

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE COMUNICACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA ORGANIZACIÓN SIN ÁNIMO
DE LUCRO: EL CASO DE LA RED DE EDUCACIÓN CONTINUA DE
LATINOAMÉRICA Y EUROPA (RECLA)

PRESENTADO POR
GLORIA CATALINA RODRÍGUEZ AMAYA

CHÍA, 2016



Universidad de
La Sabana

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE
LUCRO: EL CASO DE LA RED DE EDUCACIÓN CONTINUA DE
LATINOAMÉRICA Y EUROPA (RECLA)**

**PRESENTADO POR
GLORIA CATALINA RODRÍGUEZ AMAYA**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ASESOR
LYDDA GAVIRIA**

CHÍA, 2016

Resumen

Hablar de la gestión de la comunicación organizacional en las entidades del *tercer sector* implica generar un espacio de reflexión. Tener una mirada estratégica sobre los beneficios y alcances de esta para dichas entidades, caracterizadas por la necesidad de adhesión y compromiso de sus asociados, voluntarios o colaboradores. Generar una estrategia que ofrezca canales de comunicación abiertos, bien informados, cercanos y alineados con la misión de estas organizaciones es necesario para lograr su crecimiento y permanencia.

En este trabajo se presenta el caso de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA), una asociación de universidades iberoamericanas sin ánimo de lucro. Dadas las condiciones actuales de la comunicación interna y externa de esta organización, vale la pena preguntarse: ¿cuál es el estado actual de la comunicación? Y plantear un plan estratégico que sugiera mejoras en la comunicación interna y externa de la red, para mejorar su posicionamiento en sus públicos objetivo, lograr en un mediano plazo un mejor conocimiento de la red, acompañado por redefiniciones en la identidad que aporten a una mejor construcción de su reputación, atendiendo a las exigencias de sus públicos de interés (universidades latinoamericanas y españolas privadas o públicas).

El soporte del ‘Plan de comunicación’ se encuentra en la definición de un marco de referencia dividido en tres secciones. La primera se relaciona con el contexto organizacional, en la cual se presenta la historia, la misión, la visión, el plan de acción organizacional, la estructura de la entidad; la información que da cuenta de los objetivos y el quehacer de la red, para analizar su situación interna. En la segunda un estado del arte de trabajos de posgrado relacionados y en la tercera parte un marco teórico y conceptual que presenta las definiciones conceptuales de lo macro a lo micro, sobre el concepto de *tercer sector*, sus características y tipos de organizaciones, y después definir la *universidad* y una

de sus ofertas académicas, la educación continua; además de conceptos sobre el trabajo de redes, las alianzas y la cooperación internacional, para ofrecer un análisis de entorno de la red. Así como los conceptos de la comunicación organizacional, gestión de información, identidad, imagen y notoriedad; la importancia de las relaciones públicas, la marca y las redes sociales; finalmente, se define qué es un *plan estratégico de comunicación organizacional*.

Se empleó una metodología mixta que apela a técnicas cualitativas y cuantitativas. Se implementó una encuesta estructurada y un grupo focal, además de la observación directa y la propia experiencia en la organización.

Los resultados se pueden resumir en tres puntos importantes en términos de comunicación. Desde la perspectiva de comunicación externa, RECLA requiere mejorar su posicionamiento, aumentando el número de universidades asociadas; es importante contar con más y mejores herramientas de comunicación que permitan visibilizar la Red en diferentes entornos. En la comunicación interna, la alineación de la identidad e imagen de la Red entre los asociados es importante; las expectativas respecto a la Red son positivas, la mayoría de sus asociados la recomienda y tienen sentido de pertenencia, pero es necesario mejorar los canales de comunicación virtuales para mantener la interacción de los asociados.

El trabajo concluye con la presentación de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO) como aporte a la gestión, alineado con la situación actual de la Red, considerando las singularidades que identifican a las entidades sin ánimo de lucro, en las que la adhesión de terceros a la causa o misión es el motor de crecimiento. Por ello, la comunicación requiere seguir principios como informar por resultados (cumplir lo prometido), ser transparente y creativa.

Tabla de contenido

Introducción	10
Capítulo 1. Problema de investigación	12
1.1 Descripción del problema	12
1.2 Preguntas de investigación	14
1.3 Propósito de la investigación	14
1.4 Justificación y delimitación del problema	14
1.5 Objetivo general.....	15
1.6 Objetivos específicos	15
Capítulo 2. Marcos de referencia	16
2.1 Contexto institucional de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA).....	16
2.1.1 Historia de RECLA.....	16
2.1.2 Estructura organizacional.....	17
2.1.3 Direccionamiento estratégico: misión, visión y líneas de trabajo	20
2.2 Estado del arte.....	23
2.3 Marcos conceptual y teórico.....	25
2.3.1 Conceptos de referencia.....	25
2.3.1.1 El tercer sector.....	25
2.3.1.2 La universidad y la educación continua	29
2.3.1.3 Redes, alianzas y cooperación internacional.....	32

2.3.2 Conceptos de la comunicación organizacional para el tercer sector	37
2.3.2.1 Comunicación organizacional.....	37
2.3.2.2 Generación y recepción de información	41
2.3.2.3 Imagen, notoriedad y reputación corporativa....	42
2.3.2.4 Marca.....	45
2.3.2.5 Relaciones públicas.....	47
2.3.2.6 Redes sociales	48
2.3.3 Gestión de la comunicación organizacional en el tercer sector y el plan estratégico de comunicación organizacional ...	51
Capítulo 3. Metodología.....	59
3.1 Enfoque y tipo de investigación	59
3.2 Población, muestra y fuentes de información	60
Capítulo 4. Resultados de la investigación	66
4.1 Resultados de la encuesta de percepción y opinión.....	66
4.2 Resultados del trabajo en grupos focales.....	80
4.3 Análisis y conclusiones de los resultados.....	82
Capítulo 5. Plan estratégico de comunicación organizacional (PECO) de RECLA	84
5.1 Análisis DOFA	84
5.2 Problemas de comunicación	87

5.3	Objetivos del PECO.....	88
5.3.1	Objetivo general.....	88
5.3.2	Objetivos específicos	88
5.4	Públicos de interés	88
5.5	Mensajes clave.....	93
5.6	Plan de acción: tácticas, periodicidad, responsables e indicadores	94
5.7	Cronograma de implementación para el PECO.....	106
5.8	Presupuesto	108
	Conclusiones.....	109
	Bibliografía.....	113
	Anexo 1. Listado de universidades socias de RECLA	117
	Anexo 2. Formulario de Encuesta de percepción y opinión	122
	Anexo 3. Autodiagnóstico al área de comunicación de una ESAL	124

Índice de tablas

Tabla 1. Muestra	61
Tabla 2. Análisis DOFA	85
Tabla 3. Primer objetivo	95
Tabla 4. Segundo objetivo	99
Tabla 5. Tercer objetivo.....	102
Tabla 6. Presupuesto del PECO.....	109

Índice de figuras

Figura 1. Comité Ejecutivo.....	19
Figura 2. Proceso de comunicación.....	38
Figura 3. Sistema de comunicación en línea.....	49
Figura 4. Funciones.....	55
Figura 5. Líneas de acción.....	56
Figura 6. Destinatarios de comunicaciones de una ESAL.....	57
Figura 7. Pregunta 1.....	66
Figura 8. Pregunta 2.....	67
Figura 9. Pregunta 3.....	68
Figura 10. Pregunta 4.....	69
Figura 11. Pregunta 5.....	70
Figura 12. Pregunta 6.....	71
Figura 13. Pregunta 7.....	72
Figura 14. Pregunta 8.....	73
Figura 15. Pregunta 9.....	74
Figura 16. Pregunta 10.....	76
Figura 17. Pregunta 11.....	77
Cronograma de implementación para el PECO.....	107

Introducción

Este trabajo analiza el caso de una organización sin ánimo de lucro que, como red de cooperación internacional, requiere contar con un plan estratégico de comunicación organizacional (PECO) que posibilite a mediano plazo el incremento del número de asociados de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA), para alinear así la estrategia de comunicación institucional con el objetivo estratégico de la Red.

El principal objetivo organizacional de RECLA a corto y mediano plazo es la expansión de la actividad de la Red, al incrementar el número de universidades asociadas; así mismo, este objetivo apunta a consolidar alianzas y convenios internacionales con otras redes (organizaciones privadas y mixtas), por ejemplo la Red Universitaria de Estudios de Posgrados y Educación Permanente (RUEPEP) en España, la Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia (AMECYD) y la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP).

RECLA ha alcanzado un estado de madurez y consolidación organizacional en la que se hace ineludible diseñar e implementar una estrategia de comunicación con el propósito de: 1. Incrementar el número de asociados en los países en los que actualmente desarrolla actividades. 2. Expandir geográficamente su actividad en la captación de nuevas universidades asociadas en Latinoamérica y España. 3. Incrementar el grado de afinidad y participación de los actuales asociados. 4. Fortalecer el vínculo y actividad con los actuales convenios de cooperación entre redes y captar nuevos prospectos para la organización. 5. Incrementar el valor de la marca, al incidir en la opinión de los públicos internos y externos.

Así, se realiza en principio un estado del arte; posteriormente se presentan diferentes

conceptos, como tercer sector, redes, alianzas o comunicación organizacional, y la importancia de la gestión de esta comunicación en las entidades sin ánimo de lucro. Se presentan los resultados del diagnóstico o análisis comunicacional y, con base en este, en la tercera parte se plantea el plan estratégico comunicacional que se considera pertinente para la organización.

Los principales resultados del diagnóstico, presentados en el cuarto capítulo, hablan del tipo de relaciones e interacciones que sostienen los integrantes de la red, así como las fortalezas y debilidades en cuanto a su comunicación interna y externa.

Al final, en el capítulo quinto, se presenta el Plan Estratégico de Comunicación Organizacional (PECO) para RECLA y las conclusiones, a manera de lecciones aprendidas, para la planeación estratégica de la comunicación organizacional de entidades sin ánimo de lucro.

Capítulo 1. Problema de investigación

1.1 Descripción del problema

Las organizaciones sin ánimo de lucro, formalizadas en diferentes tipos de figuras jurídicas, tienen como propósito aportar en las áreas social, ambiental, educativa, entre otras, a públicos objetivos diversos, como comunidades locales, regionales e internacionales; sin embargo, como toda organización, presentan dificultades para alcanzar los fines propuestos, y se podrían identificar razones en cuanto a la dirección estratégica, el manejo financiero, los problemas de clima laboral o el hecho de pasar por alto la importancia de la comunicación, en este caso organizacional, como una herramienta fundamental de posicionamiento y de gestión, que es de gran utilidad para alcanzar sus propósitos organizacionales. Una comunicación bien gestionada puede impactar significativamente a estas organizaciones, pero los recursos limitados, el paternalismo o simplemente el desconocimiento del tema terminan por ahondar la problemática.

Hoy, en el imaginario de la comunicación organizacional se piensa que es un tema de grandes y medianas empresas; sin embargo, la comunicación organizacional permite que la información producida por una entidad (sean entidades privadas con ánimo o sin ánimo de lucro, entidades públicas como los estados, etc.) se desarrolle en ambientes confiables y haga parte de la esencia de la entidad, para poder cumplir sus objetivos y propósitos. Cuando es gestionada estratégicamente, la comunicación organizacional es clave en la consecución de los objetivos de la organización. Permite la coordinación de los sujetos que integran la organización y a la vez la coordinación de estos sujetos con su entorno, con las políticas actuales, con el uso de medios y nuevas tecnologías. Podría afirmarse que a pesar de la innegable importancia de una comunicación fluida y activa, el desarrollo de

componentes de comunicación no ha ido a la par con el desarrollo de las organizaciones.

Un ejemplo de ello es el caso de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA), donde las actividades de comunicación se pueden calificar como intuitivas y aisladas o descentralizadas, no sistematizadas. Esta realidad de la comunicación en general y en particular ha sido abordada por las directivas de RECLA en los últimos ocho años; sin embargo, las acciones y los resultados son débiles al intentar un verdadero posicionamiento de RECLA en el sector de las redes académicas de cooperación de Latinoamérica. Si bien se cuenta con algunos canales de comunicación, como la página web (<http://www.recla.org>), el boletín electrónico para los asociados, las reuniones virtuales por grupos de trabajo, las reuniones del Comité Ejecutivo y las reuniones presenciales (como la Asamblea General), estos canales están focalizados solamente en el público interno de la organización.

La organización tampoco cuenta con un estudio que le permita identificar su posición y conocer su reputación en el sector de las redes internacionales de educación, ni conocer las relaciones con sus aliados o grupos de interés.

Es evidente, entonces, que la organización no cuenta con una estrategia de comunicación que permita tener y aplicar herramientas y políticas para optimizar los recursos con los que cuenta y los que genera, como indica Arellano:

[...] la estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos [...] fomenta cuantitativa como cualitativamente, intercambios de

información, con el objetivo de que la comunidad conozca qué es lo que sucede en su entorno. (Arellano, 2008, p. 4)

1.2 Preguntas de investigación

¿Cuál es el estado actual de la comunicación interna y externa en la RECLA?

¿Qué se puede proponer para mejorar la comunicación en la organización?

1.3 Propósito de la investigación

Consolidar un plan de comunicaciones a corto y mediano plazo, que posibilite cambios y aportes en los públicos de interés internos y externos, y que probablemente impacte en el posicionamiento y en la consecución de un mayor número de asociados para la RECLA.

Fundamentalmente, este trabajo tiene como fin realizar un aporte a la Red con la consolidación del plan estratégico de comunicación organizacional (PECO), que tenga impacto directo en la Red al: a) Aumentar el número de asociados. b) Comunicar la propuesta de valor de la RECLA. c) Estandarizar las comunicaciones internas por medio de estrategias y tácticas. d) Consolidar, ampliar y actualizar los instrumentos que permiten las comunicaciones internas y externas de la RECLA.

1.4 Justificación y delimitación del problema

En el entorno mundial, la “globalización ha creado nuevas formas de funcionamiento de la sociedad, entre las cuales la interacción en redes de trabajo es fundamental. Nuestras redes nos permiten procesar, almacenar y transmitir información entre personas relacionadas o con intereses comunes, sin limitaciones de tiempo, distancia o volumen” (López, 2014 párr.

4)

En este sentido, la RECLA como red de cooperación internacional ofrece a sus asociados (universidades de Latinoamérica y Europa) beneficios por su afiliación, enmarcados en el contexto de la cooperación, alianzas estratégicas, intercambios, entre otros. El estudio es relevante porque: a) Indaga sobre una solución en el tema comunicacional respecto a la problemática de la RECLA y b) Reconoce la importancia de la comunicación organizacional como elemento transversal en la organización y las implicaciones de un plan estratégico de comunicación en una asociación sin ánimo de lucro, que realiza un importante trabajo cooperativo.

1.5 Objetivo general

Posicionar la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA) a través de la elaboración de un plan estratégico de comunicación organizacional.

1.6 Objetivos específicos

- Analizar los conceptos de comunicación organizacional que apoyan la gestión de las comunicaciones en una organización del tercer sector.
- Realizar un diagnóstico situacional de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA).
- Construir un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional para la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa.

Capítulo 2. Marcos de referencia

2.1 Contexto institucional de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA)

2.1.1 Historia de la RECLA

Los orígenes de la RECLA tienen lugar en 1994, en la iniciativa de un programa de cooperación entre universidades europeas y latinoamericanas enfocadas en la mejora de la gestión universitaria. Del Programa Columbus nace la idea de conformar una red latinoamericana y europea que promueva, apoye, fomente y estimule el desarrollo de estrategias y políticas de educación continua, y profesionalice la gestión de las actividades de educación continua.

En el desarrollo del Programa Columbus - CEC (Consortio Columbus de Educación Continua) se reunieron en total 24 universidades latinoamericanas y europeas, y se ejecutaron tres encuentros académicos y de gestión desde 1994 hasta 1996, además de cursos y talleres. El 4 de diciembre de 1997, en Bogotá (Colombia), se constituyó formalmente ante la Cámara de Comercio de Bogotá la Asociación Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (en adelante, RECLA), entidad sin ánimo de lucro que agrupa hoy en día a 55 universidades iberoamericanas, representantes de 13 países: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, España, Guatemala, México, Nicaragua, Perú, República Dominicana, Uruguay. La RECLA cuenta con un Comité Ejecutivo conformado por nueve representantes de diferentes universidades, de ocho países.

En 1998 se eligió el primer Comité Ejecutivo y se formalizaron los estatutos de la Red. Para esta época, el número de asociados no superaba la decena, pero con el tiempo y

con una propuesta clara de trabajo, se ha consolidado lo que representa la Red el día de hoy. Un ejemplo de ello, y en palabras de Mónica López, vicepresidenta de la RECLA en el periodo 2010 a 2013, el trabajo en *red* es cada vez más necesario: “la globalización ha creado nuevas formas de funcionamiento de la sociedad, entre las cuales la interacción en redes de trabajo es fundamental” (López, 2014 párr. 4)

Algunos hitos importantes de la red tienen que ver con la realización ininterrumpida de los encuentros internacionales (tres días de reunión en diferentes países y celebración de la Asamblea General de asociados) que para el 2015 representaba el vigésimo encuentro.

Desde el 2007, además de la formalización de actividades anuales diferentes a los encuentros, se cuenta con un modelo de gestión administrativo, financiero y jurídico flexible, que permite adaptabilidad y accesibilidad a la Red. La RECLA ha logrado ser autosostenible y aumentar el número de asociados a través de los años, entre otros logros.

2.1.2 Estructura organizacional

La RECLA está conformada por 55 universidades latinoamericanas y europeas de 13 países. Según los estatutos de la Red, existen 3 clases de miembros; a saber: miembro de número es una institución de educación superior legalmente constituida y con actividades de educación continua; un miembro asociado es una institución no universitaria que desarrolle actividades de educación continua o institución universitaria que desee desarrollar este tipo de actividades, y el miembro individual es una persona natural interesada en actividades de educación continua.

Cuenta con dos órganos de gobierno: la Asamblea General y el Comité Ejecutivo. La primera está conformada por todos los miembros de número, asociados e individuales; y tiene como funciones, según el artículo 22 del citado estatuto, las siguientes:

- a. Determinar y mantener las políticas generales que deben orientar las actividades de la asociación y decidir sobre sus planes de desarrollo, de acuerdo con su naturaleza y con el espíritu de sus estatutos.
- b. Expedir y aprobar el ‘Reglamento general’ de la asociación, e interpretarlo con autoridad.
- c. Estudiar y aprobar toda reforma de los estatutos.
- d. Nombrar y remover a miembros del Comité Ejecutivo de la asociación.
- e. Aprobar el presupuesto de la asociación y sus estados financieros presentados por el Comité Ejecutivo.
- f. Delegar en el Comité Ejecutivo las funciones que considere convenientes y que sean por su naturaleza delegables, y fijar sus atributos.
- g. Resolver la admisión o exclusión de los miembros que haya sido aprobada provisionalmente por el Comité Ejecutivo.
- h. Vigilar el cumplimiento de los estatutos.
- i. Fijar las cuotas de afiliación para cada uno de los miembros de número, asociados e individuales.
- j. Las demás que le competen según el espíritu de estos estatutos y de los reglamentos de la asociación.

Por su parte, el Comité Ejecutivo está conformado por nueve integrantes, como se muestra en la Figura 1.

