

# La comunicación estratégica en las organizaciones del tercer sector: análisis de los trabajos de grado en el programa de especialización en UNIMINUTO

Javier Aníbal Espitia Viasús<sup>1</sup>   

## Resumen

En este texto se presenta una definición de organizaciones del tercer sector en el contexto de la interacción social que ocurre entre actores sociales que cooperan o luchan por la (co)existencia en la vida económica, política y social de un país. El papel de la comunicación estratégica en estas organizaciones suele simplificarse a una función de relacionamiento externo para captar donaciones de dinero (*fundraising*) o, en otras ocasiones, se asocia con la función “natural” de visibilizar las actividades de “cooperación” o “ayuda” que hacen las fundaciones en favor de los empleados, sus familias o de los pobladores de sus territorios de influencia, parecido como se entendió por mucho tiempo el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE). Por el contrario, se argumentará, a partir de la revisión bibliográfica y del análisis de los

---

1 Doctorando en Comunicación en la Universidad Nacional de la Plata, en Argentina, Magíster en Antropología por la Universidad de los Andes, Bogotá; profesor y exdirector de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones y de la Maestría en Comunicación Estratégica y Cambio Social, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, Bogotá. Ha sido cogestor de procesos de comunicación ciudadana en varias regiones de Colombia y consultor en comunicación y cambio social para entidades públicas, privadas y multilaterales del orden regional, nacional e internacional. [jespitia@uniminuto.edu](mailto:jespitia@uniminuto.edu)

trabajos de grado de estudiantes de la especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones, ECEO, de UNIMINUTO, que en las organizaciones del tercer sector, la comunicación debería caracterizarse al menos por: i) una intensa interacción entre los miembros (que genere vínculos), ii) la alineación con los retos o desafíos institucionales y iii) la visibilidad constante de actividades y resultados. Solo con organizaciones del tercer sector (OTS) fuertes, reflexivas e incidentes, será posible impulsar otros sentidos coherentes con un nuevo mundo.

**Palabras Clave:** Comunicación; Tercer Sector; Comunicación y Desarrollo; Inclusión Social.

## Abstract

This text presents a definition of third sector organizations in the context of the social interaction that occurs between social actors that cooperate or struggle for (co)existence in the economic, political and social life of a country. The role of strategic communication in these organizations is often simplified to a function of external relations to attract donations (fundraising) or, on other occasions, it is associated with the “natural” function of making visible the “cooperation” or “aid” activities carried out by the foundations in favor of their employees, their families or the inhabitants of their territories of influence, similar to how the concept of corporate social responsibility (CSR) was understood for a long time. On the contrary, it will be argued, based on the bibliographic review and the analysis of the graduate works of students of the specialization in Strategic Communication for Organizations, ECEO, of UNIMINUTO, that in third sector organizations, communication should be characterized at least by: i) intense interaction among members (which generates links), ii) alignment with institutional challenges and iii) constant visibility of activities and results. Only with strong, reflective and proactive third sector organizations (TOS) will it be possible to promote other meanings consistent with a new world.

**Key words:** Communication; Third Sector; Communication and Development; Social Inclusion.

## Resumo

Este texto apresenta uma definição de organizações do terceiro setor no contexto da interação social que ocorre entre os atores sociais que cooperam ou lutam pela (co)existência na vida econômica, política e social de um país. O papel da comunicação estratégica nessas organizações é muitas vezes simplificado a uma função de relações externas para atrair doações (captação de recursos) ou, em outras ocasiões, é associado à função “natural” de tornar visíveis as atividades de “cooperação” ou “ajuda” que as fundações realizam em favor de seus funcionários, de suas famílias ou dos habitantes de seus territórios de influência, semelhante à forma como o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) foi entendido durante muito tempo. Ao contrário, argumentar-se-á, com base na revisão bibliográfica e na análise dos trabalhos de conclusão de curso dos alunos da especialização em Comunicação Estratégica para Organizações, ECEO, da UNIMINUTO, que, nas organizações do terceiro setor, a comunicação deve se caracterizar, no mínimo, por: i) intensa interação entre os membros (que gera vínculos), ii) alinhamento com os desafios institucionais e iii) constante visibilidade das atividades e dos resultados. Somente com organizações do terceiro setor (OTS) fortes, reflexivas e proativas, será possível promover outros significados condizentes com um novo mundo.

**Palavras-chave:** Comunicação; Terceiro Setor; Comunicação e Desenvolvimento; Inclusão Social.

## El llamado tercer sector

Diversos estudios como los de Calvillo (2013), Villar (2000) y Gómez-Quintero (2014) han señalado lo complejo de establecer una historia consolidada del llamado tercer sector de la economía, entre otras razones, porque su comprensión se ha construido desde el análisis de categorías conceptuales aparentemente equiparables, pero bastante

diversas o incluso divergentes como “sociedad civil”, “organizaciones solidarias” o “voluntariado”, entre otras<sup>2</sup>.

Como menciona Villar (2000), siguiendo a Douglas North, la historia de estas organizaciones se relaciona con los procesos de formación y transformación del Estado. Por tanto, no puede ser entendida por fuera del contexto de oportunidades y limitaciones ofrecidas por los diversos arreglos institucionales, las definiciones públicas sobre las responsabilidades en torno a lo social y la relación con los actores del sistema político<sup>3</sup>. En 1999, la Universidad Johns Hopkins (Estados Unidos), señaló unas características de las organizaciones del tercer sector:

- Estructura: esta característica supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo.
- Autonomía: es la característica que imprime libertad a una entidad a fin de que asuma sus intereses mediante normativas y poderes propios, sin ningún tipo de dependencias organizativas o funcionales con ninguna otra organización, pública o privada.
- No lucrativa: entendiendo por ello que no se pretende obtener utilidad alguna en sus transacciones.
- Voluntariedad: esta característica conlleva la libertad de afiliación o de adhesión.
- Beneficio social y público: característica que busca la mejora del nivel de bienestar social o condiciones de vida de los beneficiarios.

---

2 En el estudio de Villar (2000) se menciona un detallado listado de publicaciones anteriores del tema por subgrupos de organizaciones: sindicales, populares, ONG empresariales, instituciones de caridad, movimientos de mujeres, ente otros.

