



**La contribución de la comunicación organizacional al logro de los objetivos misionales de tres ESAL de Medellín**

Natali Romero Cortés

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional

Asesor

Juan David Suárez Vera, Magíster (MSc) en Educación y Desarrollo Humano

Universidad Pontificia Bolivariana  
Escuela de Ciencias Sociales  
Maestría en Comunicación Organizacional  
Medellín, Antioquia, Colombia

2024

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....                                      | 4  |
| Abstract .....                                     | 5  |
| Introducción .....                                 | 6  |
| Planteamiento del problema .....                   | 6  |
| Tema.....  | 8  |
| Pregunta de investigación.....                     | 8  |
| Objetivo general .....                             | 8  |
| Objetivos específicos.....                         | 8  |
| Justificación.....                                 | 9  |
| Estado del arte .....                              | 11 |
| El rol del responsable de las comunicaciones ..... | 11 |
| Sobre la estrategia de comunicaciones.....         | 12 |
| La importancia de medir el impacto.....            | 13 |
| Marco contextual.....                              | 15 |
| ESAL y las leyes colombianas .....                 | 16 |
| Agremiaciones en Colombia y Antioquia .....        | 18 |
| Tres ESAL de Medellín a analizar .....             | 18 |
| Referencias .....                                  | 73 |

## Lista de tablas

|                |   |    |
|----------------|---|----|
| <b>Tabla 1</b> | Tabla de planeación estratégica de la metodología ..... | 28 |
| <b>Tabla 2</b> | Tabla de equipos de comunicaciones .....                | 30 |
| <b>Tabla 3</b> | Stakeholders Org 1 .....                                | 41 |
| <b>Tabla 4</b> | Stakeholders Org 2 .....                                | 41 |
| <b>Tabla 5</b> | Stakeholders Org 3 .....                                | 42 |

## Resumen

Este trabajo de grado busca describir cuál es la contribución de la comunicación organizacional al cumplimiento de los objetivos misionales en tres ESAL de Medellín y, posteriormente, establecer una propuesta de guía sobre cómo demostrar resultados de comunicaciones ante los tomadores de decisión.

La propuesta de esta guía parte de las respuestas frente a cómo se percibe la contribución del proceso de comunicaciones en tres ESAL de Medellín, información que se obtuvo por medio de entrevistas semiestructuradas e individuales a los directores ejecutivos de cada una de las entidades, así como a los responsables de comunicaciones de las mismas. Estas respuestas se contrastaron con las de tres expertos en comunicación estratégica, para encontrar las coincidencias y las brechas con las respuestas de las entidades y que permitieron establecer dos propuestas de evaluación de la gestión de comunicaciones, a partir de un alcance estratégico y otro táctico.

De esta forma, se buscó hacer una descripción de las tres entidades y, a partir de esas respuestas, dar guía a los responsables del proceso de comunicaciones del tercer sector acerca de lo que deben tener presente en su gestión, la importancia de demostrarlo y cómo hacerlo en términos de indicadores.

*Palabras clave:* comunicación organizacional, tercer sector, medición del proceso de comunicaciones, percepción del proceso de comunicaciones, comunicación estratégica

## **Abstract**

This thesis aims to describe the contribution of organizational communication to the fulfillment of the mission objectives in three non-profit organizations (NPOs) in Medellín and, subsequently, establish a guide to evaluate the management of the communication process.

The proposal for this guide is based on responses regarding how the contribution of the communication process is perceived in three NPOs in Medellín. This information was obtained through semi-structured and individual interviews with the executive directors of each organization, as well as with those responsible for communications within them. These responses were contrasted with those of three experts in strategic communication to identify the similarities and gaps with the organizations' responses. This allowed for the establishment of two proposals for evaluating communication management, based on a strategic and a tactical approach.

Thus, the aim was to describe the three organizations and, based on these responses, provide guidance to those responsible for the communication process in the third sector regarding what they should keep in mind in their management, the importance of demonstrating it, and how to do so in terms of indicators.

*Keywords:* organizational communication, third sector, communication process measurement, perception of the communication process, strategic communication

## Introducción

No es un secreto que, desde los diferentes sectores de la economía, se ha encontrado valor en una estrategia de comunicaciones alineada a la estrategia general del negocio, convirtiéndose en una herramienta vital para alcanzar objetivos y alinear a los diferentes actores para conseguirlo. Ahora bien, el tercer sector se caracteriza por su finalidad altruista, en la que se busca generar cambios o soluciones a retos sociales o ambientales. Sus recursos, que son más limitados frente a los dos primeros sectores, se emplean en el desarrollo de sus programas y procesos de cara a la población o escenarios en los que busca intervenir. Sin embargo, el recurso se ve aún más limitado cuando se trata de invertir en el fortalecimiento de los equipos o en las capacidades organizacionales, y el área o proceso de comunicaciones es uno de los más afectados.

Numerosos estudios e investigaciones han encontrado que, si bien en la teoría es esencial una estrategia de comunicaciones para apalancar la plataforma estratégica de este tipo de organizaciones, por medio de consecución de recursos frescos, gestión de los stakeholders, fortalecimiento de los intangibles y los procesos de cambio e innovación, en la práctica hay grandes obstáculos para que esto sea así. Los antecedentes consultados para este trabajo reflejan que, en muchos casos, la comunicación en el tercer sector se caracteriza por ser inmediatista, cortoplacista, muchas veces se limita a una mirada desde lo estético, y no se apuesta por la profesionalización de este rol. Esto termina convertido en un círculo vicioso en el que los profesionales de comunicación no cuentan con un impacto en la estrategia, y al no destinar para los recursos del área, los responsables de estas áreas responden a tareas meramente operativas, obstaculizando que se considere como un proceso clave.

En el caso de Medellín, Antioquia, existen organizaciones (a partir de la mirada estratégica de sus tomadores de decisión) que han dado un impulso importante a estos procesos de comunicaciones, así como entidades que continúan dejando las tareas y procesos de comunicaciones en estudiantes, responsables de otros procesos (como RRHH o la misma dirección) o, en otros casos, en ningún responsable. La comunicación, a pesar de eso, se continúa dando, pero los procesos de comunicaciones y el valor de aquellas personas que se forman durante años en esta profesión no hace parte de lo que se considera estratégico en la mayoría de los casos.

Con la intención de hablar acerca de la importancia de contar con procesos estratégicos de comunicaciones al interior de las ESAL, se realizó este trabajo a partir de tres entidades sin fines

de lucro de la ciudad de Medellín, de diferentes tamaños, experiencias y objetivos. El primer impulso que requiere esta profesión en el tercer sector es el de la dirección ejecutiva o de los principales tomadores de decisión de las entidades, y por eso es importante revisar cuál es la percepción que se tiene de la comunicación desde las máximas esferas de las organizaciones y cómo esta contribuye a su estrategia general. Para esto, se realizaron entrevistas a los tomadores de decisión acerca de cómo se gestiona la comunicación en sus entidades, cuál es el valor que le otorgan y cómo influye en sus decisiones estratégicas; posteriormente, estas respuestas se compararon con las de los responsables de comunicaciones de cada entidad, de forma que se establezca qué puntos en común y qué diferencias existen entre la percepción de los tomadores de decisión y la real gestión de los responsables de comunicaciones. En un segundo momento, se entrevistó a tres expertos en comunicación organizacional, para ofrecer un paralelo entre sus reflexiones (con base en el conocimiento y la experiencia sobre cómo un proceso de comunicaciones acompaña y apalanca una estrategia para alcanzar los objetivos misionales de una organización), y las respuestas de los directores y responsables de comunicaciones, para revisar si efectivamente eso que las personas dentro de las ESAL consideran que es estratégico, lo es.

Finalmente, y con la intención de dejar una hoja de ruta para aquellos nuevos profesionales en comunicaciones que quieren participar de la transformación del país desde este tipo de entidades, se propone una guía para demostrar su impacto y gestión a los tomadores de decisión. Esta guía no pretende establecer qué y cómo comunicar, ni cómo evaluar esa gestión; lo que busca es dar los argumentos y la forma de demostrar el impacto de las estrategias de comunicaciones a través de dos ejemplos, de forma que este rol se siga impulsando desde los tomadores de decisión, lo que puede llevar a que se asignen recursos y puedan tener un impacto cada vez mayor.

## **Planteamiento del problema**

### **Tema**

La comunicación organizacional en las ESAL.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuál es la percepción acerca de la contribución de la comunicación organizacional, por parte de los responsables de comunicaciones y tomadores de decisión, al cumplimiento de los objetivos misionales en tres ESAL de Medellín?

### **Objetivo general**

Describir la percepción de la contribución del proceso de comunicaciones al cumplimiento de los objetivos misionales en 3 ESAL de Medellín

### **Objetivos específicos**

- Identificar la gestión del responsable de la comunicación organizacional y la percepción de su rol para el aporte al cumplimiento de los objetivos misionales en tres ESAL de Medellín.
- Indagar con expertos y consultores sobre la contribución de la comunicación al cumplimiento de los objetivos misionales de las ESAL.
- Proponer una guía de evaluación de la gestión de la comunicación que contribuya al cumplimiento de los objetivos misionales de las ESAL.



## **Justificación**

La comunicación organizacional, o como también se nombrará en este documento, comunicación estratégica, es una labor que se enmarca en las lógicas de las ciencias sociales, lo que puede acarrear dificultades para medir su impacto en las diferentes esferas en que se trabaje. Esto representa un reto en los perfiles de los profesionales que la ejercen, pues se corre el riesgo de desempeñarse desde una mirada operativa, respondiendo a las necesidades de otras áreas y procesos, con un objetivo meramente estético, sin encontrar los espacios, apoyo o recursos para proponer y desarrollar estrategias propias del área que aporten al cumplimiento de los objetivos misionales de la entidad donde se desarrolla. Esta situación se agudiza cuando se hace referencia a entidades del llamado tercer sector (ONG, organizaciones de la sociedad civil, entidades sin ánimo de lucro, etc.), pues por su naturaleza comúnmente austera, el perfil del comunicador organizacional no es una prioridad, ya que no se considera un área estratégica a la hora de gestionar aliados y recursos frescos, y menos aún en términos de cumplimiento de metas e indicadores de impacto.

El interés por el proceso de comunicaciones dentro de entidades sin ánimo de lucro y con enfoque social es común y se ha estudiado de diversas formas a lo largo de Latinoamérica, y la importancia de su gestión es una cuestión que han referenciado diferentes autores, como Redhead Rojas en 2020, cuando afirmó que uno de los principales problemas de la comunicación en las ONG es que no sabe demostrar su importancia, asunto que tiene que ver directamente con la gestión comunicacional. En términos generales, se reconoce que la comunicación es muy importante en este tipo de entidades, a partir de los procesos de cambio, de la relación con aliados y de la consecución de recursos frescos. En Colombia y Antioquia, específicamente, se encontraron referencias donde se exalta la labor de la comunicación en las ESAL a partir de su aporte en procesos de transparencia, como las rendiciones de cuentas o la relación con aliados (Salas, 2007). Entre los artículos consultados se encontraron enfoques teóricos, donde se expone la importancia de la comunicación en las entidades sin fines de lucro, y acercamientos prácticos o estudios de caso, donde se evidencia que la comunicación en este tipo de organizaciones suele quedarse en lo operativo o estético, ya sea por la falta de profesionalización de quienes tienen a cargo el área, o porque no se asignan los recursos y espacios necesarios para la plena gestión del proceso de comunicaciones. Se revela la importancia, entonces, de comenzar a construir formas de evaluación

que permitan al responsable de comunicaciones en las ESAL demostrar su impacto, transformando la forma como es percibido.

Este trabajo investigativo busca ofrecer a los profesionales en comunicación organizacional, con interés en aportar al desarrollo social o de hacer parte de entidades del tercer sector, una descripción de cómo se percibe su rol en estas entidades, y proponer una guía de evaluación de la gestión, de forma que puedan contar con un punto de partida en sus planes de comunicación y su desarrollo, asegurando que sus estrategias estén alineadas con los objetivos generales de la organización. De igual forma, se busca que los tomadores de decisión en estas entidades comprendan la importancia de apoyar e impulsar el área de comunicaciones para aportar al crecimiento y fortalecimiento organizacional.

En nuestro contexto, este tema cobra relevancia ya que, dada la falta de priorización que se le da a las áreas de comunicaciones en las ESAL, se convierte en un área prescindible a la que no se le asignan los recursos económicos y logísticos necesarios para establecer un proceso de comunicaciones efectivo. Esto, sumado a la falta de profesionalización en muchos casos, incrementa la dificultad de medir y evaluar la gestión del proceso de comunicaciones como un área que aporta al cumplimiento de los objetivos misionales.

Exaltar la labor de la comunicación en entornos de transformación social es la principal motivación para que estas percepciones cambien y la labor de los nuevos comunicadores tenga una relevancia en el sector social.

## Estado del arte

Cuando nos referimos a la comunicación (como área o proceso) en organizaciones de corte social, existen miradas que sustentan su importancia en el aporte para el cumplimiento de los objetivos misionales a partir del fortalecimiento de las relaciones con públicos internos y externos, del posicionamiento de la entidad en su contexto y de la consecución de nuevos recursos y aliados. La relevancia de establecer procesos comunicacionales en organizaciones sociales se ve expuesta en afirmaciones como la de Aljure, 2015, citado por Acosta et al., 2021, en la que sostiene que el área de comunicaciones tiene ventajas como ayudar a aumentar los niveles de innovación y servicio al cliente, de cultura organizacional, entre otras.

### El rol del responsable de las comunicaciones

La reflexión sobre la importancia de este perfil en las entidades sin ánimo de lucro la realizan también Gestal et al. (2018), en su artículo sobre la utilización de menores de edad en campañas de comunicación solidaria, en el que afirman que esas acciones tienen como fin llegar al público de la forma más adecuada (aquí se comienza a hablar de *stakeholders*) y contarles sobre la actividad que realiza la organización para, así, ubicarse en el *top of mind* de los individuos y recibir nuevos apoyos y alianzas. En este sentido, se revela la importancia de que las entidades cuenten con un profesional capaz de establecer las mejores estrategias para llegar a los diferentes públicos, apuntando a un posicionamiento de la entidad que permita fortalecer su misión y cumplir sus objetivos misionales.

A pesar de que este tipo de afirmaciones se encuentran en diversos artículos y documentos, especialmente en las reflexiones o conclusiones, la realidad es que, en los trabajos enfocados en ejemplos prácticos que dan cuenta directamente de la función del comunicador en las organizaciones sociales, no suele reflejar las mismas conclusiones:

El área de la comunicación es un pariente pobre y claramente prescindible en este sector, ya sea por cuestiones de una gestión muy dependiente de la financiación a corto plazo o, lo que parece más plausible, una total ignorancia de su verdadero papel (Eiró-Gomes et al., 2018, p. 67-81).

Este tipo de reflexiones evidencian la importancia de aprender a demostrar, ante los tomadores de decisión y otras figuras de influencia en las ESAL, el impacto que puede tener el

fortalecimiento de las áreas de comunicación y la profesionalización del rol dentro de este tipo de organizaciones, en las que el posicionamiento, producto de una comunicación estratégica, puede marcar una diferencia al atraer y fidelizar a aliados estratégicos, así como fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores, entre otros; de forma que se trasciendan aspectos meramente técnicos, como la atención a los canales digitales y el diseño de piezas sueltas, sin un enfoque estratégico, o el apoyo a otras áreas de la entidad desde una mirada estética (Eiró-Gomes et al., 2018, pp. 72-73).

Esta falta de posicionamiento del responsable de comunicaciones en las organizaciones sociales se puede analizar a partir de la dificultad de la comunicación organizacional para medir su impacto y en el desconocimiento de la importancia de la formación profesional (en la que se fortalezcan temas de investigación, redacción, análisis, entre otros). Como dicen Arévalo et al. (2022), se evidencia la falta de profesionalización, y las estrategias (digitales, en el caso que refieren los autores) suelen ser espontáneas y con un marcado ‘amateurismo’. Por su parte, Eiró-Gomes et al., (2018) expresan, luego de las entrevistas realizadas a profesionales de la comunicación trabajando en organizaciones no gubernamentales, que la comunicación “no es en absoluto vista como ‘comunicación’, sino como educación o cualquier otra designación (...), se vuelve evidente y hasta esperado (...) el papel meramente instrumental que todavía se atribuye a la ‘comunicación’” (p. 72). Estos autores, incluso, exponen que el área de comunicaciones en las organizaciones no ofrece valor añadido estratégico, y se enfoca en temas relacionados con redacción o piezas gráficas.

### **Sobre la estrategia de comunicaciones**

Se requiere analizar, entonces, eso que necesita el responsable de comunicaciones en una organización sin fines de lucro para desarrollar una actividad que trascienda de lo técnico, que dé valor añadido a la organización, lo que lleva a la necesidad de hablar sobre cómo o qué debe buscar ese proceso de comunicaciones.

La comunicación en el tercer sector debe ser estratégica porque necesita llevar a sus públicos de interés a cumplir con unas acciones que ya de por sí conllevan unas expectativas, no sólo de quienes las ejecutan sino de quienes, después, se beneficiarán de ellas (Castañeda, 2019).

La estrategia de comunicación debe partir de los objetivos de la organización, sus metas y procesos, tomando en cuenta (o en algunos casos identificando y estableciendo) a los públicos con

los que se trabaja (Antezana, 2020). Campbell y Lambright (2018), como se cita en Dumitrica (2022), exponen que los procesos de comunicación externos e internos son imprescindibles para la estrategia de cambio social de una ONG.

Para entender qué debe contener una estrategia de comunicación en las organizaciones sin fines de lucro, podemos remitirnos a Hildegart (2006), como se citó en Gestal et al., (2018), cuando se enumeran las cuatro formas de comunicación que se dan en las ONG:

- Comunicación en la educación para el desarrollo.
- Comunicación para la sensibilización.
- Comunicación con el fin de captar fondos.
- Comunicación como herramienta de presión.

Sin embargo, es importante resaltar la postura de Antezana (2020) en la que evidencia la falta de consenso frente a la “estrategia de comunicación”, pues aunque se habla mucho de esta, no hay una definición en la que todos los autores concuerdan; en ese sentido, es importante resaltar que la estrategia de comunicación se construye de acuerdo con la necesidad, herramientas y recursos de cada entidad, y que se debe entender como un plan a mediano y largo plazo, que apalanque procesos vitales para las ESAL.