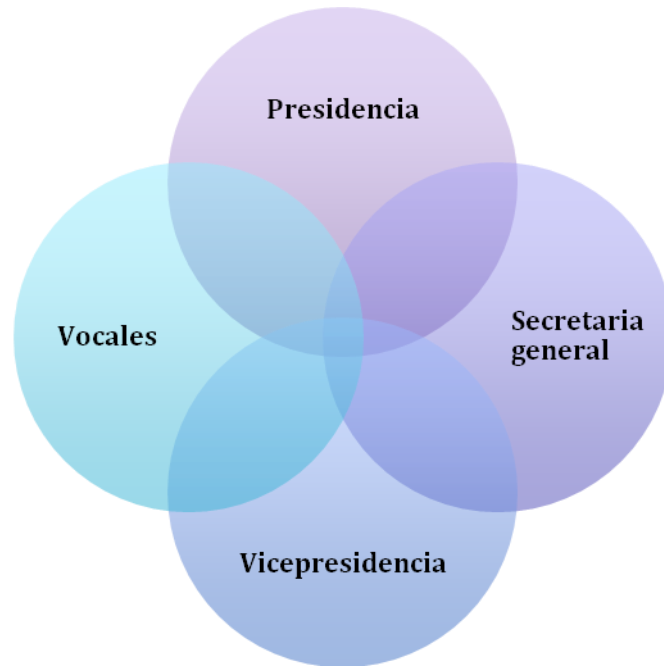


Figura 1. Comité Ejecutivo

Junto con el apoyo del gestor de servicios para asociados, un auxiliar administrativo y un contador, el Comité Ejecutivo cumple las funciones del artículo 29 de los estatutos:

- a. Conducir la asociación de acuerdo con lo establecido en los presentes estatutos, con la reglamentación interna de la asociación y con las demás disposiciones de la Asamblea General.
- b. Preparar y ejecutar la programación de actividades de la Asociación.
- c. Presentar a la Asamblea General, cada año, para su aprobación, la programación de actividades, el presupuesto financiero y el informe del año anterior sobre su gestión.
- d. Crear los comités técnicos y los capítulos nacionales o regionales necesarios para la ejecución eficiente de las labores de la asociación.
- e. Aprobar o no la suspensión de los derechos de los asociados, que, de acuerdo con

estos estatutos, hayan incumplido sus obligaciones.

- f. Crear por delegación de la Asamblea General los comités técnicos propuestos en estos estatutos.
- g. Crear provisionalmente, hasta la próxima Asamblea General, los órganos de apoyo operacional que considere necesarios.
- h. Administrar los recursos financieros de la asociación y decidir sobre la forma más adecuada de su custodia.

Para garantizar el trabajo en equipo del Comité Ejecutivo se han implementado reuniones mensuales virtuales y una o dos reuniones presenciales al año; así mismo, cada cargo posee unas responsabilidades específicas para garantizar el sostenimiento y desarrollo de la Red.

El Comité Ejecutivo es elegido cada tres años, por un periodo igual, por la Asamblea General; según los estatutos, el cargo de la Vicepresidencia debe ser ocupado por un representante europeo y la Secretaría General y la Tesorería, por una universidad colombiana, pues la Red está legalmente constituida en este país.

Todos los cargos del Comité Ejecutivo cuentan con reelección, menos el de la Presidencia.

2.1.3 Direccionamiento estratégico: misión, visión y líneas de trabajo

La misión de la RECLA es establecer y mantener relaciones constructivas entre sus miembros, y a su vez, de estos con otras instituciones, redes y asociaciones similares en América, Europa y otras regiones del mundo. El propósito de dichas alianzas es el fortalecimiento de la Red y de cada uno de sus asociados. Su visión es que será una de las redes de instituciones de educación continua más activa y visionaria de América Latina y

Europa. Contará con un número significativo de asociados, y gracias al compromiso de sus miembros, con innovación y calidad, habrá logrado un posicionamiento adecuado en el campo de la educación continua.

Su objetivo principal es impulsar y promover el desarrollo y crecimiento de la educación continua para alcanzar los más altos estándares de calidad académica y administrativa, y contribuir con el desarrollo de una sociedad más justa y equilibrada.

Los servicios que ofrece la RECLA son: actualización e intercambio de información, generación de relaciones a largo plazo que generan valor agregado, participación en actividades conjuntas, colaboraciones en temáticas como enseñanza, aprendizaje y gestión. La RECLA representa para las universidades un espacio de cooperación, aprendizaje e intercambio en búsqueda de un propósito en común: la calidad en la educación superior.

El principal objetivo organizacional de la RECLA a corto y mediano plazo es la expansión de la actividad de la Red, al incrementar el número de universidades asociadas; así mismo, este objetivo apunta a consolidar alianzas y convenios internacionales con otras redes (organizaciones privadas y mixtas), como la Red Universitaria de Estudios de Posgrados y Educación Permanente (RUEPEP) en España, la Asociación Mexicana de Educación Continua y a Distancia (AMECYD) o la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP).

Los objetivos de trabajo de la RECLA son:

- Generar espacios de debate y reflexión en torno a las tendencias, proyecciones y futuro de la educación continua.
- Fortalecer los procesos de las unidades de educación continua de sus asociados.
- Promover el diseño y desarrollo de programas de cooperación entre los dos

continentes: Europa y América.

- Permea la agenda pública de educación superior de los países involucrados en el tema educación continua o formación permanente.

La gestión actual de la Red se enmarca en actividades que son el resultado de unas líneas estratégicas de trabajo trienal que se planteó el Comité Ejecutivo actual, con vigencia a octubre de 2016. Estas son:

- Participación en proyectos de cooperación académica internacional.
- Desarrollo de encuentros regionales e internacionales, con periodicidad anual.
- Promoción de cursos de formación para gestores de educación continua.
- Promoción de la investigación a través de publicaciones (revista *Retos y claves de la educación continua*).
- Consolidación del Programa de Pasantías de Gestores de Educación Continua (AMECYD - RECLA) o entre socios RECLA.
- Participación en las comisiones de trabajo (5) en temas de impacto de la educación continua.

Cabe resaltar que la RECLA es una entidad sin ánimo de lucro constituida desde 1997 en Colombia ante la Cámara de Comercio de Bogotá y posteriormente trasladada a la Cámara de Comercio de Barranquilla. Es una organización o entidad sin ánimo de lucro en la que sus excedentes son reinvertidos en proyectos de la asociación; así mismo, su fuente de financiación primaria es la cuota de membresía anual que aportan las 55 universidades iberoamericanas pertenecientes a la red en la actualidad; como fuente secundaria de financiación se destaca la participación en proyectos de cooperación académicos internacionales, en los que se obtienen recursos para divulgación de las investigaciones

realizadas por el consorcio del proyecto en el que se ha participado.

2.2 Estado del arte

En este apartado se plantea un estado del arte sobre comunicación organizacional para entidades sin ánimo de lucro, lo que ofrece en su justa escala un panorama de los trabajos que se encuentran disponibles al respecto.

El primer trabajo por citar se titula “Incorporar la comunicación corporativa en la Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIR) para posicionarla como una entidad prestadora de servicios sin ánimo de lucro a comunidades vulnerables”, (Rojas Martínez, 2014). En esta monografía, la autora plantea como objetivo general de su trabajo: “Analizar la importancia que tiene en instituciones sin ánimo de lucro y prestadoras de servicios sociales como las ONG la creación de un Departamento de Comunicaciones para generar su posicionamiento” (p. 15); por medio del marco teórico y conceptual trata conceptos como identidad, imagen, departamento de comunicaciones, posicionamiento, plan estratégico de comunicación, comunicación interna y externa, y el concepto de fundaciones y ONG. Con estos conceptos y por medio de la metodología de *investigación acción participativa*, propone la creación de un departamento de comunicación y la construcción de un plan de comunicaciones estratégico. La autora no desarrolla estas acciones, dado que son parte de un proceso de investigación que inicia con la recolección de información realizada en la Fundación; estos resultados son presentados en la monografía y dan origen a una serie de recomendaciones y conclusiones para implementar las dos propuestas posteriormente en la organización.

El segundo trabajo se titula “Imagen corporativa de las ONG y posicionamiento en la mente de los públicos de interés. Caso de la ONG Hospicio San José de Costa Rica”

(Ontaneda Vega, 2010). Esta tesis presenta como concepto básico la imagen corporativa como instrumento de gestión de posicionamiento y relacionamiento con los públicos de interés; el autor realiza un recorrido por las organizaciones de la sociedad civil, las ONG, la imagen corporativa desde el proceso de formación como el valor para las ONG; posteriormente, presenta el caso del Hospicio San José de Costa Rica como un estudio de caso, con los resultados de las encuestas y entrevistas practicadas; finalmente, propone un plan de comunicaciones. El objetivo de la investigación es generar un modelo de comunicación que se pueda replicar en organizaciones del mismo sector en Costa Rica.

El tercer trabajo, titulado “Análisis de la comunicación interna y propuesta de plan estratégico en la Fundación Trascender, Cali” (González Hernández y Olmos Botero, 2012), toma como estudio de caso la Fundación Trascender, que apoya la formación de valores en la primera infancia. El estudio presenta un marco teórico exhaustivo sobre dirección estratégica, sostenibilidad y conceptos de comunicación organizacional; la investigación logra diagnosticar la comunicación interna en la Fundación, relacionar el concepto de sostenibilidad con el de comunicación y proponer un plan estratégico de comunicación. Se hace una extensa investigación con una encuesta a colaboradores de más de 40 preguntas, 2 grupos focales y revisión de bitácoras.

El último trabajo se titula “Plan de Comunicación para la Fundación Creativa Taller” (Rozo Herrera, 2001). Se presenta el marco teórico, compuesto por la comunicación en las organizaciones, el proceso de administración, la gestión estratégica y las entidades sin ánimo de lucro; posteriormente, se define la Fundación y se propone un análisis de su situación. La autora comienza por un proceso de direccionamiento estratégico organizacional, que implica no solo acciones de direccionamiento por medio de un plan operativo, sino, también, estrategias de comunicación.

2.3 Marcos conceptual y teórico

2.3.1 Conceptos de referencia

2.3.1.1 El tercer sector

Hoy en día, la sociedad cuenta con diferentes formas de asociación por sectores que son los motores de la economía y de la misma sociedad. El primero de estos es el sector productivo-empresarial, o también llamado el *sector privado lucrativo*; el otro es el *sector gubernamental*, que integra a todas las entidades estatales al servicio del ciudadano, y el llamado *tercer sector* es aquel en el que convergen las iniciativas de la sociedad civil sin fines de lucro.

El tercer sector “está formado por las organizaciones con personalidad jurídica e inscritas en un registro público que no tienen ánimo de lucro (y, por lo tanto, reinvierten sus beneficios en la propia actividad) y que son de titularidad privada” (Sector y Fundación Pere Tarrés, 2010, p. 21).

Este proceso en el que la sociedad y sus diferentes ámbitos organizacionales comprendieron la importancia de la asociatividad fuera de los cánones tradiciones Estado-empresa proporcionó un cambio fundamental en la forma de actuar en sociedad; se puede hablar del empoderamiento de la persona como actor participativo en la sociedad al encontrar formas de agrupación y aporte en todos los campos posibles por el bien común. Todo ello es lo que marca la diferencia en los frentes de acción del individuo y las organizaciones como un ente social en la actualidad.

Cabe resaltar algunas características de las organizaciones del tercer sector:

Estructura: Esta característica supone la presencia de cierto grado de

formalidad y de permanencia en el tiempo.

Autonomía: Es la característica que imprime libertad a una entidad a fin de que asuma sus intereses mediante normativas y poderes propios, sin ningún tipo de dependencias organizativas o funcionales con ninguna otra organización, sea esta pública o privada.

No lucrativa: Entendiendo por ello que no se pretende obtener utilidad alguna en sus transacciones.

Voluntariedad: Esta característica conlleva la libertad de afiliación o de adhesión.

Beneficio social y público: Característica que busca la mejora del nivel de bienestar social o condiciones de vida de los beneficiarios. (Durán y Fernández, 2010, p. 597)

El tercer sector ofrece múltiples opciones asociativas que han proliferado en los últimos años con mayor fuerza; así mismo, se han realizado estudios respecto a la gestión de estas entidades y sobre el impacto de su labor en la transformación social, aunque sigue siendo un sector aún desconocido.

El tercer sector ha crecido enormemente desde los últimos años del siglo XX, y se presenta en el siglo XXI como una fuente de riqueza para las naciones: los Estados no llegan a cubrir todas las necesidades sociales, y han favorecido legislaciones que permiten el nacimiento y desarrollo de este sector: un conjunto de ONG, asociaciones e instituciones sin ánimo de lucro que nacen fruto de la iniciativa de los ciudadanos, con el objetivo de

desarrollar una misión social. (La Porte, 2005, p. 133)

Cuando se habla de tercer sector, comúnmente se le relaciona con organizaciones no gubernamentales (ONG), entre las que se destacan las más conocidas por sus causas sociales, ambientales, de ayuda humanitaria y de reivindicación de derechos, y por el fuerte componente de voluntariado y de conformación de comunidad en torno a una causa común; existen otras tantas formas de asociación que no son solamente de personas altruistas que apoyan causas sociales, sino, también, de profesionales, investigadores, gestores, productores, grupos minoritarios, universidades, entre otros, que con una misión en común procuran mejoras, innovación, intercambio de conocimiento y de buenas prácticas en sus campos e investigaciones.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá, en Colombia las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) tienen lugar en los artículos 38 y 39 de la Constitución Política de Colombia, que exponen el derecho de la libre asociación con fines comunes desprovistos de lucro. Entonces, desde 1991 se empiezan a reglar las actividades de las ESAL en el país.

Las ESAL son personas jurídicas con capacidad para contraer derechos y obligaciones en desarrollo de objeto social. En Colombia se comprende una organización no gubernamental como:

Una entidad creada por los particulares para el desarrollo de actividades altruistas y de beneficio común, que en Colombia, como en otros países del mundo, adopta la naturaleza jurídica de entidad sin ánimo de lucro.

Estas organizaciones pueden constituirse según cualquiera de las diferentes entidades sin ánimo de lucro reguladas en la legislación colombiana.

(Gaitán, 2014, p. 8)

Quiere decir que una ONG en Colombia opta por cualquiera de las siguientes formas de organización jurídica, y que el concepto ONG ampara diferentes formas de asociación sin ánimo de lucro:

- a. Fundaciones: persona jurídica que nace de la voluntad de uno o varios fundadores, con el objetivo de propender por el bienestar común o en un área específica de la sociedad. Surge de la destinación de dineros o bienes preexistentes que aportan el o los fundadores, quienes consideran que pueden contribuir al bienestar común.
- b. Asociaciones o corporaciones: persona jurídica que nace de la voluntad de asociados o corporados, quienes pueden ser personas naturales o jurídicas (privadas o públicas), que tienen como objetivo ofrecer bienestar a sus asociados y/o a la comunidad en general; la base de su funcionamiento son sus asociados, y mientras ellos existan, también la asociación. RECLA se encuentra en esta categoría, dado que cuenta con asociados (universidades iberoamericanas) que son el motor de la actividad de la Red.
- c. Entidad del sector solidario: son personas jurídicas que se constituyen para realizar actividades cooperativas, de ayuda mutua, solidarias y de autogestión de sus asociados; son solidarias, dado que la responsabilidad es compartida a la hora de ofrecer bienes y servicios que proporcionen bienestar a los asociados, sus familias y los miembros de la comunidad en general. Ejemplo de ello son las cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales, entre otros.

El panorama para las organizaciones del tercer sector es esperanzador y cada vez ganan más peso en el contexto mundial.

Cada día es mayor la relevancia y la influencia de las organizaciones no lucrativas en la sociedad. Según las encuestas son las organizaciones que gozan de mayor confianza en una gran mayoría de países del mundo. Son entidades que proponen modelos alternativos de sociedad, fomentan el debate social, adelantan propuestas innovadoras, suplen carencias sociales, protegen la calidad de vida, aportan voces diferentes, actúan como grupos de presión; son en definitiva, un termómetro social que mide la adecuación o la inadecuación de las políticas impulsadas por los gobiernos, las organizaciones supranacionales o las empresas. (Herranz de la Casa, 2007, p. 7)

2.2.2.2 La universidad y la educación continua

Ya enunciada la naturaleza del tercer sector y sus tipologías, a continuación se hará una descripción del concepto de *universidad* (que son los asociados de RECLA), para llegar a una de las modalidades de enseñanza (diferente al pregrado y el posgrado): la educación continua.

En su acepción general, la *universidad* es definida como la “institución de enseñanza superior que comprende diversas facultades, y que confiere los grados académicos correspondientes. Según las épocas y países puede comprender colegios, institutos, departamentos, centros de investigación, escuelas profesionales, etc.” (Real Academia Española, 2012).

Las universidades son aquellas instituciones que ofrecen títulos profesionales, que se obtienen después de cinco o seis años de estudios, considerados como el pregrado. Posterior a ello se pueden realizar estudios de posgrado, que comprenden las

especializaciones, maestrías, doctorados y posdoctorados; todos estos grados, a la medida que avanzan, ofrecen profundizar en un conocimiento específico, lo que le aporta al estudiante no solo saberes teóricos y conceptuales, sino también habilidades de desempeño y gestión en general.

Las hay de carácter privado o público, y según el sistema educativo de cada país, la composición del sistema educativo varía. En algunos países es mayor el peso de la universidad pública (en cuanto a número de estudiantes y oferta educativa) y en otros será mayor el peso de las universidades privadas (estas últimas, entendidas como autofinanciadas por su misma oferta, sin una destinación directa de recursos financieros del Estado). Independiente de su naturaleza pública o privada, todas comparten tres misiones o funciones principales: la investigación, la docencia y la extensión. En esta última misión encontramos las actividades de vinculación con el entorno de la universidad, que se dan por medio de diferentes actividades, entre ellas las relaciones con egresados, las oficinas de responsabilidad social universitaria y la educación continua.

En una definición amplia, la *educación continua* se entiende como:

Modalidad educativa complementaria del sistema formal, dirigida a toda persona, que en cualquier momento de la vida decide acceder a opciones flexibles y actualizadas de capacitación, actualización, especialización o perfeccionamiento en diferentes áreas del conocimiento que contribuyan en el desarrollo de sus capacidades, a su “formación integral como persona” o para “responder a las exigencias competitivas del mercado” laboral que fortalezcan su relación responsable con el entorno.

El objetivo de esta “formación integral” debe ser entendida como la

búsqueda de los excelsos valores de humanidad, diversidad, paz, solidaridad y cooperación mutua a través de una promoción constante y permanente de la investigación y de los conocimientos, las competencias y las aptitudes.

El objetivo de “responder a las exigencias competitivas del mercado” no solo debe entenderse como una participación plena en el proceso de desarrollo económico de sus pueblos sino también que esta conlleve a un progreso en el marco de relaciones de paz y en la realización de los derechos humanos de todas las personas en una sociedad globalizada. (Asociación Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa, 2012, [inérito])

Otra definición comprende a esta modalidad de educación como la: “formación que tiene lugar tras la educación o formación iniciales o tras acceder a la vida activa y que pretende ayudar a las personas a: perfeccionar o actualizar sus conocimientos y/o destrezas, obtener nuevas destrezas para un nuevo puesto o una reconversión profesional, proseguir su desarrollo personal o profesional” (CEDEFOP, 2008, p. 51).

La educación continua —o sus sinónimos: educación continuada, educación permanente, formación continua— se ha convertido en los últimos 15 años en Latinoamérica y mucho antes en Europa, en una actividad académica que para las universidades representa no solo la oportunidad de relacionarse con su entorno, de innovar, de crear propuestas ajustadas a la medida de las necesidades de grupos de interés específicos, sino, también, una fuente importante de recursos financieros, al ser actividades autofinanciables. En la mayoría de universidades esta actividad se encuentra desligada del posgrado, y al hacer parte de la tercera misión que les compete, permite ir de lo académico o el saber teórico al sector real, para permear así el entorno universitario.

2.2.2.3 Redes, alianzas y cooperación internacional

Una de las actividades que suelen promover las entidades sin ánimo de lucro del tercer sector es la promoción de redes, con el objetivo de coordinar trabajos con otras organizaciones sociales que trabajan en el mismo sector; las redes de cooperación se han consolidado como una alternativa de asociación que, por su versatilidad y eficacia, son un modelo atractivo para entidades formales o individuos que buscan un aliado con fines comunes.