3 La historia de las organizaciones civiles en Colombia es periodizada y narrada por Villar (2000) en seis etapas: i) el real patronato de indias, la Iglesia y los orígenes del sector; ii) la formación del Estado nacional, el conflicto político-religioso y el control de las organizaciones; iii) la Constitución de 1886 y la soberanía limitada del estado; iv) la ampliación de la intervención estatal, las reformas liberales, la polarización partidista y la dinámica de las organizaciones civiles (1930-1957); v) las organizaciones en el Frente Nacional: entre la cooptación gubernamental y la radicalización antigubernamental (1958-1982), y vi) la democratización del sistema político colombiano: entre la ampliación de la participación plural de las OSC en la vida pública y el deterioro reciente de la democracia (1982-1996).

En cuanto a su denominación, recientemente en Colombia se vienen llamando entidades sin ánimo de lucro (en adelante ESAL), nombre que quizás tiene un fuerte carácter institucionalizado, al punto que así se tipifican en la normatividad propia del régimen tributario. Las organizaciones que aquí se incluyen son: i) asociaciones, corporaciones y fundaciones; ii) entidades de la economía solidaria; iii) entidades extranjeras sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior, y iv) ONG. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (sf), el Chartered Professional Accountants Canadá define las ESAL como:

Entidades, usualmente sin participaciones de propiedad transferibles, organizadas y operadas exclusivamente para fines sociales, educativos, profesionales, religiosos, de salud, de caridad o cualquier otro fin no lucrativo. Los miembros, contribuyentes y otros proveedores de recursos de una organización sin ánimo de lucro, en tal condición, no reciben ningún rendimiento financiero directamente de la organización (p. 32).

El cambio ocurrido en la década de 1990 en cuanto a la reducción del Estado y al nuevo modelo de política económica y social (neoliberalismo), provocaron el incremento de la brecha entre los sectores de la sociedad, por lo que hubo un aumento en la participación de las OTS en la gestión de los programas sociales. Como indican Celis y Guigni (2006), el Consejo Económico y Social de la ONU reportó un incremento significativo de las OTS en los últimos años, confirmando que se ha pasado de tan solo cuatro decenas en 1946 a 2350 en el año 2003. De igual forma, se resalta la relevancia de las OTS dentro del ámbito social, político y económico, que se ha hecho patente en la llamada sociedad civil global.

Al analizar el caso colombiano, cabe destacar el trabajo de Villar (200a) y el trabajo de grado de maestría de Hernández (2018), quien hace un juicioso estudio histórico, normativo y conceptual de las organizaciones del tercer sector en Colombia, con énfasis en inversión y responsabilidad social. En general, sin embargo, sorprende la escasez de estudios que consoliden información sobre el tema. En el trabajo de Hernández (2018) se describe que:

Las formas organizacionales propias al tercer sector, están definidas en el Estatuto Tributario e incluyen, entre otras organizaciones, fundaciones, ONG's y las entidades de la economía solidaria; de manera que, el ter-

cer sector en Colombia agrupa dinámicas solidarias de origen mutua y dinámicas orientadas por el interés general (p. 24).

La Ley 1819 de 2016, del Estatuto Tributario, inserta las ESAL dentro de una categoría jurídicamente constituida que se divide en cuatro grupos por su naturaleza contributiva: a) entidades no contribuyentes y no declarantes (entidades estatales, sociedades de mejoras públicas, asociaciones de padres, juntas de acción comunal, entre otros); b) entidades no contribuyentes declarantes (sindicatos, asociaciones gremiales, fondos de empleados, entre otros); c) contribuyentes del régimen tributario especial (fundaciones, cooperativas, corporaciones, ONG, entre otras) y d) las ESAL diferentes a los tres grupos (no cumplen con los requisitos exigidos serán contribuyentes).

En cuanto a los alcances de su trabajo, al menos en Colombia, la Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG) (2014), plantea que:

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, como un actor corresponsable en el desarrollo y la paz del país vienen aportando desde los diferentes territorios, y pese a todas las dificultades que se presentan en un país en situación de conflicto, en la construcción de escenarios, metodologías, acciones de valor e instrumentos en los diferentes momentos del ciclo de las políticas públicas y en general en la construcción de escenarios que facilitan el diálogo político como instrumento para el fortalecimiento de la gobernanza y la democracia. Sin embargo, existen percepciones e imaginarios negativos sobre el rol que cumplen como actores políticos y actores de desarrollo, y que se profundizan en un país donde sistemáticamente se presentan amenazas y asesinatos a líderes y representantes de organizaciones sociales; donde se ven limitados los derechos a la asociación, a la protesta y a la participación; donde no hay garantías para ejercer control social; y donde flagelos como la corrupción y el clientelismo minaron la confianza entre el Estado y la OSC debilitando la cultura democrática (citado en Hernández, 2018, p. 101).

La función social de estas organizaciones presenta, sin embargo, una discusión que vale la pena señalar, resumida muy bien por Calvillo (2008), en torno a que el tercer sector ha venido cumpliendo un doble papel: por un lado, el de ser agente promotor e impulsor de nuevos derechos sociales, culturales, políticos y económicos, con miras al lo-

gro de una redistribución del bienestar, basado en la diferenciación de grupos minoritarios o específicos. Por otro lado, el de convertirse en acompañantes, deliberados o involuntarios, de una política de privatización y liberalización tendiente a la disminución de las regulaciones y los derechos sociales y, en consecuencia, en servir como instrumentos de legitimización de un nuevo tipo de solidaridad social en línea con esas políticas neoliberales.

La pregunta de a qué intereses sirven las organizaciones del tercer sector deja planteada una reflexión que las y los líderes de estas deberían retomar muy en serio. Sin embargo, cuestiona al ciudadano de a pie, quien muchas veces entrega su confianza a estas organizaciones con la (muchas veces ingenua) certeza de que representan intereses públicos, cuando realmente representan intereses de organizaciones internacionales globalistas, como lo señalan Dierckxsens y Formento (2018). Estos autores manifiestan que existen cuatro esquemas de poder en puja:

- i) La fracción financiera transnacional expresado por el Tea Party del Partido Republicano estadounidense, conformado con capitales del complejo militar-farmacéutico-industrial en alianza con corporaciones de índole transnacional y multinacional; ii) la fracción financiera globalista asentada en las cities de Londres y Wall Street, con un fuerte anclaje de capital especulativo global; en tercer lugar aparecen los BRICS como expresión de las economías emergentes fruto de la deslocalización de las empresas transnacionales, pero conducido fundamentalmente por Rusia y China; y finalmente, iv) el Pluriuniversalismo interreligioso que se constituye como otro esquema en donde se ponen en diálogo las cinco grandes religiones monoteístas, incorporando las de los pueblos originarios. (citado en Santin y Zuccaro, 2018, p. 10)

El debate dado en Colombia sobre la supuesta suplantación que han hecho las ONG del papel del Estado, Gómez-Quintero (2014) llama la atención sobre la creciente despolitización de la sociedad civil y la tercerización del Estado, entendida como:

Procesos, muchas veces legitimados por la opinión pública, (en los que) el desplazamiento de las posiciones políticas hacia las económicas está caracterizado por procesos de corporativización del sector, en los que se debilita la crítica o se suaviza el conflicto a cambio de la obtención de beneficios y subvenciones para las organizaciones (p.22).