### **La importancia de medir el impacto**

Finalmente, no basta con enunciar los tipos de comunicación, los públicos objetivo, la misión de la organización y establecer la importancia de la estrategia, sin exponer cómo se puede evidenciar la efectividad o impacto de las acciones comunicacionales llevadas a cabo en una organización. En este sentido, es importante hablar de la planeación y de los indicadores de comunicación, pues es el control continuo y el seguimiento de las variables lo que nos permitirá afinar y replantear procesos para alcanzar los objetivos planteados (Antezana, 2020).

Álvarez (2011), como se citó en Otálvaro (2016) afirma que “es preciso medir para saber cómo agregar valor. Es necesario demostrar que la gestión estratégica de comunicación es inseparable de la gestión organizacional” (p. 13), afirmación que Otálvaro complementa, además, con un llamado sobre el desafío que representa la búsqueda de metodologías que permitan medir el impacto, lo que reafirma la importancia de la profesionalización del rol.

Frente a estos indicadores con relación a las organizaciones sin fines de lucro y a sus objetivos misionales, Urionabarrenechea y Arrizabalaga (2018) afirman:

Se ha reconocido que los indicadores relacionados con el área de comunicación y rendición de cuentas son los que mayor relevancia adquieren en las ESFL por tratarse de herramientas fundamentales para lograr visibilizar el SNL (Sector No Lucrativo) frente a la sociedad y al resto de sectores de la economía (p. 20).

Los autores consultados coinciden, entonces, en la importancia de fortalecer los procesos de comunicación al interior de la organización, a través de la profesionalización y el fortalecimiento de sus estrategias, lo que resulta un panorama alentador a la hora de generar nuevas reflexiones sobre este tema.

## Marco contextual

Para comprender mejor la contribución de la comunicación organizacional en el ámbito de las ESAL, se debe delimitar el contexto que influye en este tipo de organizaciones.

Cuando se habla de Entidades Sin Fines de Lucro, se hace referencia a diferentes figuras, como fundación, asociación, corporación, etc. Este tipo de entidades, si bien tienen objetivos similares, que apuntan al “bien general” sin la intención de lucrarse en el proceso, se diferencian por otros factores como su forma de constitución (las fundaciones pueden partir de la iniciativa de una sola persona, mientras que las asociaciones y corporaciones requieren un número plural de personas para constituirse). El denominado “Tercer Sector” es una forma de agrupar este tipo de entidades sin fines de lucro. En este sentido, vale la pena recalcar la naturaleza y objetivo de cada uno de los sectores económicos a partir de Cahián (2004), como se cita en Grosso (2013), añadiendo a dónde se dirigen los beneficios económicos y otras consideraciones:

**Primer sector:** lo público estatal, que se manifiesta en acciones que son responsabilidad directa del Estado y que este, por función, no puede desatender.

**Segundo sector:** denominado sector productivo (empresarial), conformado por entidades económicas (comerciales, industriales, financieras). Tiene como fin obtener ganancias, lucro, excedentes como resultado de sus actividades. Estos beneficios económicos se dirigen a sus propietarios o accionistas.

**Tercer sector:** identificadas como organizaciones de la sociedad civil que tienen su origen en el medio comunitario, motivadas, según Cahián, “en el ideario del bien general” (p. 149). En su mayoría, este tipo de entidades se enfocan en temas sociales, educativos, humanitarios, medioambientales, de protección animal, cooperación internacional, culturales, artísticos o deportivos, servicios en pro del desarrollo social que no asume el Estado en su totalidad. Otra de sus características, es que los beneficios financieros que se obtienen se reinvierten en sus objetivos misionales.

En Colombia, son varias las formas que se utilizan para referirse a este Tercer Sector. Las más comunes son Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de Desarrollo y Organizaciones Solidarias de Desarrollo (Confederación Colombiana de ONG, 2016).

Así, podemos observar que dentro del denominado Tercer Sector se pueden incluir las organizaciones o entidades que no hacen parte de los sectores públicos o con ánimo de lucro. Vale la pena preguntarse, entonces, de dónde obtienen su financiación. De acuerdo con Delgado Cardona & B. E. (2019), estas entidades pueden recibir aportes de la empresa privada, organismos internacionales, gobierno local, personas naturales y de los mismos fundadores. Sin embargo, los aportes de carácter solidario se quedan cortos a la hora de aportar a la perpetuación de estas entidades. Por eso, es importante establecer que las ESAL deben crear modelos de negocio sostenibles como las entidades del sector lucrativo, de forma que los servicios ofrecidos puedan ser de valor para otros actores que busquen financiar este tipo de iniciativas. Frente a los objetivos o tipo de actividades que desarrollan las ESAL en Colombia, estas mismas autoras, en su investigación, revelan que, en Colombia, hay mayor concentración de entidades sin fines de lucro en el sector Educación (26 %), seguido del sector salud (17.5 %), asociaciones profesionales, gremiales y de trabajadores (15.1 %), servicios sociales (14.6 %) y desarrollo social y comunitario (13.1 %).

### **ESAL y las leyes colombianas**

Como se dijo anteriormente, la principal característica de estas entidades, además de su trabajo sin fines de lucro, es que buscan aportar al bien común, haciendo un uso transparente de los recursos y apoyos que se les brinda desde diferentes sectores. Salas (2007) resalta la transparencia como ese valor que da credibilidad de la entidad y legitima su trabajo frente a la sociedad y a sus diferentes públicos.

Es por esto que el tema de la financiación es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos de las ESAL.

En el caso colombiano, gran parte de este dinero es donado por particulares dado que el Estado, por cuenta de la Constitución del 91, en su artículo 355, prohíbe hacer donaciones o auxilios con dineros públicos a las entidades sin ánimo de lucro (Constitución de Colombia 1991:131), lo cual las pone en aprietos, sobre todo a las más pequeñas (p. 82).

Aunque el Estado no pueda realizar donaciones o auxilios a las ESAL, en Colombia, estas entidades cuentan con respaldo del Estado para su creación y les ofrece beneficios para su sostenimiento, como lo expone la Ley 84 de 1985, en su Artículo 1: “Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro y los demás nuevos contribuyentes a que se refiere



el artículo 32 de la Ley 75 de 1986, serán contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios con el Régimen Tributario Especial”. Al cierre del 2022, de acuerdo con información publicada por la DIAN<sup>1</sup>, 1771 ESAL se encuentran calificadas en este RTE.

Al revisar la Constitución Política de Colombia, se encuentran artículos que regulan la creación y sostenimiento de las ESAL. Entre ellos, resaltamos:

**Artículo 38.** Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

**Artículo 103.** (...) El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.

Frente a una de las formas de financiación de las ESAL:

**Artículo 355:** Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

En cuanto al Código Civil Colombiano, que “comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares, por razón del estado de las personas, de sus bienes, obligaciones, contratos y acciones civiles” (Código Civil Colombiano, 1887), encontramos el siguiente artículo, que ofrece claridad sobre las fundaciones:

**Artículo 634.** Fundaciones. No son personas jurídicas las fundaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley.

---

<sup>1</sup>

## **Agremiaciones en Colombia y Antioquia**

En 1989 se creó la Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales – CCONG, la cual agrupa federaciones regionales y departamentales, asociaciones, corporaciones y fundaciones nacionales que trabajan por el bien común. Una de sus funciones es ser la voz del colectivo en temas comunes para desarrollar acciones que posicionen y garanticen el ambiente habilitante y los derechos políticos y civiles del sector (Confederación Colombiana de ONG, s.f.). Según su informe de gestión 2021, hay 208.000 entidades del tercer sector en el país.

En cuanto a Antioquia, hace 35 años existe la Federación Antioqueña de ONG FAONG, la cual busca agremiar al sector social, generar incidencia en las políticas públicas y visibilizar el trabajo del gremio en Antioquia (Federación Antioqueña de ONG, s.f.). El rastreo del número aproximado de ESAL en Antioquia se dificulta debido a que este tipo de entidades pueden estar registradas con entidades que regulen su naturaleza, como el ICBF, Cámara de Comercio o Gobernación del departamento. Sin embargo, a 2024, la FAONG cuenta con más de 90 federados, las cuales trabajan en temas como la educación, vivienda, salud, discapacidad, adulto mayor, niñez y familia, comunicaciones, economía solidaria, derechos humanos, ciudadanía, paz y ruralidad entre otros (Federación Antioqueña de ONG, s.f.).

## **Tres ESAL de Medellín a analizar**

Para el presente trabajo, se busca identificar la percepción del rol, gestión e impacto del proceso de comunicación organizacional en el aporte al cumplimiento de los objetivos misionales de 3 ESAL con presencia en Medellín. Para efectos de imparcialidad, se omite el nombre de las entidades.

Estas tres organizaciones fueron elegidas a partir de tres criterios (años de existencia, incidencia y alcance y tamaño) en los que se buscó que existieran diferencias para observar el proceso de comunicaciones desde miradas diferentes.

- Años de existencia: la sostenibilidad de las ESAL a través del tiempo puede dificultarse por diferentes razones, que van desde lo administrativo hasta lo social y económico. Este criterio revela la experiencia y los desafíos que puede haber atravesado una entidad, así como su capacidad de innovación y reestructuración cuando sea necesario. Sin embargo, las organizaciones que cuentan con menos años

de experiencia pueden ofrecer miradas diferentes, dependiendo del sector de donde provengan sus principales tomadores de decisión. En este sentido, la organización 1 (Org 1) cuenta con 55 años de existencia, la Org 2 con 40 años y la Org 3 se encuentra en su primer año. Esta diferencia de existencia es significativa porque, como se enunciará más adelante, la madurez de la organización influye en el proceso y objetivos de comunicaciones.

- Incidencia y alcance: los territorios donde trabajan las ESAL, así como el número de personas que se benefician de sus procesos y los recursos empleados, son otra mirada que permite evaluar qué se requiere del proceso de comunicaciones. La Org 1 cuenta con presencia a nivel regional, en cerca de 30 municipios de Antioquia, impactando a más de 28.000 personas directamente en un año. La Org 2, por su parte, tiene presencia en 32 departamentos del país y ha desarrollado acciones en otros países de latinoamérica; en cuanto a sus beneficiarios, superan los 200.000 por año. La Org 3 cuenta con un año de existencia (sin embargo, las personas que la componen tienen consigo la experiencia previa de otra ESAL durante cinco años); su incidencia durante el primer año de existencia es amplia, pues es una entidad que trabaja como fundación de segundo piso, contando con cerca de 20 entidades aliadas que, en total, benefician a más de 53.000 personas. En palabras del Dir 3, esta organización busca “ayudar al que ayuda bien, para que ayude mucho mejor”. Sus acciones, entonces, son brindar apoyo, no solo desde lo económico, sino también desde el acompañamiento en el desarrollo de estrategias, conocimientos, contactos, fuentes e ideas que fortalezcan a las entidades que están en territorio y que consideran solucionan de manera creativa un problema social.

- Tamaño: el número de personas que componen la entidad es un factor que incide en la comunicación interna, y la posición del profesional de comunicaciones en su estructura también revela qué tan estratégico se considera. La Org 1 cuenta con más de 400 colaboradores, la Org 2 con más de 100 y la Org 3 cuenta únicamente con 3 personas en su estructura. Esto hace que, en términos de comunicación interna y el alcance del proceso, las experiencias sean diferentes.

La muestra seleccionada, dadas las diferentes características que poseen, pueden revelar diferentes reflexiones y percepciones con las que se podrían identificar otras organizaciones con características similares.

## **Marco conceptual**

A lo largo del rastreo realizado, se encontraron diversas teorías que conectan la comunicación organizacional a las entidades sin fines de lucro, y se relacionan conceptos que buscan demostrar su importancia en el cumplimiento de los objetivos misionales.

### **Profesionalización del responsable de comunicaciones**

Una de las principales cuestiones que arrojó la búsqueda, es la importancia de la profesionalización del responsable de comunicaciones para lograr efectivamente un aporte a los objetivos misionales de las ESAL. En este sentido, Sierra (2018) afirma que los objetivos de una compañía (internos y externos), se logran cuando hay un organigrama estructurado en cuanto a la comunicación; es decir, que la comunicación cuenta con un lugar claro dentro de la estructura organizacional. Por su parte, Dozier (1992) como se cita en Gutiérrez y Sadi (2020), realiza un recuento de las principales teorías frente a la profesionalización, y expone que los profesionales pueden ser o técnicos o gestores (incluso, refiere que esta es la esencia de su labor). Esta dicotomía es la misma que se encontró en otros artículos y trabajos, en los que se expone la necesidad de que la comunicación, en entidades sociales, trascienda de lo técnico y comience a contar con una mirada estratégica, desde su gestión, que se preocupe por medir su impacto y aportar a los objetivos. Frente a esta discusión, Barranquero (2014), como se citó en Arévalo et al. (2022), expone que los principales componentes del modelo de comunicación en las ONG se caracterizan por “el mediocentrismo, el cortoplacismo, el mercadeo, la linealidad, el desarrollismo, la espectacularización y la obsesión por la marca” (p. 142).

Por conclusiones como esta es que el concepto de profesional es importante resaltarlos, pues permite comprender la importancia de los indicadores y la estrategia (trascender de lo técnico); Otálvaro (2016), expone que el comunicador debe hacer seguimiento a las tareas que realiza y a sus consecuencias, pues “ha predominado durante años una visión operativa de la comunicación, en detrimento de una dimensión estratégica, ejercida y evaluada según parámetros de gestión que den cuenta de las necesidades actuales, tanto de las organizaciones como de su entorno” (p. 53).

La comunicación se considera que ella merece el calificativo de estratégica cuando el emisor la decide y construye de antemano de cara al logro de unos objetivos asignados, al tener en cuenta el contexto de la partida, las tendencias (políticas, económicas, sociales, culturales) y, sobre todo, las posibles decisiones y reacciones de aquellos públicos receptores que con sus cursos de acción pueden favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (Otálvaro, 2016, p. 11).

### **Modelos de comunicación**

Cuando se analiza la comunicación dentro de las organizaciones, debemos mencionar el paradigma de Lasswell, el cual es un paradigma de comunicación unidireccional que cuestiona quién dice qué, a quién, a través de qué canal y con qué efectos”, al que Costa (2020), agrega “con qué objetivos” y “con qué inversión”, lo que refuerza la importancia de la estrategia.

Este modelo de gestión pone de manifiesto que la comunicación organizacional se distingue porque es objeto de una cuidadosa estrategia y planificación, obedece a unos propósitos concretos, implica una voluntad de transmitir unos contenidos definidos con antelación, requiere una inversión en dinero, tiempo y otros recursos y exige que se controlen los resultados y se evalúen de acuerdo con los objetivos de la organización (Otálvaro, 2016)

García (2012), como se cita en Arévalo et al. (2022), ofrece tres componentes estratégicos para la comunicación: el acceso, el diálogo y la participación, dejando atrás el modelo unidireccional y pasando a uno donde se privilegia la participación; de esta forma, se amplía la gestión de la comunicación y se trasciende del responsable de comunicaciones como tal, pues “las estrategias comunicativas eficaces requieren de un cambio en la estructura organizativa, con un compromiso global de todos sus estamentos, es decir, no son de exclusividad de los responsables de comunicación” (Arévalo et al., 2022, p. 144).

La reflexión sobre lo dialógico la hacen también Fadzil et al., 2019, al exponer su efectividad con base en la teoría de comunicación relacional “Although developing a dialogic communication can be expensive and time-consuming, it is more effective than a monologic communication” [Aunque desarrollar una comunicación dialógica puede ser costoso y toma mucho tiempo, es más efectiva que una comunicación monológica] (p. 88).

Otro enfoque de comunicaciones que debe ser revisado, es la Teoría de Sistemas aplicada a la comunicación, pues la reconoce como un área que aporta al funcionamiento eficiente de los diferentes procesos y componentes de una entidad (Musheke y Phiri, 2021).

De acuerdo con esta teoría, los componentes de cada sistema están estructurados en un orden jerárquico, y los componentes son interdependientes entre sí en el sistema, en la medida en que un componente no puede funcionar sin el apoyo de otros componentes. A nivel organizacional, las organizaciones y otras organizaciones del entorno también son interdependientes entre sí. El resultado de la comunicación de una organización tiene consecuencias en su funcionamiento y, por lo tanto, se puede ver en su desempeño general (Musheke y Phiri, 2021).

### **Los públicos objetivo**

Contreras (2020), por su parte, expone los tres componentes de la comunicación corporativa, con base al autor holandés Van Riel (1997, 2003):

**Comunicación de dirección.** Apoyo y herramienta indispensable para que cada integrante de la organización esté convencido de que las metas de la organización son deseables. Este tipo de comunicación debe transmitir cooperación y no sólo autoridad en todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe servir para que los integrantes de la organización compartan la visión sobre su empresa.

**Comunicación organizativa.** Incluye las relaciones públicas, relaciones con administraciones públicas (aparatos gubernamentales), relaciones con inversionistas, comunicación con el mercado de trabajo, publicidad corporativa, comunicación ambiental y comunicación interna. Está dirigida a los públicos con los cuales la organización mantiene una relación interdependiente.

**Comunicación de marketing.** Comprende las actividades de publicidad, promoción de ventas, marketing directo, patrocinio, ventas personales y otros elementos de comunicación externa, generalmente con fines comerciales (p.p. 50-51).

Estos componentes ofrecen una guía para el responsable de comunicaciones de las organizaciones sociales, ya que abarcan los diferentes entornos y públicos a los que debe comunicar. En este sentido, es importante revisar el concepto de *stakeholder*, pues como se ha

observado en las anteriores teorías y postulados, es esta figura la que determina gran parte de la estrategia. Freeman (1984), como se cita en Claro (2019), expone

Se entiende por *stakeholder* cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera explícita o implícita, voluntaria o involuntaria tenga alguna apuesta hecha –*to stake*, poner algo en juego– en la marcha de la empresa; (...) En resumidas cuentas, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales. (p. 246)

Finalmente, y en cuanto a medios para comunicarse con los públicos objetivo, de generar una comunicación participativa y dialógica, se presentan conceptos que son más actuales que influyen en gran medida en la gestión de la comunicación: las facilidades e inmediatez que trae el internet y sus posibilidades de conexión. En este sentido, Arévalo et al. (2022), exponen miradas de diferentes autores acerca del ciberoptimismo, como la de Sánchez-Jiménez et al. (2018), quienes afirman que las redes sociales permiten a las ONG llegar a públicos más amplios, desarrollando un diálogo más directo, lo cual puede facilitar el posicionamiento, la consecución de recursos y aliados y la inmediatez a la hora de comunicar, lo cual se puede ver reflejado en la gestión de la comunicación y su aporte a los objetivos misionales de la entidad donde se desarrolla su labor.