Existen muchos tipos de redes, agrupadas de acuerdo con los sectores en los que operan, por ejemplo: comunicación, tecnología, academia, investigación, innovación, ciencia y tecnología. Una red puede estar conformada por diferentes actores, como: individuos, grupos, minorías, instituciones, profesionales. El factor clave para identificar una red es el propósito común alrededor del cual se suman esfuerzos para consolidar planes y estrategias que lleven a la consecución de ese objetivo compartido. Las redes pueden estar constituidas formalmente o pueden solo tener una declaración de intención de trabajo, y son organismos que reúnen tanto entidades sin ánimo de lucro, como entidades públicas o privadas, o incluso individuos. “Las Redes pueden entenderse como incubadoras de cooperación, donde las interacciones, colaboraciones y transferencias entre los asociados contribuyen a generar multitud de productos y resultados, tanto tangibles como intangibles.” (Sebastián, 2000, p. 2).

En particular, las redes académicas nacionales o internacionales, con una mayor trayectoria en Norteamérica y Europa, han tomado en los últimos años una creciente relevancia en Latinoamérica como motores de desarrollo que inducen prácticas innovadoras y otros beneficios, como la transferencia de conocimientos, pero además porque

financieramente les conviene aunarse en temas y objetivos:

Las Redes de Educación Superior pueden ser entendidas como organizaciones formales o grupos de universidades y/o de instituciones de Educación Superior y actores individuales que se agrupan para lograr objetivos específicos vinculados al tema de Educación Superior. Aún cuando dos o más instituciones actúen en distintos y variados niveles o ámbitos de acción, cuando trabajan en cooperación, pueden maximizar sus esfuerzos y, por lo tanto, obtener mejores resultados. (IESALC, s. d., s. p.)

Esta diversidad de organismos nace no solo por los cambios de paradigmas en la sociedad, sino apoyado por la iniciativa de los organismos internacionales, que por medio de diferentes programas conceden financiación para la realización de proyectos. Esto se conoce como *cooperación internacional*, entendida en su contexto amplio como la relación “*win to win*” entre diferentes entes, y en especial aquellas organizaciones sociales que tienen un interés en común; la cooperación internacional también se puede entender como “la relación que se establece entre dos o más países, organismos u organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de alcanzar metas de desarrollo consensuadas” (RACI, 2012, p. 1).

Existen muchas modalidades de cooperación, entre las cuales se destaca la cooperación bilateral (entre Estados), la cooperación multilateral (organismos multilaterales como la Organización de las Naciones Unidas [ONU] o el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] conceden financiación), la cooperación técnica (que aportan los países u organismos multilaterales para la transferencia de tecnologías, técnicas, conocimiento,

experiencias), la cooperación financiera (ofrecida por algunas fuentes, mediante la asignación de recursos financieros para el desarrollo de proyectos específicos de cualquier naturaleza), la cooperación cultural, la ayuda humanitaria y alimentaria, así como las becas.

En la actualidad, en el sector de educación, innovación, tecnología y ciencia, el papel de la cooperación internacional, alineado con las estrategias de internacionalización de diferentes organizaciones, ha permitido potenciar iniciativas y consolidar alianzas estratégicas con alcance internacional. Vale la pena remitirse a los Objetivos de Desarrollo del Milenio formulados en el 2000; de los ocho objetivos concertados por los líderes mundiales del momento en el marco de la Organización de Naciones Unidas se destaca el número 8, que alude a fomentar una asociación mundial para el desarrollo, mediante las siguientes tres acciones:

- Promover el trabajo decente para jóvenes.
- Democratizar el acceso a tecnologías de la información.
- Fomentar la creación de alianzas para el desarrollo sostenible.

Las alianzas para el desarrollo sostenible son un concepto que va más allá de las alianzas público-privadas:

Se fundamenta en generar un impacto positivo en el desarrollo y mejorar el acceso a bienes y servicios básicos que afectan la vida digna de las personas. La provisión de dichos bienes, cuyo suministro es estrictamente una responsabilidad pública, es política y emocionalmente sensible ante la ciudadanía y, por lo tanto, garantizar su acceso con los condicionantes técnicos y financieros actuales es un reto que exige maximizar la eficiencia de gestión, así como capitalizar los recursos de los actores involucrados.

(Casado Cañeque, 2007, p. 3)

Este tipo de alianzas comprende actuaciones más allá de la cooperación financiera; comprenden el trabajo conjunto regional e internacional, crean sinergias independientemente de la naturaleza del aliado y facilitan el logro de resultados concretos. Los aportes de estas alianzas se documentan a continuación:

Han surgido de las ineficiencias del mercado, de la mala formulación de políticas públicas y/o de la carencia de financiación para el desarrollo, y presentan un medio para llegar a soluciones que de otra manera no hubieran sido propuestas.

Plantean una nueva manera de trabajar aportando competencias estratégicas complementarias a través de actores no tradicionales.

Los miembros de una alianza comparten beneficios, riesgos y un considerable grado de interdependencia, así como objetivos particulares y expectativas, pero no están sujetos a regímenes jerárquicos.

Aportan soluciones innovadoras que suelen ser únicas en relación a su contexto y a los miembros que participan, y por lo tanto no son fácilmente replicables.

Generan valor a través de la optimización y la eficiencia que no puede ser logrado a través de las actuaciones individuales de los miembros. (Casado Cañeque, 2007, p. 10)

A pesar de los beneficios de las alianzas, su implementación no es fácil, dados los

costos operativos, la cultura de los profesionales-colaboradores implicados, la legislación que difiere en cada país; en fin, el reto sigue siendo grande y los riesgos, solidarios.

En el 2015, las Naciones Unidas reevaluaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y tras una serie de actuaciones se han relanzado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que surgen de la evaluación de los primeros 8; los resultados son aún ambivalentes, sin embargo, se sigue insistiendo en la necesidad de fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible como uno de los objetivos. En rasgos generales, la reducción de la pobreza, el cambio climático, la energía, la provisión de agua, la conectividad, la calidad de vida, las condiciones laborales, la salud y la educación son los grandes temas de este pacto mundial. “Los objetivos movilizan redes de interesados. Motivan a líderes comunitarios, políticos, ministerios de gobierno, comunidades científicas, ONG, grupos religiosos, organismos internacionales, grupos de donantes y fundaciones a mancomunarse por un solo fin. Estos procesos multisectoriales son esenciales para abordar los complejos desafíos planteados” (Sachs, 2015 párr. 8).

En el mundo de la cooperación internacional convergen los objetivos de desarrollo, y por medio de las alianzas para el desarrollo ideales en el tercer sector, iniciativas como las redes académicas tienen sentido.

En síntesis y teniendo un contexto general de lo macro a lo micro desde el abordaje del tercer sector, la influencia de la cooperación internacional como una apuesta de los Estados y gobiernos mundiales por buscar nuevas formas de generación de conocimiento, y la evidencia de cómo la sociedad civil ya sea por medio de individuos u organizaciones de sectores como el educativo buscan crear alianzas *win to win* para generar redes de cooperación académica, se muestra cómo el fin último es el trabajo en equipo en pro de conocer y explorar las diferentes formas de la gestión, generación, crecimiento e

innovación educativa y de gestión administrativa. Es allí donde se evidencia cómo el concepto de cooperación ha permeado los ámbitos sociales, educativos, ambientales, económicos y culturales para lograr apuestas que cada vez más son estudiadas y comprendidas, para poder insertar esos organismos, como son las universidades, en una etapa de internacionalización de la educación. En esta etapa, las nuevas tecnologías posibilitan las comunicaciones instantáneas, y gracias a ellas y a las múltiples herramientas que ofrecen las TIC, propuestas como la del trabajo en red caracterizado por la multiculturalidad, la virtualidad y la interdisciplinariedad son viables; así, la gestión de la comunicación organizacional puede aportar elementos de generación y retención de conocimiento que fluya en los públicos de interés estratégicamente.

2.2.3 Conceptos de la comunicación organizacional para el tercer sector

2.2.3.1 Comunicación organizacional

Hablar de comunicación comprende entenderla como un proceso de intercambio en el que el emisor, por medio de códigos, transmite un mensaje a un receptor, con el fin de influir, motivar o informar a este. El concepto de comunicación tiene numerosas definiciones y comprende manifestaciones en lo interpersonal, lo grupal, en las masas o en las organizaciones (Figura 2).

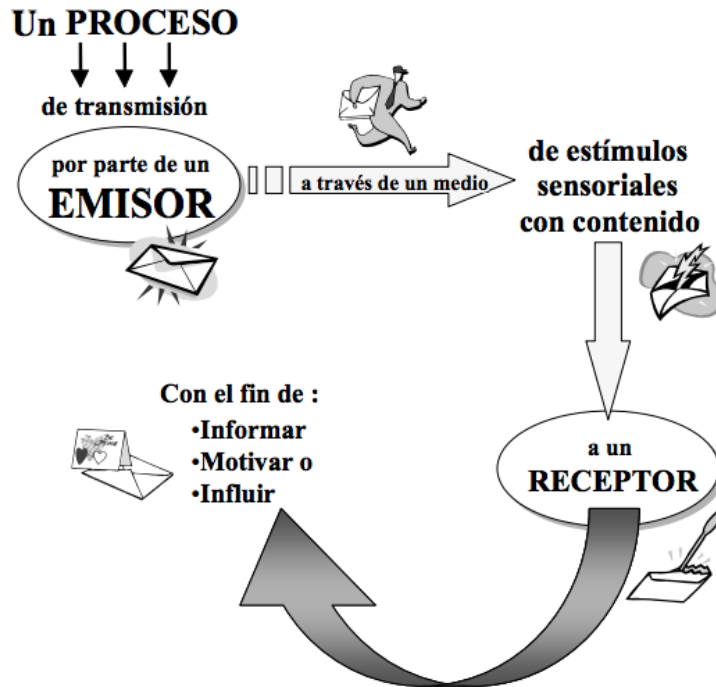


Figura 2. Proceso de comunicación

Fuente: Ongallo, 2007, p. 15.

Se puede entender también la *comunicación*: “Por una parte como estrategia que planifica y orienta el proceso y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos; y por otra parte, como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas” (Herranz de la Casa, 2007, p. 22.).

En esta definición amplia de comunicación el autor aporta no solo un sentido estratégico, sino, también, la practicidad de esta para las organizaciones; la comunicación organizacional es el marco general, o integrador, que contempla todas las acciones dirigidas a establecer procesos de diálogo y conocimiento con los grupos de interés, como un elemento estratégico de las organizaciones, el cual ha ganado campo de acción e importancia en las últimas décadas: “Considero que comienza a existir una cierta

concienciación empresarial y social sobre la necesidad de que la comunicación en las organizaciones se convierta en uno de los ejes fundamentales en cualquier entidad” (Castillo, 2010, p. 97).

Así mismo, la *comunicación corporativa* es entendida como parte de la gestión estratégica de la corporación: “la comunicación corporativa es una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización” (Dolphin, 2011, p. 11). A continuación se toman dos ámbitos de la comunicación aplicados a las organizaciones del tercer sector: la comunicación institucional y la comunicación interna. La comunicación institucional es:

[...] aquella realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades. (La Porte, 2005, p. 134)

Los grupos de interés de este ámbito de comunicación son instituciones similares, autoridades, destinatarios del servicio, comunidades, donantes, medios de comunicación, opositores, entre otros. Por su parte, la comunicación interna: “es en el fondo, una parte de la estrategia comunicativa, ligada a la dirección de las instituciones. Se centra en la relación con los públicos internos y trata de crear la atmósfera de confianza adecuada para promover la eficacia del trabajo y aunar las voluntades en torno a una información eficaz” (La Porte, 2005, p. 141). En este caso se destacan dos grupos de interés: los voluntarios, personas que

donan tiempo y conocimiento para apoyar la causa común, y los empleados como aquella fuerza profesional que puede o no hacer parte de los órganos de dirección de la organización sin ánimo de lucro.

La comunicación interna transmite los valores de la organización. Cuando son bien gestionados elementos como la confianza, la ética y la transparencia, estos permean el actuar del público interno de la organización. Se destaca además que el buen gobierno y las acciones y comportamientos de la dirección de la organización impactan en su imagen y reputación; hay que tener en cuenta que este tipo de organizaciones están verdaderamente expuestas al escrutinio público, entonces, elementos como la coherencia interna entre lo que se dice ser y lo que se hace crean un ciclo virtuoso para la organización.

En la comunicación interna, según las esferas de los integrantes de la organización, se destacan tres tipos de comunicación: la descendente, que tiene como fin comunicar a la esfera base de la organización noticias que provienen de la dirección de la organización; la comunicación ascendente, que espera obtener informaciones relevantes sobre los colaboradores, relacionada con sus opiniones, aspiraciones y deseos; por último, la comunicación horizontal, que promueve el intercambio de opiniones e información entre el mismo grupo de colegas.

Los órganos de dirección de estas organizaciones varían. Se destacan algunos, como la figura de un presidente y una junta directiva; en otro caso, un comité de dirección; otro tipo de organización puede ser de líderes de proyectos o áreas, en fin, pueden ser muchas las formas de dirección, y estas suelen ser flexibles y adaptables. Es bien importante que se dé en cascada o que desde la dirección se definan los mensajes, canales y voceros de la organización; es realmente importante que las organizaciones sin ánimo de lucro estratégicamente definan qué, quién y cómo se comunica, pues en el fondo se juega con la

imagen de la organización. No se trata de limitar la comunicación, sino de gestionarla.

2.2.3.2 Generación y recepción de información

En toda organización es relevante captar los datos y la información que implica un mensaje, lo que significa y que puede modificar el comportamiento de la organización. Se resalta la información como un bien intangible de las entidades del tercer sector, al ser un insumo que permite la generación de conocimiento para el sector en el que se desarrolla, más que un flujo de información; llegar a comunicar quiere decir asegurar el entendimiento del mensaje, es sensibilizar finalmente.

La Porte (2005) agrega en su trabajo dos perspectivas desde las cuales se genera información dentro de una entidad sin ánimo de lucro: la organización como destinataria de información y la organización como generadora de información. En cuanto a la primera perspectiva, anota que es importante crear formas para captar los mensajes e informaciones que proceden del exterior de la organización, ya sea por medios de comunicación, el sector, destinatarios de servicios, que sean retransmitidos al público interno. Dos vías para ello pueden ser los *dossiers* de comunicación para el público interno o disponer de canales para que los empleados y/o voluntarios, al reconocer la información relevante, informen a la dirección sobre la opinión del destinatario del servicio.

Poseer información supone la capacidad de abstraer y adquirir conocimientos a partir de ella; por tanto, la difusión de información en la institución potencia la difusión de conocimientos. De ahí que la adquisición de conocimiento no es responsabilidad única de la dirección; se debe exigir a todos los empleados y voluntarios de los diversos niveles jerárquicos la

responsabilidad por el aprendizaje personal, adquisición de conocimientos y la aplicación de ese aprendizaje al trabajo propio. (La Porte, 2005, p. 152)

Desde la segunda perspectiva, la organización que genera información, se puede recurrir a bases de datos que contengan el conocimiento del personal interno. Otra alternativa según La Porte (2005) es la creación de archivos de fuentes externas de conocimiento; el foco ya no es el público interno, sino personas externas y afines a la organización. Por último, se puede acudir a un archivo con la información sobre oportunidades de aprendizaje que ofrece o conoce la organización.

2.2.3.3 Imagen, notoriedad y reputación corporativa

Dada la importancia de comunicar la misión y valores de las organizaciones sin ánimo de lucro, es oportuno hablar de la *imagen* como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Capriotti, 2010, p. 29).

El perfil de imagen ideal es “el conjunto de atributos con el que una organización desea y requiere ser reconocida”; por su parte, el perfil de imagen real es “el conjunto de atributos, y la valoración de los mismos, con el que una organización es reconocida” (Aljure, 2015, p. 71). Es importante destacar que el primer concepto apela a la identidad de la organización, entendida como los valores, la historia, la cultura, en síntesis, el corazón de la organización. El segundo concepto se refiere a la imagen de como realmente valoran los públicos a la organización.

Esta construcción de imagen se logra por medio de la comunicación de atributos, a través de distintos canales, como: medios de comunicación, relaciones personales y la

experiencia personal que finalmente generan una valoración por parte de las audiencias.

Cuanto más favorable sea la imagen, en concordancia con la identidad-realidad organizacional, mayor confianza y aceptación habrá por parte de esos públicos frente a sus propuestas, productos, o actuaciones, entre otros. Esto redundará a su vez en una más fácil consecución de los objetivos. Por el contrario, cuando es desfavorable, pueden generarse crisis que es necesario gestionar. (Aljure, 2015, p. 68)

La imagen es una cuestión de suma relevancia en las organizaciones. En las entidades sin ánimo de lucro es realmente importante que ese conjunto de cualidades y significados que perciben los públicos sean valorados de manera positiva, ya que con la pluralidad de causas, mantener una imagen positiva redundará en el compromiso y apoyo al proyecto concertado.

No olvidemos que el tercer sector tiene en la sociedad su objeto y su objetivo, por lo tanto la imagen que se proyecta sobre ella es esencial para mantener su propio vitalismo y el apoyo de las instituciones y de la ciudadanía. Cada vez más, se va tomando conciencia de la importancia de la imagen tanto ante la opinión pública como ante las administraciones públicas y el sector empresarial. (Balas Lara, 2008, p. 22)

Por su parte, la notoriedad, según Aljure, es el “grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de la organización” (2015, p. 61). Existen entonces varios grados de

notoriedad: primero está el desconocimiento (no se reconoce ni el nombre), el grado de confusión (se reconoce el nombre, pero no se sabe el quehacer), el siguiente nivel de reconocimiento (se identifica a la organización por medio de preguntas o indicios asistidos), el nivel de recuerdo (se identifica la organización, el sector, la actividad sin preguntas asistidas), el nivel de grupo selecto (se cita la empresa entre las primeras cinco más reconocidas) y el grado *top of mind* (la primera que se cita).

Un concepto fuertemente ligado con la imagen y la notoriedad es el de la reputación corporativa, una herramienta de valor para las organizaciones, dado que permite a los públicos de interés percibir a la organización en el tiempo; estos públicos generan juicios y compartimientos hacia la organización. La reputación organizacional está fuertemente ligada con la identidad (como se ve y quiere que se vea la organización) y con la imagen (como ven a la organización), la reputación corporativa es una percepción creada en el tiempo. Este punto es de suma importancia, ya que mantener una buena reputación depende del comportamiento de la organización y esta debe ser gestionada en todo momento, pero más en los momentos de crisis. La reputación corporativa es aquel reconocimiento que los grupos de interés realizan respecto a una compañía, en función de los compromisos y el comportamiento de la organización.

Entre los públicos de interés en el marco de la reputación organizacional se encuentran los grupos de interés primarios, aquellos que tienen una relación directa con transacciones de valor, por ejemplo clientes, proveedores, empleados, y los grupos de interés secundarios, que mantienen una relación indirecta con la organización mediante transacciones de medición o comunicación, por ejemplo los sindicatos, vecinos, medios de comunicación, competidores. Jerarquizar estos públicos permite una mejor atención de los

requerimientos y una asignación de recursos idónea para mantener las relaciones con estos públicos de interés.

Cabe resaltar también que el compromiso real, que genera valor para los grupos de interés, que mantiene un buen gobierno corporativo, con lineamientos éticos e íntegro en su actuar, y con una gestión del talento humano son pilares de la reputación organizacional.

Un elemento que se destaca es la transparencia que genera confianza, posicionamiento y buena reputación organizacional, como lo anota Balas Lara:

La mejor arma que tiene el tercer sector para mejorar su posicionamiento en la mente de sus *stakeholders* es la transparencia, entendida como la capacidad de una ONG de mostrarse a sus públicos y de que estos puedan conocer y participar en el trabajo de la organización.

