

## Ideas y prácticas de comunicación en cuatro alianzas multisectoriales en Cali (Colombia), 2012-2017\*

Communication ideas and practices in four multi-sector alliances in Cali (Colombia), 2012-2017

Ideias e práticas de comunicação em quatro parcerias multissetoriais em Cali (Colômbia), 2012-2017

Ricardo Rodríguez Quintero <sup>a</sup>  
Pontificia Universidad Javeriana, Colombia  
ricardorq@javerianacali.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8093-2374>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp40-78.ipcc>

Recibido: 16 Octubre 2019

Aceptado: 01 Marzo 2021

Publicado: 30 Junio 2021

Ángela María Correa Méndez  
Pontificia Universidad Javeriana, Colombia  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3059-8333>

### Resumen:

Las alianzas multisectoriales para afrontar problemas sociales complejos conforman un área del funcionamiento institucional y de estudio consolidada. Sin embargo, los análisis sobre la comunicación en tales dinámicas no son frecuentes y hacen parte de un amplio conjunto de temas alusivos al fenómeno multisectorial. Se caracterizan y comparan cuatro casos desarrollados en Cali (Colombia), entre 2012 y 2017, con énfasis en ideas y prácticas de comunicación, mediante entrevistas e información secundaria. Se aplica un modelo analítico multidimensional sobre los participantes, el liderazgo, la alineación de objetivos, la institucionalización, el afrontamiento del cambio, el sentido del vínculo, la gestión simbólica, la participación, las perspectivas conceptuales, las relaciones de fuerza, la gestión de comunicación, la equidad en la visibilidad de logros, la generación de valor y la adopción de teorías foráneas. La comunicación es una práctica altamente valorada, de sentido práctico, informacional y participativo, pero es una dimensión implícita de la colaboración.

**Palabras clave:** comunicación, alianzas multisectoriales, prácticas comunicación, formación comunicadores.

### Abstract:

Multi-sector alliances intended to cope with complex social problems are a well-established area of the institutional function and study. However, the analyses on communication in relation to these dynamics are infrequent and belong to broad assortment of topic dealing with the multi-sector phenomenon. Four cases from Cali (Colombia) during 2012-2017 are characterized and compared herein, putting emphasis on the communication ideas and practices observed in interviews and secondary sources. A multi-dimensional analytical model is used and includes the following topics: the participants, leadership, objective alignment, institutionalization, how to face the change, a sense of connection, symbolic management, participation, conceptual perspectives, force relationships, communication management, equity when drawing the attention to the achievements, value generation, and adoption of foreign theories. Communication is a highly estimated practice, with a pragmatic, informative and participatory intent, but it is also an implicit dimension of collaboration.

**Keywords:** communication, multi-sector alliances, communication practices, communicator formation.

### Resumo:

Parcerias multissetoriais para enfrentar problemas sociais complexos constituem uma área consolidada de funcionamento e estudo institucional. No entanto, as análises da comunicação nessas dinâmicas não são frequentes e fazem parte de um amplo conjunto de temas alusivos ao fenômeno multissetorial. Quatro casos desenvolvidos em Cali (Colômbia), entre 2012 e 2017, são caracterizados e comparados, com ênfase em ideias e práticas de comunicação, mediante entrevistas e informações secundárias. Um modelo analítico multidimensional é aplicado aos participantes, liderança, alinhamento de objetivos, institucionalização, enfrentamento da mudança, senso de vínculo, gestão simbólica, participação, perspectivas conceituais, relações de força, gestão da comunicação, equidade na visibilidade das realizações, geração de valor e adoção de teorias estrangeiras. A comunicação é uma prática altamente valorizada, de sentido prático, informacional e participativa, mas é uma dimensão implícita da colaboração.