## **Marco metodológico**

La presente es una investigación de alcance descriptivo-proyectivo, que se propone aplicada al contexto de la comunicación en tres ESAL de Medellín. Su enfoque es cualitativo, con el objetivo de describir y analizar, desde diferentes miradas, la contribución que tiene o podría tener un proceso de comunicación estratégica en las tres ESAL elegidas como muestra. En los primeros apartados de la investigación, se busca identificar e indagar acerca de la contribución que tiene la comunicación a los objetivos misionales de las tres ESAL, y para hacerlo, se propone partir de las perspectivas de diferentes actores que inciden directamente en el tema o que tienen un conocimiento avanzado en el tema, recolectando y analizando sus reflexiones sobre cómo el proceso de comunicación incide en el logro de los objetivos misionales. Finalmente, y con base en las respuestas y reflexiones, se busca dejar una hoja de ruta o guía para comunicadores y futuros comunicadores interesados en desarrollar su oficio de forma estratégica en entidades de corte social.

### **Técnicas de entrevistas y análisis**

La principal técnica de recolección y análisis de la información son entrevistas semiestructuradas, planteadas para los tres grupos que se define observar:

- tomadores de decisión en las tres ESAL elegidas (quienes son los responsables de crear las condiciones y enfocar los esfuerzos para definir y alcanzar los objetivos misionales),
- responsables del proceso de comunicaciones en las mismas entidades (quienes responderán sobre cómo se da su proceso de comunicaciones y de qué forma se alinea a los objetivos misionales de sus tomadores de decisión) y,
- tres expertos o consultores en comunicación organizacional (ya que sus reflexiones y experiencia sobre los alcances de la comunicación organizacional en nuestro contexto validarán o revelarán las brechas con lo concebido por los entrevistados de las ESAL seleccionadas).

Se elige esta técnica, principalmente, por la posibilidad que ofrece de contrastar las respuestas y reflexiones de las tres partes, partiendo de unas preguntas base y permitiendo que se

amplíen o complementen las respuestas de acuerdo con las interacciones y reflexiones que se vayan dando a lo largo del ejercicio de la entrevista.

Para identificar la gestión del responsable de la comunicación organizacional y la percepción de su rol para el aporte al cumplimiento de los objetivos misionales en las tres ESAL seleccionadas, se parte de identificar la gestión del responsable de la comunicación organizacional y la percepción de su rol para el aporte al cumplimiento de los objetivos misionales en tres ESAL de Medellín, pues es desde esta percepción que se puede inferir qué tanto los responsables de comunicaciones alinean sus estrategias con las búsquedas de los directores ejecutivos, que son los encargados de garantizar que se cumpla la plataforma estratégica de su organización. Así, se elige entrevistar a los directores ejecutivos y a los responsables de comunicaciones de forma individual, lo que permitirá encontrar las coincidencias y brechas a partir de unas respuestas que se darán de forma individual, sin interferencia de la percepción de la otra parte.

A lo largo del presente trabajo, se referirá a las ESAL elegidas como Org 1, Org 2 y Org 3, de forma que se conserve su anonimato y sus respuestas no estén desviadas por la identificación. Siguiendo esta lógica, los directores ejecutivos serán nombrados como Dir 1, Dir 2 y Dir 3, y los responsables de comunicaciones como Com 1, Com 2 y Com 3.

Es importante tener presente que, dado que la autora del trabajo es la responsable del proceso de comunicaciones en una de las entidades, la metodología empleada para recolectar y analizar esa mirada es la narrativa autobiográfica, la cual implica una aproximación a las preguntas desde la autorreflexión y el aprendizaje que se obtuvo de la experiencia. Esta es una técnica que suele utilizarse en el campo de la educación, ya que aporta al proceso “autoformativo”. González Giraldo (2019) expresa que esta técnica exige un proceso de reflexión y reconocimiento de sí mismo como actor/autor, lo que nos lleva a hablar del aprendizaje por experiencia. De esta forma, para obtener las respuestas y reflexiones de la autora, se desarrolló el ejercicio respondiendo, de forma escrita, a las mismas preguntas que los otros responsables de comunicaciones que fueron entrevistados, en el mismo orden.

El segundo objetivo específico (indagar con expertos y consultores sobre la contribución de la comunicación al cumplimiento de los objetivos misionales de las ESAL) ofrecerá una mirada externa de la comunicación organizacional o estratégica, y las respuestas de estos expertos

validarán si la percepción frente al rol e incidencia del responsable de las ESAL elegidas se alinean a lo que se comprende (desde su experiencia) como incidencia de la comunicación organizacional al logro de unos objetivos misionales. Los invitados a participar se definieron de acuerdo con su experiencia, conocimientos y cargos actuales. Se buscó, además, que estos tres expertos no fueran responsables de comunicaciones en alguna entidad sin ánimo de lucro, de forma que puedan poner sobre la mesa sus conocimientos frente a los procesos de comunicación en general y su impacto en los negocios, sin importar el sector. Así, los expertos entrevistados fueron: Diego Salazar, gerente de comunicaciones del grupo EPM; David Hernández, vicerrector de extensión de la Universidad de Antioquia; Germán Caicedo, consultor.

Cada una de estas ocho entrevistas semiestructuradas (tres expertos, tres tomadores de decisión y dos responsables de comunicaciones), se realizaron individualmente, momento en el cual se obtuvo el consentimiento informado para participar de la investigación.

Finalmente, y a partir de lo identificado en las entrevistas para que el proceso de comunicaciones aporte al cumplimiento de los objetivos misionales de las ESAL elegidas, se propone una guía de evaluación de la gestión de la comunicación (objetivo específico número tres). Es a partir de las reflexiones y experiencias de los procesos de comunicación analizados, así como de las recomendaciones expertas, que se propone una guía u hoja de ruta que permita identificar una forma adecuada de demostrar el valor de la gestión de las comunicaciones en las ESAL.

A continuación, se exponen los entrevistados, las categorías, estrategias, técnicas e instrumentos que corresponden a los tres objetivos específicos de la investigación.

**Tabla 1**

*Tabla de planeación estratégica de la metodología*

| <b>Objetivo general:</b> Describir la contribución del proceso de comunicaciones en el cumplimiento de los objetivos misionales en 3 ESAL de Medellín                                   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| <b>Objetivo específico</b>  | <b>Entrevistados</b>  | <b>Categorías</b>   | <b>Técnica</b>                            | <b>Instrumento</b>                                  |
| Identificar la gestión del responsable de la comunicación organizacional y la percepción de su rol para el aporte al cumplimiento de los objetivos misionales en tres ESAL de Medellín. | 3 tomadores de decisión (Dir 1, Dir 2, Dir 3).                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concepción de la comunicación en la entidad</li> <li>✓ Gestión de la comunicación en la entidad</li> <li>✓ Evaluación del proceso</li> <li>✓ Aportes de la comunicación</li> </ul> | Entrevista a profundidad semiestructurada | Cuestionario con 10 preguntas                       |
|   | 3 responsables del proceso de comunicaciones Com 1, Com 2 y Com 3 |   |   | Cuestionario con 13 preguntas                       |
| Indagar con expertos y consultores sobre la contribución de la comunicación al cumplimiento de los objetivos misionales de las ESAL   | 3 expertos y consultores  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rol del profesional en comunicaciones en las ESAL</li> <li>✓ Comunicación organizacional</li> <li>✓ Objetivos de la comunicación</li> <li>✓ Medición de la comunicación</li> </ul> | Entrevista a profundidad semiestructurada | Cuestionario con 7 preguntas                        |
| Proponer una guía de evaluación de la gestión de la comunicación que contribuya al cumplimiento de los objetivos misionales de las ESAL.  | N/A   | Elaboración de la propuesta   |   | Guía de evaluación de la gestión de la comunicación |

## **Resultados**

### **Entrevista tomadores de decisión**

En este apartado, se analizan las respuestas de las personas que hacen parte de las entidades invitadas a participar. En primer lugar, se analizan las respuestas ofrecidas por los tomadores de decisión de las entidades (en los tres casos, sus directores ejecutivos) frente al proceso de comunicaciones y su percepción sobre cómo aporta a su plataforma estratégica. Esta entrevista consta de 10 preguntas, a través de las cuales se busca establecer sus posiciones frente a las categorías establecidas en este trabajo: concepción de la comunicación dentro de la entidad, la gestión de comunicaciones en la entidad, cómo evalúan el proceso de comunicaciones y cómo la mirada del responsable de comunicaciones aporta a sus decisiones estratégicas.

### ***Concepción de la comunicación en la entidad***

Las tres entidades que se entrevistaron comparten la mirada social, girando alrededor de la atención a población vulnerable. Sin embargo, como se describió anteriormente, los alcances, tamaños y experiencia son diferentes y cada una persigue unos objetivos misionales propios. Como punto común, se resalta que las tres organizaciones coinciden en estar o haber pasado recientemente por un proceso de reformulación, en los que se incluye el posicionamiento de un cambio de nombre e imagen, actualizando sus planes estratégicos y buscando una mirada empresarial sostenible; esto se entiende como una apuesta por alejarse de la connotación histórica de las entidades sin fines de lucro que se piensa requieren donaciones voluntarias operar, para pasar a ser entidades con miradas estratégicas y organizacionales que ofrecen experiencia y conocimientos para brindar soluciones y herramientas a problemáticas sociales.

En este proceso de transformación, la comunicación ha sido esencial para posicionar las nuevas imágenes corporativas, así como los nuevos nombres y enfoques. De esta forma, las tres organizaciones responden afirmativamente cuando se les cuestiona si la entidad que dirigen tiene un proceso de comunicaciones estructurado.

El Dir 1 afirma que, en ese proceso de fortalecimiento organizacional y horizonte estratégico, “se tomó la decisión de fortalecer el área de comunicaciones. Por el convencimiento

de la dirección, hay una credibilidad e importancia muy alta de que el ‘comunicar’ es uno de los grandes retos que tenemos en la organización: qué, cómo y para qué comunicar”.

Por su parte, el Dir 2 afirma que, en su entidad, el proceso de comunicaciones es una parte estructural de la estrategia general: “Cuando llegué, la comunicación estaba muy asociada a la comunicación para el desarrollo, no estaba enfocada en la comunicación para grupos de interés, para el posicionamiento, la comunicación interna, organizacional”.

Desde sus miradas estratégicas, y a partir de los procesos y la importancia que le asignan al proceso de comunicaciones, cada entidad cuenta con un proceso de comunicaciones que responde al tamaño y alcance de la organización.

**Tabla 2**

*Tabla de equipos de comunicaciones*

| Organización             | Org 1  | Org 2  | Org 3   |
|--------------------------|--|--|---|
| Equipo de comunicaciones | 1 Coordinación de comunicaciones<br>1 profesional de diseño<br>1 estrategia digital<br>1 asistente | 1 Dirección de comunicaciones<br>1 profesional de diseño | 1 líder de comunicaciones<br>1 profesional diseño gráfico |

En las tres entrevistas, es de resaltar la importancia del convencimiento de la dirección para fortalecer el área de comunicaciones, y cómo el tamaño de la organización establece una relación directa con el tamaño del área: la Org 1, que cuenta con un público interno más numeroso, tiene el equipo más grande, mientras que la Org 3, con el equipo más reducido, cuenta con una sola persona en las comunicaciones, la cual se enfoca en las redes principalmente, y se apoya en una contratista para la parte del diseño gráfico y video.

La importancia de la narrativa, que sea característica de cada entidad, y el posicionamiento de la organización en sus grupos de interés fue una reflexión recurrente, lo que denota la importancia que los directores ejecutivos le atribuyen a alinear el discurso de la organización con sus objetivos misionales, estableciendo que cada entidad debe contar con una forma de comunicar propia, de acuerdo con los públicos y lo que se quiera generar en estos. Esto tiene que ver también

con la importancia que le atribuyen a contar con un proceso de comunicaciones *inhouse*, y no tercerizar todo. Los tres directores ejecutivos refieren que valoran el trabajo del equipo interno de comunicaciones por la naturaleza social de las organizaciones. El Dir 1 afirma que “para una organización como la nuestra, por lo que hace, por su forma de trabajo y de interactuar, el trabajo de un equipo interno me parece muy valioso, sobre todo porque ese día a día hace que el equipo de comunicaciones entienda, comprenda y se empape mejor con lo que hacemos”.

El Dir 2 expresa algo similar al decir que “se necesita una conexión emocional muy profunda, se requiere alguien que pueda sentir en la piel, que se emocione, que haga parte de este sueño para poder contar esta historia”. Y de la misma forma, el Dir 3 suma “Es muy relevante, en todas las organizaciones, tener miradas externas, y se pueden tercerizar procesos para tener mejores resultados, pero no todo se puede tercerizar. Debe haber un responsable de adentro, que cuide la marca desde adentro. Que sepa de qué se está hablando. Porque no es un producto que tiene unas fórmulas y cronogramas que se cumplen. En la entidad social te mueves con las donaciones, con la junta, con el público que quieres conquistar, te mueves con el problema que estás atendiendo.”

Velar por la marca, sentirla y conectarla con los objetivos misionales de la organización se logra viviendo la organización desde adentro. Se resalta la apertura que los tres tienen a tercerizar algunos procesos o buscar apoyos especializados, de acuerdo con necesidades particulares, sin desconocer la importancia de contar con el doliente interno que guíe dichos procesos. Para los tres directores ejecutivos, contar con un proceso de comunicaciones que entienda y vele por los objetivos organizacionales permite desarrollar de forma más contundente esas estrategias que son propias de las ESAL.

Finalmente, para terminar de adentrarnos en la importancia que le otorgan los directores ejecutivos a los procesos de comunicaciones en su entidad, se les preguntó acerca de lo que consideran sería el principal aporte de esta área, considerando la naturaleza sin fines de lucro de sus entidades. En este sentido, se refirieron a la importancia de la comunicación interna, de alinear a quienes trabajan en la organización con los objetivos y el planteamiento estratégico. Un punto para resaltar es el que estableció el Dir 2, quien afirma que el rol del responsable de comunicaciones es el de ser conexión con el mundo: “la comunicación es la forma en que la organización se visibiliza, y ese proceso es el que recibe la retroalimentación: cómo nos hablan, cómo se refieren a nosotros, lo que nos piden, lo que nos critican, lo que nos proponen. Entonces se necesita que tenga esa capacidad de recibir retroalimentación, de estar atento, conversar”. Esta conexión y

lectura de las voces de los grupos de interés, le permite a la organización encontrar las formas de desarrollar su plataforma estratégica de forma más efectiva.

Los tres tomadores de decisión tocaron puntos coyunturales que consideran vitales para que el proceso de comunicaciones aporte al cumplimiento de sus objetivos, y que se pueden resumir en: coherencia en cuanto al momento o tamaño de la organización frente al área de comunicaciones, trabajo con el público interno, alineación de narrativa, posicionamiento frente a grupos de interés y la oportunidad que representa el área para la lectura del entorno.

### ***Gestión de la comunicación en la entidad***

Con esta categoría, se busca comprender cómo los tomadores de decisión perciben que se desarrolla el proceso de comunicación al interior de su organización, lo que permite identificar si las acciones de comunicación apuntan a los objetivos estratégicos de la organización.

Cuando se les preguntó si conocían el objetivo general de sus áreas de comunicaciones, el Dir 1 y el Dir 2 expresaron el objetivo desde lo que ellos, como directores, consideran, mas no como está expresado en los planes de comunicaciones de sus equipos. El Dir 1 expresó “No me sé de memoria el objetivo del área, pero lo que buscamos es darnos a conocer, posicionar lo que hacemos como entidad, lo que somos, el ADN, tanto en comunicación interna como externa, y así generar una diferenciación. No solo es comunicar sino enganchar, generar a nivel interno un sentido de pertenencia, y a nivel externo es dar a entender a las personas qué somos y cómo se pueden vincular”.

El Dir 2 se refiere a esta gestión a través de las acciones que reconoce son de valor por parte de su equipo de comunicaciones, y su vinculación con otras áreas: “Hoy, desde la Dirección de Comunicaciones se apoyan muchos procesos de la organización, y a veces está en lo estratégico y a veces en lo operativo. Cada proyecto tiene una narrativa alineada a la narrativa de la corporación, y todas las áreas usan al área de comunicaciones para poder operar en sus diferentes temas (alianzas, mercadeo, estructuración de nuevas propuestas, en la ejecución de los proyectos con narrativa de impacto, comunicación interna)”.

Otro punto que se considera vital para comprender si la gestión de comunicaciones está alineada con el objetivo de los directores ejecutivos, es la definición de los públicos a lo que se habla. En este sentido, se cuestionó a los directores ejecutivos frente a si reconocen los *stakeholders* de su organización. Las tres respuestas fueron positivas, y desde su mirada estratégica reconocen



a quién hay que hablarles y desde qué mirada. En el apartado de las entrevistas a los comunicadores, se hace un paralelo frente a las coincidencias y brechas en este tema.

En general, refieren principalmente los grupos de interés: benefactores, miembros de junta y asamblea, aliados y clientes, beneficiarios y comunidad en general. Sin embargo, y a pesar de que es la organización con menos colaboradores de las tres, el Dir 3 fue el único que incluyó en esta lista al público interno.

Estas respuestas dan cuenta de la claridad que tienen los directores ejecutivos acerca de las personas a quienes desean hablarles y con qué mensajes, con qué intención. De esta forma, al contrastar las respuestas con las de los responsables de comunicaciones, se revelará si los esfuerzos de ambas partes son los mismos y si se dirigen a los mismos sectores.

Finalmente, para comprender cómo la gestión del responsable de comunicaciones responde a los intereses de la organización, se les preguntó a los directores ejecutivos cómo se conecta este proceso con las otras áreas de la organización. Se resalta la respuesta del Dir 1, quien afirma “Desde las áreas, están las que entienden más la importancia y otras que la entienden menos. Puede ser porque no se los hemos comunicado adecuadamente, o porque no ven la importancia, o por su día a día no lo valoran. No hemos aprendido a comunicar el impacto que tiene”. Esta reflexión apunta a la importancia de saber contar los resultados, de forma que el proceso de comunicaciones cobre valor en toda la organización. La respuesta del Dir 1 finaliza resaltando que el área de comunicaciones debe ser el facilitador para que lleguen nuevos aliados a la organización, conectados con el propósito.