No en vano, la transparencia es uno de los valores y comportamientos que permiten generar confianza y construir una adecuada reputación a largo plazo para el sector. (Balas Lara, 2008, p. 22)

2.2.3.4 Marca

Vale la pena destacar el rol de la marca en este tipo de organizaciones:

La gestión de la marca, usándolo como una herramienta para recaudar fondos, un número creciente está yendo más allá de ese enfoque en un esfuerzo por explorar roles más amplios y estratégicos que pueden desempeñar las marcas, tales como: impulsar objetivos sociales amplios y a largo plazo, fortaleciendo al mismo tiempo su identidad interna, su cohesión,

y capacidad. (Kylander y Stone, 2012, p. 2)

Se integra el concepto de *IDEA* para la gestión de la marca en organizaciones no lucrativas; esto fue expuesto por Nathalie Kylander y Christopher Stone, como producto de una investigación realizada por estos autores en 2012, en Estados Unidos. Se considera relevante este trabajo, porque es un estudio y una conceptualización teórica realizada propiamente para el sector sin ánimo de lucro, un aporte sumamente útil en el estudio de la comunicación en el tercer sector.

No hay mejores palabras para describir la marca y la gestión de la marca que las siguientes:

Una marca es más que una identidad visual: la denominación, el logotipo y el diseño gráfico utilizados por una organización. Una marca es un concepto psicológico que se retiene en la mente de todas aquellas personas que están conscientes del producto, persona, organización, o movimiento que lleva la marca. La gestión de la marca consiste en la labor de administrar estas asociaciones psicológicas. En el mundo con fines lucrativos, los profesionales del mercadeo hablan de crear “una experiencia total de marca”. En el mundo sin fines de lucro, los ejecutivos hablan más acerca de su “identidad mundial” y del “qué y por qué” de sus organizaciones. No obstante, la idea en ambos casos es conducir la creación de imagen de marca mucho más allá del logotipo. (Kylander y Stone, 2012, p. 4).

Queda claro que la marca es más que una representación gráfica o una experiencia, la marca es una construcción colectiva en torno a los fines o propósitos de la organización y

los valores que la definen. Kylander y Stone (2012) comentan también lo que una marca sólida representa para estas organizaciones, no solo en términos de captación de recursos financieros y tomas de decisiones más ágiles por parte de financiadores, sino porque también ayuda a captar recursos humanos y sociales, y a generar alianzas estratégicas, pues ha creado confianza y credibilidad. Debido a ello: “una marca sin fines de lucro alcanza su mayor grado de poder cuando la identidad interna de la organización está alineada con su imagen externa, así como con sus valores y misión” (2012, p. 6).

IDEA es una sigla que sintetiza cuatro principios para gestionar la marca en las organizaciones sin ánimo de lucro: a) *Integridad*, entendida como la alineación de la identidad con la imagen y esta, con la misión de la organización. b) *Democracia*, en la que la entidad confía en la forma como sus colaboradores, directivos, voluntarios comunicarán la identidad de la organización. c) *Ética*, se trata de reflejar los valores y la cultura de la organización. d) *Afinidad* de la marca, que comparte espacios y méritos con otras organizaciones; se trata de relaciones ganar-ganar, sin explotar a los aliados o socios.

2.2.3.5 Relaciones públicas

Otro elemento que compone la comunicación corporativa es el de las relaciones públicas, disciplina de la comunicación que tuvo sus orígenes en Estados Unidos, como herramienta para fortalecer los vínculos de la organización con los públicos de interés, para así construir la reputación o posicionamiento deseados.

De esta manera, las relaciones públicas buscan insertar a la organización en las comunidades, al hacer comprensibles, tanto para sus públicos internos como externos, los objetivos y procedimientos de la organización, con el fin de crear vínculos provechosos

para las partes.

Para el establecimiento de estos diálogos, y tal como lo sostienen Alonso y Pardo (2011) es imprescindible el respaldo de los altos mandos de la organización o de la dirección, con el fin de encontrar el liderazgo requerido para el proceso de construcción de la reputación, de manera que se garantice la creación de valor en torno a un mensaje único, claro y coherente, que desemboque en una real ventaja competitiva.

En el actual escenario global, en el que las organizaciones se ven permeadas por la internacionalización, “las relaciones públicas deben responder a lo que son las necesidades de comunicación de las organizaciones” (Castillo, 2010, p. 100), entendidas estas no como entes aislados, sino como elementos que hacen parte de un sistema interorganizacional, lo cual requiere mayor coordinación de las actividades de relacionamiento (Castillo, 2010).

La incorporación de estos elementos dentro de la dinámica organizacional debe responder a las necesidades, naturaleza y sostenibilidad de la institución. En este sentido, la institucionalización de las relaciones públicas debe apuntar a incorporar valores, procedimientos sin importar el estilo de liderazgo y los cambios en la organización.

De acuerdo con Castillo (2010), la implementación de las relaciones públicas en una entidad u organización debe estar orientada a captar sus ventajas, como el mejoramiento de las actitudes de los públicos de interés y la construcción de una reputación favorable y un comportamiento asertivo.

2.2.3.6 Redes sociales

Las redes sociales son definidas como “un tipo de sitios web que sirven de plataforma para establecer dicha interacción en internet” (Llano Aristizábal, 2011, p. 220). Su principal característica es conectar a las personas u organizaciones y sus contenidos; el hecho de ser

gratuitas y la expansión y socialización que permiten las convierten en una herramienta poderosa a la hora de comunicar. En el caso de las ONG u organizaciones del tercer sector, se logra difundir los mensajes, ampliar la red de contactos, dar a conocer la misión de la organización y, sobre todo, captar recursos.

Esto lleva a pensar en el sistema de comunicación en línea que una ONG podría tener para la captación de nuevos interesados en la misión y quehacer de la organización. La información puede ser enviada por medio de publicidad en línea, redes sociales o *marketing* por correo electrónico, con información que redirija a la página web de la organización; allí se amplía la información y se ofrece la posibilidad de participar en un blog y de suscribirse a un boletín electrónico. Una vez establecido el contacto, queda la tarea de enviar información que invite al interesado a participar en la entidad, según las formas de adhesión propias de cada ONG (Figura 3).



Figura 3. Sistema de comunicación en línea

Fuente: Wingu, 2014, p. 4.

Se debe considerar, como en toda estrategia, el porqué y para qué hacer presencia en los diferentes medios en línea. En este caso, acotando el tema a redes sociales, sin dejar de lado la importancia de la página web, se adelanta un resumen de la funcionalidad y objetivo de cada una de ellas como espacios de interacción que ayudan a que los usuarios lleguen a

la página web de la organización.

- *Facebook*: red de amigos, afines a nuestras actividades, generadores de información y jueces de nuestras publicaciones. La posibilidad de hacer un comentario o dar un me gusta en las publicaciones otorga relevancia o no al contenido generado por la organización.
- *Twitter*: ideal por su inmediatez y por su constante actualización de contenido; para las ONG es oportuno a la hora de comunicar resultados de eventos y para informar a aquellos que no están presentes sobre los avances y logros del evento.
- *Youtube*: canal de videos que ayuda a recopilar el contenido audiovisual de la entidad, ideal para promocionar la organización y sus eventos.
- *Linkedin*: red de contactos profesionales en la que como organización se requiere presencia de la empresa y del personal o colaboradores, para formar una red de aliados.
- *Google Plus*: permite usar la videoconferencia o *Hangouts*, una herramienta eficaz a la hora de desarrollar reuniones de más de seis personas en tiempo real; permite crear círculos de amigos y también compartir información y realizar comentarios.

Las redes sociales aportan a la estrategia de comunicación siempre y cuando sean bien utilizadas; es necesario plantear un diagnóstico, un plan y una medición que nos permita conocer si realmente estar en cualquiera de ellas vale la pena y si se está logrando el objetivo final: capturar contactos de personas u organizaciones afines a la misión de la organización.

2.2.4 Gestión de la comunicación organizacional para el tercer sector y el plan estratégico de comunicación organizacional

En este apartado se presentan las ventajas de la gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones del tercer sector y las barreras y retos que tiene por delante el abordaje del componente comunicacional en organizaciones sin ánimo de lucro.

Como lo manifiesta Herranz de la Casa (2007) el área de comunicación en las organizaciones, independientemente del sector o su naturaleza, debe alejar falsas ideas. Entre éstas, se piensa que gestionar la comunicación es un gasto, cuando es realmente una inversión; que es costosa, porque se cree que solo es publicidad; que no es rentable, porque no cuantifica resultados (problemas de medición de impacto); que lo máximo que se gestiona es una revista para el público interno; que gestionar la comunicación requiere demasiados recursos humanos y financieros, y por último, que no es necesario, porque las personas en sí ya nos sabemos comunicar.

Este abordaje de los mitos alrededor de la gestión de la comunicación organizacional se encuentra en la mayoría de casos en las directivas de las entidades; aquellos visionarios que contemplan la gestión de la comunicación como una alternativa relevante y potente entienden que “la gestión de la comunicación como una estrategia dentro de las ONL es un elemento cada día más necesario y relevante dentro del sector no lucrativo” (Herranz de la Casa, 2007, p. 8). La gestión de la comunicación es en sí misma dinamizadora de la organización.

Gestionar la comunicación puede ser una estrategia fundamental para generar transparencia dentro y fuera de las organizaciones no lucrativas, y en consecuencia, puede ser una herramienta para mejorar la imagen como percepción pública a corto plazo; puede aumentar la confianza como

sentimiento de credibilidad a medio plazo; y consolidar la reputación como reconocimiento a largo plazo. (Herranz de la Casa, 2007, p. 28)

Sin embargo:

La gestión de la comunicación en las organizaciones del tercer sector no lucrativo, a tenor de los estudios y trabajos realizados hasta el momento, no parece ser el punto fuerte de su actividad, y esto es así porque no tienen diseñada una estrategia de comunicación que transmita de manera coherente la misión de la organización a sus diferentes públicos de interés. (Balas Lara, 2008, p. 28)

Un estudio realizado en Argentina y España reafirma la falta de planeación respecto a la gestión de la comunicación en ONG de estos países:

[...] la comunicación dispone de una excelente creatividad, que no se ve reflejada en el imaginario colectivo por la falta de profesionalización en la comunicación de las causas sociales, por la ausencia de un plan publicado de comunicación, y por la insuficiente apropiación que hacen de las nuevas tecnologías de la comunicación. No basta con tener una web propia cuyo diseño inicial esté elaborado por profesionales, sino que hay que comunicar en medios y redes sociales porque aún esfuerzos que permiten enfrentarse a la carencia de presupuestos, al reducir costes y mejorar la segmentación de los públicos. (Arroyo y Martín, 2011, p. 243)

Se ha dejado de manifiesto que la gestión de la comunicación es sumamente válida y pertinente para las organizaciones del tercer sector; no son demasiados los autores que

enfocan sus trabajos de comunicación organizacional para este sector en sí, pero aquellos que lo hacen —como La Porte, Herranz de la Casa, Balas Lara, Arroyo y Martín— coinciden en que la planificación estratégica de la comunicación, la innovación en el uso de los canales, la creatividad, la transparencia y el mensaje que se transmite (valores y misión) son cuestiones que deben considerar las pequeñas, medianas y grandes organizaciones pertenecientes al tercer sector, para potenciar su fin último: el cambio y la mejora social. Para ello, requieren dar a conocer su proyecto, obtener contribuciones, voluntarios, expertos que apoyen y validen su mensaje, y especialmente, ser consecuentes entre su ser y hacer.

La comunicación es un factor fundamental para el mantenimiento y sustentación de las ONG; es la única manera que tienen de ser reconocidas, de apoyar la consecución de sus objetivos y, claro está, también de obtener recaudación. En ello se juegan el mantenimiento de su labor y la supervivencia de la propia organización. No pueden permitirse dejarlo todo a la improvisación. (Arroyo y Martín, 2011, p. 251)

La gestión de la comunicación, como lo indica Balas Lara (2008) es una planificación estratégica con enfoque *multi-stakeholder*, es decir, con planes para públicos previamente segmentados y reconocidos. Atiende además el ámbito institucional e interno, y cuida de las relaciones con medios de comunicación y autoridades gubernamentales.

El papel de la comunicación en la gestión de estas organizaciones es clave para trasladar de una manera eficiente y transparente la actividad que realizan. Lograr la visibilización de lo que se hace o capturar fondos no debe ser el único objetivo. La comunicación debe entenderse como una actitud

transversal en toda la organización para construir una imagen de confianza y construir una buena reputación para que este sector obtenga la legitimidad que se merece, por eso es importante la planificación estratégica de las campañas de comunicación, para huir de planteamientos cortoplacistas en acciones de comunicación destinadas exclusivamente a la captación de fondos o cuando se producen determinadas catástrofes. (Balas Lara, 2008, p. 32)

Ya presentadas las ventajas de la gestión de la comunicación y las barreras que se producen en las organizaciones por los mitos respecto a dicha gestión, y establecido el papel que desempeña la comunicación en estas organizaciones, a continuación se presentan algunas funciones básicas para la gestión de la comunicación en las entidades sin ánimo de lucro, porque no se debe olvidar que en sí mismas las organizaciones del tercer sector deben ser gestionadas para lograr eficiencia y efectividad a la hora de alcanzar el fin por el que existen. Cuando una Organización No Lucrativa (ONL) cuenta con planes estratégicos organizacionales o planificación institucional, la gestión y planificación de la comunicación cuenta con un recurso valioso que le dará los parámetros y guías de actuación (Figura 4).



Figura 4. Funciones

Fuente: De Asís, Gross, Lilo y Caro, s. d., p. 28.

La Figura 4 representa las seis funciones de una entidad no lucrativa. En la Figura 5 se toma como referencia lo que aporta el *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas* respecto a la gestión de la comunicación; se considera que el hecho de contar con esta guía de gestión es un aporte al estudio y a los avances para la comunicación en el tercer sector. Según el *Manual*, se conciben seis líneas de acción del área de comunicación.

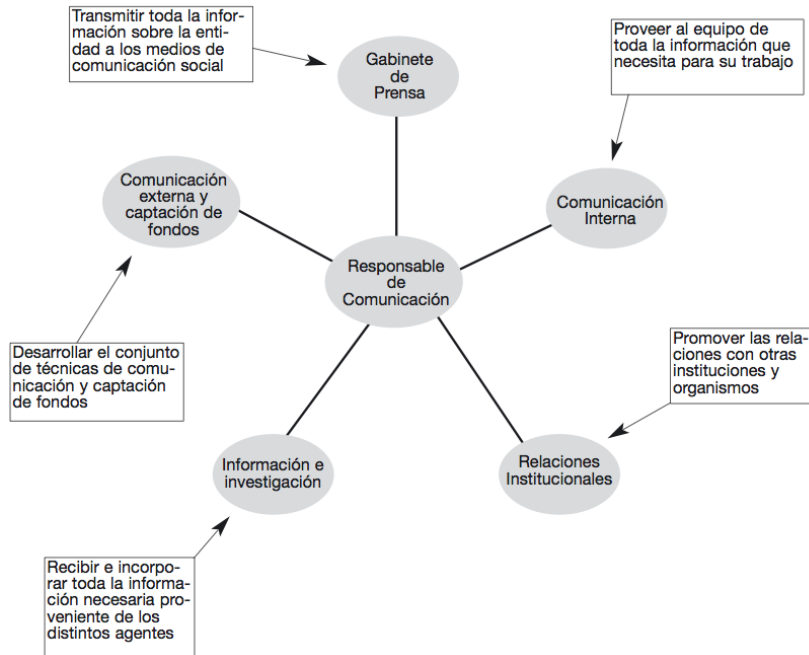


Figura 5. Líneas de acción

Fuente: De Asís, Gross, Lilo y Caro, s. d., p. 58.

Ahora bien, si se tienen seis frentes de acción, se deben conocer y mapear los públicos de interés. “Se comunica con diversas audiencias, en diversos lugares, sobre diferentes temas, con lo que es necesario que mantenga una *imagen núcleo* con los diferentes públicos que componen su audiencia” (Salvador i Peris, s. d., p. 9).

Contar con un mapa de destinatarios de la comunicación, como lo representa la Figura 6, es un paso importante para la planificación de la comunicación. Pensar en el destinatario es preguntarse qué se quiere informar, pero, además, qué le interesa conocer a ese destinatario; entre más se conozca a ese público destinatario del mensaje, mayor será la probabilidad de que el mensaje verdaderamente sea entregado de forma eficaz.

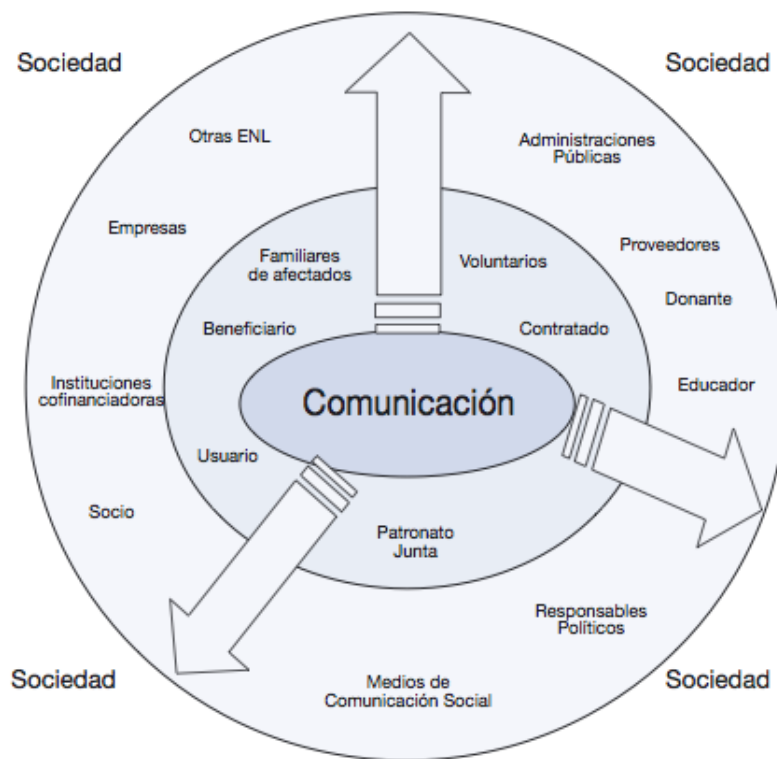


Figura 6. Destinatarios de comunicaciones de una ESAL

Fuente: Tomado de De Asís, A., Gross, D., Lilo, E., Caro, A. (s. f.). p. 60.

Cuando las organizaciones no lucrativas o del tercer sector emprenden la tarea de comunicar por diferentes líneas de acción (ya se ha requerido nombrar por parte de las directivas de la entidad un responsable de comunicaciones que asumirá estos frentes de acción) y se construyen los mensajes clave asociados con la misión y valores de la entidad; cuando los públicos objetivo han sido identificados y priorizados, las organizaciones, para este caso las del tercer sector, han abierto su horizonte para iniciar el proceso de planeación estratégica de la comunicación:

[...] enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y

acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión e impacto de la gestión de la comunicación. (Aljure, 2015, p. 77).

Como resultado de esta planificación se obtiene un documento llamado el *plan estratégico de comunicación organizacional*, conocido por sus siglas PECO. Este, bajo cualquier formato, especifica: un análisis de situación y diagnóstico de comunicación, objetivos de comunicación, públicos, mensajes, canales y tácticas, cronograma, presupuesto e indicadores, según Aljure (2015). También anota este autor: “un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y su visión” (p. 82), de allí la importancia de planear la comunicación a corto, mediano o largo plazo, que serán definidos según la situación y perspectiva de la organización.

Un aspecto que deberá definir el área de comunicaciones de la entidad sin ánimo de lucro es el manual de uso de identidad visual; el logotipo, entendido como la representación gráfica de lo que es y quiere ser la entidad, lo cual puede sonar básico, pero es un tema que se pasa por alto; así mismo, debe tener en cuenta la gestión de la marca de la entidad, como ya se destacó en el apartado anterior bajo la fórmula de la IDEA, que aporta un principio para gestionar el rol de la marca para las entidades sin ánimo de lucro.