**Palavras-chave:** comunicação, parcerias multissetoriais, práticas de comunicação, formação de comunicadores.

### Notas de autor

<sup>a</sup> Autor de correspondencia. Correo electrónico: ricardorq@javerianacali.edu.co

## Introducción

Existe una amplia literatura sobre las alianzas multisectoriales<sup>1</sup> (AMS) entre agentes sociales que participan en el desarrollo de soluciones colaborativas a problemas sociales complejos; sin embargo, los análisis sobre los procesos de comunicación en tales dinámicas no parecen haber tenido igual importancia, y su estudio se enfoca en temas generalmente relacionados con tipos de organizaciones, comportamientos y condiciones de interacción. Las AMS se sustentan en concepciones y prácticas de comunicación entre múltiples agentes para organizar objetivos, recursos, talentos y capacidades resolutorias en función de un fin social relevante. Una comprensión de la cuestión comunicativa inherente depende de la caracterización general del fenómeno y el análisis relacional de sus dimensiones, con énfasis en la específicamente comunicativa. Este estudio se enfoca en la caracterización de cuatro AMS en Cali (Colombia), desarrolladas entre 2012 y 2017 y en el análisis de ideas y prácticas de comunicación en cada caso. Se desarrolla una comparación entre casos, de la cual se derivan conclusiones con sentidos críticos, funcionales y normativos.

La colaboración ha sido adoptada para la gestión de problemas sociales, económicos y políticos de envergadura en numerosos países, especialmente luego de procesos de reformas y descentralización estatal. La cuestión de las AMS se encuentra al interior de temas tan amplios como el estudio de las relaciones políticas entre las clases sociales y el ejercicio de la hegemonía (Gramsci, 1932-1935; Laclau, 2005). Gray y Wood (1991) concluyen que ninguna de las principales teorías sobre alianzas colaborativas ofrece un análisis comprensivo de las precondiciones, procesos y resultados de la colaboración como dimensiones de una teoría general. Sin embargo, esto no ha sido impedimento para el desarrollo de una perspectiva práctica y global de las AMS, aunque la dimensión comunicativa permanezca implícita. Las Naciones Unidas (ONU) han propuesto “revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible” como meta número 17 entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como “alianzas entre los múltiples interesados, en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, para movilizar conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros” (2015). La perspectiva multisectorial es considerada imprescindible para la implementación de tales objetivos (Mabuza, 2020). Por otro lado, Ahgren et al. (2009) consideran la colaboración multisectorial como la forma más compleja de colaboración, porque incluye trabajo interprofesional e interorganizacional; aunque años antes, cuando analizaban el auge de las relaciones multisectoriales, Brown et al. (2000) solo identificaban la comunicación como factor de transmisión de información en la globalización. Selsky y Parker (2005) afirman que las AMS se producen en cuatro “arenas”: empresa-organizaciones sin ánimo de lucro, empresa-gobierno, gobierno-organizaciones sin ánimo de lucro y entre los tres sectores, pero no dentro del campo de estudios de la comunicación dedicado a las dinámicas comportamentales, al análisis de la cultura y el desarrollo de las relaciones. Billis (1993) consideraba que, en las AMS entre empresas y sociedad civil, una comunicación clara resultaba crucial para el desarrollo de una cultura común, pues podía complicarse por las diferencias sectoriales y las discrepancias terminológicas. Específicamente, la comunicación en alianzas entre empresas se ha estudiado desde el comportamiento comunicativo y de calidad, la comunicación colaborativa, la participación y el acceso al conocimiento, como factores de éxito (Grant y Baden-Fuller, 2004; Joshi, 2009; Mohr y Spekman, 1994; Mohr et al., 1996). Los estudios de la comunicación en las organizaciones han indicado que una “comunicación pobre” puede ocurrir cuando los aliados fallan en expresar claramente sus intenciones (Rondinelli y London, 2003), o no comprenden a cabalidad el panorama completo de las motivaciones de sus aliados (Long y Arnold, 1995). White (2001) se refiere a la posibilidad de un “nuevo lenguaje” para “re-presentar” los asuntos de la gobernanza multisectorial. Schumate y O’Connor (2010) consideran a las AMS entre ONG y corporaciones un tipo estratégico de comunicación institucional, y pese al número limitado de temas sociales que pueden incluirse en esa relación, sugieren hacer estudios comparativos con un mayor número de alianzas y analizar la comunicación para identificar patrones relacionales, ventajas y riesgos. Vélez (2011, p. 44), concluye que la comunicación