El Dir 2 refiere que su estrategia, como director ejecutivo, es fomentar que todas las áreas tengan que ver con comunicaciones y trabajen juntos “Creo que cada vez sienten que les genera más valor. Creo que antes se sentía impuesto por la dirección, pero ya ven que es más valioso tener al equipo de comunicaciones que no tenerlo. Es un tema cultural”. Frente a la forma como se vinculan, explica que en su entidad, cada proyecto tiene una narrativa alineada a la narrativa de la corporación, y todas las áreas usan al área de comunicaciones para poder operar en sus diferentes temas (alianzas, mercadeo, estructuración de nuevas propuestas, en la ejecución de los proyectos con narrativa de impacto, comunicación interna).

Es de resaltar que, en los tres casos, el responsable de comunicaciones tiene un papel activo en foros y comités primarios, donde se espera que lleve y recolecte información para sus procesos. Este es un importante punto de partida para una gestión de las comunicaciones a nivel estratégico,

en la que se involucra al comunicador en los procesos *core* de la organización, no únicamente con el objetivo de transmitir una información.

### ***Evaluación del proceso de comunicaciones***

Para otorgar valor a un proceso, es importante hablar de cómo se mide y se evalúan sus impactos. En este sentido, se preguntó a los directores la frecuencia y la forma en que hacen seguimiento a los objetivos del proceso de comunicaciones.

En el caso del Dir 1, admite que, aunque hay claridad frente al qué comunicar y el cómo, hace falta ser más disciplinados y recurrentes en las métricas. Refiere que la forma en que hace seguimiento es a través de informes que se piden a las áreas de forma trimestral y las revisiones individuales cuando hay alguna coyuntura.

El Dir 2, por su parte, expresa que el seguimiento que hace al plan es diario, en el sentido que siempre sabe en qué está el equipo, y cada dos o tres meses se hace seguimiento al plan de comunicaciones.

El Dir 3 también afirma que hay un seguimiento diario acerca de los temas relevantes que se van a tratar desde redes, y mensual se revisan las proyecciones de estas. Sin embargo, es importante resaltar la reflexión que hace acerca de por qué esta organización no cuenta con un plan estratégico de comunicaciones: “para las estrategias quiero esperar un año, porque estamos recolectando datos, la estrategia es a más largo plazo”; los datos a los que se refiere son los que permitirán establecer los indicadores y necesidades que tendría la organización desde el área de comunicaciones para que pueda desarrollar estrategias que estén alineadas con los objetivos misionales.

### ***Aportes del proceso de comunicaciones a la dirección ejecutiva***

Finalmente, se busca indagar acerca de la percepción del rol del responsable de comunicaciones en las organizaciones, y especialmente por parte de los tomadores de decisión, y de qué forma esta influye en las decisiones estratégicas.

Para esto, se les preguntó a los directores (quienes, vale la pena recordar, establecen el rumbo de las organizaciones) por las principales responsabilidades que depositan en el proceso de comunicaciones, a lo que refieren, nuevamente, la importancia de establecer la narrativa de la organización. En las palabras del Dir 1: “Que corresponda a la comunicación organizacional de lo

que somos, lo que hacemos, etc. Que sea fluido, inspirador, con alma.” El Dir 2 se refiere al mismo tema, llamándole a este aspecto “narrativas de impacto”, con las que se busca favorecer la alineación de todo el equipo con la causa de la organización, en sus palabras, la tarea radica en que “la gente (*stakeholders*) estén hablando de los mismos conceptos”.

Por su parte, el Dir 3 expone que le asigna a su responsable de comunicaciones, principalmente, la tarea de “saber leer y escribir” haciendo referencia al entorno, al aliado, a las circunstancias y reaccionar de acuerdo con lo que busca la organización.

Estas respuestas tienen diferentes enfoques con un punto de encuentro en cuanto a que la comunicación es la herramienta para transmitir lo que la organización es y busca, a nivel discursivo. Sin embargo, dependiendo del tipo de liderazgo, de la madurez del proceso de comunicaciones y de las búsquedas que cada organización tiene, las responsabilidades depositadas en el área de comunicaciones varían.

Para ahondar en esta reflexión, se les invitó a responder cuáles consideran que son los principales aportes, ya no del proceso, sino del responsable de comunicaciones de la organización, trayendo a la conversación esas características a nivel de conocimiento, habilidades y experiencia que tienen sus comunicadores actualmente. De esta forma, se buscan identificar esas características, no únicamente responsabilidades y conocimientos, que pueden fortalecer a un responsable de comunicaciones en una ESAL y construir así un perfil que aporte a los objetivos de estas entidades.

En el caso del Dir 1, se refiere a la experiencia con la población que tiene su responsable de comunicaciones: “Viene con experiencia en trabajo con niñez y trabajo público, con una mirada divergente, abierta, una apertura mental. Esta persona da una mirada más fresca y entusiasmo a las demás áreas, las invita a retarse con otras cosas.”

En la misma línea, el Dir 2 resalta la buena energía y sensibilidad de su responsable de comunicaciones, sumándole el pensamiento crítico y que es un contador de historias. En esta respuesta, se resalta una característica que no se había mencionado: “Muchas veces pensamos que uno comunica lo que se le ocurra, y hay creativos muy buenos, pero para ser director de comunicaciones tenés que ser un gerente: tener una estrategia, capacidades, presupuesto, seguimiento, control, resultados.”

El Dir 3 hace referencia a la actitud calmada de su responsable de comunicaciones, lo que aporta a que entienda mejor las cosas: “Mejora rápido, esa capacidad es importante. Ya viene

tocado por los temas sociales y eso le aporta valor. Hay que querer el lugar donde se trabaja y la comunicación ayuda mucho con eso, uno se identifica, se siente orgulloso de trabajar ahí”.

Para finalizar la entrevista a los tomadores de decisión, se les pidió que respondieran cómo influye la mirada del responsable de comunicaciones en las decisiones estratégicas. El Dir 1 afirma que tiene una gran influencia, pues “lo que se trabaje en comunicaciones le pega a lo estratégico, bien o mal. Si no se resuelve algo, se puede generar un daño reputacional o vamos a perder esa conexión con un benefactor, aliado, comunidad, con las personas internas”.

El Dir 2 considera al responsable de comunicaciones su primer aliado a la hora de crear: “yo llego con ideas y la primera conversación es con el director de comunicaciones para darle estructura y luego la socializamos”.

El Dir 3, por su parte, expresa que su responsable de comunicaciones influye en las decisiones estratégicas al ser la mirada crítica “para que me diga qué hay que tener presente, qué se debe exaltar. Que me aterrice el discurso, sentarme con esa persona a pensar contenidos, que me explique el camino, que tenga visión crítica que se ajuste a lo que somos.”

En este punto se toman conceptos que son importantes a la hora de demostrar el valor del proceso de comunicaciones en una ESAL y cómo aporta a su objetivo misional. En primer lugar, la reputación es un intangible que en las entidades sociales es vital para continuar encontrando financiadores y aliados. En ese sentido, una reputación fortalecida, y que además se genere conexión con otros actores, es clave para el crecimiento organizacional. Por otro lado, la exaltación de la creatividad y la mirada aterrizada frente a lo que se busca comunicar es asegurar que la entidad tiene una narrativa sólida y propia, lo que le permite estar vigente en los escenarios que son de interés para la dirección y la estrategia de la organización.

## **Entrevista a responsables de comunicaciones**

Parte de las preguntas hechas a los tomadores de decisión, se retoman en la entrevista realizada a los responsables de comunicaciones en las tres entidades, de forma que se pueda contrastar, por un lado, las respuestas ofrecidas acerca de los *stakeholders* y objetivos del proceso de comunicaciones, para así identificar si los procesos de comunicaciones y las direcciones ejecutivas tienen un discurso alineado que les permita lograr objetivos comunes.

Para iniciar la entrevista, se solicitó a los responsables de comunicaciones que hablaran acerca de su perfil y experiencia. Para facilitar la lectura, se referirá a estos profesionales de comunicaciones como Com 1, Com 2 y Com 3 (de acuerdo con la misma numeración que se realizó para las organizaciones y los directores ejecutivos).

Se encontró, entonces, que el comunicador con más experiencia (a nivel público y social) y formación académica es el de la Org 2, (Com 2). Este profesional es comunicador social y periodista de profesión, especialista en gerencia de mercadeo y mágister en gerencia de empresas sociales para el desarrollo social y la innovación local. Su cargo es Director de Comunicaciones.

“La tesis que tenía en la maestría, y aún lo ratifico, es que las comunicaciones en lo social no son igual que en otras áreas del conocimiento, porque las organizaciones que están dentro del Régimen Tributario Especial son las que menos recogen, entonces tienen menos recurso para armar un área de comunicaciones. Mi tesis es que en lo social se comunica diferente”. Com 2.

La persona responsable del proceso de comunicaciones de la Org 1, por su parte, cuenta con un pregrado en Comunicación Audiovisual, es especialista en gerencia de la comunicación organizacional y se encuentra terminando la maestría en el mismo tema. Frente a su experiencia, se ubica en producción de televisión, en el sector público y en la entidad social donde se encuentra actualmente. Su cargo es Coordinador de Comunicaciones.

“Lo que he encontrado es que, si bien desde el área de comunicaciones abordamos diferentes tácticas y estrategias, tanto como área de apoyo como con recursos y procesos propios, no hemos aprendido realmente cómo se demuestra el valor de esos esfuerzos”. Com 1.

Finalmente, el responsable de comunicaciones de la Org 3 es el más joven. Cuenta con un pregrado en comunicación social y una media técnica en diseño gráfico, y aproximadamente dos años de experiencia laboral. Sin embargo, esta experiencia se ha dado en diferentes programas públicos en Cartagena y Medellín, así como en empresas privadas. Su cargo es Líder de Comunicaciones.

“Siempre me ha llamado el tema social, el enfoque de mi pregrado es la Educomunicación”. Com 3.

En los tres casos, las áreas de comunicaciones hacen parte del equipo primario de la organización, lo que denota un impulso desde las direcciones ejecutivas para involucrar al responsable de comunicaciones en los procesos de las organizaciones desde el primer momento, lo que constituye un apoyo para que este proceso aporte a los objetivos misionales.

Los Com 1 y 2 expresan que, al llegar a liderar los procesos de comunicaciones en las organizaciones, desde la estructura organizacional se definió hacer un cambio que coincide en ambas entidades: pasar de ser un área de Comunicaciones y Mercadeo a ser únicamente de Comunicaciones, y contratar a una persona diferente para las gestiones comerciales. Esto supone un grado de responsabilidad mayor a las áreas de comunicaciones, ya que sin el retorno que pueden generar las gestiones de mercadeo, el presupuesto que se asigna y los procesos de fortalecimiento de marca y posicionamiento se dan de acuerdo con lecturas del entorno, sin demostrar qué tanto está beneficiando, financieramente hablando, a la organización. A estas áreas de comunicaciones se les encomienda la tarea de comunicar efectivamente.

“La comunicación es transversal en las organizaciones, es el lenguaje, el ADN, la construcción propia de la organización. En ese sentido, el Mercadeo y toda la gestión comercial se apalanca de lo estipulado y construido desde el equipo responsable de alinear el discurso y darle personalidad a la entidad”. Com 1.

### ***Acerca del plan y objetivos del área de comunicaciones***

Los tres responsables de comunicaciones coinciden en que el Plan de Comunicaciones es una ruta, es el mapa que se debe seguir, y en los tres casos, se presenta a la dirección ejecutiva, que es quien aprueba. Para el caso de la Org 1 y 2, este plan de comunicaciones tiene una vigencia de un año.

Sin embargo, este plan varía de acuerdo con los objetivos misionales de las organizaciones, así como de acuerdo con las necesidades identificadas por los directores, según lo que requiere la dirección ejecutiva.

Los objetivos establecidos en estos planes de comunicaciones varían en cuanto a alcance y procesos.

En el caso de la Org 1, cuenta con un objetivo general que es, directamente, aportar al cumplimiento de los objetivos misionales, y para lograrlo parte de cinco objetivos específicos:

Posicionamiento de la marca y el portafolio de servicios

Fomentar conexión y confianza con *stakeholders* (alineación del discurso)

Apoyar a las áreas misionales en sus requerimientos contractuales y procesos de comunicación para el desarrollo

Aportar al fortalecimiento del clima, cultura y sentido de pertenencia (comunicación interna)

Desarrollar estrategias de marketing digital y crowdfunding.

En la Org 2, por su parte, el plan de comunicaciones cuenta con dos objetivos generales, que responden a visibilización de los procesos, resultados y portafolio, y al posicionamiento de la marca institucional (ya que recientemente se actualizó). Para esto, cuenta con ocho objetivos específicos:

Evidenciar el impacto

Reflejar la cultura que fomenta la organización frente a los temas que trabaja.

Mostrar el trabajo conjunto con aliados estratégicos

Dar a conocer la articulación de ecosistemas de impacto social en torno a los temas que trabaja la organización.

Posicionamiento del portafolio de servicios.

Fortalecer la presencia de la nueva imagen

Relacionamiento

Impulsar el desarrollo del talento humano.

Al contrastar estos dos planes, se resalta la intención, principalmente, de buscar un posicionamiento de la marca y el portafolio dentro de los grupos de interés de las organizaciones, así como el relacionamiento con los *stakeholders*. Además, se encuentra que ambas áreas se encargan de la comunicación interna de las organizaciones, ya que la alineación del discurso y el sentido de pertenencia pueden llevar a fortalecer las relaciones y los procesos.

La principal diferencia radica en la búsqueda de recursos por *crowdfunding* y marketing digital que tiene la Org 1.

En este punto, la Com 3 no realiza un plan estratégico. Actualmente, sus funciones responden a una necesidad de posicionamiento en redes y de vinculación con aliados (emocional y organizacionalmente) utilizando estos canales. Su plan es más operativo, que responde a la parrilla de contenido, la cual se establece y revisa de forma semanal. Como enunció el Dir 3, al ser la organización tan joven, y haber comenzado su nuevo modelo de acompañamiento, se requiere más tiempo, mínimo un año, para aventurarse a hacer un plan de comunicaciones con indicadores.

Se evidencia entonces que la búsqueda de posicionamiento es la principal preocupación de las áreas de comunicaciones de las entidades sin fines de lucro: esta es la puerta de entrada a nuevos aliados, nuevos recursos, nuevas oportunidades. Sin embargo, al indagar sobre la forma en que se mide este posicionamiento o su fortalecimiento, no existen indicadores o formas de demostrarlo. El aumento de seguidores en redes sociales, que sería una forma simple de medir, no refleja realmente un posicionamiento que transforme o sume a las relaciones. Algunas formas que se mencionan para asumir que se está alcanzando este objetivo, son apariciones en medios (*freepress*), vinculaciones que se inician a través de redes sociales o página web y búsquedas orgánicas. “Medimos seguidores de redes cada 15 días, pero no significa nada, menos con los algoritmos que existen. Podés tener los seguidores que querás, pero no significa que te vean más”. Com 2.

En el caso de la Org 1, refiere otra forma de posicionamiento que no mencionan las demás: “los voluntarios, uno de los grupos de interés identificados, son una forma de posicionamiento muy poderosa, ya que se conectan directamente con la organización y su misión, para luego ser replicadores naturales: cada voluntario conectado es un comunicador en potencia”. Com 1.

### ***Acerca de los stakeholders***

Identificar los grupos de interés, lo que se busca de cada uno de ellos, cuáles son los principales canales que utiliza y el lenguaje que más los conecta, es vital para continuar posicionando la marca y cumpliendo los objetivos que se plantean en los planes de comunicaciones. Tanto las direcciones ejecutivas como los responsables de comunicaciones deben tener claro qué público son los que más interesan para enfocar en ellos los esfuerzos. Por esta razón, se indagó con los responsables de comunicaciones acerca de sus grupos de interés, y se contrastan estas respuestas con las de los directores ejecutivos, con el ánimo de identificar qué tan alineados se encuentran, pues deben apuntar a los mismos objetivos para que efectivamente la comunicación aporte a la gestión directiva (direccionamiento estratégico). A continuación, se presenta un cuadro por organización, en los que se transcriben los *stakeholders* mencionados por los entrevistados en el orden que lo hicieron. Esto con la intención de contrastar, además de las coincidencias, la priorización que hacen al nombrarlos.



**Tabla 3**  
*Stakeholders Org 1*

| Dir 1  | Com 1  | Análisis  |
|--|--|---|
| Asamblea (los asociados a la organización).  | Asamblea y Junta Directiva                   | <p>Para el Dir 1, públicos como Asamblea y Junta Directiva parecen tener diferencias, aunque para el responsable de comunicaciones responden al mismo objetivo.</p> <p>El Com 1 no habla de públicos de forma general, si no que los identifica de acuerdo con lo que pueden ofrecer (benefactores o voluntarios).</p> <p>De 8 públicos establecidos en el plan de comunicaciones, de forma general coinciden en 7.</p> |
| Junta directiva (los delegados de la asamblea).  | Aliados y clientes (públicos, privados, OSC) |   |
| Medios de comunicación.  | Benefactores (personas naturales y empresas) |   |
| Beneficiarios.   | Medios de comunicación                       |   |
| Aliados y clientes (sector público y privado).   | Colaboradores internos                       |   |
| Comunidad general (que buscamos que nos conozcan y se vinculen como voluntarios o padrinos). | Beneficiarios y egresados                    |   |
|  | Voluntarios                                  |   |

**Tabla 4**  
*Stakeholders Org 2*

| Dir 2  | Com 2  | Análisis   |
|--|--|--|
| Personas sensibles frente a los temas sociales, ambientales y cambios climáticos (que nos dona, que nos contrata). | Corporados.                                    | <p>Ambos roles le hablan a un público general con la intención de generar donaciones o nuevas relaciones. Si bien en el plan de comunicaciones se establece la gestión de redes, no es un público establecido por el Com 2, pero sí lo resalta el Dir 2, haciendo la relación con el público joven que sí se establece desde el área de comunicaciones.</p> <p>De 6 públicos establecidos en el plan de comunicaciones, de forma general coinciden en 5.</p> |
| Corporados.  | Donantes (empresas).                           |  |
| Aliados estratégicos.  | Socios o aliados (quienes les contratan).      |  |
| Seguidores de RRSS (más jóvenes).  | Interno (consejo directivo y público interno). |  |
| Medios de comunicación.  | Público general.                               |  |
|  | Jóvenes.                                       |  |

**Tabla 5**  
*Stakeholders Org 3*

| Dir 3   | Com 3   | Análisis  |
|---|---|---|
| Benefactor principal (fundación europea). Lo tratan tipo junta directiva.       | Organizaciones jurídicamente constituidas con enfoque en proyectos e iniciativas de impacto social, económico y ambiental | <p>Como se mencionó anteriormente, esta organización no cuenta con un plan estratégico de comunicaciones, razón por la cual no hay unos públicos establecidos desde el área de comunicaciones.</p> <p>Sin embargo, al ser el Dir 3 comunicador de profesión, tiene la capacidad de identificar los públicos con los que realiza la gestión directiva y lo que busca de cada uno. La com 3, por su parte, coincide en los tres que menciona.</p> <p>Es de resaltar que este director ejecutivo es el único que menciona al público interno, aunque es la organización más pequeña en tamaño.</p> |
| Aliados-beneficiarios (quienes reciben el dinero, pero ejecutan los proyectos). | Aliados estratégicos con visión hacia el crecimiento, innovación y transformación social.                                 |   |
| Beneficiarios del beneficiario.   | Beneficiarios de las organizaciones que apoyan.   |   |
| Medios de comunicación.   |   |   |
| Aliados-aliados (con los que pertenecen a los mismos círculos).                 |   |   |
| Público interno (las tres personas que componen la organización).               |   |   |
| Nuevos clientes que pueden dar recursos y donaciones.                           |   |   |
| Comunidad o entorno, a necesidad.   |   |   |

Este ejercicio revela que son más las coincidencias que los públicos que no se toman en cuenta por ambas partes. Sin embargo, es importante realizar esta lectura a partir de las diferentes formas en que se enumeran y definen los *stakeholders*. Esto indica una diferencia sutil en lo que se busca de cada uno de ellos y el nivel de priorización en los objetivos de cada rol.