Capítulo 3. Metodología

3.1 Enfoque y tipo de la investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo y apela a técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. El enfoque es mixto y sobre todo cualitativo, entendiendo por este aquel enfoque que estudia la realidad en un contexto propio, tal cual sucede y con los fenómenos que la acompañan; de esta realidad se extraen descripciones que se materializan en entrevistas, registros, fotografías, videos, etc., en todo caso, en aquello que dé cuenta de esa realidad y sus significados.

Según Bonilla y Rodríguez (1997) “la investigación cualitativa en cambio se interesa por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto” (1997, p. 84).

Monje Álvarez opina que “el investigador induce las propiedades del problema estudiado a partir de la forma como “orientan e interpretan su mundo los individuos que se desenvuelven en la realidad que se examina. (2011, p. 13).

Por su parte, el enfoque cuantitativo “toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas, utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación” (Cortés Cortés e Iglesias León, 2004, p. 10).

Así mismo, es un estudio descriptivo que busca identificar las propiedades, características y especificaciones de una persona, grupo, comunidad o cualquiera que sea

considerado para un análisis; básicamente, se apoya en la descripción para situar la organización acá comprendida, de tal manera que se identifiquen sus características en términos de comunicación organizacional.

Finalmente, es un estudio de caso, porque “es el examen intensivo y en profundidad de diversos aspectos de un mismo fenómeno o entidad social. Es decir, es un examen sistemático de un fenómeno específico, como un programa, un evento, una persona, un proceso, una institución o un grupo social” (Monje, 2011, p. 117).

En el estudio de caso se centra la atención en los factores que generan cambios y crecimiento del caso seleccionado, se busca conocer el significado de experiencia alrededor de este y, finalmente, por medio de un marco teórico, se estudian los datos recolectados del caso en estudio.

Para este estudio de caso se utilizaron: a) técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección de información y b) consulta de fuentes primarias, tanto teórico-conceptuales en relación con la comunicación organizacional, como los documentos e informaciones propios de la RECLA.

Esta investigación utiliza varias técnicas para recolectar información: la encuesta, las notas de campo, el grupo focal, la observación del entorno, la propia experiencia en la organización y documentos de la RECLA que pueden aportar a esta investigación.

3.2 Población muestra y fuentes de información

La población objeto de este estudio son las 55 universidades públicas y privadas pertenecientes a la Red, provenientes de 13 países iberoamericanos. Esta población objetivo se puede describir como aquellas universidades que desde las áreas o unidades de educación continua, por medio de un delegado de estas en la Red, participan de la

comunidad que conforma la totalidad de asociados de RECLA (Anexo 1).

La muestra se centra en el 50% de esta población, la cual participó en un primer momento de recolección de información y de la cual se obtuvo la información para desarrollar el estudio. En la Tabla 1 se presenta el nombre de la universidad y las personas representantes de las 28 universidades participantes en este estudio.

Tabla 1. Muestra

N.º	Universidad	Nombre del representante	Ciudad y país
1	Universidad Piloto	Diego Montoya Sotelo	Bogotá, Colombia
2	Universidad Politécnica de Valencia	Mónica López	Valencia, España
3	Universidad de Barcelona	M. Cristina Sanz	Barcelona, España
4	Universidad de Santiago de Chile	Cristina Arenas Mejía	Santiago de Chile, Chile
5	Pontificia Universidad Católica del Perú	Ana Velazco	Lima, Perú
6	Universitaria de Investigación y Desarrollo	Martha Guarnizo	Bucaramanga, Colombia
7	Universidad Autónoma de Guadalajara	María Elena Monroy Luna	Zapopán, Jalisco, México
8	Universidad Santo Tomás	Johny Mariño	Bogotá, Colombia

		Reyes	
9	Universidad Técnica Particular de Loja	Carlos Granda Tandazo	Loja, Ecuador
10	Universidad Católica de Colombia	Manyely Carreño	Bogotá, Colombia
11	Universidad Tecnológica de Santiago, UTESA	María Elena Cruz Batista	Santo Domingo, República Dominicana
12	UVIC-Universidad Central de Catalunya	Neus Pons Pena	Vic (Barcelona), España
13	Universidad Blas Pascal	Marco Lorenzatti	Córdoba, Argentina
14	Universidad Nacional de Colombia	Ignacio Mantilla Prada	Bogotá, Colombia
15	Universidad Espíritu Santo (UEES)	Ángel Muñoz Jácome	Samborondón, Ecuador
16	Pontificia Universidad Católica de Chile	Margarita Guarello	Santiago de Chile, Chile
17	Universidad Rovira y Virgili	Charo Romano	Tarragona, España
18	Universidad Autónoma de Nuevo León	Juan Manuel Adame	San Nicolás, México
19	Universidad de Guadalajara	Laura Topete	Guadalajara,

	(sistema virtual)	González	México
20	Fundación Universidad del Norte	Alexandra Bolaño Pantoja	Barranquilla, Colombia
21	Escuela Politécnica Nacional	Santiago Yépez	Quito, Ecuador
22	Universidad de la República	Mario Jaso	Montevideo, Uruguay
23	Universidad Nacional de Colombia	Noralba Bustamante Betancur	Medellín, Colombia
24	Universidad Externado de Colombia	Lolita Carrillo de Sicard	Bogotá, Colombia
25	Universidad Santiago de Cali	Jorge Olaya	Cali, Colombia
26	Universidad de Costa Rica	Heiner Agüero Hernández	San José, Costa Rica
27	Fundación Universitaria María Cano	Carlos Julio Escobar Noreña	Medellín, Colombia
28	Universidad Eafit	Luis Fernando Rendón	Medellín, Colombia

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta muestra se aplica una encuesta estructurada, con técnica de tipo cuantitativo, ideal para que los implicados en una realidad informen sobre esta. Se solicitó a la totalidad de la muestra informar sobre el grado de percepción de imagen y reputación de

la Red, por medio de la respuesta a 11 preguntas, fueran estas de selección múltiple, preguntas de estimación (sobre un grado presentado, el encuestado da a conocer su grado de adhesión) o preguntas abiertas. Se aplicó una encuesta en línea, con un lapso de 20 días para su respuesta por parte de los asociados seleccionados como muestra para el estudio. También, se ejecutó un trabajo de observación directa que buscó identificar las dinámicas de comunicación interna y externa en la Red, en términos de funcionalidades, apreciación, alcances e información que se transmite.

En el caso de RECLA, se inició un proceso de revisión de los canales de comunicación externos en línea y de los canales internos de comunicación —como el correo electrónico y las reuniones virtuales—. Uno de los escenarios más importantes son los dos encuentros que la Red realiza por año, allí los asociados interactúan no solo entre ellos mismos, sino también con universidades no asociadas, que a través del voz a voz reciben el significado y mensaje difundido por la Red. A través de estos espacios se pretende encontrar hallazgos sobre formas de comunicar, cuáles son los mensajes clave, qué es importante para el asociado y qué se transmite respecto a la propuesta de valor de la Red; finalmente, se procura conocer si la identidad está alineada con la imagen, para garantizar que la reputación se esté construyendo acertadamente.

Con el primer sondeo aplicado se apeló posteriormente a una técnica de carácter cualitativo, como es el grupo focal, que consiste en reunir entre 6 y 12 personas que, guiadas por un moderador, comparten y expresan libremente su sentir u opinión frente a un tema. En este caso, se planteó de manera que se pudieran conocer las percepciones en ciertos puntos álgidos que arrojó la encuesta; así mismo, por medio de las preguntas que dirigen la discusión se busca llegar a consensos sobre la temática trabajada.

Para este caso, la muestra estuvo conformada por siete participantes representantes de

universidades asociadas a la Red, reunidos en el marco del XX Encuentro Internacional de la RECLA, en octubre de 2015, en Guadalajara, México. Así, participaron las siguientes personas:

- Johny Mariño Reyes, Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.
- Ana Velazco, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Jorge Eliécer Olaya, Universidad Santiago de Cali, Cali, Colombia.
- Alba Cristina Arenas Mejía, Universidad de Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Margarita Guarello de Toro, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Neus Pons Pena, Universidad de VIC-Universidad Central de Catalunya, Barcelona, España.
- Diego Montoya Sotelo, Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Catalina Rodríguez - Moderadora.

Capítulo 4. Resultados de la investigación

Este capítulo muestra los resultados de la encuesta en línea que busca conocer la percepción y opinión de los socios sobre temas de identidad, imagen, posicionamiento, relacionamiento y gestión de la comunicación en la Red. Así mismo, presenta los resultados del grupo focal y las conclusiones de estos resultados de percepción y sondeo de opinión, elaborados como insumo para la elaboración del *plan estratégico de comunicación organizacional*.

4.1 Resultados de la encuesta de percepción y opinión

A partir de las respuestas e información recolectadas, se efectuó el análisis e interpretación de la información derivada de cada una de las preguntas, como se muestra en las Figuras 7 a 17.

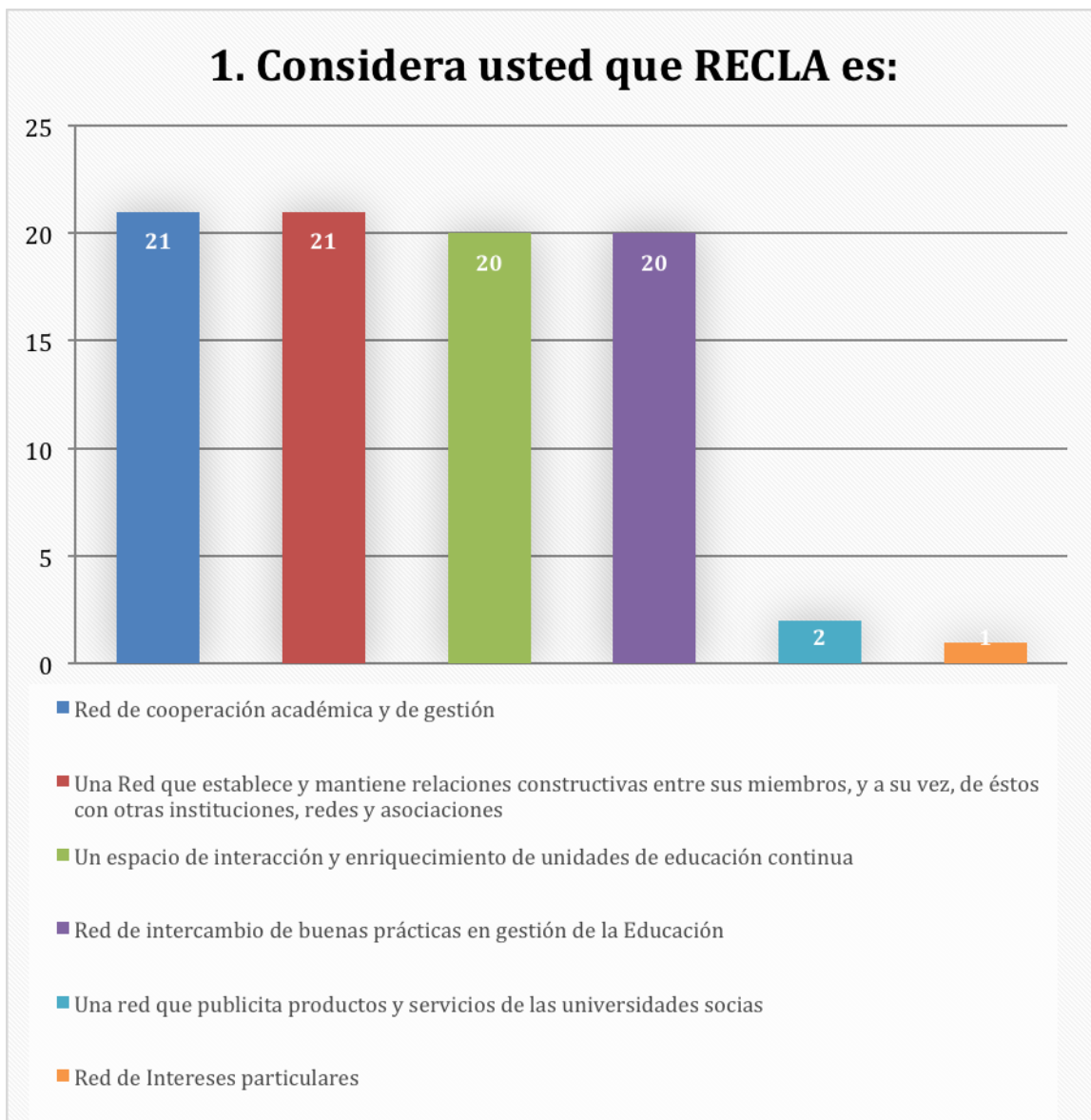


Figura 7. Pregunta 1

Fuente: Elaboración propia.

- A la pregunta 1, el 100% de los encuestados consideran a la Red como:
 - Red de cooperación académica y de gestión.

- Una red que establece y mantiene relaciones constructivas entre sus miembros y, a su vez, entre estos con otras instituciones, redes y asociaciones.
- Y casi todos concuerdan en que es:
 - Un espacio de interacción y enriquecimiento de unidades de educación continua.
 - Una red de intercambio de buenas prácticas en gestión de la educación continua.

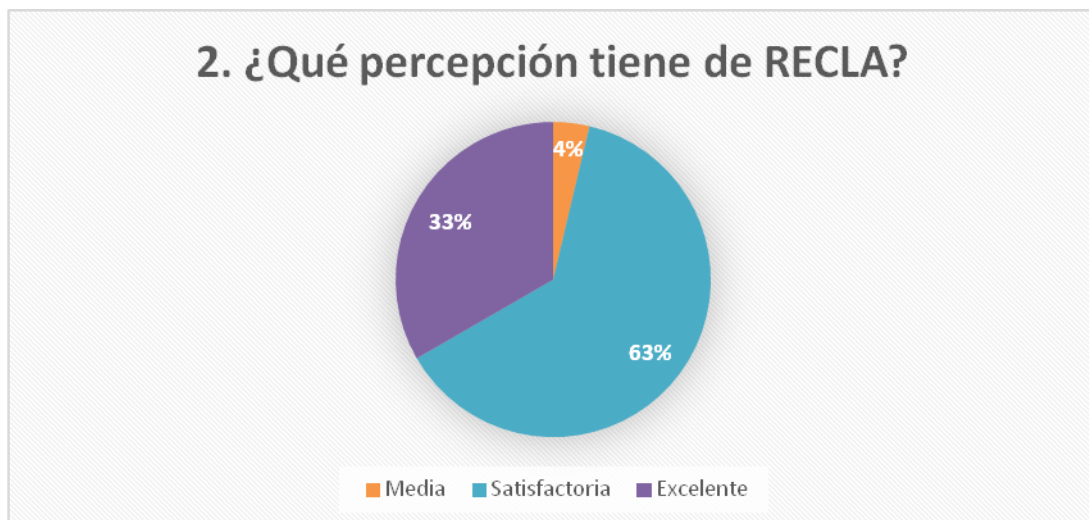


Figura 8. Pregunta 2

Fuente: Elaboración propia.

- A la pregunta 2, el 96% de los asociados está satisfecho o muy satisfecho con RECLA; no se registró ninguna calificación baja a deficiente.

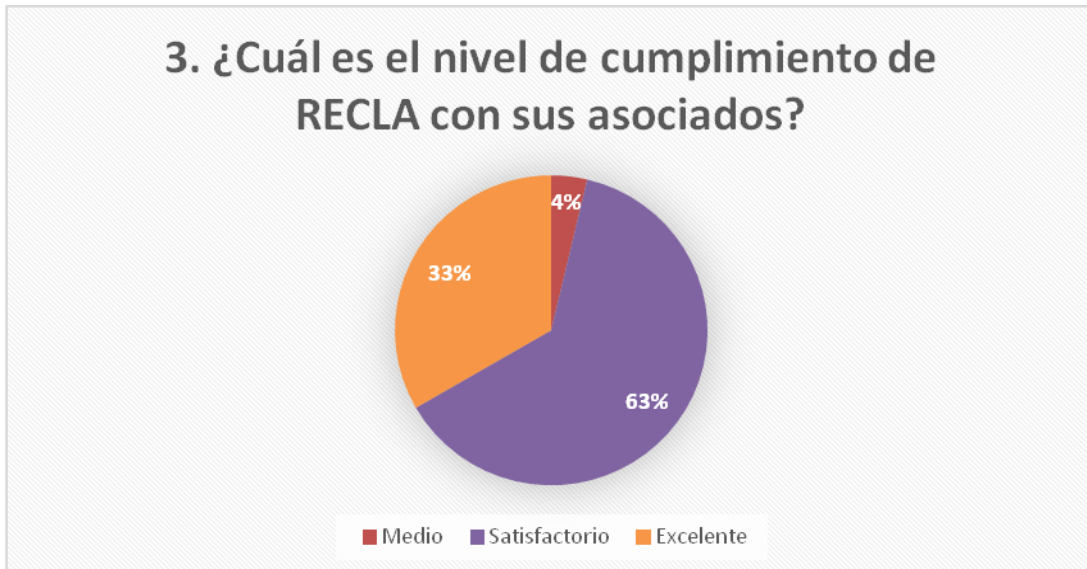
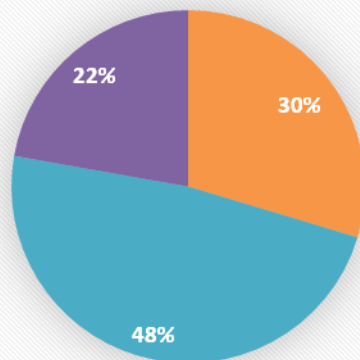


Figura 9. Pregunta 3

Fuente: Elaboración propia.

- A la pregunta 3, el 96% de los asociados entiende que RECLA responde de manera satisfactoria o muy satisfactoria a sus expectativas; no se registraron calificaciones entre baja y deficiente.

4. Califique la contribución y/o aportes de RECLA en las actividades de Educación Continua en su Universidad



Media Satisfactoria Excelente

Figura 10. Pregunta 4

Fuente: Elaboración propia.

- A la pregunta 4, el 70% de los encuestados consideran que los aportes de la Red a las actividades de educación continua son satisfactorios y excelentes.

5. Califique la participación de su universidad en las diferentes actividades de la Red

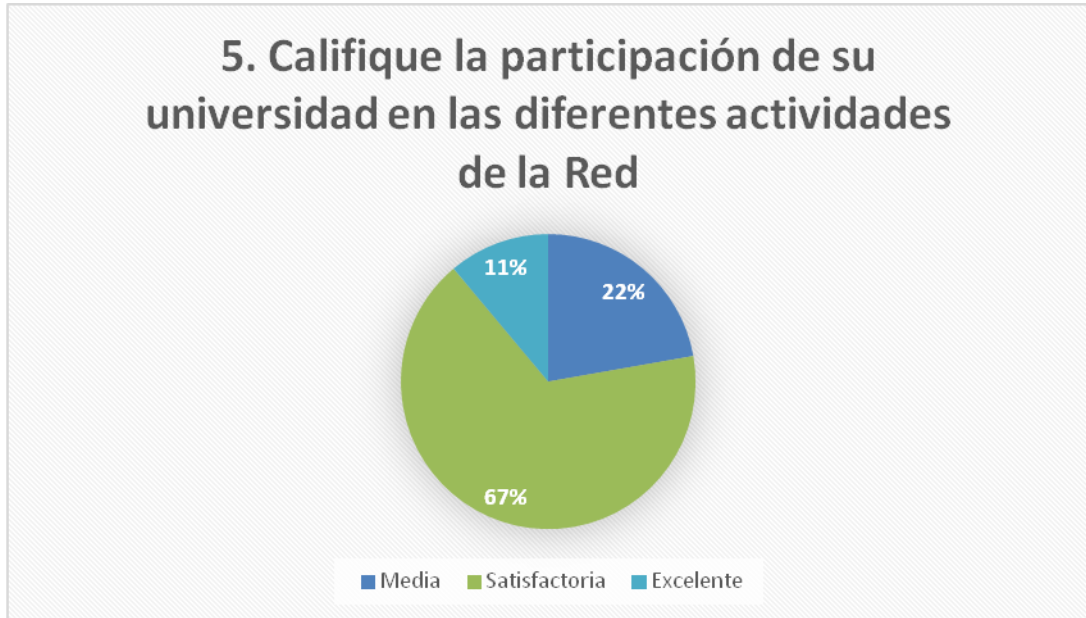


Figura 11. Pregunta 5

Fuente: Elaboración propia.