Pécaut (2014), por su parte, señala que la crisis institucional del país es preocupante. Argumenta que la proliferación de las ONG está relacionada con la pérdida de control por parte del Estado de las relaciones sociales en el país. El problema grave no es la multiplicación de las ONG, sino la crisis de las instituciones, y frente a las deficiencias estatales, es normal que aparezcan a veces como un sustituto del Estado. Este experto señala que la desconfianza ciudadana hacia el Estado es algo que viene de un tiempo atrás en Colombia y que va creciendo. Menciona que ha ganado espacio la adhesión al anarco-liberalismo, es decir, a una visión según la cual los derechos que valen son los que se construyen contra el Estado. También manifiesta que no es clara la distinción entre sociedad civil y Estado en Colombia. Por ejemplo la Procuraduría o la Defensoría del Pueblo que actúan a la vez como representantes del Estado y de la sociedad civil. Acontece, dice Pécaut (2014), que “el desprestigio de las instituciones es tal que hablar a nombre de valores se ha vuelto equivalente a hablar a nombre de la sociedad, olvidándose que el fortalecimiento institucional es fundamental para el fortalecimiento de la sociedad civil”. (p.18).

Es evidente, entonces, que los sistemas democráticos latinoamericanos deberían saber captar y aprovechar los impulsos ciudadanos para el acceso a los derechos, y fortalecer, con ello, la cultura deliberativa y el enriquecimiento del espacio público. Esto podría derivar en la institucionalización de mecanismos de diálogo público entre el tercer sector, la empresa privada y las entidades públicas, de tal forma que se generen cocreaciones y salidas conjuntas a las principales problemáticas que aquejan a la sociedad.

Las organizaciones del tercer sector, por su parte, si bien deben ser agentes de movilización y de la búsqueda de apoyo a las demandas sociales, tendrían que superar el anarco-liberalismo mencionado por Pécaut (2014), que se basa en la construcción contra el Estado, e impulsar agendas conjuntas en pro de lo público, con el cuidado de no caer en prácticas de tercerización del Estado, como lo advierte Gómez-Quintero (2013). Esto se da, por ejemplo, con la pérdida del sentido crítico en favor de beneficios financieros. Por último, deberían evitar caer en alianzas con proyectos internacionales con moral dudosa por sus per-

juicios para el país, como las agendas globalistas señaladas por Dierckxsens y Formento (2018) promovidas desde ONG internacionales<sup>4</sup>.

## **La comunicación en las organizaciones del tercer sector**

La gestión de la comunicación en procesos organizativos y de cambio social ha sido abordada en diferentes contextos y por autores como Gumucio y Tufte (2000), Uranga (2000) Espitia (2004), Villamayor (2000), Pérez y Masonni (2009) Bruno y Demonte (2017) Obregón y Vega (2021) entre muchos otros, quienes mencionan aspectos considerados claves como la pertinencia de la organización y de la comunicación para el contexto, la riqueza de conocer y crear con (no solo para) los actores o públicos priorizados, la importancia de la planificación basada en diagnósticos o análisis situacionales participativos y la evidencia de que cuenten con un enfoque estratégico y ético que enmarque el accionar organizacional y comunicativo.

Las organizaciones de la sociedad civil (en adelante OSC) u organizaciones del tercer sector, (en adelante OTS) requieren las empresas privadas y las entidades públicas, (y quizás más) de diseños estratégicos de la comunicación que le aporten el alcance de las metas, causas o retos estratégicos. Sin duda, la nueva teoría estratégica, ha planteado avances significativos al deconstruir la instrumentalización de la comunicación en las organizaciones, ya que enfatiza la importancia del sujeto relacional (en las organizaciones), y de la estrategia como método para articular, para conversar, coconstruir, y no solo para competir e impactar clientes.

Desde el enfoque de comunicación estratégica para el cambio social, cuatro autoras, de los colectivos La Sandía Digital y WITNESS” han retomado y repotenciado ciertas comprensiones de la planificación y

---

4 Ejemplos clásicos de esto son los proyectos asociados al Plan Colombia, con los cuales se favorecieron fumigaciones con glifosato y destrucción violenta de cultivos, mientras que ahora se señalan riesgos de promoción de: individualismo exacerbado, experimentación con humanos en ejercicios de ingeniería social, o capitalismo a ultranza, etc.

de gestión de la comunicación, (como las de El Churo Comunicación, 2018) que plasmaron en la guía de comunicación para la defensa de la tierra y el territorio (Diez *et al.*, 2021), y que resultan bastante útiles para las OTS. Dicen Diez, Cornelio, Salas, y Montalvo (2021):

Nos imaginamos una comunicación comunitaria estratégica que teje voces, en procesos horizontales, cíclicos. Dando más peso a lo comunitario, lo popular, lo estratégico y la transformación social. Dejando por un momento a un lado, la comunicación de reacción y dando lugar a una práctica de comunicación que planea, que escucha y que aprende para transformar; que se encuentra en constante valoración y toma de decisiones en cuanto a las acciones que se realizan, y los efectos y conversaciones que está generando. Se propone pues, un proceso cíclico que tiene como punto de partida al propio movimiento, para “planificar las acciones a través de un análisis situado en cada realidad concreta, en un momento histórico, en un espacio y en un tiempo propio. (op cit. p.14)

Según enfatizan las cuatro autoras, esta comunicación es en sí misma transversal al sujeto, al contexto, a las relaciones, que se piensa viva, que escucha y no solo transforma lo de afuera, sino desde adentro. Así lo expresan:

De igual forma, la comunicación estratégica para el cambio social adoptará los principios de cada movimiento, que la acompañarán en todas sus fases, tanto al crear los mensajes, como al hacer uso de distintos medios para abrir el diálogo con personas que forman parte de otras comunidades. Al ir de la mano del proceso político, el plan de comunicación involucra a actores y actoras de la comunidad de forma horizontal, reflejando los valores de la comunidad en la comunicación y adoptando una mirada crítica ante el ejercicio de comunicación. Así la comunicación estratégica para el cambio social es “una clave de lectura: de nosotros/as, de la realidad, y del modo en el que nos relacionamos con la realidad para transformarla. (op cit. p.16)

Esta propuesta de comunicación para la defensa del territorio nos enseña formas de encarnar procesos de interacción e incidencia eficaces y coherentes con los principios de un mundo mejor basado en la comprensión de la otredad. La reflexión sobre las narrativas en las OTS es un factor clave en tanto que, muchas veces, al visibilizar causas solidarias se frecuente que se caiga en prácticas de revictimización de poblaciones ya

vulneradas, ya sea en las imágenes o en el tono de los mensajes escritos, sonoros o audiovisuales. La Fundación Lealtad, en España, instancia certificadora de ONG, aunque su cobertura de beneficiados se concentre en este país, ha diseñado nueve principios de transparencia y buenas prácticas, y treinta y seis indicadores que funcionan como ciertos estándares que abarcan múltiples aspectos del buen funcionamiento de las ONG y que dan respuesta a las demandas de información de los donantes a la hora de colaborar con ellas. Dentro de sus recomendaciones para la gestión de la comunicación, LEALTAD (2021) sugiere aspectos como:

1. La comunicación es elemento transversal y una herramienta estratégica para cualquier organización. Una entidad sin ánimo de lucro quiere dar a conocer su misión al conjunto de la sociedad, pues necesita la colaboración de todos (ciudadanía, empresa y Administración) para alcanzarla.
2. Aunque no todas las ONG cuentan con un departamento de comunicación, todas comunican. Diariamente realizan actividades para difundir su causa, crear una imagen atractiva de sí mismas, recaudar fondos y garantizar el buen funcionamiento de la organización.
3. Instrumento al servicio de la misión. El principal objetivo de la comunicación en la ONG es que su misión sea conocida. Gran parte de los procesos de comunicación están dirigidos a la sensibilización y concienciación de la opinión pública, la movilización de la sociedad y la generación de incidencia política con respecto a una problemática determinada. Su objetivo es llegar a la mayor cantidad de personas de manera efectiva, es decir, consiguiendo que se adhieran a la causa. Para lograrlo, tiene que darse a conocer e involucrar a su entorno. Debe construir una imagen singular y coherente, que refleje de manera fiel su cultura y valores.
4. Las ONG deben construir una imagen singular y coherente, transmitir un mensaje claro y difundir el trabajo que realizan. También es necesario que se transmita un mensaje claro, que se adapte permanentemente a los públicos objetivo en los diferentes canales y soportes disponibles. Y tiene que difundir el

trabajo que realizan, tanto para cobrar notoriedad y autoridad, como para rendir cuentas, vincular las campañas de captación de fondos a su misión y fidelizar a donantes y voluntarios.

5. La comunicación interna es esencial para que desarrolle su actividad con éxito. Transmitir correctamente a los empleados y/o voluntarios los objetivos estratégicos que promueve la organización, fomenta la participación y genera un sentido de pertenencia. Además, una información fluida y estrecha entre departamentos es vital para su buen funcionamiento interno.
6. Las entidades pueden comunicar de diferentes formas y en distintos espacios: a través de su página web o su perfil en redes sociales, mediante el envío de su newsletter, con revistas y publicaciones periódicas, saliendo en un anuncio de televisión o con un cartel publicitario en una parada de autobús. Pero para poner en valor su trabajo, deben contar con un plan de comunicación.
7. El plan de comunicación debe recoger los objetivos, los públicos, los mensajes, los canales y las acciones internas y externas. Este documento recoge los objetivos que ayudarán a la organización a alcanzar su misión, los diferentes públicos a los que se dirige, los mensajes que quiere transmitir, los canales que utilizará y las acciones de comunicación tanto internas como externas que pondrá en marcha.
8. Aunque esta hoja de ruta debe considerar tanto las técnicas online como offline, es cierto que las nuevas tecnologías han puesto el foco de la comunicación en Internet. Hoy en día, si no tienes una página web, no existes. De hecho, se ha convertido en la principal carta de presentación de una organización, pues es lo primero que buscamos a la hora de informarnos sobre ella.
9. Además, la necesidad de llegar a públicos más jóvenes requiere la presencia en redes sociales. Las ONG no pueden quedarse al margen del mercado de las nuevas tecnologías y deben fomentar la formación en competencias digitales y el intercambio de experiencias comunicativas entre las organizaciones.

10. Las ONG deben fomentar la formación en competencias digitales y el intercambio de experiencias con otras organizaciones. (p. 3).