interorganizacional ha sido un campo descuidado por los estudios de la comunicación, y que se debe prestar mayor atención a la construcción de relaciones (poder, interdependencia, relaciones interpersonales y estructura social de interacciones e intercambios). En América Latina, el estudio del fenómeno es más reciente, y frecuentemente se refiere a AMS para el desarrollo. Casado Cañeque (2007) se ocupa de las alianzas público-privadas para el desarrollo y Austin et al. (2005) analizan el proceso de colaboración entre sector privado y organizaciones civiles en Argentina, Brasil, Perú, Chile, Colombia, México y Centroamérica. En Colombia, destaca la reflexión sobre la comunicación estratégica participativa de Molleda et al. (2008) y algunos estudios sobre la multisectorialidad en la promoción de la salud, equidad y educación, que incluyen cuestiones como el incremento de las alianzas público-privadas (Casado Cañeque, 2007). Koshmann et al. (2012) mencionan ocho denominaciones atribuibles al fenómeno de AMS: *cross-sector social partnerships, multistakeholder collaboratives, cause based partnerships, social, collaborative o multiparty alliances, multi o cross-sector collaboration, social service partnerships, business community parterships y business o goverment nonprofit partnerships*. Asimismo, establecen la relación entre prácticas de comunicación y el incremento y evaluación del valor de AMS. Tal proliferación de denominaciones supone un objeto de conocimiento socialmente trascendente, pero disperso en multiplicidad de prácticas sociales y perspectivas de estudio. Desde la perspectiva comunicativa, se define a las AMS como:

[...] un proceso colaborativo de producción social de sentido para fines sociales, económicos y políticos relevantes, compartido entre grupos y organizaciones del Estado, el mercado y la sociedad civil, cuya gestión es multidimensional, multisectorial, multidisciplinar y policlasista, y que posee dimensiones planificadoras, críticas, innovadoras, tecnológicas y productivas, entre otras, que se transforman a través del tiempo.

Esta visión es referente del modelo de análisis, construido con base en estudios representativos sobre AMS en Colombia, Portugal y Estados Unidos, con remisiones a América Latina, perspectivas que derivan en cuatro concepciones de la comunicación correspondientes: 1) producción de conocimiento; 2) intermediación trascendente; 3) flujo de conocimiento y 4) proceso de reconocimiento, generación de valor e innovación. El modelo y sus relaciones se presentan en la figura 1.

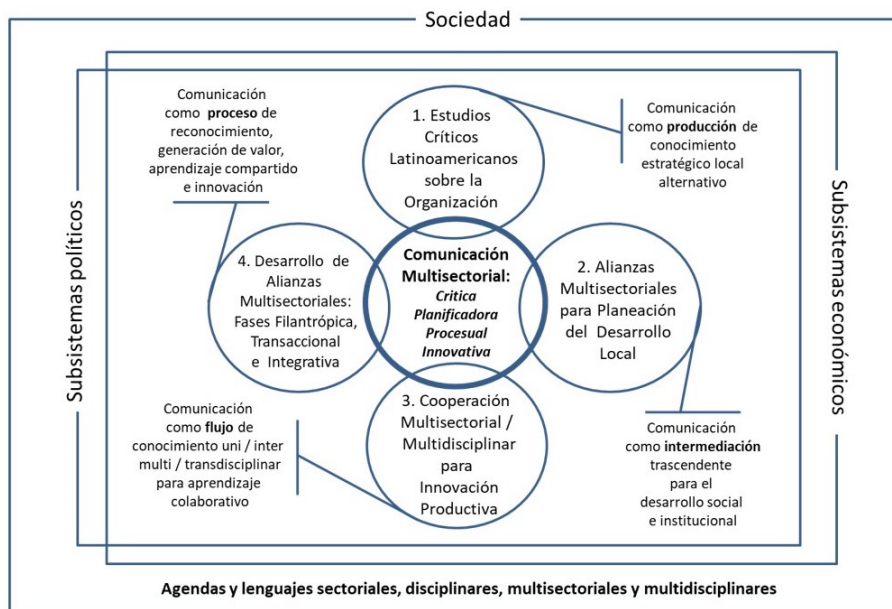


FIGURA 1.