La identificación y alineación de grupos de interés permite optimizar recursos y tiempos en la gestión que se realiza con cada uno de ellos, obteniendo unos resultados más eficientes e integrando las diferentes estrategias (comunicativas y directivas) para alcanzar el mismo objetivo.

### ***Acerca de la gestión de comunicaciones***

Si bien el plan de comunicaciones, sus objetivos y tácticas pueden estar establecidas, y los grupos de interés estar definidos por el responsable de comunicaciones de una organización, la verdadera gestión y la inversión de recursos y tiempos efectivamente empleados solo se puede analizar a la luz de las tareas o principales responsabilidades del área de comunicaciones. Para reconocer y analizar las tareas que tienen realmente los responsables de comunicaciones, y si tienen ese objetivo de aportar al cumplimiento de los objetivos misionales, se les realizó la pregunta sobre qué actividades, de una forma más puntual, desarrollan en el día a día, y cómo es la relación con los equipos a los que apoyan.

En el caso del Com 1, las tareas que se desarrollan en el día a día se componen tanto de actividades estratégicas como operativas. “Cada solicitud que se le hace al equipo de comunicaciones, debe pasar por mí. Soy yo quien tiene en la cabeza y en la planeación las tareas y su nivel de priorización (si son temas de seguridad, contractuales o estratégicos del programa)”. En ese sentido, cuando existe una necesidad de comunicaciones desde las diferentes áreas, deben comunicarlas al responsable para que este las asigne a las personas de su equipo. Es algo en lo que el Com 1 ha insistido, pues “cada persona vela por sus productos y considera que su solicitud es la más importante porque no tiene el mapa completo de lo que se ha pedido al área de comunicaciones o lo que implica su desarrollo”.

En términos estratégicos, el Com 1 asiste a los foros, reuniones o encuentros con clientes estratégicos, y debe velar por que el discurso de la corporación esté alineado en los procesos internos y externos. Esa labor estratégica permite conectar lo que sucede en la entidad con las nuevas oportunidades; en términos operativos, debido a la demanda de productos comunicacionales y la imposibilidad de subcontratar la mayor parte del tiempo, este profesional suele asumir tareas de diseño sencillas, ajustes de diapositivas, subir posts a redes sociales, entre otras. Es importante anotar que esas acciones operativas limitan la capacidad estratégica al consumir tiempo en funciones que se deben realizar para cumplir con procesos contractuales o de apoyo a las áreas.

Su relación con las demás áreas (tanto con directores, coordinadores y auxiliares) es cercana y constante. El medio que emplean, además de los foros y reuniones, es el Whatsapp y el correo. Las respuestas del Com 1 coinciden, en términos generales, con las del Dir 1, afirmando que la gestión más importante es la alineación del discurso organizacional.

El Com 2, por su parte, afirma que sus actividades son de corte más gerencial, por la cantidad de contratos que genera. “Mi labor es estratégica. Asisto a las reuniones. La persona que está en el tema gráfico y redes está en todo lo operativo y yo estoy en lo administrativo, soy quien contrata. Dentro de la entidad, soy uno de los que más contrata, porque tengo fotógrafos en varios lugares del país; hago lo administrativo de la contratación, monto el formato, me siento con el abogado, las reuniones, y lo estratégico con el director”. De forma similar al Com 1, el Com 2 refiere que es la persona que prioriza las funciones que debe desarrollar quien está en la parte más operativa, dependiendo del volumen de solicitudes. En este sentido, y con la intención de optimizar tiempos y esfuerzos desde el área de comunicaciones de la Org 2, se está gestando un procedimiento que busca que cada persona con una necesidad realice un *brief* de lo que necesita y el flujograma que seguirá ese producto, dejando claro en qué estado se encuentra la solicitud, y que luego de dos devoluciones, el producto va a pasar al último lugar en el orden de productos a realizar.

Frente a la forma en que se relaciona con las demás áreas, también se remite al encuentro entre líderes como uno de los espacios más valiosos: “Es clave estar en el grupo primario. Tenemos comité directivo semanal, y ahí yo me entero de todo lo que están adelantando todas las áreas”. Al indagar sobre qué lleva el Com 2 a estos espacios estratégicos, expone que su tarea, más que llevar información, es escuchar y solicitar más información sobre lo que pueda ser relevante para el área de comunicaciones. Finalmente, es de resaltar que el Com 2 afirma que, en esta organización, cada proyecto debe contener una planeación comunicacional. Esta es una apuesta a nivel estratégico (definir presupuesto y estrategia para la comunicación de cada proyecto) que permite garantizar el recurso para desarrollar los productos que se requieran, alineados con la estrategia organizacional. Esta apuesta de contar con una planeación comunicacional por cada proyecto, sumada al enfoque gerencial que se otorga el Com 2, coincide con lo expresado por el Dir 2.

El Com 3, por su parte, indica que su principal tarea del día a día es gestionar la parrilla de contenidos (ya que, como se enunció anteriormente, su rol es de generar conexiones con beneficiarios y aliados estratégicos a través de estas plataformas). “Mi día a día es pensar en la parrilla, quién me pasa la información, las fotos, quién me cuenta qué está pasando con un aliado. Lo primero que hago en el día es fijarme qué vamos a publicar, horarios, redes, el contenido y lo reviso varias veces. Recientemente me empecé a apropiarme de la página web”. Este rol busca una gestión digital y, como tal, el día a día responde a ese objetivo. A diferencia de los dos anteriores, las funciones que realiza el Com 3 las hace de forma remota (ya que no cuentan con una oficina) y

su comunicación con las otras personas del equipo y con los aliados con los que crea los contenidos es principalmente digital.

De acuerdo con la definición de objetivos y públicos de interés, el día a día del Com 3 responde a lo que se espera, y revela una gestión más operativa, pero con la oportunidad de ser estratégica al ser el profesional que se acerca a los aliados y beneficiarios para conocer de primera mano sus experiencias o expectativas con la organización que representa. En este sentido, la respuesta del Com 3 coincide con la del Dir 3, al afirmar que su principal aporte es la lectura del entorno, saber leer y escribir a partir de su relación con los aliados.

En conclusión, a partir de la experiencia de los tres comunicadores entrevistados, la gestión en su día a día responde a los objetivos que se plantean desde sus planes y coincide con las miradas estratégicas de los directores. Las reuniones periódicas con los equipos de trabajo y la comunicación constante es un medio común para comprender qué se requiere del área y cómo se conecta con los objetivos organizacionales. En este caso, los tres comunicadores tienen un lugar relevante en la estructura organizacional, lo que permite que la información que tienen se aproveche de forma efectiva en su gestión de posicionar la marca.

### ***Influencia en las decisiones estratégicas***

Las decisiones estratégicas se toman desde las direcciones ejecutivas, desde donde se alinean los objetivos de las organizaciones con la realidad y los desafíos que pueden enfrentar en el presente: nuevas oportunidades, continuar o romper alianzas, invertir en proyectos, tomar decisiones que afectan la operación o priorizar esfuerzos. En este sentido, y como lo enunció el Dir 2, los responsables de comunicaciones tienen una tarea importante, y es gestionar las conversaciones que se dan entre las organizaciones y sus públicos objetivo. De esta forma, para obtener más información acerca de si el responsable de comunicaciones influye de alguna manera en las decisiones estratégicas, se formularon dos preguntas a los entrevistados que dan cuenta de esta inquietud. En primer lugar, y desde su experiencia, se indaga por lo que consideran debería ser el principal aporte del proceso de comunicaciones en las entidades sin fines de lucro, y posteriormente se les cuestiona sobre cómo consideran que influye su mirada en las decisiones estratégicas de la organización.

Frente a lo que consideran debería ser el principal aporte del proceso de comunicaciones en las entidades sin fines de lucro, específicamente, los comunicadores respondieron haciendo

referencia al tema de posicionamiento y alineación del discurso. “Con todo se comunica. Es darle una estructura o enfoque, cómo quiero contar esto, cómo quiero que sea nuestra forma de comunicarnos” Com 3.

Al ser quienes dirigen esa narrativa alrededor de la marca, sumado a la posibilidad de ser un receptor de retroalimentación (por medio de redes y evaluación de las tácticas y productos), e incluyendo la oportunidad que representa hablar de forma directa, constante y honesta con los directores ejecutivos, los responsables de comunicaciones de las tres organizaciones entrevistadas tienen una gran posibilidad: observar a la organización como un sistema y conectar la información de forma que pueda mostrar a la dirección ejecutiva nuevas oportunidades, alertas o reflexiones.

Esto repercute en su principal aporte, que es el de posicionar, pues permite mantener un discurso alineado con las búsquedas de los directores, manteniendo la esencia y la imagen que se busca establecer de la organización, y adaptándola cuando sea necesario de acuerdo con los virajes que se puedan dar por decisiones estratégicas.

Al indagar cómo consideran que su mirada influye en las decisiones estratégicas, sin embargo, sumaron otras consideraciones que vale la pena resaltar.

Tanto el Com 1 como el Com 2 se refieren a su experiencia laboral y académica, coincidiendo con la respuesta de sus directores. Esto les da un peso y una seguridad importantes al sentar su posición frente a los temas que se presentan relevantes para discutir con las direcciones ejecutivas. “La academia da unas bases sólidas para eso, hay un criterio diferente” Com 2. En este punto, resaltar la profesionalización del responsable de comunicaciones es esencial para comprender que, si bien en todas las organizaciones se dan procesos de comunicación, es importante contar con personas formadas para gestionar estos procesos de la forma más adecuada, teniendo en cuenta emisor - mensaje - canal - ruido - receptor - *feedback* y demás variables que deben tenerse en cuenta y hacerles el seguimiento adecuado para obtener los mejores resultados.

“Una de mis principales tareas es hablar con las personas, beneficiarios y aliados de la corporación. Esto no puedo medirlo, pero la confianza y empatía que puedo generar, y los mensajes que transmito como vocero de la dirección ejecutiva, me permiten conocer cómo estamos comunicando, en qué nos hemos desviado, qué requiere ser reforzado, etc. y esta posibilidad de acercamiento creo que se da gracias a la experiencia que tengo trabajando con este tipo de población y colaboradores.” Com 1.

Tanto la experiencia laboral como académica pueden ofrecer a los directores ejecutivos la confianza necesaria para escuchar y atender los llamados, ideas y alertas que puedan ofrecer los responsables de comunicaciones, cuestiones que en momentos de toma de decisiones pueden tornarse esenciales.

Se podría establecer, entonces, que los procesos de comunicaciones evaluados sí establecen desde sus planes y el relacionamiento con los *stakeholders* el objetivo de aportar al cumplimiento de los objetivos misionales; y contrastando estas respuestas con las expuestas por los directores, se evidencia que hay un convencimiento de la importancia de fortalecer el tema comunicacional para alcanzar (o también podríamos decir facilitar) los objetivos que se proponen desde las entidades.

### **La contribución de la comunicación al cumplimiento de los objetivos misionales de las ESAL: mirada de los expertos**

Además de indagar acerca de cómo se desarrollan los procesos de comunicaciones en las tres ESAL elegidas como muestra (entrevistas que revelaron las percepciones y objetivos que actualmente se tienen en estas entidades y si consideran que el proceso suma o no a lo misional), se busca una mirada externa, por parte de tres expertos en comunicación organizacional o estratégica. Esto con la intención de establecer aquellos puntos que, desde su experiencia y conocimiento experto, son esenciales y permiten contrastar si la propuesta de valor en términos comunicacionales que se revisó con las ESAL efectivamente aporta al cumplimiento de los objetivos misionales.

Para el presente ejercicio, se invitó a participar a tres expertos en comunicación, quienes pudieran ofrecer una mirada amplia de la comunicación y sus objetivos, de forma que se pueda contrastar el ejercicio comunicativo de las ESAL con otro tipo de entidades (públicas y privadas). A continuación, se analizarán las respuestas de Diego Salazar, Gerente de Comunicación Corporativa en Empresas Públicas de Medellín; Germán Caicedo, Director de Inteligencia Competitiva en Táctica & Estrategia Ltda. (empresa especializada en medición y evaluación de la comunicación corporativa); y David Hernández, Vicerrector de Extensión de la Universidad de Antioquia.

### ***El valor que da la comunicación organizacional al cumplimiento de los objetivos misionales***

La primera pregunta se formula bajo la indicación de no adentrarse aún en temas de entidades del tercer sector, si no de forma general. Germán Caicedo comienza haciendo la reflexión de que toda empresa se comunica, tenga o no, un responsable de comunicaciones, pero solo la medición y los indicadores podrán decir si tiene valor estratégico. Por su parte, David Hernández afirma antes de responder que “el aporte está dado en función del estatus que se le dé, al perfil y al desempeño de la persona que lo ejerce, y el nivel de vinculación con las decisiones estratégicas de la organización”, lo que confirma lo expuesto previamente y es que si desde la Dirección Ejecutiva no se cree en el proceso y no le da un lugar estratégico, y el responsable de comunicaciones no aprovecha ese lugar, la comunicación puede seguirse dando pero no aportará a las decisiones estratégicas.

De forma común, los tres expertos mencionan que el principal aporte de la comunicación al cumplimiento de los objetivos misionales de cualquier organización radica en la gestión de intangibles (cultura, clima, identidad, imagen y reputación), un punto muy importante para tener en cuenta al responder si el proceso de comunicaciones aporta al cumplimiento de los objetivos misionales de una organización.

Germán Caicedo lo divide en tres impactos: el organizacional (que ayuda a fortalecer esos activos intangibles y que tiene resultados a largo plazo), el impacto en los grupos de interés (esos mensajes que inciden en sus creencias, actitudes y conocimientos de la organización, y se miden a mediano y corto plazo) y el impacto social (la comunicación puede generar transformaciones sociales positivas).

Diego Salazar, al enunciar los intangibles, hace referencia a que la comunicación permite caracterizar a la organización, darle su personalidad (lo que en las entrevistas en las organizaciones se nombra narrativa o ADN). En sus respuestas, se resalta la reflexión que hace cuando habla sobre el intangible Reputación y el aporte que puede generar la comunicación en términos de confianza con sus grupos de interés: “Yo puedo trabajar y ser consciente en la gestión de mis intangibles para ser una organización que genere confianza. No solo desde la comunicación, sino desde cada ámbito de la empresa. No se confía en otro ser humano solo porque tiene una buena salud financiera. Importa la actuación ética (valores e identidad). Importa cómo se comporte”. Su reflexión concluye en que tras la reputación hay confianza, y tras de eso credibilidad.



David Hernández habla de tres aportes que ofrece la comunicación en las organizaciones. El primero es el de la apropiación, que busca que cualquier persona, sin importar el rol y tipo de vinculación, tenga el reconocimiento mínimo de cuáles son las esencias filosóficas y los patrones culturales de la organización. El segundo responde a una función pedagógica (el reconocimiento de los recursos, procesos y personas que componen la organización). Y el tercero se refiere al reconocimiento de los logros y resultados, que permite mayor conocimiento de lo que hace y logra la organización.

### ***Un proceso de comunicaciones estratégico***

En esta instancia, se comienza a indagar por esos puntos clave que requiere un proceso de comunicaciones para ser considerado “estratégico”. Germán Caicedo responde que “el problema no es tanto cómo perciben al comunicador, si no a la comunicación, si le ven valor estratégico. Si es así, es más viable encontrar espacios para que se fortalezca el proceso, financiera y logísticamente”. Esta reflexión refuerza la afirmación que se ha hecho anteriormente, acerca de la importancia de que el proceso de comunicaciones se impulse desde instancias donde se toman las decisiones organizacionales. En este sentido, se evidencia que las tres organizaciones entrevistadas, que cuentan con responsables y equipos de comunicaciones, creen en los procesos de comunicaciones porque las direcciones ejecutivas así lo han demostrado, fortaleciendo los procesos y facilitando que participen de procesos estratégicos.

A partir de las respuestas y reflexiones, se puede establecer que los puntos que para los expertos son clave para que un proceso de comunicaciones sea considerado estratégico son: capacidad de lectura e interpretación del entorno, gestión y comunicación con los grupos de interés, alineación con los objetivos misionales de la organización y el establecimiento de unos indicadores medibles.

David Hernández y Diego Salazar hacen énfasis en que para que un proceso de comunicaciones se considere estratégico, el responsable del área debe tener la habilidad de investigar, de leer el entorno, entender cuál es la posición frente a los grupos de interés. Se debe contar con el conocimiento para monitorear esa percepción. “El comunicador orquesta esa gestión con los grupos de interés para tener acciones de relacionamiento que fortalezcan esa confianza. Con base en esa investigación puedo apalancar mi estrategia” Diego Salazar.