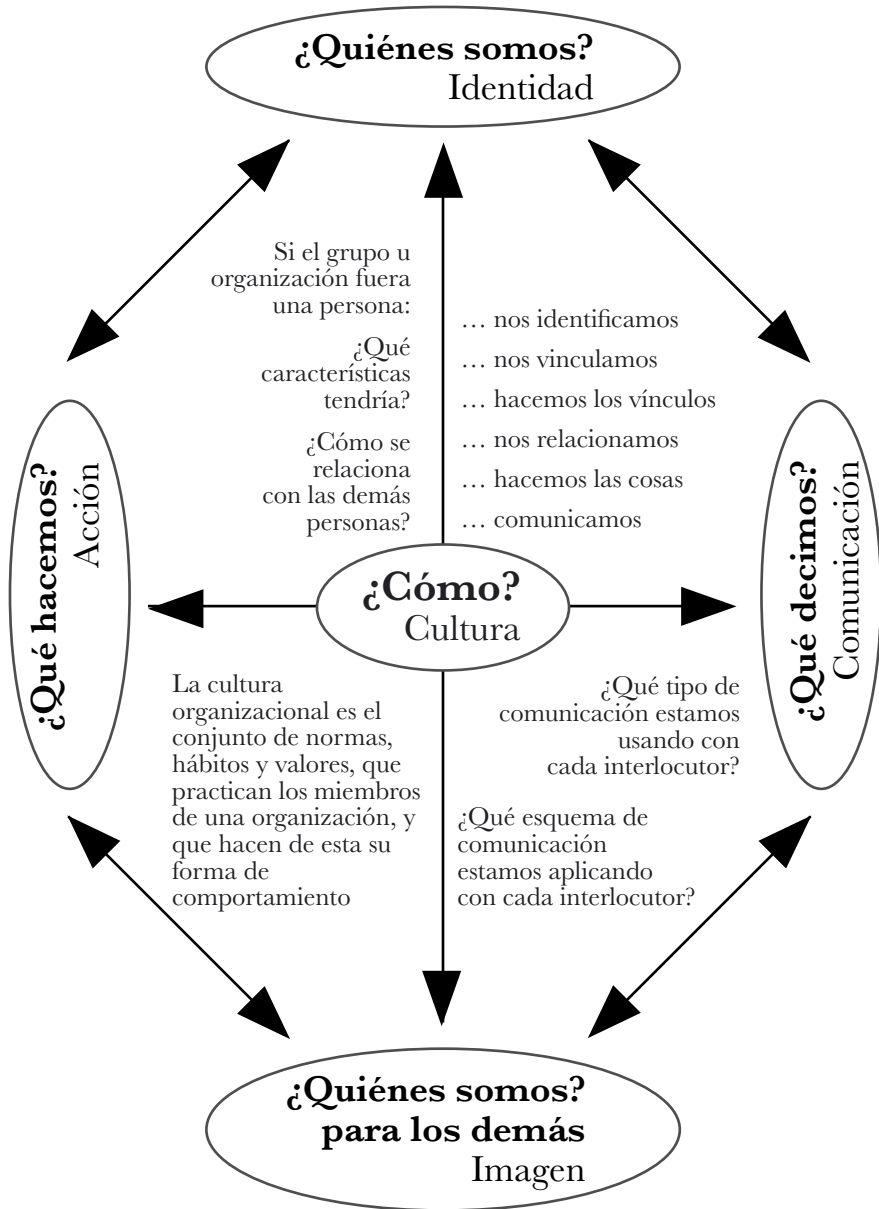
En cuanto a retos de la comunicación en el tercer sector, LEALTAD cita a la experta en relaciones públicas María Satrústegui, quien menciona que:

Cada vez más, las fundaciones y asociaciones, nos movemos en un entorno más competitivo, luchando por la atención y el apoyo a nuestra causa. Debemos poner en valor nuestras organizaciones, para construir credibilidad y confianza desde el *por qué* hacemos lo que hacemos, lo que nos mueve y hace diferentes a otros, *y cómo* lo hacemos. La transparencia y el buen gobierno son piezas claves, y en tiempos de dudas e incertidumbre, la confianza es lo que marca la diferencia. Necesitamos crecer, llegar a más públicos, conseguir que nos apoyen. Pero hay un aspecto importante: debemos hacerlo a nuestra manera. Nuestro *por qué* y nuestro *para qué* nos diferencian, y deben condicionar nuestra comunicación. Estamos ofreciendo a la sociedad, en su interacción con nuestra causa, algo muy poderoso: la oportunidad de mejorar las cosas, de poner su granito de arena para cambiar el mundo. Y un aliado clave en este trabajo serán nuestros propios trabajadores. Nuestra organización está formada por personas, que son sin duda los mayores embajadores de nuestra misión y los mayores aliados de nuestras acciones de comunicación. (Fundación LEALTAD, 2021, p.4).

Esta experta enfatiza en que la sociedad exige que las organizaciones no lucrativas se rijan por criterios de eficacia y transparencia. La comunicación es un elemento de gestión clave para generar credibilidad y confianza mediante el acceso a la información relevante de manera gratuita. De esta forma, las ONG deben garantizar que sus páginas web ofrezcan información completa y actualizada sobre sus actividades, contar con disposición pública de la memoria de actividades, las cuentas anuales y la información sobre el órgano de gobierno y equipo.

Finalmente, vale la pena mencionar que, para Organizaciones Sociales, Favaro (2008) ha hecho un trabajo de adaptación del modelo de análisis de identidad e imagen, propuesta por Joan Costa (citado en Favaro, 2008), quien sugiere realizar un diagnóstico como análisis organizado de una realidad determinada por un alcance geoFigura y poblacional con el fin de identificar y priorizar los problemas, sus causas y consecuencias (*ver* Figura 3.1).

**Figura 3.1**  
*Modelo de análisis de identidad e imagen*



Nota: Tomado de Favaro (2018, p. 40).

Como se puede ver, este modelo presenta dos ejes con sus polos. Verticalmente están interconectadas la identidad y la imagen y horizontalmente se encuentran los actos (¿qué hacemos?) y los mensajes (¿qué decimos?). En la encrucijada de los ejes está el vector cultural, que da sentido y valor diferenciados al conjunto; es una especie de transformador de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por los públicos.

Quisiera enfatizar en que el cruce de estos dos ejes y el vector cultural representan una clave de gestión en las organizaciones, y que esta perspectiva panorámica (el diagnóstico) permite identificar los niveles y retos entre la coherencia interna y de esta con la imagen que proyectamos.

Detallando un poco, el eje horizontal expresa *el hacer* y el *comunicar* a través del cómo. Y, verticalmente, el “cómo” transforma y valoriza la identidad de partida en una imagen, la cual incluye el cómo esta se configura y se instala en el imaginario colectivo. Como plantea Costa, citado por Favaro (2018):

La imagen, portadora de la identidad cultural de la organización, es formada por los públicos en virtud de la comunicación. Sólo a través de la comunicación llega la información acerca de las características de la organización que la hacen merecedora de la confianza y selección de sus públicos. Es incuestionable la necesaria observancia de la relación identidad – cultura– comunicación - imagen, así como de resaltar el papel de la comunicación interna en la conformación de cultura e identidad, fundamento de la imagen de la organización. (P. 41)

## **Los trabajos de grado en organizaciones del tercer sector presentados en la ECEO, UNIMINUTO**

Una vez se han descrito las características, debates y claves de gestión en las organizaciones del tercer sector, así como diversas comprensiones y prácticas de la comunicación en estas, a continuación se analizan aquellos trabajos de grado realizados en el marco de la ECEO. Estos trabajos se han basado en proyectos realizados en organizaciones comunitarias, y que se presentaron y aprobaron para recibir el título de especialistas en comunicación estratégica para las organizaciones.