- A la pregunta 5, los encuestados consideran que el 78% de su participación en la red es satisfactoria y excelente; sin embargo, el 22% considera que su participación es media. En el grupo focal se indagó por las barreras o dificultades de participación activa.

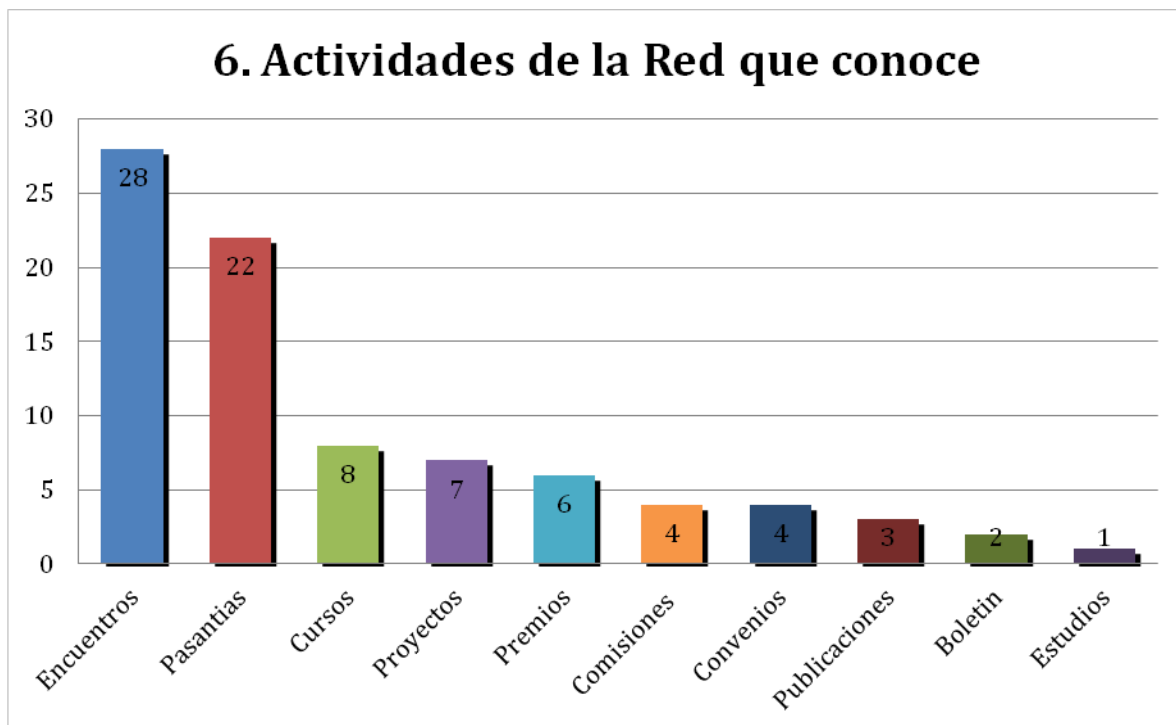


Figura 12. Pregunta 6

Fuente: Elaboración propia.

- A la pregunta 6, los encuestados definen como las tres principales actividades de la Red los encuentros regionales e internacionales; en segunda instancia, el programa de pasantías, y en tercera instancia, los cursos para gestores de educación continua.



Figura 13. Pregunta 7

Fuente: Elaboración propia.

- Se destacan a continuación los comentarios correspondientes al 4% de los encuestados que *no* se sienten satisfechos con la dirección (entiéndase, Comité Ejecutivo y plan de acción) de la Red.
 - “Pienso que debe haber más interacción y trabajo en grupo”.
 - “Dinamizar de mejor manera la interacción entre sus miembros”.
 - “Deberían ser más activos los grupos de trabajo”.
 - “Se debe fortalecer el mayor trabajo en redes de EC”.
 - “Es aceptable el nivel de intercambio, aunque podrían ampliar sus alcances”.
 - “Considero que a la Red le hace falta un liderazgo más involucrado, con representatividad en otras redes a nivel internacional”.
 - “En mi opinión, el desafío es fortalecer y profundizar los espacios de

relacionamiento que permitan consolidar aún más la relación entre las universidades miembro y entre las interesadas en participar en eventos y actividades organizadas por la red. RECLA debe tener, o permitir organizar, beneficios tangibles y sostenidos para las universidades que se relacionan dentro de su entorno, socias y no socias de la red”.

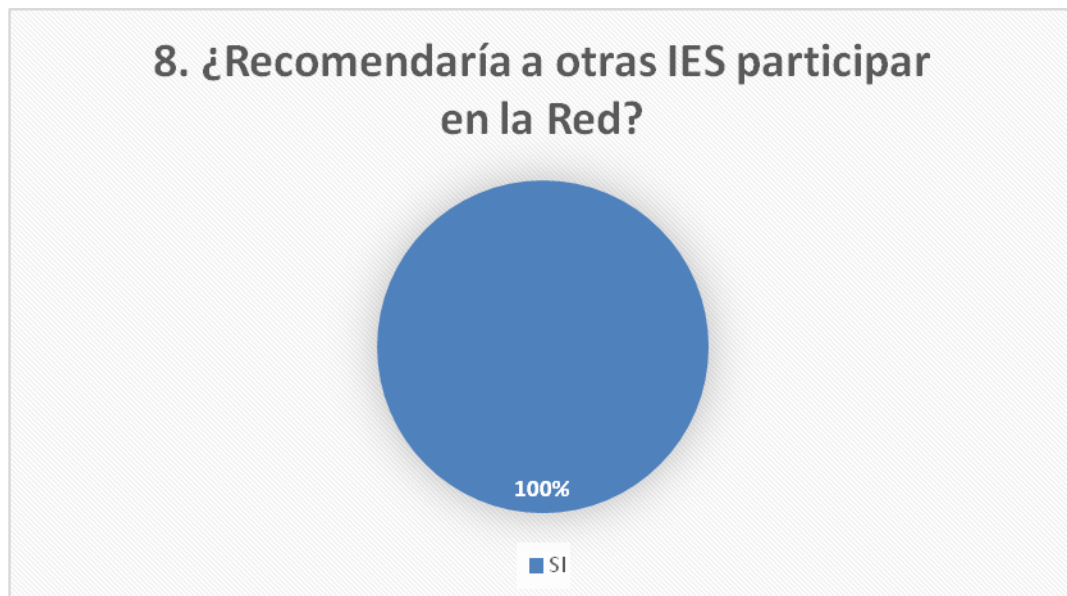


Figura 14. Pregunta 8

Fuente: Elaboración propia.

- A la pregunta 8, el total de los encuestados recomendarían la Red.

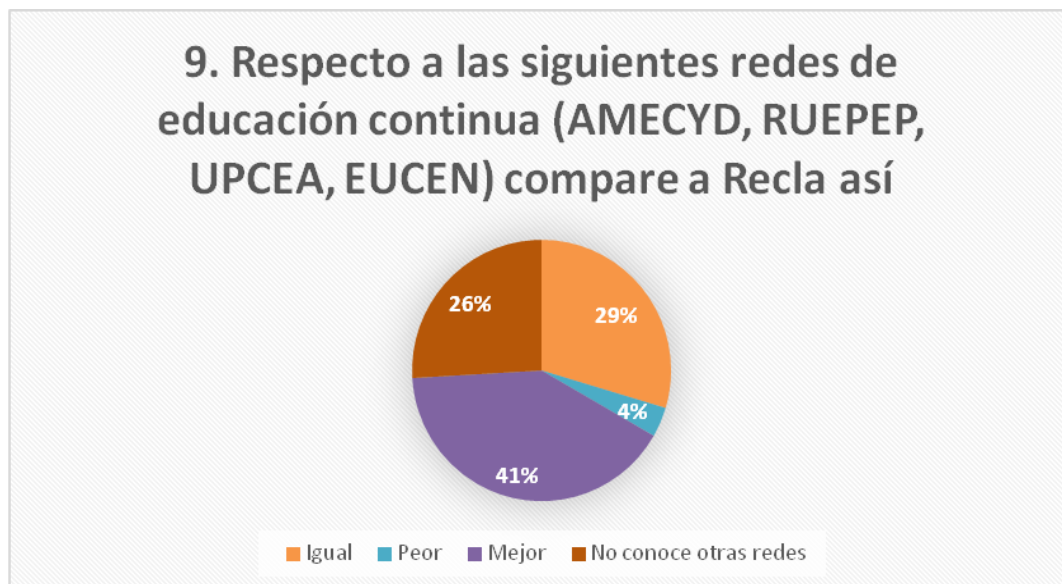


Figura 15. Pregunta 9

Fuente: Elaboración propia.

- A la pregunta 9, el 41% considera mejor la RECLA que otras redes. El 4%, que corresponde a una respuesta, dice: “solo conozco en profundidad UPCEA, esta red tiene un alcance a nivel de EE. UU. bastante mayor que el de RECLA a nivel Latinoamérica”. El 29% la ve igual a otras redes y el 26% desconoce la existencia de otras redes.

De esta pregunta se destacan, además, los siguientes comentarios:

- “Considero que frente a redes específicas como UPCEA y EUCEN, RECLA se encuentra al mismo nivel de alcance. Si se compara con otras redes RECLA es mejor”.
- “Es una red muy activa”.

- “Es difícil comparar, ya que otras son nacionales, por lo que la interacción con los gobiernos correspondientes es básica. La única comparación es con EUCEN, y, en el caso de la red europea, la proyección internacional es mejor”.
- “Comparándola con otras redes internacionales, la organización de RECLA es tan profesional como las demás”.
- “Su nivel de convocatoria es más grande, y adicionalmente por el nivel de organización y de sus participantes de nivel”.
- “Por su amplitud y por las posibilidades de participar en diferentes tipos de actividades. Es difícil lograr ámbitos donde realmente funcionen los intercambios entre universidades públicas y privadas, entre universidades de América Latina y Europa, y entre formas muy diferentes de enfocar actividades de educación continua, centralizada y descentralizada, pagas y gratuitas, presenciales y a distancia, asociadas a posgrados o a extensión o no asociadas, etc. Esto RECLA lo logra en gran medida (siempre es mejorable), y todos aprendemos de todos. Esto constituye uno de los mayores logros de una red interinstitucional”.
- “Es una red especializada, sostenible a sus 18 años y en permanente interacción con otras redes, muy dinámica y con alto grado de visibilidad”.
- “Por la dirección, foco y alcance en la formulación de actividades, participación grupal, impacto general y permanente retroalimentación”.
- “Mayor cobertura internacional y la permanencia de los miembros”.
- “No he explorado las otras redes”.
- “Aún es una red joven, con el tiempo superará la gestión de otras redes”.
- “Tienen alcances distintos, pero cumplen funciones semejantes”.

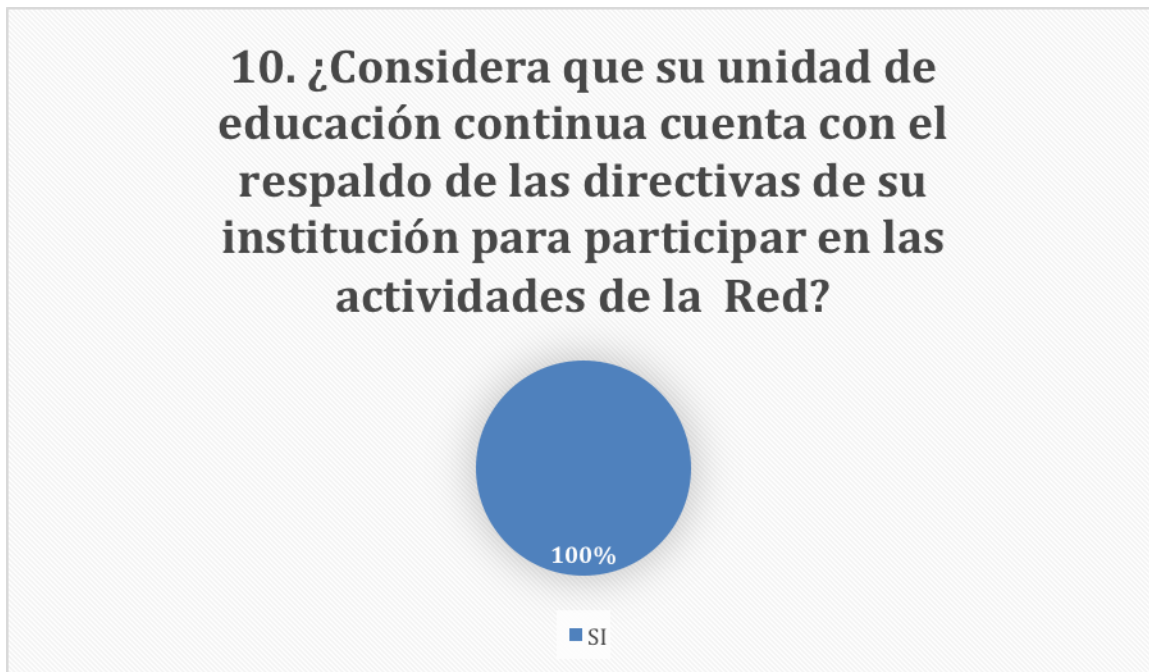


Figura 16. Pregunta 10

Fuente: Elaboración propia.

- A la pregunta 10, el total de los encuestados considera que cuenta con el respaldo de las directivas de su institución para participar en la RECLA.

Se destacan los siguientes comentarios:

- “Se respaldan las iniciativas relacionadas con educación continuada”.
- “Miembro de la RECLA desde los inicios participación en todos los eventos internacionales participación en consejo directivo”.
- “Es un lineamiento institucional fortalecer los vínculos internos y externos, potenciar el proceso de internacionalización y mejorar el posicionamiento institucional a nivel externo, esto se logra en gran

medida al ser parte de una red como la RECLA”.

- “Por visibilidad, impacto y trabajo interinstitucional”.
- “Porque conocen todo el trabajo que RECLA realiza a favor del desarrollo y optimización de las unidades de educación continua”.
- “Existe empatía con los fines de la RECLA y por tanto se dan facilidades para la participación en las actividades de la Red”.
- “Por la disposición de recursos para participar”.



Figura 17. Pregunta 11

Fuente: Elaboración propia.

- A la pregunta 11, el 96% de los encuestados manifiestan que se mantiene una comunicación adecuada con los asociados; el 4% representa la siguiente respuesta: “Falta una adecuada comunicación por redes sociales. Volumen y calidad de la

información por allí suministrada”.

Algunos comentarios sobre el porqué consideran que se mantiene una buena comunicación son:

- “Información pertinente y con la frecuencia ideal”.
- “Comunicaciones sistemáticas, pero comunicar no es suficiente para mover la participación de los asociados. Conseguir una participación de los asociados es siempre difícil”.
- “Cuanto más se participa, más positivo es la propuesta de valor de la red”.
- “Sí, pero es mejorable, repito que hay que fomentar la participación”.
- “Es precisa en lo que informa, los plazos y condiciones de sus actividades”.
- “Tienes canales como los boletines y la revista *Retos y Claves* para comunicarse con sus asociados, así como su página web que está muy bien trabajada”.
- “Por la socialización en las diferentes comunicaciones vía correo electrónico”.
- “Los canales de comunicación son abiertos y conocidos por los asociados a la Red, los tiempos de respuesta son rápidos”.
- “Es adecuado”.
- “Comunicación permanente y directa, en los tiempos estimados”.
- “La comunicación es fluida y oportuna”.
- “La página web tiene constante información”.
- “La Secretaría realiza una eficiente labor informativa”.
- “Por la web, el boletín y por la capacidad y rapidez de respuesta en temas puntuales cuando se hace directamente a la Secretaría”.
- “El *newsletter* podría tener más frecuencia”.

- “Debería ampliarse la base de datos, para que la comunicación no solo llegue a una persona por universidad, sino a todos los interesados de cada universidad miembro”.
- “Página web, *e-mail*, visitas a las universidades”.
- “Siempre está pendiente de comunicar los avances y logros, además que constantemente toman en cuenta la opinión de sus asociados”.
- “La información recibida es adecuada en cantidad y calidad. Pese a que hay regularidad en el despacho de información, esta no es excesiva”.
- “Tiene una buena web y un *newsletter*”.
- “Es muy efectiva dada la excelente atención de la gestora de servicios para asociados”:
- “Nos mantiene actualizados de las acciones a realizar e invita a participar en ellas”.
- “Emite un boletín de manera periódica”.
- “Página web, informes y documentos pertinentes, y la revista que poco a poco se ha ido fortaleciendo”.
- “La comunicación es buena, pero puede mejorar haciendo uso de las TIC que disponen las distintas universidades y que pueden ponerse a disposición de RECLA”.
- “Especialmente desde la Secretaría de RECLA existe permanente información sobre todas las actividades de la Red y sobre la forma de comunicarse con otras universidades socias. También desde el sitio web se publican, en forma actualizada, los eventos y sus resultados, así como trabajos que contribuyen a mejorar la programación y las actividades de educación continua en las universidades que los consultan”.

- “Envía mensajes periódicamente y el sitio web se mantiene actualizado”.
- “El envío de boletines y el trabajo de la gestora de servicios al asociado es constante”.
- “Vía *e-mail*”.
- “Según mi experiencia, la comunicación que se genera desde el Comité Ejecutivo en sus reuniones periódicas fluye a sus asociados de manera diligente, gracias a sus miembros por una parte, y por otra, a las gestiones oportunas y puntuales”.
- “En los correos electrónicos y el boletín web. Me siento bien informado”.

4.2 Resultados del trabajo en grupos focales

Se realizaron tres preguntas.

1. Enumere tres contribuciones y/o aportes puntuales de la RECLA a las actividades de educación continua en su universidad.

Los participantes comentaron: aportes en gestión organizacional, internacionalización, posicionamiento interno del departamento de educación continua, red de pares, publicaciones que permiten mejorar la gestión de la unidad, modelo para desarrollar otra redes de carácter nacional, posibilidad de relacionamiento, actualización y capacitación; conocer buenas prácticas, aportes a la gestión de la calidad, innovación en la educación virtual, generación de alianzas, intercambio de profesorado.

Se concluyó que las posibilidades generadas por la participación activa en los espacios y actividades de la Red son de suma importancia, y son conscientes de que en la medida en que se participa más, se pueden aprovechar estas oportunidades.

2. ¿Qué barreras considera que le impiden participar activamente en las actividades de la Red?

- “Saturación de trabajo, presupuesto, tiempo, mayor comunicación virtual, coincidir con las iniciativas”.
- “Falta de convenios marco en las universidades para trabajar temas de educación continua en las universidades socias (legal)”.
- “Desconocimiento de las directivas de las universidades de qué es la Red, y si el directivo no sabe escalar las ideas y no saben cuáles son los beneficios”.
- “Encontrar las personas apropiadas en las IES para generar alianzas”.
- “Más tiempo para interactuar en el marco de los encuentros.

3. ¿Qué otras actividades considera que deberían realizarse en el futuro, que puedan dinamizar la red?