Para David Hernández, esa capacidad de investigar, leer e interpretar el entorno permite que el responsable de comunicaciones ayude a la toma de decisiones, que se convierta en asesor, y que su función no sea solo cazar noticias. “Los comunicadores han sido muy formados hacia la creación de contenidos, pero no tanto en lectura del entorno para alimentar la organización. Un jefe de comunicaciones debe tener la doble mirada”. Otra de las funciones que es imprescindible, para David, es la de mantener informados a los *stakeholders* acerca de la misión institucional.

Diego Salazar propone que, para trazar la estrategia de comunicación corporativa, se deben reconocer las necesidades de comunicación a partir del foco gerencial y del direccionamiento estratégico, de tal forma que se marque esa ruta de comunicaciones para facilitar el logro de la estrategia de la compañía.

Germán Caicedo reflexiona sobre este mismo tema, al afirmar que los objetivos estratégicos de comunicaciones deben ir amarrados al reto del negocio, y ese objetivo estratégico debe ser medible. Para que un objetivo se pueda medir, el experto establece que debe contar con las siguientes características:

1. Intención. ¿Qué se busca desde ese objetivo amarrado al reto del negocio?
2. Grupo de interés en el que lo quiero lograr
3. Ubicación geográfica
4. Precisión en el tiempo
5. Un número. Puede ser un porcentaje, una tasa, etc. Esto implica que se tenga una medición previa, una línea de base. Para establecer este número, se debe llegar a un consenso con los directivos, es una decisión interna, ya que parte también del recurso que se vaya a asignar.

Sobre este punto, Germán Caicedo continúa la reflexión diciendo que, aunque quisiéramos medirlo todo, se deben priorizar solo algunos objetivos de acuerdo con la capacidad logística. “En la medida en que se muestren resultados, y en la medida en que se vea cómo la comunicación cambia los resultados, poco a poco se irán cambiando los apoyos logísticos y financieros al proceso comunicativo”.

### ***Comunicación estratégica en las ESAL: ¿cómo contribuye a elevar su impacto?***

Los tres expertos responden a esta pregunta desde un enfoque de vinculación, de relacionamiento y de transformación social.

Para Germán Caicedo, la reputación es esencial para que desde las comunicaciones se aporte al cumplimiento de los objetivos de las entidades sociales. “Yo debería tener una reputación, como ONG, de que soy eficiente y efectivo en lo que hago, que le doy buen manejo en los recursos financieros, buen manejo del tiempo”. Este tema, que se relaciona con la transparencia y la confianza, hace referencia a la importancia de que las personas que aportan a las causas de la entidad sin fines de lucro obtengan la información que les interesa, porque se está hablando de impacto social que se da con su recurso.

Para Diego Salazar, el enfoque parte desde la Sostenibilidad (entendida desde los componentes financieros, ambientales y sociales). En las entidades sin fines de lucro, si bien deben alinearse efectivamente con los tres componentes, el social es el protagonista cuando hablamos de cómo la comunicación aporta a la entidad. Esto se da por el mismo tema del vínculo y su fortalecimiento, el relacionamiento que tengo con los grupos de interés mapeados desde el plan de comunicaciones es clave para alcanzar los objetivos misionales. “No podemos olvidar la fórmula de que ‘información’ más ‘emoción’ es igual a ‘recordación’”, y eso es lo que buscamos generar en los grupos de interés. La estrategia de comunicaciones se debe diseñar para que estas personas sientan compromiso y confianza, de forma que sus aportes o la vinculación que tienen con la entidad se mantengan. Diego Salazar finaliza estableciendo una pregunta orientadora: “Hay actores que es clave involucrarlos más desde lo racional, otros desde lo emocional, ¿cuál es el vínculo que necesito para que sean viabilizadores de mi negocio?”.

David Hernández también habla acerca de la comunicación en las ESAL desde la función emotiva, por el importante papel que juega en la vinculación con los grupos de interés: “La mayor parte de las personas que lideran y atraen a las ESAL son personas comprometidas con temas humanos y sociales. En las organizaciones se utilizan mucho los conceptos de ‘sentido de pertenencia’, ‘cultura’ y ‘reputación’. Es más fácil crear sentido de pertenencia en organizaciones de este tipo porque tienen pleno sentido humano”. David reflexiona sobre la importancia de que desde los procesos de comunicaciones se desarrolle de forma efectiva esta función emotiva, ya que, por la naturaleza de las ESAL, los recursos son más limitados y los vínculos se deben mantener, y ese proceso pasa por lo emocional. Estas reflexiones se conectan con lo expresado por los directores

y responsables de comunicaciones de las ESAL analizadas, pues hace referencia a eso que ellos llaman el ADN y la alineación del discurso. Así, se evidencia que, en este punto, se podría inferir que los procesos de comunicaciones analizados comprenden cómo pueden aportar al cumplimiento de los objetivos misionales.

### ***Principal objetivo del proceso de comunicaciones en una ESAL***

Frente a esta pregunta, surgieron diferentes reflexiones por parte de los expertos.

Diego Salazar habla de una forma más general, y afirma que los principales objetivos de un proceso de comunicaciones en una ESAL, así como en organizaciones de otro tipo, deben estar en sintonía con la realidad de la entidad. Es decir, cada entidad tiene unas necesidades de comunicación diferentes, y eso depende del momento en que esté (posicionamiento, reposicionamiento, etc.). Para Diego, es importante entender la diferencia entre objetivos estratégicos (ligados al objetivo de la compañía y al tiempo que se establece), los objetivos tácticos (que se agotan en un año) y los objetivos operativos (los del día a día).

En cuanto a David Hernández y Germán Caicedo, el principal objetivo que debe tener un proceso de comunicaciones dentro de una ESAL está más enfocado en la consecución de recursos y fortalecimiento de la reputación o apropiación.

Para Germán Caicedo, la consecución de recursos parte de la gestión de la reputación: “Partiendo de la premisa de que una organización se mueve consiguiendo recursos con terceros, ya sea de donación, contratos o alianzas, el objetivo tiene que hablar de ‘reputación’ como organización que administra adecuadamente los recursos financieros y todo lo que eso implica, cómo esas inversiones contribuyen a generar transformaciones en la población que se acompaña”. En este sentido, afirma que el principal objetivo debe apuntar a la reputación como forma de vincularse a otros actores.

David Hernández, por su parte, también establece que ese objetivo principal debe estar relacionado con dos cosas inicialmente:

1. “Con la suficiente claridad y buenos niveles de apropiación de los grupos de interés de los valores y los procesos misionales de la organización”.
2. “La atracción de donantes y cooperantes”.

De la misma forma que Germán Caicedo, para David Hernández existe una clara vinculación entre la forma de conectar a los públicos con la generación y sostenimiento de recursos

financieros y alianzas. Adicionalmente, menciona otros dos puntos que se podrían tener en cuenta en una segunda instancia para formular los objetivos de comunicaciones, dependiendo de la ESAL:

3. “Crear contenidos en el formato adecuado para llegar a los diferentes públicos. A cada uno se le muestran cosas diferentes y esa es una decisión comunicacional”.
4. “Aportar a las decisiones sobre el crecimiento, con la función de lectura del entorno”.

### ***Competencias del responsable de comunicaciones en las ESAL***

Los expertos enumeraron una serie de atributos que consideran clave en los responsables de comunicaciones en las ESAL para construir ese perfil que facilita la alineación del proceso de comunicaciones con los objetivos misionales. A continuación, se presenta una lista de estos atributos, que bien pueden ser habilidades y competencias adquiridas en el ámbito académico, la experiencia laboral o desde las características personales de los profesionales.

- **Afinidad con el objetivo de la ESAL.** Así lo enuncia David Hernández, refiriéndose a la vinculación emocional que puede impulsar al profesional en comunicaciones a pertenecer y construir en una entidad de corte social. Esta afinidad puede surgir a partir de intereses personales o un sentido de justicia social o ambiental que se considere se puede desarrollar al trabajar con este tipo de objetivos.
- **Orientación al servicio con criterio.** Por su parte, Diego Salazar menciona que el responsable de comunicaciones en una ESAL debe contar con una inclinación hacia el servicio, es decir, prestar atención y darle valor a las necesidades que surjan desde los clientes internos y externos; ahora bien, esto no quiere decir que se deba complacer o hacer los recados en términos de comunicaciones sin evaluar, con criterio, qué tan necesario es o qué enfoque darle.
- **Capacidad de hacer una lectura rápida del entorno, ser buen investigador.** Esta es una competencia que enuncian Germán Caicedo y David Hernández, y hace referencia a la importancia de que los comunicadores no sean únicamente “cazadores de noticias”, sino asesores para los tomadores de decisión. Germán Caicedo llama la atención acerca de que “Hay que pensar que ese producto comunicativo lo hacemos para generar una emoción, que abre o cierra las puertas al objetivo general del proceso de comunicaciones. Para descubrir eso, hay que saber

investigar, para tomar una buena información, debe haber datos, información”. Además, lo complementa refiriendo que un buen investigador no solo sabe si algo funcionó o no, si no por qué fue así. Este punto, que fue mencionado explícitamente en las entrevistas realizadas a en las ESAL, revela ese enfoque emocional que debería resaltar el proceso de comunicaciones en entidades sin fines de lucro.

- **Buen relacionamiento con los grupos de interés.** Germán Caicedo asegura que “Un buen comunicador debe comprender cómo funciona la comunicación y cómo reaccionan las personas a los distintos lenguajes comunicativos, para diseñar mejores estrategias de comunicación”. Para conocer esas reacciones de los grupos de interés, debe existir una comunicación cercana y confiable, lo cual parte de gestionar un óptimo relacionamiento con los diferentes públicos.
- Acerca de este mismo tema, Diego Salazar asegura que lo peor que puede hacer un comunicador es convertirse en un “cazapeleas”, en lugar de ser conciliador.
- En este punto, es importante destacar que la definición de los *stakeholders* en una ESAL es la clave para construir los mensajes que probablemente aseguren el recurso que permitiría su sostenibilidad.
- **Pensamiento estratégico, visión del ‘todo’.** Para Germán Caicedo, el responsable de comunicaciones debe entender el negocio, más allá de la empresa, de forma que pueda aportar con propuestas y reflexiones que estén alineadas con el ecosistema en que se mueve el negocio. En este mismo sentido, David Hernández señala la importancia de desarrollar cierto grado de conocimiento especializado acerca de los objetivos y los temas que se tratan en la ESAL.
- **Adaptabilidad.** Para Diego Salazar, esta es una característica importante, ya que, en temas de comunicaciones, las condiciones, necesidades y los escenarios pueden cambiar en un minuto. Esta es una situación común en las ESAL, dado que se trabaja con diferentes actores y recursos, con una amplia variedad de perfiles que requieren una estrategia de comunicaciones diferenciada pero siempre alineada a la narrativa de la organización.
- **Habilidades: planear y medir.** David Hernández propone esta habilidad para cualquier tipo de organización. Esta capacidad permitirá que se tomen decisiones

apropiadas y con mejores resultados, resaltando la necesidad de medir y mostrar los resultados de forma adecuada.

- **Pensamiento creativo.** Para Diego Salazar, el pensamiento creativo es el principal aliado de la estrategia, pues es el que nos permite innovar y resolver problemas. En este sentido, las áreas de comunicaciones, cuando tienen un respaldo y confianza importante, pueden proponer e idearse estrategias por fuera de lo tradicional para aportar al cumplimiento de los objetivos en las entidades.

### *Medir y demostrar el impacto de comunicaciones*

Germán Caicedo y Diego Salazar exponen dos variables que son un obstáculo a la hora de medir y demostrar un impacto en la gestión de comunicaciones:

**Respaldo desde la Dirección Ejecutiva.** Según Germán Caicedo, el líder de la organización debe tener una mirada clara de la importancia estratégica de la organización. “Si el director piensa que se trata solo de divulgar lo que la organización hace, no va a asignar los recursos necesarios y no se logrará alcanzar el objetivo general de comunicaciones”.

**Recursos limitados.** Este punto refiere tanto a recursos logísticos, financieros y de tiempo. Frente a los recursos de tiempo, Diego Salazar afirma que “El día a día nos consume tanto que nos queda poco tiempo para planear, medir y evaluar el impacto, aunque es el argumento para mejorar los procesos”. Esto es una gran limitante porque se convierte en un círculo vicioso: no hay tiempo para planear, ejecutar y evaluar, por lo tanto, no hay cómo demostrar el impacto. Esto se podría traducir a los recursos logísticos y financieros (ejemplo, si quiero hacer un diagnóstico para elevar la reputación, y no se asigna un recurso, no se cumpliría el objetivo).

Por su parte, David Hernández reflexiona sobre otros puntos, más desde la disciplina de las comunicaciones: “No hacemos parte de una disciplina que haya desarrollado mucho conocimiento aplicado alrededor de la medición. No está muy consolidada la base de conocimiento sobre el tema, no tenemos bases conceptuales y metodológicas. Hay un vacío conceptual”. Adicionalmente, refiere que hay organizaciones que no cuentan con una cultura de la medición, que no tienen el hábito de medir lo misional. En ese sentido, no se revela importante medir otros procesos, como lo comunicacional. Finalmente, reflexiona acerca de asuntos que, desde comunicaciones, pueden parecer muy subjetivos (como los cambios en los comportamientos, el fortalecimiento del clima,

la comprensión de un mensaje, etc.), para los cuáles sí hay formas de medir pero que toman tiempo, recursos y un plan estratégico para lograrlo.

Frente al tiempo que requiere un plan de comunicaciones para medir su impacto, los tres expertos coinciden en que la respuesta es “depende”.

Germán Caicedo afirma: “Depende del tipo de impacto que queramos lograr. Hay que tener en cuenta la capacidad de la empresa para desplegar las estrategias propuestas”.

Diego Salazar: “Depende. La transformación de la cultura depende del tamaño, estamos atravesados por personas. Debemos también hablar de recursos”.

David Hernández: “Depende del nivel de madurez de la organización. No se puede dar una respuesta única”. En este sentido, se expone que, para medir el impacto, es necesario:

-Que la organización haya desarrollado instrumentos básicos de medición. Para medir, se debe contar con un indicador, o un instrumento. En ese punto, ayuda mucho una consultoría o asesoría.

- Que el responsable de comunicaciones tenga un proceso, un plan. Es importante que ese responsable de comunicaciones haya logrado ejecutar uno o dos planes de comunicaciones completos. David Hernández afirma que, si se debe poner en años, la medición se podría dar a partir del segundo año.

Al analizar las respuestas ofrecidas por los expertos, se infiere que, en las ESAL, así como en otro tipo de organizaciones, la comunicación organizacional o estratégica puede aportar al cumplimiento de los objetivos misionales siempre y cuando

- Cuento con el respaldo desde la dirección ejecutiva.
- Se profesionalice el área, permitiendo que el área de comunicaciones cuente con un responsable con mirada crítica, con capacidad investigativa y con el conocimiento de diferentes formas de comunicar de acuerdo con los *stakeholders*.
- Establezca objetivos medibles y que le permitan demostrar los cambios que se han dado en la organización o con los *stakeholders*.
- Cuento con el tiempo y el recurso para desarrollar sus actividades estratégicas y no se queden en el día a día.

A partir de estos puntos, se puede inferir que los procesos de comunicaciones analizados en las ESAL cumplen parte de los criterios para considerar que aportan al cumplimiento de los



objetivos misionales. Sin embargo, así como se enunció en sus entrevistas, la medición no es algo que tengan interiorizado y que aún no se realiza de forma constante y con mirada estratégica.

### **Coincidencias y brechas en las tres miradas**

Para proponer una guía para la medición de la gestión que guíe a los responsables de comunicaciones de las ESAL, y les permita demostrar cómo aportan al cumplimiento de los objetivos misionales, se establecen a continuación las brechas y coincidencias entre las miradas de los directores de las tres organizaciones (desde el punto de vista de lo que consideran importante), el de los responsables de comunicaciones (desde lo que efectivamente hacen y desarrollan) y el de los expertos (desde lo que, desde su experiencia, saben que es importante tener presente para que el proceso de comunicaciones aporte a nivel estratégico).

#### Coincidencias:

- **Convencimiento desde la dirección.** Tanto los directores ejecutivos como los expertos resaltan la importancia del apoyo de la dirección para fortalecer el proceso de comunicaciones. Este es el punto de partida para establecer objetivos, alcances y recursos de un área de comunicaciones.
- **Comunicación a los grupos de interés.** En cada una de las entrevistas, se resalta la importancia de conocer los *stakeholders* y su aporte. De hecho, las coincidencias entre las respuestas de los directores y sus responsables de comunicaciones fueron altas. En cuanto a los expertos, se menciona este elemento, haciendo énfasis en que estos *stakeholders* son benefactores o aliados.
- **Coherencia frente al tamaño y momento de la organización.** El Dir 3 coincide con los expertos en cuanto a que los objetivos y alcances de un proceso de comunicaciones deben responder a la realidad de la organización y a la capacidad que este tenga de medir.
- **Narrativa propia o alineación del discurso y el recurso emotivo.** Los directores ejecutivos y sus responsables de comunicaciones respondieron, de forma común, que uno de los principales objetivos de las áreas de comunicaciones es alinear el discurso o la narrativa de las organizaciones. En el caso del Dir 1, se hace énfasis

en ese toque emocional que debe contener para retener a los públicos. Los expertos coinciden, resaltando la importancia de la comunicación emotiva en este tipo de entidades.

- **Gestión de la reputación (intangibles) para fomentar nuevas oportunidades (recursos).** Si bien ni los directores ni los responsables del área de comunicaciones se refirieron a la gestión de los intangibles, como sí lo hicieron de forma constante los expertos, este punto se evidencia como una coincidencia. Se parte de las respuestas desde las organizaciones de gestionar la marca, la importancia de cuidar la imagen y la reputación y el posicionamiento que puede aportar un proceso de comunicaciones entre los diferentes *stakeholders*.
- **Lectura del entorno.** Sobre este punto, que resaltaron constantemente los expertos, coincidieron los Dir 2 y Dir 3, al enunciar que uno de los principales aportes del responsable de comunicaciones era “conversar” o “leer” el entorno para responder a partir de esto, desde el discurso organizacional. Si bien esta es una coincidencia importante, se sugiere tener en cuenta a la hora de crear un plan de comunicaciones estratégico o al momento de evaluar el mejor perfil para el puesto de responsable de comunicaciones.
- **Amor por lo social.** Dadas las características de las ESAL, se encontró la coincidencia de que los responsables de comunicaciones deben sentir particular interés en este tipo de actividades, ya que desde aquí puede facilitarse la apropiación de los objetivos para transmitirlos de la mejor forma.