De las nueve cohortes de estudiantes graduados entre 2014 y 2018, la ECEO contaba, en esa fecha, con 39 trabajos de grado, de los cuales seis corresponden a propuestas de comunicación estratégica en organizaciones del tercer sector, es decir, apenas un 15 % del total de trabajos. Estos fueron:

**Tabla 3.2**  
*Trabajos de grado en organizaciones del tercer sector*

<b>No</b>	<b>Año</b>	<b>Título</b>	<b>Organización</b>
1	2015	Organización Sabana Stéreo San Ángel – Magdalena.	Organización Sabana Stéreo San Ángel - Magdalena
2	2016	Relaciones públicas: elemento fundamental para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las donaciones del banco de alimentos de Bogotá.	Banco de alimentos de Bogotá.
3	2016	Mejoramiento del servicio al cliente desde la comunicación en Cootradecun	Cooperativa de los Trabajadores de la Educación de Cundinamarca y el Distrito Capital-COOTRADECUN
4	2016	La comunicación interna como eje articulador de los procesos organizacionales de la Corporación Amor por Colombia.	Corporación Amor por Colombia
5	2017	Escuela de medios que fortalezca la participación de niños y jóvenes en el canal comunitario de Tocancipá.	Canal comunitario de Tocancipá
6	2018	Estrategia de Comunicación para mejorar la reputación de la Asociación Comunitaria de Copropietarios Teleguatavita	Asociación Comunitaria de Copropietarios TELEGUATAVITA

Nota: Datos tomados de archivo ECEO

Sobre los objetivos que se plantearon, algunos de ellos fueron:

- Fortalecer el flujo de la información entre los habitantes y el municipio de San Ángel, Magdalena, como medio de comunicación y red social para el manejo de la comunicación y la información.
- Proponer acciones concretas en el ámbito de las relaciones públicas, que le permitan al Banco de Alimentos de Bogotá aumentar la captación de donaciones.
- Diseñar un plan estratégico para fortalecer los procesos comunicativos internos entre funcionarios y asesores para propender por el mejoramiento en la atención a los asociados.
- Generar un plan estratégico de comunicación que permita gestionar la comunicación interna en la Corporación Amor por Colombia, contribuyendo a la alineación de objetivos organizacionales por parte de los colaboradores.
- Diseñar una escuela de medios en el canal comunitario de Tocancipá para fortalecer los contenidos o la parrilla de programación, los procesos de participación de niñas, niños y jóvenes, y la construcción de identidad de los tocancipeños.
- Identificar la reputación de la Asociación Comunitaria de Copropietarios de Televisión por Cable Teleguatavita.

Los objetivos agrupados esquemáticamente se observan en la tabla 3.4:

Como se puede observar, tres objetivos estuvieron relacionados con la comunicación interna, (el 3, 4 y 5), uno de ellos exclusivamente (el 4), mientras que los otros tres (1, 2 y 6) se relacionan con aspectos más relacionados con la llamada comunicación externa: responsabilidad social, relaciones públicas, mercadeo social e imagen y reputación. Se pueden deducir dos tendencias: por una parte, buscan fortalecer flujos de información entre la organización y sus actores o aliados, así como realizar acciones por el mejoramiento de sus relaciones públicas, lo que

tiene que ver con la cualificación de los vínculos con los diversos actores, especialmente, los llamados externos. Por otra parte, buscan atender necesidades de comunicación interna, fortalecer la participación y que ello redunde en una buena reputación e imagen.

**Tabla 3.4**  
*Agrupación por subcampos*

<b>N.º</b>	<b>Verbo (acción)</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Subcampo(s)</b>
1	Fortalecer el flujo de la información entre habitantes y municipio	Que el medio sea canal de información y comunicación entre ciudadanía y gobierno local.	Responsabilidad social Relaciones Públicas
2	(Realizar) acciones concretas en el ámbito de las relaciones públicas.	(para) Aumentar la captación de donaciones	Mercadeo Social
3	Diseñar un plan estratégico de comunicación	(que) fortalezca procesos de comunicación interna que conlleven al mejoramiento en la atención a los usuarios	Comunicación interna – Atención al usuario
4	Generar un plan estratégico de comunicación	Alineación colaboradores con misión institucional	Identidad
5	Diseñar una escuela de medios en el canal comunitario de TV	Fortalecer procesos de participación, contenidos e identidad cultural	Identidad Responsabilidad social
6	Identificar la reputación de la Asociación Comunitaria	para mejorar la imagen y reputación de la Asociación Comunitaria de Copropietarios Teleguatavita	Imagen y reputación

Nota: Autoría propia

## Sobre las metodologías y técnicas de indagación

Los estudiantes de la ECEO que efectuaron diagnósticos o análisis situacionales, y desde allí formularon propuestas de planes de comunicación estratégica, trabajaron sobre todo desde enfoques de investigación cualitativa, aplicaron técnicas como la entrevista, la revisión documental o los grupos focales, pero articulándolas ocasionalmente con otras técnicas más cuantitativas como la encuesta. Dentro de las técnicas más utilizadas están: revisión documental, DOFA, análisis de bases de datos, mapas integrales de comunicación (MIC), matriz de señales de dolencia y salud, matriz de análisis de RRPP, matriz de tendencias de cambio, matriz de balance financiero, grupo focal, revisión documental, entrevista, prospectiva, pasos de la participación y mapeos de públicos. En este sentido, los métodos abordados son clásicos pero variados y, según lo observado, seleccionados de acuerdo con las características de las organizaciones y sus públicos.

Sobre los enfoques de comunicación utilizados, se han citado autores del campo de la comunicación organizacional, latinoamericanos y europeos, como Marcelo Manucchi, Juan Garrido, Joan Costa, Rafael Pérez, Italo Pizzolante y Sandra Massoni. Los marcos conceptuales permiten la comprensión de los problemas o necesidades identificados, sin embargo, llama la atención que cuatro trabajos de grado no muestran mayor alcance creativo en lo comunicacional y, por el contrario, se limitan a recomendaciones generales o a propuestas hipermediatizadas (instrumentales), pero que no dejan ver las rutas o caminos (proyectos comunicativos) para superar las situaciones de crisis en las organizaciones. Solamente en los casos del canal comunitario de televisión en Tocancipá y en el Banco de Alimentos en Bogotá se intentaron esfuerzos de creación colectiva o propuestas alternativas.

Se puede decir, entonces, que estos trabajos en organizaciones del tercer sector, aplicados en esta primera fase de la ECEO, muestran un abordaje muy similar a los de las organizaciones públicas o privadas con ánimo de lucro, en cuanto a enfoques, metodologías y bibliografía

consultada. El diferencial se muestra, especialmente, en que los alcances de los planes parecen querer impactar en escenarios más amplios que la misma organización; buscan incidir en las audiencias, por ejemplo, en el caso de las organizaciones asociadas a medios de comunicación masiva como Teleguatavita y Sabana Estéreo.

