas. Recuperado el 15 de febrero, de <http://indicedivinavocacion.blogspot.com/>

Comunicadoras Eucarísticas del Padre Celestial C.E.P.C. (2013). Quienes somos. Recuperado el 20 de enero, de <http://www.papadiostv.net/>

Epstein, M. (2009). Sostenibilidad empresarial. Bogotá: ECOE. p. 3-32.

Hermanos Mensajeros de Paz (2013). Quienes somos. Recuperado el 13 de agosto de 2013, de <http://mensajerosdepaz.com/>

Ibarra, A. y Garzón M. (2014). Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*. Vol 1. N. 3. p 52-77.

Iglesia Católica (1983). Código de Derecho Canónico. Recuperado el 20 de marzo de 2013, de http://www.vatican.va/archive/ESL0020/___P1X.HTM

Jesuitas Centroamérica (2013) Quienes somos. Recuperado el 18 de agosto de 2013, de <http://jesuitascam.org/quienes-somos/la-compania-de-jesus/>

Mintzberg, H. (1984/2002) "La estructuración de las organizaciones". (7ma. Reimpresión). Barcelona, España: Ariel Economía.

Porter, M. (1987/2009). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. (8va Reimpresión). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Restrepo, L. (2004). Interpretando a Porter. Bogotá: Centro Editorial Universidad el Rosario.

Scott, D. (2011). Manual de Planeación Corporativa. Para empresas de aseguramiento en salud en Colombia. Recuperado el 13 de febrero de 2013, de http://issuu.com/dsjervis/docs/manual_de_planeacion_corporativa_para_empresas_de_

Sociedad de San Pablo (2013) Misión. Recuperado el 14 de agosto de 2013, de <http://sanpablo.co/%C2%BFqui%C3%A9nes-somos/misi%C3%B3n>

Weiss, J. (2006). Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos. México D.F.: Editorial Thomson.

ANEXOS