Agendas y lenguajes sectoriales, disciplinares, multisectoriales, multidisciplinarios y policlasistas

Fuente: elaboración propia

## Metodología

Este estudio se ocupa de la comunicación en cuatro casos de AMS: 1) una alianza para la conservación del agua y las cuencas en áreas de producción agroindustrial (desde 2009 hasta la actualidad); 2) otra alianza sobre vulnerabilidad de las poblaciones ante el cambio climático, estrategias adaptativas locales y políticas públicas (2013-2016); 3) otra, para el fomento de la participación ciudadana en la planificación municipal (2015-2016) y 4) una, para el progreso social y económico local, basada en emprendimientos artísticos e industrias culturales (2008-2014)<sup>2</sup>. Se emplea el método de estudio colectivo de casos, con perspectiva instrumental, que responde a una necesidad de comprensión general del fenómeno estudiado (Stake, 2005), con el fin de caracterizar y comparar un conjunto de componentes estructurales del trabajo en AMS, según los agentes sociales, con énfasis en la comunicación. Los criterios de selección de casos fueron: 1) AMS que hubiesen contado con visibilidad y reconocimiento públicos por la relevancia social de sus fines, 2) AMS que contasen con agentes pertenecientes a tres sectores estamentales diferentes: mercado, Estado y sociedad civil, incluidas las universidades; 3) AMS en las cuales fuesen evidentes las prácticas de comunicación y 4) AMS desarrolladas entre 2012 y 2017. Fueron entrevistadas 24 personas según sus roles: coordinadores (5 entrevistados), comunicadores (6), miembros aliados (11), financiadores (1), director de entidad de apoyo (1). El modelo de análisis está conformado por cuatro perspectivas, ocho categorías y 29 temas (tabla 1), para realizar la caracterización general de cada caso. Seguidamente, las restantes categorías son desagregadas en 24 aspectos para identificar convergencias, divergencias y especificidades entre los entrevistados en cada caso. Finalmente, se comparan los resultados entre casos para generar conclusiones, algunas de las cuales se comparan con dos AMS de Medellín.

TABLA 1.  
Categorías y temas según modelo analítico

Categorías y temas según modelo analítico	
Categoría	Tema
1	1 Nombre
	2 Mapa de agentes
	3 Objetivos
	4 Cobertura
	5 Estructura organizacional
	6 Perspectiva temporal
2	7 Caracterización social de agentes
	8 Existencia de interlocutor específico de cada socio en la alianza
	9 Liderazgo
	10 Alineación de objetivos
	11 Institucionalización
	12 Afrontamiento de cambios en el entorno
3	13 Sentido del vínculo alianza-públicos
	14 Comunicación entre socios y públicos internos
	15 Celebraciones, símbolos, denominaciones e identidad colectiva
4	16 Equidad en participación en toma de decisiones y liderazgo dominante
	17 Concepto de "alianza"
5	18 Concepto de "comunicación"
	19 Concepto de lo "multisectorial"
	20 Comunicación y modelo de alianza/Comunicación derivada de política pública
	21 Desarrollo de una interpretación política o del campo de fuerzas
	22 Uso de tecnología para comunicación
	23 Frecuencia de interacción entre miembros y con equipo coordinador
	24 Equidad en visibilidad pública de logros
	25 Socialización de avances de gestión
6	26 Generación de valor para los miembros/Aportes de miembros a la alianza
	27 Adopción de teorías y métodos foráneos
7	28 Prácticas evaluativas
	29 Prácticas evaluativas en comunicación

Fuente: elaboración propia con base en Austin, Gutiérrez y Reficco (2005), Ibarra-Colado (2007), Saur, Marques y Alves (2005) y Suárez (2009)

## Resultados

### Caracterización general de los casos

En la tabla 2, se presentan objetivos, cobertura y agendas de las AMS. Cada alianza se identifica con una palabra clave según su denominación y temática. Los objetivos en los cuatro casos comparten un sentido de participación de las bases sociales, con coordinación de un *núcleo central* de organizaciones miembros pertenecientes a los sectores estatal, gremial y académico, a partir del cual se gestó la dinámica de colaboración, más un equipo coordinador vinculado a una organización que facilitó las actividades de coordinación y administración, a excepción de un caso donde este equipo fue contratado.