#### Brechas

- **Alineación con los objetivos misionales o retos del negocio.** En las respuestas de los tomadores de decisión y de los responsables de comunicaciones no se encontraron respuestas que establecieran, de forma directa, la importancia de alinear los objetivos del área con la misión organizacional. Sí se establece la importancia entre el discurso y la gestión de comunicaciones, pero no se hace la relación con los objetivos misionales, énfasis que sí hacen los expertos, exponiendo que es desde este punto que debe partir la planeación estratégica de comunicaciones.

- **No se mide (dificultad para reconocer el logro y el resultado).** Si bien los directores expresaron hacer seguimiento a la gestión de comunicaciones, ninguno estableció si se hacen mediciones o si se revisan métricas (de hecho, el Dir 1 estableció que hace falta aprender a medir para mostrar resultados). Por otro lado, para los expertos, este es un tema crucial a la hora de demostrar el impacto y establecer estrategias, lecturas del contexto, reformular tácticas, etc.
- **Ser más que cazadores de noticias o productores de contenidos.** Desde las respuestas de las direcciones ejecutivas y los responsables de comunicaciones, se establece que es importante que estos estén en altas esferas, en comités internos donde se toman decisiones y con aliados. Sin embargo, enuncian que su tarea en estos espacios es escuchar para poder comunicar posteriormente. Los expertos, por el contrario, establecen que un buen responsable de comunicaciones no solo caza noticias, si no que lleva a estos espacios una lectura del entorno y aspectos clave que la dirección y la organización deben tener en el radar.
- **No se habla de indicadores.** En las entrevistas con las organizaciones, en ningún punto se hizo referencia a la palabra “indicador”. Los expertos dejan claro que para que los objetivos estratégicos de comunicaciones deben ir amarrados al reto del negocio, y ese objetivo estratégico debe ser medible.

## **Propuesta de guía de evaluación de la gestión de la comunicación que contribuya al cumplimiento de los objetivos misionales de las ESAL**

A partir de lo mencionado por los tomadores de decisión, quienes aseguran que, si bien comprenden la importancia del proceso de comunicaciones para impulsar su estrategia y están dispuestos a fortalecer el área, se evidencia que medir y hablar de indicadores no es común.

Planear, medir y evaluar un impacto, como mencionan los expertos, es clave para hacer que el proceso de comunicaciones en una entidad sea realmente estratégico, para que su alcance y resultados estén alineados a los objetivos misionales.

Para realizar una propuesta que sea de valor para los responsables de comunicaciones en entidades sin fines de lucro, que les permita medir y demostrar su importancia e impacto, debemos partir de lo que se ha establecido de forma común por los expertos entrevistados como uno de los principales aportes de la comunicación en las entidades: la gestión de intangibles.

La cultura, el clima, la identidad, la imagen y la reputación son activos no materiales que dan valor y fortalecen una empresa. Gestionados de forma correcta, permiten a las entidades crear un sentido de apropiación y conocimiento que es vital para el óptimo desarrollo de sus procesos y permite, además, navegar los momentos de crisis o cambios. A continuación, se propone una guía o paso a paso para que los responsables de comunicaciones en las entidades sin fines de lucro puedan establecer, en su plan de comunicaciones, una forma de medir sus resultados.

### **¿Qué debe medir un proceso de comunicaciones en una ESAL?**

Es importante, en primer lugar, recordar las palabras de Germán Caicedo cuando se le cuestionó sobre cómo se puede demostrar impacto cuando no existen suficientes recursos para hacerlo (no solo económicos, sino logísticos y de personal): ¿qué pasa cuando es una sola persona la responsable de todo el proceso de comunicaciones en una ESAL? “La primera decisión operativa cuando hablamos de medición es: nuestro sueño es medir todo, pero nuestra capacidad logística no es suficiente, entonces hay que priorizar. Quizá haya que medir lo más determinante o lo que más me facilite a mí”. En ese sentido, decidir qué medir y qué no, permitirá que el responsable de comunicaciones pueda enfocar sus esfuerzos en planear, medir y evaluar algo particular, que a futuro permita seguir fortaleciendo el proceso.

Para tomar la decisión sobre qué medir, se parte de la pregunta ¿en qué momento está la organización? Puede ser que la entidad esté buscando posicionarse porque está comenzado, reposicionar su imagen y marca porque se ha cambiado recientemente, o porque comienza un proceso de consecución de nuevos aliados, por ejemplo. A partir de esta reflexión, los objetivos de comunicaciones se pueden establecer de forma que estén alineados con el momento de la organización y cómo quiere mostrarse ante sus públicos.

En segundo lugar, para definir eso que es importante medir, el responsable de comunicaciones debe conocer los objetivos misionales de la organización y la mirada estratégica de quien está en la cabeza. Los objetivos misionales de las ESAL son variados y amplios, a largo plazo, y desde el proceso de comunicaciones se deben evaluar las herramientas, procesos y estrategias que pueden sumar a esos objetivos misionales. En este punto es importante recordar que las entidades son sistemas, y cada una de sus áreas no puede alcanzar sus objetivos por sí solas. Cada uno de esos procesos está en constante relación con los demás, y solo así el sistema funciona y avanza como unidad. En este sentido, el principal objetivo del área de comunicaciones no debe responder a un interés particular del área (aumentar seguidores, producir más piezas o videos, imprimir más información); el objetivo del área debe sumar a ese objetivo principal de la organización y, a partir de este, desagregar las acciones que le permitirán alcanzarlo, que serían los objetivos específicos. Los resultados del proceso de comunicaciones estratégicas deben ser de valor para la organización, no solo al área, y su fin último es transformar un comportamiento, opinión o creencia.

En el caso de las ESAL, por ser entidades que requieren articulaciones, alianzas y vinculaciones emocionales para garantizar su quehacer, es importante que ese objetivo principal, desde el área de comunicaciones, sume al relacionamiento que tiene con sus *stakeholders*; este relacionamiento puede aportar a los intangibles que son clave para fortalecer a la organización y diferenciarla de otras con objetivos similares. El fortalecimiento de las relaciones no tiene que ser el objetivo, pero sí es uno de los principales resultados que se puede obtener para sumar al propósito de la ESAL.

Ejemplo:

**Momento de la entidad:** posicionamiento ante nuevos aliados y fidelización de los antiguos.

**Objetivo de la ESAL:** aumentar sus ingresos en el periodo X para desarrollar nuevos procesos en el territorio Y que impactan a Z número de personas.

**Objetivo de comunicaciones:** posicionar a la organización ante entidades públicas en el territorio Y y las entidades privadas que tienen procesos de RSE en el mismo.

A largo plazo, lo que debe medir ese proceso de comunicaciones sería el posicionamiento ante los *stakeholders* establecidos, lo que sumará al objetivo general de la organización.

### **Establecimiento de *stakeholders***

Establecer a quién se le va a comunicar, a través de qué canales, con qué mensajes y con qué objetivos es un ejercicio base para proponer cualquier estrategia de comunicaciones. Este es uno de los primeros procesos que se debe establecer en un área de comunicaciones para encaminar las diferentes tácticas y estrategias que se establezcan, y su delimitación parte no solo de los objetivos que tiene la ESAL, sino de con quienes se relaciona en su día a día.

Definir claramente cuáles son esos públicos (individuos o entidades) que afectan o se ven afectados o tienen interés por las acciones que desarrolla la organización permitirá dos cosas principalmente:

- mapear a esos grupos a los que se debe comunicar, de forma que no se pierdan del radar ni se descuiden las comunicaciones y canales. Este rastreo, además, permite identificar claramente de qué forma suman estas personas o entidades al objetivo de la organización, y qué tanta prioridad y constancia se debe tener con ellos. En este ejercicio, es vital tratar de conocer lo más que se pueda esos grupos de interés (características sociodemográficas, razón social, objetivos, ubicación, experiencia, los aliados que tengan o las causas que les muevan, cuál es su relación actual con nuestra entidad, etc.).
- establecer los mensajes y los canales más apropiados para esos grupos de interés. Es importante definir qué queremos que sepan de nosotros, y cuál es la forma más efectiva de lograrlo. Este ejercicio permite que la narrativa, ADN, o esencia de la organización se posicione dentro de esos grupos de interés de una forma natural, lo que sumará al objetivo tanto organizacional como de comunicaciones.

Retomando la reflexión de Germán Caicedo frente a que “no podemos medirlo todo”, el tener claro cuáles son esos receptores y su influencia en el objetivo de la organización (y por ende del proceso de comunicaciones) permitirá definir cuál es más apropiado que se tenga en cuenta al momento de medir. Los demás, sumarán al objetivo con los diferentes acercamientos que se establezcan. Así, para el ejercicio de establecer qué y cómo medir, la variable *stakeholder* y su caracterización es esencial.

### **Guía de evaluación de la gestión de comunicaciones**

Evaluar la gestión de un proceso o área es un ejercicio que, a largo plazo, permite tomar decisiones con el objetivo de fortalecerlo. Si se establece, de acuerdo con lo que se busca, no debe ser visto como una carga más sino, por el contrario, como un proceso que facilita su desarrollo y permitirá demostrar por qué es importante seguir invirtiendo recursos, tiempo y esfuerzo en él.

Para proponer una guía de evaluación de la gestión de comunicaciones, se debe partir por establecer cuál es el indicador que medirá si el objetivo se cumple o no.

No es apropiado contar con demasiados indicadores, ya que su seguimiento y medición pueden resultar complejos y entorpecer la gestión general del área. Esta reflexión es importante aún más en un área que busca fortalecerse y demostrar cuál es su impacto, teniendo claro que se busca la eficiencia (mejor manejo de los recursos), la eficacia (tener el resultado esperado) y la efectividad (alcanzar el resultado con el mejor uso de los recursos). Para hablar de indicadores, se procede a establecer cómo se construye.

El indicador es una herramienta que traduce datos (cifras) en información de valor para la toma de decisiones en una entidad. Una de sus principales características es que esta información es cuantitativa (un número), y no cualitativa, como se suelen representar muchos resultados en procesos sociales. Las preguntas que se debe hacer un responsable de comunicaciones para establecer su indicador de gestión que tenga un impacto en la organización son:

- **Definición:** lo que buscamos medir, en términos precisos. No debe dejar lugar a ambigüedades sobre lo que se busca. Esto debe estar alineado a un objetivo de comunicaciones que ya se estableció de acuerdo con los objetivos misionales de la organización.

Ejemplo 1: incrementar el reconocimiento del objetivo de la organización en su público interno

Ejemplo 2: aumentar el nivel de confianza que tienen los benefactores de la organización

- **Objetivo:** ¿Qué se busca que suceda? Establecer términos medibles.

Ejemplo 1: que el 70 % del público interno reconozca el objetivo de la organización.

Ejemplo 2: alcanzar un nivel de confianza alto por parte de mínimo el 85 % de los benefactores de la organización.

- **Periodicidad:** nos habla de cada cuánto tiempo se va a medir o revisar este indicador. Se debe tener presente que un objetivo estratégico es a largo plazo, los tácticos a un año y los operativos se miden con una mayor frecuencia para alcanzar los tácticos. Para definir la periodicidad, es importante traer de nuevo la reflexión sobre en qué momento se encuentra mi organización. Si no hay planes de comunicaciones anteriores para comparar, lo más adecuado sería establecer objetivos tácticos y periodicidad semestral o de un año, para comenzar a recolectar los datos que se requieren para empezar a generar esa confianza en el proceso que permitirá demostrar resultados y así obtener más recursos para desarrollar estrategias a largo plazo. Medir objetivos estratégicos requiere de más tiempo para desarrollar las tácticas que nos permitirán alcanzarlo.

Ejemplo 1: en un año, llegar a que el 70 % del público interno reconozca el objetivo de la organización.

Ejemplo 2: en cuatro años, alcanzar un nivel de confianza “muy alto” por parte del 85 % de los benefactores de la organización.

- **Grupo de interés:** el público en el que debo enfocarme para lograrlo. En este punto, las tácticas y estrategias que se utilizarán deben partir de ese primer mapeo que se hizo de los *stakeholders*.

Ejemplo 1: colaboradores de la organización. Es importante reflexionar cuáles canales utilizan más, qué tipo de mensajes tienen más impacto, niveles educativos, género, intereses, etc.

Ejemplo 2: benefactores de la entidad. ¿Qué temas les interesa? ¿Cómo esperan que se empleen sus recursos? ¿Cuál es la forma más directa de comunicarse con ellos? ¿En qué tipo de información confían más (cifras o historias)?, etc.



- **Niveles de referencia:** son los valores que se establecen de forma que, al ser comparados, ayudan a definir si el indicador sufre alguna desviación sobre la cual se deben tomar decisiones, que pueden ser acciones correctivas o preventivas. Estos niveles se pueden establecer según los criterios que se definan en el proceso, datos históricos o de *benchmarking*.

Después de establecer lo que compone el indicador, se propone una guía de evaluación de esa gestión de comunicaciones que se establece para alcanzar el objetivo. La guía se realiza desde dos acercamientos que responden a un objetivo misional construido de forma general a modo de ejemplo. Los acercamientos responden a alcances diferentes (táctico y estratégico), lo cual se establece de acuerdo con el objetivo de áreas de comunicaciones con fortalezas, recursos y alcances diferentes.

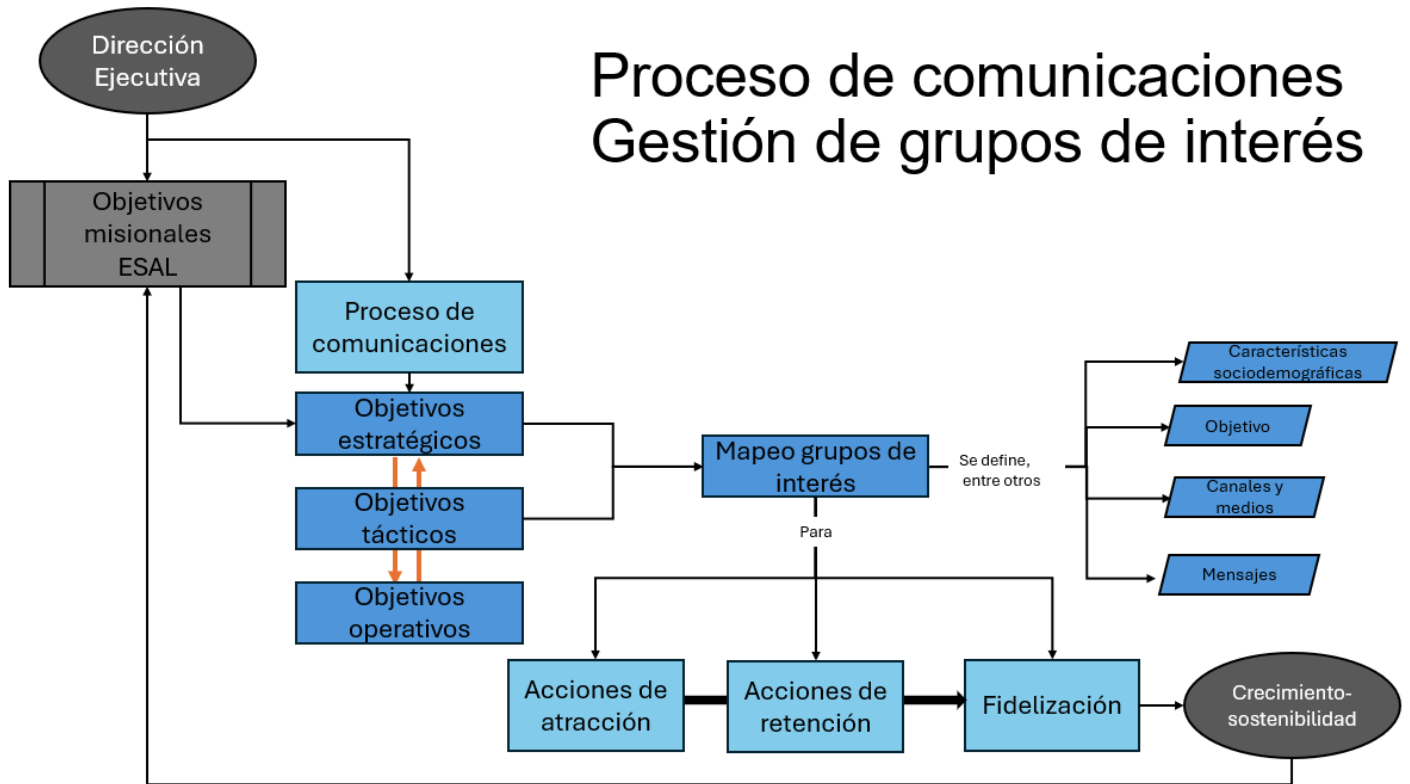
Antes de establecer las fórmulas e insumos para medir la gestión comunicativa a nivel táctico y estratégico, se propone un modelo de gestión de los *stakeholders* en un proceso de comunicación. Se hace énfasis en la gestión de los grupos de interés porque es esa variable la que permite que las entidades dedicadas al servicio logren su mayor objetivo: la fidelización de los clientes (o grupos de interés en este caso).

De gestionarse de una forma efectiva, y fortalecer el sentimiento de fidelidad por parte de público interno, aliados, benefactores o el que se considere, se aportará a los objetivos misionales de la organización, a partir de su crecimiento y sostenibilidad.

En este modelo, el punto de partida es el objetivo que establece el direccionamiento estratégico, y desde el proceso de comunicaciones se establecen las estrategias, tácticas y acciones operativas para aportar a este objetivo a través de un resultado: alcanzar la fidelización de los *stakeholders* para aportar al crecimiento y sostenibilidad organizacional.

## Ilustración 1

*Modelo de gestión de grupos de interés en un proceso de comunicaciones*



### *Guía alcance táctico*

Si el proceso de comunicaciones en la ESAL está comenzando, o no tiene líneas base para plantear retos estratégicos, una opción para comenzar a medir y demostrar resultados puede ser gestionar el posicionamiento del objetivo misional de la organización, lo que permitirá aportar al clima, a la cultura, a la alineación de lo que es y lo que busca la entidad.

- **Ejemplo del objetivo organizacional:** Aumentar los ingresos en el periodo X para desarrollar nuevos procesos en el territorio Y que impactan a Z número de personas.
- **Ejemplo del objetivo de comunicaciones, alcance táctico:** en un año, llegar a que el 70 % del público interno reconozca el objetivo de la organización.
- **Herramienta:** Encuesta enviada por correo con preguntas cerradas a los 150 colaboradores de la organización. La encuesta cuenta con cinco preguntas frente al

objetivo organizacional y la principal información que deben conocer los colaboradores de la organización.