La preocupación por la comunicación interna o comunicación institucional, propiamente dicha, es otra constante de inquietud. Se identifica la necesidad de fortalecer más la cultura organizacional en aspectos formales: de flujos, roles y planificación, por ejemplo, y de clarificar el lugar de la comunicación en el fortalecimiento de estas organizaciones del tercer sector.

## **A manera de conclusión**

Los trabajos de grado que se han realizado en el programa de posgrado de la ECEO de UNIMINUTO, y que se han aplicado en OTS, o que aquí también se llamaron ONG u Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), si bien han sido en cantidad minoritarios (15 %), logran reflejar, de manera clara, el enfoque de transformación social de la UNIMINUTO, así como de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y del posgrado. Se identifica (en los documentos de los trabajos de grado) un claro interés y esfuerzo de las y los estudiantes por comprender las realidades organizacionales, de comunicación y del entorno, mediante diagnósticos de diversas técnicas (como el DOFA, MIC, PESTEL) y logran identificar problemáticas o necesidades específicas que priorizan y, al final, proyectan acciones de atención mediante estrategias o planes de comunicación.

Fueron tres los tipos de organizaciones abordadas en los trabajos de grado: i) tres canales de televisión (públicos o comunitarios), lo que significa una proporción de 50 %. ii) Una de carácter religioso, de apoyo a las necesidades alimentarias de población vulnerable (16,7 %). iii) Una cooperativa de trabajadores del sector educación (16,7 %) y una fundación de apoyo psicosocial poblaciones vulnerables (16,7 %).

En efecto, la cantidad de medios locales (públicos o comunitarios) que se abordaron en los trabajos de grado ilustran la necesidad que tienen estos canales por fortalecer, desde la comunicación, su cultura organizacional. Allí se observa una oportunidad para que comunicadores estratégicos coadyuven en ello. De hecho, los temas seleccionados en los trabajos de grado (relaciones públicas, identidad, imagen y reputación) ilustran las necesidades de consolidar culturas de relacionamiento (interno y externo), con su respectiva solidez en cohesión y articulación. En estas organizaciones ésta es una tarea por cumplir, y se esperaría que los trabajos de grado hayan aportado en esa dirección. Las cooperativas y las fundaciones de apoyo a población vulnerable seleccionaron aspectos relacionados con el mejoramiento de la atención al cliente (o usuarios) y de fortalecimiento de la comunicación interna.

En efecto, la relativa estabilidad de afiliados en ciertas cooperativas permite que sus retos no sean la sostenibilidad financiera, sino la atención de sus afiliados. Muchas veces, al menos en Colombia, la inmersión de algunas cooperativas en servicios bancarios o financieros conllevó a una cierta confusión o desvío de sus objetivos sociales originarios. Los altos costos de logística y funcionamiento, ente otros problemas, desataron una fuerte crisis que aún se intenta superar. La comunicación estratégica en el sector de cooperativismo parece ser una (urgente) necesidad y oportunidad que atender para aportar a su rescate o fortalecimiento, dada la relevancia del sector solidario y de la necesidad de generar prácticas de asociatividad en medios de graves crisis de acceso a bienes y servicios de poblaciones vulnerables.

Al contrastar los documentos de los trabajos de grado con los conceptos, métodos y retos planteados por las y los autores mencionados en el presente texto, tendríamos que decir, necesariamente, que las prácticas comunicativas existentes e incluso las propuestas resultan incipientes y e insuficientes para lograr, por ejemplo, la coherencia entre identidad e imagen que propone Favaro (2008). Quizás se encuentran lejos de lo planteado por Diez, Cornelio, Salas, y Montalvo (2021), de *La Sandía Digital y Witness*, quienes enfatizan en una comunicación coherente y transformadora, transversal al sujeto, al contexto, a las relaciones, una comunicación que se piensa viva, que escucha y no solo transforma lo

de afuera, sino desde adentro. Estas autoras subrayan que el plan de comunicación involucra a actores de la comunidad de forma horizontal, reflejando los valores de la comunidad en la comunicación y adoptando una mirada crítica ante el ejercicio de comunicación. Es decir, la comunicación estratégica para el cambio social es una clave de lectura de nosotros, de la realidad y del modo en el que nos relacionamos con la realidad para transformarla. Es una apuesta por encarnar procesos de interacción e incidencia eficaces, pero coherentes con los principios de un mundo mejor basado en la comprensión de la otredad.

Si bien algunos (la minoría) de los proyectos de comunicación de los trabajos de grado estarían en direcciones similares a lo planteado anteriormente, en general, no logran llegar o no logran plantearse a este nivel de profundidad.

Resulta alentador, en cambio, el enfoque de comunicación de los trabajos de grado, que claramente se propone para alcanzar retos u objetivos estratégicos de las organizaciones. Según lo expuesto por la Fundación LEALTAD, esto cumpliría con las recomendaciones 1 y 3 que hablan de que la comunicación es un elemento transversal y una herramienta estratégica para una entidad sin ánimo de lucro que quiere dar a conocer su misión al conjunto de la sociedad, ya que necesita de la colaboración de todos (ciudadanía, empresa y sector público) para alcanzarla. Estas entidades también necesitan fomentar procesos de comunicación que sensibilicen y concienticen a la opinión pública, la movilicen y generen incidencia política con respecto a una problemática determinada.

De hecho, la recomendación que hace LEALTAD de construir una imagen singular y coherente, que refleje de manera fiel su cultura y valores, es la preocupación de varios de los trabajos de grado. De igual manera, hay una coincidencia en la recomendación de contar con una carta de navegación (el plan de comunicación) y con un valor diferencial de la organización, posicionado desde la comunicación.

Sobre los demás puntos recomendados por esta organización, la comunicación digital se aborda de forma incipiente en los trabajos de grado, por ejemplo, con la inclusión de redes sociales. El reto parece estar en

lograr el pleno fortalecimiento de las competencias digitales en el talento humano de las organizaciones.

Finalmente, en cuanto a la función social de las OTS, Calvillo (2013) nos dejó una reflexión clave sobre el doble papel de las OTS: por un lado, el de ser agente promotor e impulsor de nuevos derechos sociales, culturales, políticos y económicos, con miras a lograr una redistribución del bienestar. Por otro lado, el de convertirse en acompañantes, deliberados o involuntarios de una política de privatización y liberalización tendiente a la disminución de las regulaciones y los derechos sociales y, en consecuencia, en servir como instrumentos de legitimización de políticas neoliberales.