- Dar asesorías.
- Crear un sello de calidad RECLA.
- Facilitar la unión entre universidades para el desarrollo de proyectos.
- Propiciar encuentros por ciudad.
- Activar nodos nacionales.
- Comunicar las experiencias de los socios en torno a la generación y mantenimiento de alianzas.
- Hacer investigación comparativa.
- Fomentar alianzas con organismos de la ONU.
- Generar interacción virtual.
- Hacer seminarios virtuales.

- Ir más allá del representante.
- Dar mayor visibilidad a la Red.
- Hacer *lobby*.
- Mostrar las ventajas de la Red a otras universidades no socias.
- Tener un sitio de proyectos entre los asociados (espacio virtual).
- Contar con una base de referencia por temáticas - áreas de conocimiento, para crear redes académicas de profesorado.

4.3 Análisis y conclusiones de los resultados

Según la información recabada, se puede identificar lo siguiente en términos organizacionales y de gestión de la comunicación en la RECLA:

- Los asociados conocen la Red y saben a qué se dedica, conocen las actividades y beneficios de ser parte de la RECLA, y saben cuál es la oferta de valor.
- Existe coherencia entre la identidad e imagen de la RECLA, dado que la mayoría de encuestados reconocen la misión de esta como una descripción de su quehacer.
- La comunicación informativa entre la Red y sus socios es muy buena.
- El apoyo institucional a los representantes en la Red es muy alto.
- Se distingue poco lo que hacen otras redes de educación continua.
- Los asociados consideran importante que existan más iniciativas que fomenten la interacción entre sus asociados.

- Las actividades de la Red son respaldadas por la mayoría de sus asociados; sin embargo, una parte de ellos no participa activamente.
- El 100% de los encuestados la recomiendan.
- El liderazgo del Comité Ejecutivo marca la diferencia en los periodos de gobierno.
- La Red requiere ser más visible y notoria en otras instancias fuera del conocimiento y reputación de sus asociados.

Capítulo 5. Plan estratégico de comunicación organizacional de la RECLA

Basados en los conceptos relacionados en el Capítulo 2 y ya definidos la gestión de la comunicación y el plan estratégico de comunicación, a continuación se sigue la metodología y estructuras (tablas) propuestas en el libro *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración* (Aljure Saab, 2015).

Para todo esto, se ejecutó primero un análisis de la situación interna, al presentar y considerar a la RECLA desde su historia, misión, visión, líneas de trabajo, estructura organizacional y balance de la comunicación. Además, se presentó el entorno de la Red, es decir, el sector al que pertenece, la universidad como entidad asociada, desde una modalidad de oferta académica específica: la educación continua y las alianzas y cooperación internacional que también hacen parte de dicho entorno. Con base en esta información, a continuación se propone un *plan estratégico de comunicación organizacional* (PECO) para la RECLA, alineado con sus líneas de trabajo, que son su plan estratégico organizacional.

5.1 Análisis DOFA

Esta metodología representa la identificación de los temas clave que deben tenerse en cuenta a la hora de plantear el desarrollo del PECO, al clasificar las fortalezas y debilidades de la organización, y valorar las oportunidades y amenazas del entorno de la organización. El resultado final será buscar potenciar las fortalezas internas con las oportunidades externas, y minimizar los riesgos asociados con las debilidades y las amenazas en la organización (tabla 2).

Tabla 2. Análisis DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de pertenecer a la Red es altamente valorada por sus socios. • Es la única red iberoamericana universitaria en torno a la temática de educación continua. • Se ha mantenido activa por 18 años y con actividades ininterrumpidas. • Para las universidades representa una forma ideal para la política de internacionalización. • La posibilidad de generar sinergias con otras universidades es altamente valorada. • La diversidad de países aporta desde la interculturalidad. • La Red cuenta con un Comité Ejecutivo altamente comprometido y que genera actividades y mejoras. • En la organización no hay divisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el relacionamiento con los ministerios de educación, redes internacionales de mayor envergadura y organismos que aporten en la visibilidad de la Red. • Buscar alianzas estratégicas en busca de financiación. • Usar las nuevas tecnologías en beneficio de las comunicaciones e interacciones virtuales entre socios. • Usar las plataformas virtuales de las universidades para crear reuniones virtuales. • Dinamizar los espacios para las relaciones públicas.

<p>o grupos en contra; el clima organizacional es favorable, se mantienen relaciones profesionales positivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las comunicaciones hacia los asociados fueron bien valoradas. • Los socios actuales de la Red aportan puntualmente la cuota anual de membresía. 	
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de un canal de comunicación virtual entre socios. • La participación activa de los socios en las actividades de la Red es difícil de estimular y concretar. • Los nodos por país o por temáticas no han logrado generar trabajos conjuntos. • Las actividades que surgen entre los socios a raíz de los encuentros regionales o internacionales no están 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia con otras redes. • La participación en redes por parte de las universidades es muy cuestionada por la dirección cuando no se ve impacto. • La RECLA está fuertemente posicionada en Colombia; existe un riesgo de que la red se colombianice. • La financiación para proyectos de investigación se ha limitado en los

<p>sistematizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay indicadores de gestión y de impacto. • El presupuesto de la Red es limitado. • Las fuentes de financiación alternativas son escasas. • El 50% de los socios responden a las actividades de la Red, el grupo restante participa esporádicamente o no participa. • Los cambios frecuentes de los representantes de las universidades en la Red obstaculizan los procesos y demoran las iniciativas. 	<p>últimos años.</p>
---	----------------------

5.2 Problemas de comunicación

A continuación se plantean tres problemas de comunicación como resultado del diagnóstico organizacional; estos problemas de comunicación serán los objetivos de comunicación del plan por desarrollar, lo que permite alinear la estrategia organizacional y su realidad con las soluciones que brinda la gestión de la comunicación organizacional.

1. Para la Red es difícil captar y lograr la participación de los socios en las

actividades de la Red.

2. La comunicación por medio de canales virtuales es débil.
3. El reconocimiento entre otras redes similares y/o en organismos locales o regionales afines a la temática de la Red es imperceptible.

5.3 Objetivos del PECO

5.3.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia que contribuya en el aumento de la participación de los asociados de la Red e incremente la notoriedad en el público externo para diciembre de 2017.

5.3.2 Objetivos específicos

- Lograr que el grado de conocimiento en los servicios y/o actividades de la Red en el público interno alcance un 80% en un plazo de 12 meses
- Lograr que el 70% de los canales de comunicación virtuales llegue al público interno, en un plazo de 12 meses.
- Aumentar en un 50% la notoriedad de los servicios y beneficios de la Red en el público externo objetivo, en un plazo de 24 meses.

5.4 Públicos de interés

Público	Prioridad	Principios de relacionamiento	Formas de contacto
Socios (público interno): 55 universidades de 13 países. Así,		Cumplir con las expectativas a través	Reunión anual de la Asamblea General

<p>29 de las IES son universidades privadas, es decir, autofinanciables, y 26 de ellas son públicas, o sea que operan con recursos de los gobiernos nacionales. Los representantes de las universidades son de grado directivo.</p>	<p>1</p>	<p>de la ejecución de actividades consolidadas y generación de nuevas iniciativas</p> <p>Información oportuna y clara de las actividades anuales</p> <p>Atención efectiva de requerimientos</p> <p>Apoyo a las actividades de los asociados</p>	<p>Informes de gestión anuales</p> <p>Comunicación vía correo electrónico y redes sociales</p> <p>Página web</p> <p>Boletín electrónico trimestral</p> <p>Reuniones con el Comité Ejecutivo</p> <p>Plataforma virtual de proyectos o iniciativas</p>
<p>Socios potenciales (público externo): Se ha determinado como grupo objetivo por el Comité Ejecutivo universidades</p>		<p>Trayectoria y antigüedad de la Red</p>	<p>Cartas personalizadas a directivos</p>

<p>de países como Argentina, Chile, Ecuador, Perú y el grupo de universidades centroamericanas; en total, son 50 universidades objetivo. Estas universidades deberán cumplir tres requisitos:</p> <p>a) Que la entidad solicitante promueva y desarrolle actividades de educación continua con una trayectoria no inferior a tres años.</p> <p>b) Contar con un modelo y estrategia de gestión institucional de la educación continua.</p> <p>c) Que la institución postulante haya participado en RECLA durante los últimos años (participación en encuentros</p>	<p>1</p>	<p>Oferta de servicios y beneficios para las instituciones</p> <p>Perspectiva de la internacionalización de la Universidad</p> <p>Posibilidad de relacionamiento y consolidación de alianzas estratégicas</p> <p>Costo anual de membresía accesible</p>	<p>Envío de información por correo electrónico</p> <p>Informes de gestión anuales</p> <p>Comunicación vía correo electrónico y redes sociales</p> <p>Página web</p> <p>Visitas a universidades por parte de los delegados nacionales del Comité Ejecutivo</p>
--	----------	---	---

<p>internacionales y/o regionales).</p> <p>Además de ser avaladas por cartas de al menos dos instituciones pares que den cuenta de la calidad académica de la institución.</p>			
<p>Otras redes (público externo)</p> <p>AUIP: Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado. Organismo internacional no gubernamental reconocido por la UNESCO, dedicada al fomento de los estudios de posgrado y doctorado en Iberoamérica.</p> <p>RUEPEP: Red Universitaria de Estudios de Posgrado y Educación Permanente. Asociación al amparo de la Ley Orgánica 1/2002, que está dirigida principalmente a</p>	<p>1</p>	<p>Intercambio de información de las actividades estratégicas abiertas de las redes en portales web y vía correo electrónico</p> <p>Posibilidad de ejecutar eventos académicos conjuntos</p> <p>Mediación y seguimiento a</p>	<p>Cartas personalizadas a directivos</p> <p>Comunicación vía correo electrónico y redes sociales</p> <p>Página web</p> <p>Activación de los convenios específicos existentes</p>

<p>responsables de formación de posgrado y educación permanente de las universidades españolas.</p> <p><i>EUCEN</i>: Red de Educación Continua de Universidades Europeas. Es una asociación europea multidisciplinaria de universidades en torno a la temática de <i>aprendizaje a lo largo de la vida</i>.</p>		<p>pasantías de gestión académicas y administrativas para docentes o gestores de educación continua</p> <p>Realización de proyectos de cooperación académica financiados por terceros de manera conjunta</p>	
<p>Autoridades nacionales e internacionales de educación (público externo)</p> <p>Ministerios de Educación Nacional</p> <p>Redes nacionales de educación</p>	<p>2</p>	<p>Trayectoria y antigüedad de la Red</p> <p>Posibilidad de relacionamiento y consolidación de alianzas estratégicas</p>	<p>Cartas personalizadas a directivos</p> <p>Informes de Gestión anuales</p> <p>Comunicación vía</p>

<p>Agencias acreditadoras</p> <p>UNESCO, a través de sus redes</p>			<p>correo electrónico y redes sociales</p> <p>Página web</p> <p>Visitas a organismos por parte de los delegados nacionales del Comité Ejecutivo</p>
<p>Colaboradores (público interno)</p> <p>Gestor de servicios para asociados</p> <p>Asistente administrativa</p> <p>Contador</p>	<p>3</p>	<p>Respeto y buen trato</p> <p>Cumplimiento contractual</p> <p>Beneficios adicionales</p>	<p>Reuniones con el Comité Ejecutivo</p>

5.5 Mensajes clave

El lema que conduce este PECO se titula “Representamos Emprendimiento, Comunidad, Logros y Acciones”. La idea es darle un sentido adicional a la sigla de la red de una forma cercana que comprende la formación de una comunidad en acción.

Los mensajes claves que apoyarán el plan son:

- Somos la única Red de Educación Continua Universitaria en Iberoamérica con una trayectoria de más de 18 años de actividades ininterrumpidas.
- Las Universidades asociadas son el corazón de la Red por ello su compromiso, liderazgo y participación es vital para mantenernos a la vanguardia de los retos de la educación continua en el mundo.
- Haces parte de una comunidad de líderes de la educación continua, tus ideas y aportes cuentan.
- Estamos orgullosos del clima organizacional de RECLA, la cooperación, responsabilidad y compromiso son valores que nos permean.
- El buen gobierno organizacional inspirado en la ética, legalidad y consecución de resultados bajo la premisa de la participación democrática permite escuchar todas las voces en RECLA.

5.6 Plan de acción: tácticas, canales, periodicidad, responsables e indicadores

Identificados y priorizados los públicos e ideas clave del mensaje para cada uno de estos públicos objetivo, a continuación se presenta el plan de acción (entendido como la herramienta que articula los objetivos, públicos, mensajes, tácticas, cronograma e indicadores, y permite consolidar una visión general) para cada uno de los objetivos de comunicación del PECO, con sus tácticas, responsables, periodicidad e indicadores.

Tabla 3. Primer objetivo

Público	Objetivo de comunicación		
Socios	Lograr que el grado de conocimiento en los servicios y/o actividades de la Red en el público interno alcance un 80% en un plazo de 12 meses		
Táctica y Canal	Periodicidad	Responsable	Indicador
<p>RECLA Comunica</p> <p>Boletín electrónico que contenga actividades realizadas y futuras, uso de <i>mailchimp</i> para contar con indicadores.</p>	Bimensual	Secretaria general y gestora de servicios asociados	<p>Número de boletines</p> <p>Número de receptores del boletín</p> <p>Número de solicitudes de ampliación de información</p> <p>Número de contactos posteriores</p>
En Contacto			Número de llamadas

<p>Llamadas telefónicas vía Skype a las oficinas del representante de la Universidad asociada para verificar el conocimiento de las actividades y/o servicios de la Red que se planean anualmente. Indagar en cuál de estas actividades están interesados y resolver dudas.</p>	<p>Trimestral</p>	<p>Gestora de servicios para asociados</p>	<p>Porcentaje de conocimiento alcanzado</p> <p>Número de asociados que participan en las actividades anuales programadas</p>
<p>RECLA Informa</p> <p>Elaboración y difusión del ‘Informe de gestión anual’ a la Asamblea General, entrega impresa y entrega digital, no solo al representante ante la Red, sino también a Rectoría y las áreas de relaciones internacionales de las universidades asociadas.</p>	<p>Anual</p>	<p>Secretaria general y gestora de servicios asociados</p>	<p>Número de receptores del informe</p> <p>Número de solicitudes de ampliación de información</p> <p>Número de contactos</p>

			posteriores
<p>Cuadro de Honor</p> <p>Publicación digital de las universidades socias que participaron en las actividades de la Red; la información será enviada a rectorías y unidades de educación continua.</p>	Anual	<p>Presidente, secretaria general y gestora de servicios asociados</p>	<p>Número de universidades participantes</p> <p>Número de asociados que participan en las actividades anuales programadas</p> <p>Porcentaje de deserción a las actividades</p>
<p>Open RECLA</p> <p>Videoconferencia anual para todos los asociados (en grupos de 15 personas), en la que se da la bienvenida a los nuevos asociados y se invita a participar en las</p>	Anual	Comité Ejecutivo	<p>Número de universidades participantes</p> <p>Número de asociados que participan en las</p>

<p>actividades anuales. Para ello, se ofrece una explicación de estas y se intenta generar compromisos públicos por parte de los asociados. Se invitaría también a los equipos de trabajo de cada universidad asociada.</p>			<p>actividades anuales programadas</p> <p>Porcentaje de deserción a las actividades</p>
<p>Redes sociales</p> <p>1. Creación de un manual de uso y parámetros para la participación en redes sociales.</p> <p>2. Aumento de las interacciones en redes sociales como Facebook y Twitter para mantener una comunicación más frecuente por medio de estos canales.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Gestora de servicios asociados</p>	<p>Número de <i>likes</i></p> <p>Número de seguidores</p> <p>Número de veces compartido</p> <p>Número de interacciones</p> <p>Porcentaje de aumento de uso de los canales</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Segundo objetivo

Público	Objetivo de comunicación		
Socios	Lograr que el 70% de los canales de comunicación virtuales llegue al público interno, en un plazo de 12 meses.		
Táctica y Canal	Periodicidad	Responsable	Indicador
<p><i>Slack App</i></p> <p>Herramienta de comunicación empresarial que funciona como un <i>chat</i> de equipo, con uso web o uso de aplicación móvil.</p> <p>Compra de servicio de uso de la aplicación para 15 universidades asociadas (prueba piloto), de tal manera que se permita el intercambio de iniciativas, proyectos y necesidades</p>	Mensual	<p>Comité Ejecutivo</p> <p>Gestora de servicios para asociados</p> <p>Líderes de comisiones de trabajo</p>	<p>Número de canales</p> <p>Número de participantes activos</p> <p>Número de interacciones</p> <p>Porcentaje de actividades finalizadas derivadas de la interacción</p>

<p>académicas y administrativas entre los asociados en tiempo real. Todo ello, por medio de: canales temáticos, <i>chats</i> directos, enlace a redes sociales y la posibilidad de compartir archivos.</p> <p>Dicha táctica está relacionada con la necesidad de interrelación más frecuente y virtual de los asociados y el intercambio de información.</p>			
<p>Redes sociales</p> <p>Actividad dirigida a los representantes de cada universidad asociada, con el fin de que el 80% siga la página de Facebook e</p>	<p>Mensual</p> <p>Dos al año</p>	<p>Comité Ejecutivo</p> <p>Gestora de servicios para asociados</p>	<p>Número de <i>likes</i></p> <p>Número de seguidores</p> <p>Número de</p>

<p>interactúe en este canal.</p> <p>Crear un <i>hashtag</i> o etiqueta en Twitter que dé cuenta de los avances de los encuentros regional e internacional de la Red.</p>		<p>Líderes de comisiones de trabajo</p>	<p>compartidos</p> <p>Número de interacciones</p> <p>Porcentaje de aumento de uso de los canales</p>
<p>Correo electrónico</p> <p>Envío de información de las actividades de la red; más allá de una invitación, se presentan las ventajas y beneficios de la participación.</p>	<p>Semanal</p>	<p>Gestora de servicios para asociados</p>	<p>Número de respuestas</p> <p>Número de interesados en las actividades</p> <p>Porcentaje de aumento de participación en las actividades</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Tercer objetivo

Público	Objetivo de comunicación		
<p>Socios potenciales</p> <p>Otras redes</p> <p>Autoridades nacionales e internacionales de educación</p>	<p>Aumentar en un 50% la notoriedad de los servicios y beneficios de la Red en el público externo objetivo, en un plazo de 24 meses.</p>		
Táctica y Canal	Periodicidad	Responsable	Indicador
<p>Contacto formal escrito</p> <p>Enviar a los socios potenciales una carta de presentación de la Red, con su trayectoria, la explicación de beneficios y el listado de universidades asociadas.</p> <p>Envío de invitación para hacer parte de la Red y de requisitos de afiliación.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Comité Ejecutivo</p> <p>Secretaria general</p>	<p>Número de cartas enviadas</p> <p>Número de confirmaciones de recibido</p> <p>Porcentaje de afiliaciones</p>

<p>Entrenamiento de voceros</p> <p>De cara a las audiencias de interés para la transmisión de los mensajes clave sobre la importancia de los trabajos y sinergias logradas por medio de la Red.</p>	<p>Anual</p>	<p>Comité Ejecutivo</p> <p>Gestora de servicios para asociados</p>	<p>Número de voceros entrenados</p> <p>Número de entrenamientos</p> <p>Medición de competencias alcanzadas</p>
<p>Visitas a otros organismos</p> <p>Buscar posicionar la Red mediante la consecución de reuniones con autoridades de entidades como ministerios de Educación, secretarías y organismos y redes regionales o locales, para lograr un posicionamiento de la Red.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Comité Ejecutivo</p> <p>Gestora de servicios para asociados</p> <p>Líderes de comisiones de trabajo</p>	<p>Número de reuniones realizadas</p> <p>Número de solicitudes de ampliación de información</p> <p>Número de contactos posteriores</p> <p>Porcentaje de</p>

			aumento de actividades con estos organismos
<p>Participación en espacios académicos de otras redes</p> <p>Para el posicionamiento de la Red como generadora de información del sector, a partir de la experiencia universitaria y del trabajo en red.</p>	Semestral	Comité Ejecutivo	<p>Número de eventos</p> <p>Número de asistentes a los eventos</p> <p>Número de contactos posteriores para relacionamiento y afiliación</p> <p>Porcentaje de conocimiento alcanzado</p>
<p>Kit</p> <p>Diseño de materiales virtuales para comunicar el mensaje y objetivos de</p>	Única	Comité Ejecutivo	<p>Número de <i>kits</i> distribuidos</p> <p>Número de</p>

<p>la Red al público externo objetivo. (folleto, presentación de la red, video)</p>			<p>contactos posteriores para relacionamiento y afiliación</p> <p>Porcentaje de conocimiento alcanzado</p>
<p>Video institucional</p> <p>Elaboración de un video de no más de 4 minutos, que incluya una presentación de la Red y testimoniales de los asociados y no asociados tomados en el marco de los encuentros regionales e internacionales de la Red.</p>	<p>Única</p>	<p>Comité Ejecutivo</p>	<p>Número de reproducciones</p> <p>Número de contactos posteriores para relacionamiento y afiliación</p> <p>Porcentaje de conocimiento alcanzado</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.7 Cronograma de implementación para el PECO

Objetivo	N°	Táctica	MES																							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1		<i>Recla Comunica</i>		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■		■
		En Contacto			■			■			■			■			■			■			■			■
		RECLA Informa									■											■				
		Cuadro de Honor												■												■
		<i>Open RECLA</i>		■												■										
		Redes sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2		<i>Slack App</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Redes sociales	■		■		■		■		■		■	■	■	■		■								■

5.8 Presupuesto

En la tabla 6 se presentan las actividades que van a requerir una inversión por parte de la Red; las demás actividades están contempladas dentro de la tarea de la gestora de servicios para asociados y del apoyo de algunos miembros del comité ejecutivo, por medio de sus universidades.