➤ **Datos:** Número total de empleados (por ejemplo, 150)  
Número de empleados que respondieron acertadamente más de 4 preguntas (por ejemplo, 78)

➤ **Indicador:** Porcentaje de Colaboradores Apropriados del Objetivo (PCAO)

➤ **Fórmula:** 
$$\text{PCAO} = \left( \frac{\text{Número de empleados que respondieron acertadamente más de 4 preguntas}}{\text{Número total de empleados}} \right) \times 100$$

Para nuestro ejemplo: 
$$\left( \frac{78}{150} \right) \times 100 = 52 \%$$

➤ **Análisis de resultado:** el porcentaje da cuenta de si los mensajes empleados, los canales y la recurrencia ha sido la apropiada. Así, no solo ofrece una respuesta concreta sobre un objetivo, sino que puede ser útil para analizar las razones detrás de las respuestas negativas y tomar acciones para mejorar la comunicación interna sobre los objetivos organizacionales.

➤ **Niveles de referencia:** debido a que este dato, en el ejemplo, no se ha tomado aún, se puede establecer una encuesta inicial, que sea la referencia, y de acuerdo con esta aumentar el porcentaje para buscar alcanzar el establecido en el proceso. Si no se llega a ese nivel en un año, es importante revisar el proceso, los canales, los mensajes, los procesos de retroalimentación.

➤ **Periodicidad:** anual.

➤ **¿Cómo aporta al objetivo misional?** como establecieron los expertos, una de las tareas más importantes de un área de comunicaciones, es la gestión de los intangibles. El posicionamiento de los objetivos y propósitos de la entidad permiten sumar al sentido de pertenencia, clima y cultura organizacional. Al alinear el discurso de los colaboradores, se aporta a comprender por qué están en ese territorio, desarrollando esos procesos, con esa población. Les permite sentirse parte de la consecución de ese objetivo, aportando a un contexto laboral que suma al cuidado

de los recursos, al posicionamiento de la organización y a comunicar de forma adecuada lo que se busca a nivel organizacional.

### ***Guía alcance estratégico***

Para una entidad que trabaja ofreciendo servicios (que es el caso de la mayoría de la ESAL), la retención de los clientes es esencial para mantenerse a flote y crecer. En ese sentido, es importante ver a algunos de los *stakeholders* como un cliente que debe ser tratado con cercanía y transparencia, y desarrollar con ellos procesos de atracción, retención y fidelización. Para el ejemplo, se tomará el *stakeholder* de “benefactores”, buscando medir la confianza que estos tienen en la entidad. Sin embargo, este proceso se puede hacer con proveedores, contratantes, beneficiarios y otros públicos.

- **Ejemplo del objetivo organizacional:** Aumentar los ingresos en el periodo X para desarrollar nuevos procesos en el territorio Y que impactan a Z número de personas.
- **Ejemplo del objetivo de comunicaciones, alcance estratégico:** en cuatro años, alcanzar un nivel de confianza “muy alto” por parte del 85 % de los benefactores de la organización.
- **Herramienta:** Encuesta enviada por correo y Whatsapp, tipo formulario, a quienes se han vinculado en alguno de los procesos de donación de la organización. En la encuesta, incluir cuatro preguntas que puedan ser respondidas de forma numérica (con una escala Likert, de 1 a 5), referentes al tema y cómo impacta en la organización. Por ejemplo “¿Motivaría a otras personas a convertirse en benefactores?” “¿Se siente satisfecho con la información suministrada por parte de la entidad, acerca de los aportes realizados?”, “¿Confía en los procesos internos de la organización?” “¿Considera que la comunicación con usted es transparente y eficiente?”.
- **Datos:**
  - Número de formularios diligenciados. Procurar alcanzar la meta propuesta sobre el porcentaje de benefactores que se desea considerar (en el ejemplo, 85 %). Para lograrlo, es importante valerse de varios canales y acercamientos.
  - Número de preguntas (en el ejemplo, 4)
  - Promedio de la pregunta 1 (en el ejemplo, 4.5)

- Promedio de la pregunta 2 (en el ejemplo, 4.2)
- Promedio de la pregunta 3 (en el ejemplo, 4.7)
- Promedio de la pregunta 4 (en el ejemplo, 4.3)

➤ **Indicador:** índice de confianza de los benefactores (ICB).

➤ **Fórmula:**  $ICB = \left( \frac{\sum_{i=1}^n Ri}{n} \right) \times 20$

Donde “n” es el número total de preguntas en la encuesta.

“Ri” es el promedio de las Respuestas a la pregunta i.

El 20 se utiliza para transformar el promedio en una escala de 0 a 100 (multiplicar por 20 es una manera de llevar la puntuación de una escala de 1 a 5 -donde 5 es el máximo- a una escala de 0 a 100 -donde 100 es el máximo-.

Para nuestro ejemplo:

$$ICB = \left( \frac{4.5+4.2+4.7+4.3}{4} \right) \times 20$$

$$ICB = \left( \frac{17.7}{4} \right) \times 20$$

$$ICB = 4.425 \times 20 = 88.5$$

Es decir que, para el ejemplo, promediando las 4 preguntas y sus respuestas en una escala de 1 a 5, se obtiene que hay una confianza del 88.5 %

- **Análisis de resultado:** Esta respuesta puede ofrecer, de forma general, una respuesta a si se están llevando de forma adecuada las relaciones con los benefactores. Al analizar el promedio de cada una de las respuestas, se puede profundizar en qué se está haciendo bien el trabajo, para seguir así, y qué hay que ajustar.
- **Niveles de referencia:** En la Escala de Likert se establecen preguntas, generalmente, con cinco opciones de respuesta: dos negativas, una neutra y dos

positivas (Hubspot, 2024). Al promediar las respuestas para cada una de las preguntas, se llegará al resultado que será el dato para utilizar, y que se ubicará en uno de los siguientes rangos:

1 a 2.5 (0% a 37.5%): Bajo nivel de confianza (Inaceptable)

2.6 a 3.5 (40% a 62.5%): Nivel de confianza moderado (Necesita mejora)

3.6 a 4.0 (65% a 75%): Buen nivel de confianza (Aceptable)

4.1 a 5.0 (77.5% a 100%): Alto nivel de confianza (Óptimo)

En este sentido, el objetivo es lograr que el resultado sea “óptimo”. Si es “aceptable”, o inferior, se deben implementar acciones para mejorar el resultado.

- **Periodicidad:** anual.
- **¿Cómo aporta al objetivo misional?** Las ESAL requieren que los *stakeholders* confíen en la gestión realizada para mantener los apoyos y para vincular (siendo ejemplos a seguir o a través de gestiones uno a uno) a incrementar esa red de solidaridad que beneficia a una entidad sin fines de lucro. Conocer cómo nos perciben los externos es vital para fortalecer lo que va bien y mejorar lo que no, para mantener la confianza y para generar nuevos recursos y alianzas.

## Conclusiones

“El éxito de la gestión de comunicaciones es la conexión, no ser comunicador por demanda”  
Germán Caicedo.

Esta reflexión es el punto de partida para concluir este trabajo de grado, en el cual se evidencia que, a los ojos de los tomadores de decisión y de los expertos, la gestión de comunicaciones en las ESAL, así como en otras entidades, es un proceso que, de ser estratégico, sí suma a la consecución de los objetivos misionales. Sin embargo, también se hace evidente que no es usual medir o hacer seguimiento a indicadores en las entidades analizadas, y esto lleva a reflexionar sobre la importancia de demostrar y saber comunicar esos resultados acerca de cómo la gestión de los intangibles apalanca a la organización, para que no se quede en un área accesorio o instrumental.

Las respuestas contrastadas de los tomadores de decisión y de los responsables de comunicación de las tres ESAL analizadas, sumado a las coincidencias que tienen con las respuestas de los expertos, revelan que encuentran que su proceso de comunicaciones está alineado a los objetivos misionales y es una parte vital para la plataforma estratégica de las tres entidades.

A partir de dichos hallazgos, que nos permiten describir cómo y en qué niveles la comunicación organizacional aporta al cumplimiento de los objetivos misionales de las tres ESAL entrevistadas, se puede extender la reflexión y proponer que las ESAL, así como otro tipo de entidades de sectores lucrativos, debe crear modelos de negocio sostenibles, con servicios que den valor a los aliados y demás *stakeholders*; desde una mirada sistémica, es importante que las áreas de comunicaciones de las ESAL también cuenten con el apoyo y la exigencia que se le hace al mismo proceso en el sector lucrativo, ya que gran parte de la gestión de una organización y de su reconocimiento, parte de la diferenciación que pueda ofrecer de entidades similares, y eso parte del discurso y del ADN de las entidades.

Así, es importante resaltar la importancia del apoyo y trabajo conjunto con el área directiva de las organizaciones, quienes son los principales impulsores para construir procesos de comunicaciones que apalanquen el crecimiento y el fortalecimiento organizacional, ya que la gestión de las comunicaciones es el principal medio para establecer y potenciar las relaciones con los diferentes públicos, internos y externos. Esto, a largo plazo (superando la mirada inmediatista

y cortoplacista de la que hablan algunos autores) puede llevar a la consecución de nuevos recursos, aliados, y al posicionamiento de la entidad en los nichos que le interesa, así como a generar sentido de pertenencia entre el público interno.

Si bien es importante recordar que la estrategia de comunicaciones se construye de acuerdo con la capacidad y necesidad de la organización, hay dos acciones que se deben tener presente para fortalecerla:

la primera es la importancia de incluir al responsable de comunicaciones en espacios estratégicos, donde pueda comprender a cabalidad el negocio, las actualizaciones y los temas que debe rastrear y comunicar.

la segunda es potenciar el control continuo y el seguimiento a las acciones realizadas, ya que esto permitirá comprender mejor los procesos y analizar las variables que permitirán afinar y replantear las estrategias de comunicaciones, permitiendo que cuenten cada vez con más credibilidad y comprensión de su importancia por parte de las demás áreas.

Así, la guía establecida propone que, al priorizar algún elemento para demostrar el impacto del área de comunicaciones en una ESAL, se tome como punto de partida la gestión de los *stakeholders*, vinculado a los intangibles (cultura, clima, identidad, imagen y reputación) y cómo desde las comunicaciones se pueden fortalecer para sumar al objetivo general de la organización.

Un punto que se evidencia vital a la hora de otorgar valor a los procesos de comunicaciones en las ESAL elegidas, son los conceptos de narrativa y posicionamiento, a través de los cuales se busca que más actores clave conozcan la entidad y confíen en su quehacer transparente. En este sentido, también se resalta la importancia de contar con un proceso de comunicaciones *inhouse* (sin descartar los apoyos externos en ocasiones concretas) para transmitir la identidad y emocionalidad que requieren este tipo de entidades para continuar sumando aliados.

Finalmente, el aporte de la comunicación organizacional al logro de los objetivos misionales de las tres ESAL de Medellín seleccionadas como muestra, podría describirse como un proceso que va por un camino seguro, apalancado por la convicción de las direcciones ejecutivas, alineado por lo que se considera estratégico desde la mirada experta; sin embargo, también revela la importancia de continuar aprendiendo a medir y mostrar resultados en las áreas de comunicaciones evaluadas, de forma que su aporte a los objetivos misionales pueda ser establecido con más claridad.



## Referencias

Acosta, M. V. P., Pérez, A. C., Molina, R. I. R., & Miquilena, D. (2021). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus (Santiago)-Revista interdisciplinaria de investigación*, 5(1), 76-93.

Antezana, M. (2020). La estrategia en comunicación y un modelo de planificación estratégica desde la prospectiva y la emocionalidad. (The Communication Strategy and a Strategic Planning Model from Prospective and Emotionality). *ESTRATEGAS, Investigación en Comunicación*. Vol. 7. 2020. pp. 135-146.

Arévalo Salinas, Alex Iván, Blanco Morett, Álvaro, & Herrera Fragoso, María. (2022). *La reivindicación de la participación y la presencialidad en la comunicación de las ONGD en España*. Alcance, 11(28), 136-150. Epub 18 de noviembre de 2022.

Castañeda, B. E. Q. (2019). *Redes Sociales y ONG en Colombia ¿uso estratégico o respuesta a la tendencia?* *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(18), 75-94.)

Claro, C. (2019). *La escucha organizacional. Una propuesta conceptual*. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 17(34), 239-253.

Código Civil Colombiano [C.C]. Ley 57 de 1887, Artículo 634. 26 de mayo de 1873.

Confederación Colombiana de ONG – CCONG (s.f.). *Quiénes somos*. [https://ccong.org.co/ccong/quienes-somos/quienes-somos\\_22](https://ccong.org.co/ccong/quienes-somos/quienes-somos_22)

Confederación Colombiana de ONG – CCONG. (2021). *Informe de gestión*. <https://ccong.org.co/dian-rte/informe-CCONG.pdf>.

Confederación Colombiana de ONG – CCONG. (2016). *Lo que hay que saber de las ESAL* [Folleto].

[https://ccong.org.co/files/728\\_at\\_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf](https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf)

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 38. 7 de julio de 1991 (Colombia).

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 103. 7 de julio de 1991 (Colombia).

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 355. 7 de julio de 1991 (Colombia).

Contreras Delgado, O. E. & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.

Delgado Cardona, F. H & Durán Gómez, B. E. (2019) *ESAL: Origen, evolución y rol gerencial de las ESAL*. [Trabajo de grado]. Universidad Libre Seccional Pereira

Dumitrica, D (2022). Integrating Social Media in NGO Strategic Communication Lessons From Dutch NGOs' Communication Practices (ed.). *Global Perspectives on NGO Communication for Social Change* (1 ed., Vol. 1, pp. 73–89). Routledge.

Eiró-Gomes, M., Neto, C., & Silvestre, C. (2018). *Notas para el conocimiento de la "comunicación" en las ONG en Portugal*. *Obra digital: revista de comunicación*, (15), 67-81.

Fadzil, A.S., Hassan, R., Mohamad, S.I., Zainudin, M.I., & Ali, D. (2019). *Towards a Successful Organizational Change: The Role of Dialogic Communication*. *International Journal of Asian Social Science*.

Federación Antioqueña de ONG FAONG (s.f.). *Nosotros*. <https://faong.org/nosotros/>

Gestal, M. V., Bastida, S. O., & Fernández Souto, A. B. (2018). *La utilización de menores en campañas de comunicación solidaria. El caso de Manos Unidas*. *Observatorio (OBS)*, 12(2).

González-Giraldo, O.E. (2019). La narrativa biográfica como una prometedora experiencia (auto) formativa en el trayecto de formación docente. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 15 (1), 68-90.

Grosso Rincón, C. A. (2013). *La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro*. *Tendencias y retos*, 18(1), 143-158.

Gutiérrez-García, Elena, & Sadi, Gabriel. (2020). Capacidades profesionales para el mañana de la comunicación estratégica: contribuciones desde España y Argentina. *Revista de Comunicación*, 19(1), 125-148.

Hernández Cholo, N. (2003). *Marco legal y jurisprudencial de las fundaciones en Colombia*. [Monografía, Universidad de la Sabana]. Repositorio institucional. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/5407/129347.pdf>

Hubspot. (24 de julio de 2024). *Escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*.

<https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

Massoni, S., Spagnolo, J., & Gerson, E. (2015). Comunicación estratégica: indicadores comunicacionales en la dimensión interaccional. *Mediaciones*, 11(14), 88–102. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.mediaciones.11.14.2015.88-102>.

Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 9, 659-671.

Otálvaro Arroyave, I. J. (2016). *Un modelo de indicadores de gestión de comunicación organizacional para la Universidad de Antioquia: un aporte a la gestión estratégica de la comunicación en instituciones universitarias* [Doctoral dissertation, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/9564>

Salas, Luis J. (2007). En el mundo de las ONG. *Vivencias, reflexiones y aprendizajes del ejercicio profesional*. Fundación Bienhumano.

Sierra Cano, A. C., & Trespalacios Acevedo, A. (2018). *La comunicación organizacional: una herramienta que posiciona a las entidades sin ánimo de lucro* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma del Caribe). <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/3828>

Urionabarrenechea, M. L. M., & Arrizabalaga, C. E. (2018). *Relevancia de los indicadores relacionados con la comunicación y la rendición de cuentas en las entidades sin fines de lucro*.

Villar, R. (2001). *El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias*. Bogotá: Confederación Colombiana de ONG, Fundación DIS

### Consideraciones éticas

En la realización de este trabajo de grado, se han seguido las consideraciones éticas necesarias para garantizar que los participantes conocieran los objetivos, alcances y estrategias adoptadas y que, a su vez, conserve su anonimato por razones de imparcialidad. A continuación, se describen las principales consideraciones éticas adoptadas:

**Consentimiento informado:** Antes de iniciar las entrevistas, se proporcionó a cada participante una explicación detallada sobre los objetivos y el alcance del estudio, así como sobre la naturaleza de su participación. Se aseguró que los participantes comprendieran plenamente la información antes de solicitar su consentimiento para ser parte del estudio. Cada participante otorgó su consentimiento informado de manera voluntaria, sin coacción ni presión, por medio de la firma del documento planteado por la Universidad Pontificia Bolivariana para este fin,

**Confidencialidad y Anonimato:** Para proteger la identidad de los participantes y evitar cualquier posible sesgo en los resultados, se decidió no revelar los nombres ni cualquier otra información personal que pudiera identificar a los entrevistados.

**Imparcialidad y Transparencia:** Se mantuvo un enfoque objetivo y transparente durante todo el proceso de investigación. Los participantes fueron informados de que su identidad se mantendría en el anonimato y de que su participación no afectaría de ninguna manera su relación con la organización u otras entidades. Además, se garantizó que los resultados del estudio se presentarán de manera honesta y sin manipulación, reflejando fielmente las respuestas y opiniones expresadas.

**Uso Ético de la Información:** La información obtenida en las entrevistas se utilizó exclusivamente con fines académicos y de investigación. No se utilizará para otros propósitos sin el consentimiento expreso de los participantes. Asimismo, los resultados del estudio se divulgarán de manera que no comprometan la privacidad ni los derechos de los participantes.

Con estas consideraciones, se asegura que el proceso de investigación se llevó a cabo de manera ética, respetando los derechos y la dignidad de todos los participantes involucrados.