TABLA 2.  
Objetivos, cobertura y agendas de AMS estudiadas

Objetivos, cobertura y agendas de AMS estudiadas				
	Alianza Agua (desde 2009 hasta hoy)	Alianza Clima (2013-2016)	Alianza Transparencia (2015-2016)	Alianza Cultura (2008-2014)
Objetivos	Gestionar recursos para conservación, protección y restauración de cuencas hidrográficas y biodiversidad, y para adaptabilidad al cambio climático y fortalecimiento comunitario	Determinar vulnerabilidad de poblaciones frente al cambio climático en salud, identificando estrategias de adaptación, gestionando conocimiento y promoviendo políticas públicas y acciones intersectoriales	Fomentar participación ciudadana para incidir en planificación municipal, formulando una Agenda Ciudadana	Contribuir al progreso socioeconómico local, impulsando y posicionando a industrias culturales como fuente de desarrollo y oportunidades
Cobertura	Valle geográfico alto del río Cauca: norte del Cauca, Valle del Cauca y sur de Risaralda. 26 cuencas, 29 municipios	Valle geográfico del río Cauca: Valle del Cauca (Cali, La Victoria y Buga) y Risaralda (La Virginia)	Cali	Cali
Temas de Agenda	Protección de fuentes hídricas Conservación de ecosistemas Adaptación al cambio climático Sistemas de información para la gestión, seguridad alimentaria y producción sostenible	Cambio climático Salud Vulnerabilidad	Buen gobierno Desarrollo local Postconflicto Descentralización Plan de Ordenamiento Territorial	Emprendimiento Cultura Alianzas Redes Sostenibilidad

Fuente: elaboración propia, con base en información divulgada por las alianzas

El número de *aliados individuales* (agentes sociales no colectivos) fue mayor en las alianzas con cobertura regional y ámbitos rurales. Los *aliados colectivos* son organizaciones de la base social, rurales y urbanas, de propietarios, emprendedores y usuarios de recursos de uso común (Ostrom, 1990). En tres casos, la financiación provino de un organismo extranjero, mientras en el caso prevalente se reunieron recursos de un gremio agroindustrial y aportes de entes internacionales. En los cuatro casos, la *organización de coordinación y administración* tuvo responsabilidad contractual y respaldo institucional. Los *aliados sectoriales no especificados* fueron numerosos en tres casos y correspondieron a sujetos sociales genéricos que figuran en los relatos y mapas de agentes como parte de la base social. Por otra parte, en los cuatro casos fueron declarados *valores y prácticas de comunicación*: un *interlocutor específico* ante la alianza, *comunicación* entre miembros y sus públicos, y valores y criterios de *trabajo colaborativo* relativos a contextos específicos y marcos axiológicos universales. En dos alianzas, existió una *propuesta de comunicación* con objetivos explícitos, un *profesional de comunicación* formalmente vinculado y criterios de *evaluación*; mientras en las dos restantes se desarrollaron prácticas de comunicación sin evaluación específica, a cargo de profesionales no comunicadores. En cuanto al *proceso de colaboración* (Austin et al., 2005), los cuatro casos no habrían poseído rasgos de una fase filantrópica, y pueden ser ubicados entre las fases transaccional e integrativa, aunque uno de ellos presentaba rasgos de una fase integrativa plena. En la tabla 3, se presenta la caracterización básica, valores y prácticas de comunicación y estadio en el proceso de colaboración.