Tabla 6. Presupuesto del PECO

Objetivo	Táctica	Costo total en pesos colombianos
1	En Contacto	150.000
	Recla Informa	550.000
	Total objetivo 1	700.000
2	<i>Salack App</i>	360.000
	Total objetivo 2	360.000
3	<i>Kit</i>	1.200.000
	Video institucional	3.500.000
	Total objetivo 3	4.700.000
	Gran total	5.760.000

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Las organizaciones sin ánimo de lucro u ONG son entidades que a escala mundial gozan de confianza por parte de los públicos de interés, no solo por ofrecer modelos alternativos de gestión social, mejorar la calidad de vida de comunidades específicas u ofrecer propuestas innovadoras a través de la educación y capacitación que empoderan a los beneficiarios de herramientas de mejora; también son apreciadas por hacer frente a temas sociales, económicos, educativos, ambientales, entre otros.

Pertenecer al tercer sector compromete a las organizaciones sin ánimo de lucro a trabajar por la misión por la que existe la organización, reconocer prácticas de buen gobierno, transparentes, éticas e innovadoras; fortalecer la gestión de estas organizaciones que construyen redes de trabajo; fomentar alianzas bajo diferentes modalidades de asociación, que permiten no solo participar por recursos financieros de los gobiernos locales, sino entrar a participar por financiación. Esto hace parte de la cooperación al desarrollo de manera internacional, bajo diferentes programas de auspicio a proyectos de investigación y desarrollo.

Transmitir la misión de la organización por medio de la estrategia de comunicación debería ser la piedra angular en la construcción de los planes de comunicación, no solo porque esto impacta en la captación de recursos humanos y financieros, sino porque permite posicionar a la organización en su contexto.

Así mismo, mantener relaciones constructivas con los públicos de interés permite construir una reputación favorable, que permea no solo a la organización, sino al sector. La atención está puesta en ellos por el manejo de los recursos y por la fiscalización de lo que se dice hacer y lo efectivamente ejecutado.

En relación con el caso aquí descrito, y sobre el cual se plantea un plan de comunicación organizacional, cabe resaltar que los resultados de la encuesta y grupo focal no solo apoyan la construcción del plan, sino que este ha sido validado por el Comité Ejecutivo de la Red. En este momento ya se están ejecutando, a raíz de la socialización y puesta en común en la reunión de enero de 2016, y se están activando algunas tácticas, sobre todo las relacionadas con redes sociales.

Si bien los resultados de la encuesta y el grupo focal se centran en tres temas de atención —la participación efectiva en las actividades de la Red por parte de los asociados, la necesidad de dinamizar y aumentar los canales de comunicación virtuales, y el aumento del número de asociados—, en general se puede decir que la Red goza de un apoyo comprometido por parte de sus socios; al identificar la misión identifican su identidad y su imagen de la Red está alineada con la percepción propia.

Así mismo, el clima dentro de la organización es favorable, no hay divergencias fuertes ni opositores a las propuestas del Comité Ejecutivo. El ambiente es favorable; sus miembros informan, responden, participan y aportan en tal medida que se han creado liderazgos importantes que facilitan la toma de decisiones consensuadas.

En las Asambleas Generales hay un ambiente de respeto, las observaciones son propositivas y hay un clima de confianza, gracias a la rendición de cuentas que se realiza y que es bien recibida por los asociados.

Estos factores, más el hecho de ser una comunidad de universidades que ha permanecido en el tiempo y que apoya el ingreso de nuevos socios y los recibe con entusiasmo, repercuten en el clima de la organización. El aporte que se pretende realizar con el PECO redundará en el hecho de sistematizar y generar nuevas tácticas que permitan no solo mejorar el conocimiento y entendimiento en el público interno, sino que genere

notoriedad en el público objetivo externo.

Consolidar una propuesta como la que concibe la RECLA en las universidades iberoamericanas no ha sido tarea fácil y en este momento es ideal poder aprovechar tres situaciones de las que la entidad goza hoy en día: a) El favorable ambiente organizacional. b) Contar con una propuesta de valor para las universidades socias. c) Poder mostrar en hechos y de manera tangible los logros de la red. Todo esto hace que en términos generales sea una oferta que no pase por alto.

Algunas de las experiencias aprendidas a través de este trabajo son:

1. La comunicación organizacional para el tercer sector requiere un mayor estudio por parte de la academia.
2. Cada vez crece más la apuesta de las ONG de generar impacto organizacional por medio de la comunicación.
3. Es indiscutible el aporte de la gestión de la comunicación para este tipo de organizaciones.
4. El hecho de comunicar requiere principios de transparencia, confianza, empoderamiento, participación y creatividad.
5. La marca es más que un activo intangible; es identidad, cohesión, reconocimiento, compromiso para aquellos que se adhieren a la causa o misión organizacional.
6. El mundo de las redes sociales permite generar estrategias de comunicación en línea que, además del beneficio de ser gratuitas, al ser bien gestionadas repercuten en la notoriedad de la entidad.
7. La generación de procesos de diálogo y transferencia de conocimiento en los grupos de interés objetivo es vital para mantener una relación de largo plazo y confiable.
8. Cualquiera sea la misión de las ONG, los recursos humanos y financieros para

viabilizar los proyectos de la entidad están disponibles y requieren, sobre todo, que la organización cuente con una reputación corporativa favorable, pues ello aumenta las posibilidades de que el donante confíe en la organización.

9. La generación de espacios de participación y de alineación de la misión y políticas de la organización, sus desafíos y promesa de valor con los colaboradores de la organización aumenta las probabilidades de contar con voceros que mantengan el mensaje que se quiere transmitir.
10. La comunicación interna e institucional debe contar con canales y herramientas que apoyen la transmisión de los mensajes clave y generen espacios de reflexión y mejoramiento en la organización.

Bibliografía

- Aljure Saab, Á. (2015). El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Bogotá: Universidad de La Sabana y Editorial UOC.
- Alonso, D., & Pino, V. (2011). Reputación corporativa. *Revista Antiguos*, (21), 64-65.
- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y palabra*, 13, (2). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>
- Arroyo Almaraz, I., & Martín Nieto, R. (2011). La utilización de Internet en la comunicación expresiva de las ONG: Estudio exploratorio comparativo entre Argentina y España. *ZER*, 16(31), 243-266.
- Asociación Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa. (2012). Documento interno de trabajo [inédito].
- Balas Lara, M. (2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector*, (8), 17-37.
- Capriotti, P. (2010). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4th ed.). Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Casado Cañeque, F. (2007). *Alianzas público-privadas para el desarrollo*. Madrid: Fundación Carolina.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- CEDEFOP. (2008). *Terminology of European education and training policy. A selection of 100 key terms*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cortés Cortés, M., & Iglesias León, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la*

- investigación*. Ciudad del Carmen, México: Universidad Autónoma del Carmen.
- De Asís, A., Gross, D., Lilo, E., Caro, A. (s. f.). Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas. Madrid: Fundación Luis Vives.
- Dolphin, R. (2011). *The fundamentals of corporate communications*. Nueva York: Routledge.
- Durán Bravo, P., & Fernández Fuentes, M. B. (2010). La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social*, (65), 595-603.
- Gaitán Sánchez, O. M. (2014). *Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario*. Bogotá: Cámara de Comercio.
- González Hernández, D., & Olmos Botero, A. (2012). *Análisis de la comunicación interna y propuesta de plan estratégico en la Fundación Trascender, Cali* (Proyecto de grado). Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Herranz de la Casa, J. M. (2007). *La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas*. Valladolid: Universidad Europea Miguel de Cervantes.
- IESALC. (s. d.). *Redes de educación superior*. Recuperado de http://www.iesalc.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2317&Itemid=795&lang=es
- Kylander, N., & Stone, C. (2012). El rol de la marca en el sector sin fines de lucro. *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado de http://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector?id=37780000 9 [versión en inglés].
- La Porte, J. M. (2005). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer

- sector. *Realidades comunicativas*, (12), 131-165.
- López, M. (2014). Redes globales y regionales en la CEE [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://ruepep.org/category/blog/>
- Llano Aristizábal, S. (2011). Web 2.0 tecnologías y medios para una comunicación organizacional de “código abierto”. En M. C. Ocampo (Ed.), *Comunicación organizacional* (2da. ed., p. 220). Bogotá: ECO, Universidad de La Sabana.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid: Dykinson.
- Ontaneda Vega, A. (2010). *Imagen corporativa de las ONG y posicionamiento en la mente de los públicos de interés. Caso de la ONG Hospicio San José de Costa Rica* (Tesis de Maestría). Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.
- Real Academia Española. (2012). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=universidad>
- Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI). (2012). Enmarcando a la cooperación internacional. Estructura, definiciones y tipología de la ayuda internacional. Recuperado de <http://www.raci.org.ar/wp-content/uploads/2012/05/2-PRIMERA-PARTE.pdf>
- Rojas Martínez, X. (2014). *Incorporar la comunicación corporativa en la Fundación Misioneros Divina Redención San Felipe Neri (FUMDIR) para posicionarla como una entidad prestadora de servicios sin ánimo de lucro a comunidades vulnerables* (Monografía). Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Rozo Herrera, J. P. (2001). *Plan de comunicación para la Fundación Creativa Taller* (Monografía). Bogotá: Universidad de la Sabana.

- Sachs, J. (2015). El porqué de las metas de desarrollo. *El tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/multimedia/especiales/objetivos-del-milenio-el-porque-de-las-metas-de-desarrollo/15768636>
- Salvador i Peris, P. (s. d.) Comunicación e imagen en las ONG. *Jornades de Foment de la Investigació*. Recuperado de <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>
- Sebastián, J. (2000). Las redes de cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. *Redes*, 7(15), 97-111.
- Sector, E. O. del T., & Fundación Pere Tarrés. (2010). El tercer sector social. En O. del Tercer Sector (Ed.), *La ocupación en el tercer sector social de Cataluña* (p. 21). España. Recuperado de http://www.observatoritercersector.org/php/general.php?seccio=sc_pubs_amp&idioma=Cs&id=150
- Wingu. (2014). Comunicación online y redes sociales en tu ONG Versión 1, mayo. Recuperado de <http://www.winguweb.org/sitio2012/wp-content/uploads/2014/05/ComunicacionOnlineentuONG.pdf>

Anexo 1. Listado de universidades socias de RECLA

Argentina

1. Universidad Blas Pascal

Brasil

2. Fundação para o Desenvolvimento Tecnológico da Engenharia

Chile

3. Universidad Central de Chile
4. Pontificia Universidad Católica de Chile
5. Universidad Santiago de Chile
6. Colombia
7. Escuela de Ingeniería de Antioquia
8. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito
9. Pontificia Universidad Javeriana
10. Sicurex
11. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario
12. Universidad EAFIT
13. Universidad Externado de Colombia
14. Universidad de Medellín
15. Universidad del Norte
16. Universidad Piloto de Colombia
17. Universidad Pontificia Bolivariana

18. Universidad Tecnológica de Bolívar
19. Universidad El Bosque
20. Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI)
21. Universidad Santiago de Cali
22. Universidad Simón Bolívar
23. Universidad Francisco de Paula Santander
24. Universidad Nacional de Colombia
25. Universidad Católica de Colombia
26. Universidad San Buenaventura

Costa Rica

27. Universidad de Costa Rica

Ecuador

28. Universidad de Especialidades Espíritu Santo
29. Universidad Técnica Particular de Loja
30. Escuela Superior Politécnica del Litoral
31. Universidad de Cuenca
32. Escuela Politécnica Nacional
33. España
34. Universidad Autónoma de Barcelona
35. Universidad de Barcelona
36. Universidad Politécnica de Valencia
37. Universidad Pompeu Fabra

38. Universidad Rovira i Virgili
39. Universidad de Sevilla
40. Universidad de Vic (UVIC – UCC)
41. Universidad Politécnica de Catalunya (FPC)
42. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

Guatemala

43. Universidad Rafael Landívar

México

44. Universidad Autónoma de Guadalajara
45. Universidad del Mayab
46. Universidad de Guadalajara
47. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
48. Universidad Autónoma de Yucatán
49. Universidad de Colima
50. Universidad Autónoma de Nuevo León

Nicaragua

51. Universidad Politécnica de Nicaragua

Perú

52. Pontificia Universidad Católica del Perú
53. Universidad Continental

República Dominicana

54. Universidad Tecnológica de Santiago

Uruguay

55. Universidad de la República

Anexo 2. Formulario de Encuesta de percepción y opinión

Estimado Asociado de RECLA:

Como parte del Trabajo de Grado de la Especialización en Gerencia de la Comunicación Organizacional que estoy finalizando en la Universidad de la Sabana en Bogotá Colombia, agradezco su tiempo y disposición diligenciando esta encuesta que como instrumento de investigación es parte integral del trabajo de campo de esta investigación titulada "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA ORGANIZACIÓN SIN ÁNIMO DE LUCRO: EL CASO DE LA RED DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LATINOAMÉRICA Y EUROPA - RECLA"

Mil gracias

Catalina Rodríguez Amaya
Gestora de Servicios para Asociados

Nombre Universidad

Nombre del Representante

Cargo

Ciudad y País

1. Considera usted que RECLA es:

- Red de Intereses particulares
- Red de cooperación académica y de gestión
- Red de intercambio de buenas prácticas en gestión de la Educación Continua
- Un espacio de interacción y enriquecimiento de unidades de educación continua
- Una red con fines lucrativos
- Una red que publicita productos y servicios de las universidades socias
- Una Red que establece y mantiene relaciones constructivas entre sus miembros, y a su vez, de éstos con otras instituciones, redes y asociaciones

2. ¿Qué percepción tiene de RECLA?

Deficiente (1) Baja (2) Media (3) Satisfactoria (4) Excelente (5)

3. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de RECLA con sus asociados?

Deficiente (1) Bajo (2) Medio (3) Satisfactorio (4) Excelente (5)

4. Califique la contribución y/o aportes de RECLA en las actividades de Educación Continua en su Universidad.

Deficiente (1) Baja (2) Media (3) Satisfactoria (4) Excelente (5)

5. Califique la participación de su universidad en las diferentes actividades de la Red.

Deficiente (1) Baja (2) Media (3) Satisfactoria (4) Excelente (5)

6. Nombre al menos 3 actividades de la Red que conoce.

7. ¿Se siente satisfecho con la dirección estratégica actual de la Red?

SI

NO

¿Por qué?

8. ¿Recomendaría a otras IES participar en la Red?

SI

NO

9. Respecto a las siguientes redes de educación continua (AMECYD, RUEPEP, UPCEA, EUCEN) compare a RECLA así:

Tenga en cuenta el carácter nacional (local) e internacional (regional) de las mismas.

Mejor

Igual

Peor

No conozco ninguna de estas redes

¿Por qué?

10. ¿Considera que su unidad de educación continua cuenta con el respaldo de las directivas de su institución para participar en las actividades de la Red?

SI

NO

¿Por qué?

11. ¿Considera que RECLA mantiene una comunicación adecuada con sus asociados?

SI

NO

¿Por qué?

Anexo 3. Autodiagnóstico al área de comunicación de una ESAL

AUTODIAGNÓSTICO

Si desea saber cómo está el área de Comunicación en su entidad de una manera rápida y muy aproximada, Puntúe del 1 al 4, en una hoja a parte, las frases siguientes referidas a su entidad.

1: No 2: No parece 3: Es probable 4: Sí

1. Hay una persona que se responsabiliza de la Comunicación.
2. Se elabora cada año un plan de Comunicación por escrito.
3. Los valores específicos de la entidad están identificados.
4. Los mensajes al exterior se apoyan en los elementos novedosos o innovadores.
5. Tengo claro cuál es el momento de la verdad peor atendido.
6. Hay en marcha un programa para mejorar ese momento de la verdad.
7. Hay una marca claramente identificada.
8. Existe un folleto de captación de socios, y otro de presentación de la entidad.
9. Se prepara cada año una memoria de la entidad.
10. Existe un logotipo.
11. Solo hay un logotipo y se usa sin ninguna variación, salvo la adaptación para impresión a blanco y negro.
12. El logotipo actual tiene menos de 12 años.
13. Cuando se diseña un impreso, están claramente definidos con antelación los destinatarios y los objetivos.
14. Las portadas de los impresos son generalmente atractivas: da ganas de abrir el folleto.
15. Hay empresas que colaboran con la entidad.
16. Las aportaciones de los socios privados representan más del 20% del total de los ingresos.
17. Cada año un 10% más de socios.
18. Los medios de comunicación social llaman espontáneamente más de cinco veces al año.
19. Existe una base de datos de medios de comunicación social.

20. En los últimos dos años se ha hecho por lo menos una rueda de prensa.
21. Esta área colabora en la realización de las comunicaciones destinadas a voluntarios y contratados.
22. Más de una vez al año se llevan a cabo encuentros con responsables administrativos o políticos.
23. La entidad está vinculada a alguna coordinadora, agrupación o federación.
24. Participa periódicamente en reuniones de trabajo con otras ESAL.
25. En los últimos dos años se ha hecho por lo menos una encuesta de opinión en el seno de la entidad.

Sume los puntos. Si no ha podido contestar a alguna frase porque la pregunta no ha lugar, añada 3 puntos por cada una de ellas.

Si la suma obtenida es inferior a 50 puntos, su entidad tiene que mejorar mucho la gestión en esta área. Si la suma está en torno a los 63 puntos es que la gestión está en un punto intermedio, con elementos positivos y otros no tanto. Si la suma es superior a los 75 puntos es que la gestión del área está siendo muy positiva.

Para buscar pistas de mejora, haga una reunión específica con los responsables de áreas o con todo el equipo, y plantee los aspectos negativos relativos a las frases en las que ha puntuado 1 o 2. ¿Qué soluciones se pueden buscar entre todos?; ¿es la estrategia global la que hay que revisar o las políticas concretas?; ¿hay un Plan anual de Comunicación?; ¿habría que hacer alguna propuesta de Información/Investigación para tener más datos?.

Si son muchos los elementos negativos, empiece abordando sólo algunos de ellos.

Fuente: Sánchez, 2014, pp. 76 y 77.