Las organizaciones de estos trabajos de grado, cooperativas, bancos de alimentos, fundaciones, canales de televisión, estarían llamadas a revisar a cuál tipo de propósitos está sirviendo, cómo lo están haciendo y cómo construir sociedades plurales e incluyentes, sin que esto signifique, por ejemplo, la legitimización de agendas globalistas inhumanas que atenten contra la soberanía y dignidad de los países o las personas.

Esa es la tarea: fomentar en las OTS una comunicación estratégica eficaz en la promoción y adhesión a sus causas sociales, mientras promueven y practican la gestión con buen gobierno y transparencia, así como una coherencia (interna y externa) hacia sociedades dialogantes, igualitarias, incluyentes y más humanas.

## Referencias

- Bruno, D. & Demonte, F. (2017) *Planificación y comunicación, perspectivas, abordajes y herramientas*. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Cámara de Comercio de Bogotá, (sf) *Manual Básico sobre Entidades Sin Ánimo de Lucro* – ESAL, Bogotá.

Calvillo, M. (2013). Tercer Sector, fuente de representaciones, imágenes y símbolos de las organizaciones asistenciales. *Revista Administración y Organizaciones* 16 (31) (Pp. 260-280).

Celis W. y Guigni A. (2006) ANUARIO N° 29 Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas Universidad de Carabobo. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc29/art8.pdf>

Diez, E., Cornelio, I., Salas, L. y Montalvo, M. (2021) Construir los Mundos Que Soñamos, guía de comunicación estratégica para la defensa de la tierra y el territorio. Recurso digital elaborado por La Sandía Digital y WITNESS, F. Disponible en: [https://toamazonia.org/wp-content/uploads/2022/12/ES\\_Construir-LosMundos\\_Interactivo\\_20210921.pdf](https://toamazonia.org/wp-content/uploads/2022/12/ES_Construir-LosMundos_Interactivo_20210921.pdf)

Dierckxsens, W. y Formento, W. (2018). *La crisis mundial: Trump, BrExit, BRICS, Francisco, Dólar, Bitcoins, Yuan, continentalismos, globalismo y pluriversalismo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fabro.

Durán, P. y Fernández, M. (2010): La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social* (65). Pp. 595-603 [http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921\\_Puebla/43\\_Duran.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/43_Duran.html)

El Churo Comunicación (2018). “Compartir la palabra, Manual de comunicación comunitaria para defender los derechos”. Ecuador: Coalición de Medios Comunitarios y Fundación El Churo Comunicación.

Entrevista Beatriz Montilla, 2016.

Entrevista Isolina Quintero Gamarra, 2015.

Entrevista con Melba Quijano, 2016

- Entrevista Odaír Villamizar, secretario de Educación de Morales, 2016.
- Espitia J. (2004) “Guía de comunicación para la gestión y el desarrollo social”. Ed. Javegraf., Bogotá.
- Favaro D. (2008) “Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones”. Ed. Fundación Creas, Buenos Aires.
- Fundación ESPLAI (2002): “El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONG y los retos de la exclusión social”, Editorial Fundación ESPLAI, Barcelona.
- Fundación LEALTAD, (2021) *El papel de la comunicación en las ONG*. <https://www.fundacionlealtad.org/el-papel-de-la-comunicacion-en-las-ong/>
- Gómez-Quintero, Juan David, (2014). “Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia: Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado”; en: Revista Scielo Gestión y política pública. Dic, Volumen 23 N° 2 Páginas 359 – 384, Brasil.
- Gumucio-Dagron, & Tufte T. (2008) “Antología de comunicación para el cambio social: Lecturas históricas y contemporáneas”. Consorcio de Comunicación para el Cambio Social. Producción: Plural Editores, La Paz, Bolivia, septiembre de 2008 isbn: 978-0-9770357-3-1
- Hernández, C. (2018) “La inversión social de organizaciones del tercer sector en Colombia: Una Investigación cuantitativa con base en el Mapa Social del Departamento de la Prosperidad Social-DPS”. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Universidad Externado de Colombia. Disponible en: <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/8f9b4282-ea17-482a-b60b-bcfb619eb5c2/content>

- Ley 1819 de 2016. “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.” Diciembre 29 de 2016. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140#:~:text=%E2%80%99CPor%20medio%20de%20la%20cual,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.%E2%80%9D>
- North, Douglas C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge. University Press.
- Nosnik, A. (1995). *Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres Concepciones de la Comunicación Humana y social. Ponencia presentada al Centro de Investigación de dicha institución académica.* (10 de octubre de 1995). Universidad del Tepeyac. Ciudad de México, México.
- Nosnik, A. (2003). *Comunicación: un nuevo enfoque teórico. Razón y Palabra* 34 (8). Pp. 1-12.
- Obregón, R. & Vega, J. (2019) *Voices with Purpose – A Manual on Communication Strategies for Development and Social Change. Facilitator’s Module*. Windhoek: Friedrich Ebert Stiftung - Media Project for Southern Africa. ISBN: 978-99945-77-56-9
- Pécaut, D. (2014) “Las ONG parecen el Estado” entrevista realizada en revista *Semana*, disponible en: <https://www.semana.com/las-ong-parecen-estado/42033-3/> consultada diciembre 2022.
- Pérez, R. y Massoni S. (2009) “Hacia una nueva teoría de la estrategia”. Ed. Ariel S.A. Barcelona.
- Pizzolante, I. (2004). *Portavocía*. En: Losada, J. C. (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Pp. 239-258. Barcelona: Ariel.

- Uranga, W. (2004) “La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional”, disponible en: [http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/15\\_herramienta\\_gestion.pdf](http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/15_herramienta_gestion.pdf) consultada diciembre 2022
- Villamayor, C y Lamas, E. (1998). Gestión de la radio comunitaria y ciudadana, AMARC, Buenos Aires.
- Villar, R. (2001). El tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensiones y tendencias. Ed. Confederación colombiana de organizaciones no gubernamentales. Bogotá
- Zuccaro A. (2018). Nuevas formas de participación en la actualidad: las ONG como estrategia PRO. Escenarios. Revista digital de Trabajo Social y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de La Plata. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/escenarios/article/view/8090/7006>