TABLA 3.  
Caracterización de AMS, valores y prácticas de comunicación y estadio en el proceso de colaboración

Caracterización de AMS, valores y prácticas de comunicación y estadio en el proceso de colaboración				
	Agua	Clima	Transparencia	Cultura
	Caracterización general			
Miembros del núcleo central	7	3	3	4
Equipo coordinador	1 organización gremial	1 universidad pública y grupo de investigación	1 universidad privada y proyecto	1 contratado
Aliados individuales	26	31	16	6
Aliados colectivos	17	5	9	9
Financiador internacional/ nacional	3/1	1/-	1/-	1/-
Organización de coordinación y administración	Organización gremial agroindustrial	Universidad pública y grupo de investigación	Universidad privada y proyecto	Organización gremial y de compensación familiar
Aliados sectoriales no especificados	16	-	10	18
Elementos axiológicos y prácticas de comunicación				
Interlocutor específico	Sí	Sí	Sí	Sí
Comunicación de miembros con sus públicos	Sí	Sí	Sí	Sí
Valores y criterios de trabajo colaborativo	Manual: diálogo, derechos, empatía	Ocho principios de bienestar de ONG internacional	Equidad en participación	Liderazgo, empoderamiento, multidisciplinariedad, comunicación
Propuesta de comunicación / Comunicador vinculado	No/No	Sí/Sí	No/No	Sí/Sí
Evaluación de comunicación	No	Sí	No	Sí
Proceso de colaboración				
Fase filantrópica	-	-	-	-
transaccional	Sí	Sí	-	Sí
integrativa	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia con base en relatos de entrevistados e información secundaria, recopilados entre julio y septiembre de 2018. Algunos datos pueden haber variado durante la existencia de la alianza. Las tres nociones sobre proceso de colaboración, son tomadas de Austin, Gutiérrez y Reficco (2005)

Las figuras 2, 3, 4 y 5 presentan los mapas de agentes sociales participantes, como estructura básica de cada AMS y resultado de un proceso acumulativo, y representa hipotéticamente un momento de relativa plenitud, con convergencia de los diversos miembros sectoriales y vínculos gestados en distintos momentos de la trayectoria de colaboración, según los relatos. La tabla 4 muestra las convenciones para identificar, en los mapas, tipos genéricos de agentes y organizaciones, con algunos de rasgos específicos.

TABLA 4.  
Convenciones en mapas de agentes sociales

Convenciones en mapas de agentes sociales		
Sigla	Significado	Especificación
1 COM	Comunidad de la base social	Se usan números para diferenciarlas
2 CAM	Campeinado organizado	
3 IND	Comunidad indígena	
4 TIE	Propietarios de tierras	En área de intervención de la AMS
5		Nacional
6 EST	Entidad del Estado	Regional
7		Local
8 PAR	Parque nacional natural	Se usan números para diferenciarlos
9 EMP	Empresa privada individual	Se indica actividad económica
10 GRE	Gremio de la producción	Se indica actividad económica
11 OTS	Organización del Tercer Sector	Se usan números para diferenciarlas. Se especifica cobertura en algunos casos
12 FIN	Financiador internacional	Se indica el país de origen, o su alcance internacional (INN) o global (GLO)
13 UNI	Universidad	Se indica país de origen o alcance geográfico
14 INV	Grupo de investigación	Por lo general, ubicado en universidad
15 STU	Grupos estudiantiles	Universitarios
16 CIU	Ciudadanía organizada	Como veedurías o electorado
17 MED	Medios de comunicación	Se indica cobertura
18 JAC	Juntas de Acción Comunal	Local
19 CAN	Candidatos a la alcaldía	
20 CUL	Artistas y emprendedores culturales	Se indica práctica artística específica
21 EDC	Espacios de circulación	Producción cultural

Fuente: elaboración propia

En tres casos, el *núcleo central* estuvo conectado con *núcleos secundarios estructurales*, que reunían a aliados individuales específicos y aliados sectoriales no especificados. Las posiciones de los agentes individuales y grupales en el espacio bidimensional indican una lógica general de la estructura funcional, pero no de las probables jerarquías y relaciones de fuerza.

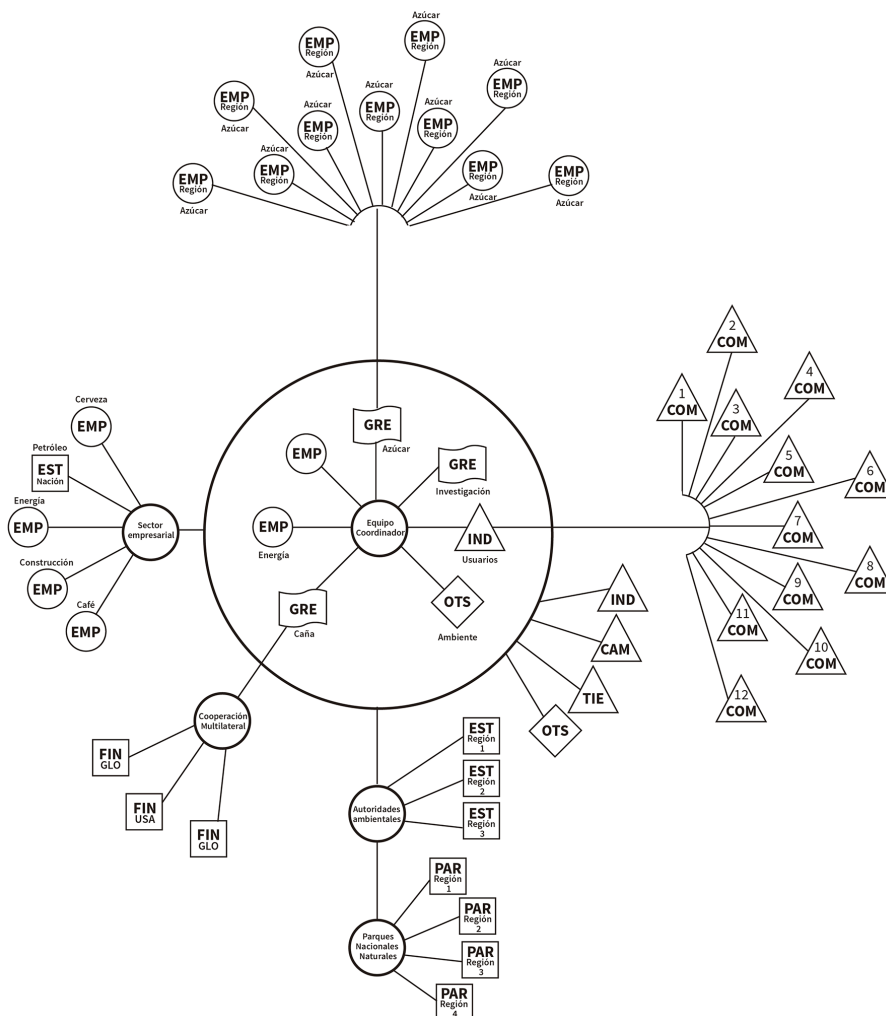


FIGURA 2.  
Mapa de agentes sociales alianza Agua  
Fuente: elaboración propia

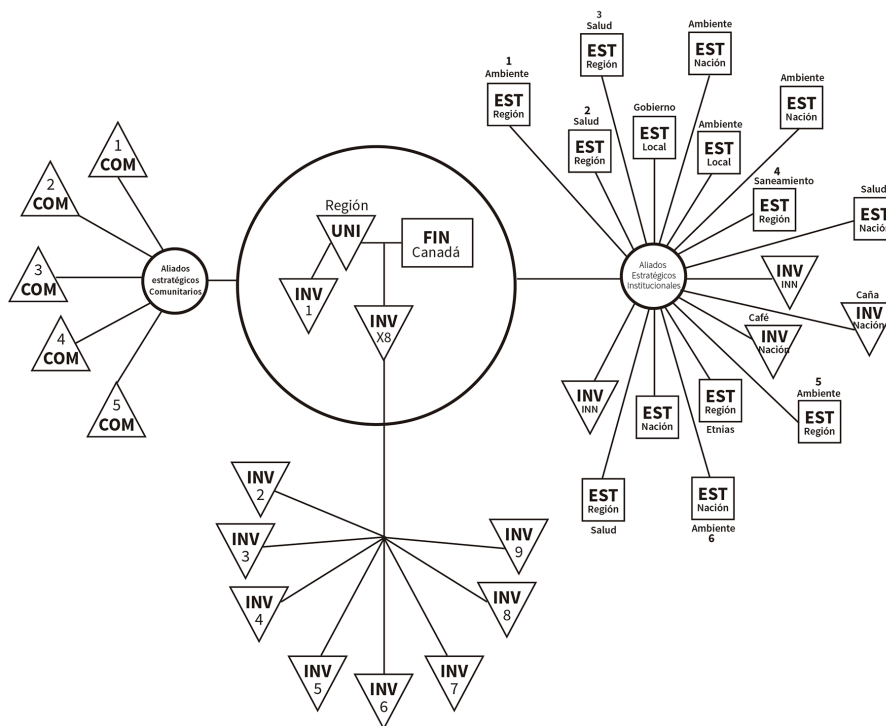


FIGURA 3.  
Mapa de agentes sociales alianza Clima  
Fuente: elaboración propia



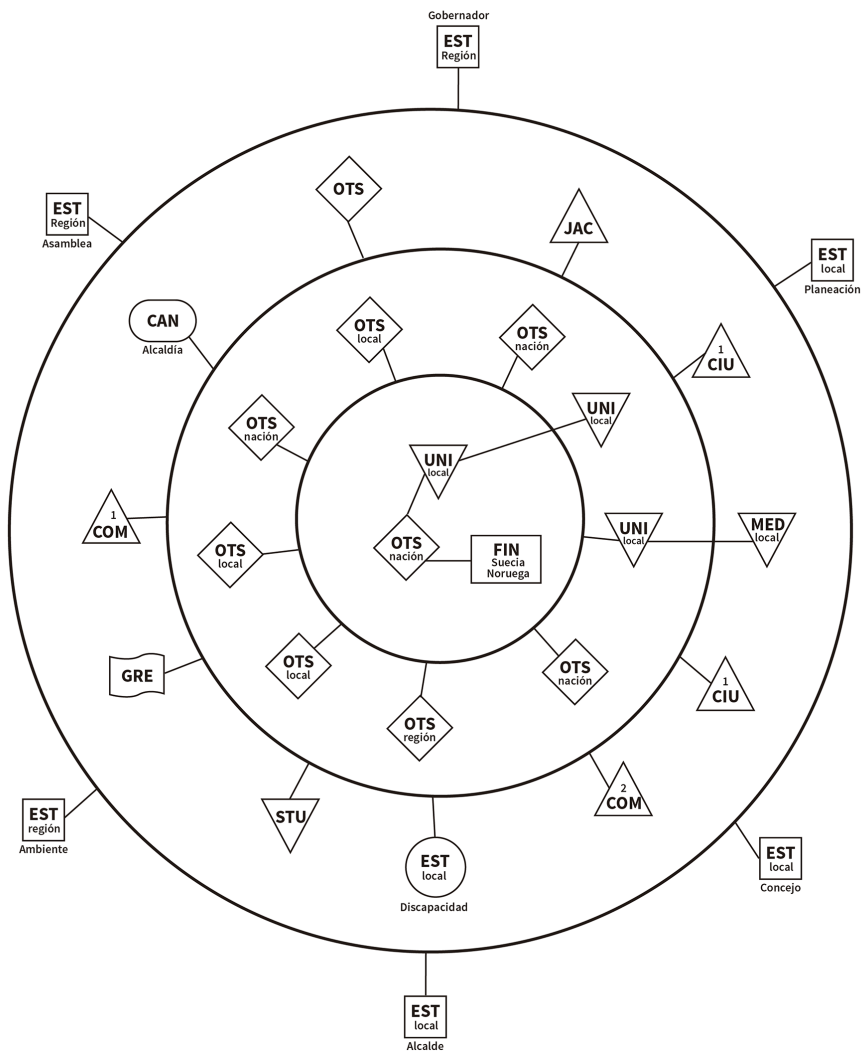


FIGURA 4.  
Mapa de agentes sociales alianza Transparencia  
Fuente: elaboración propia

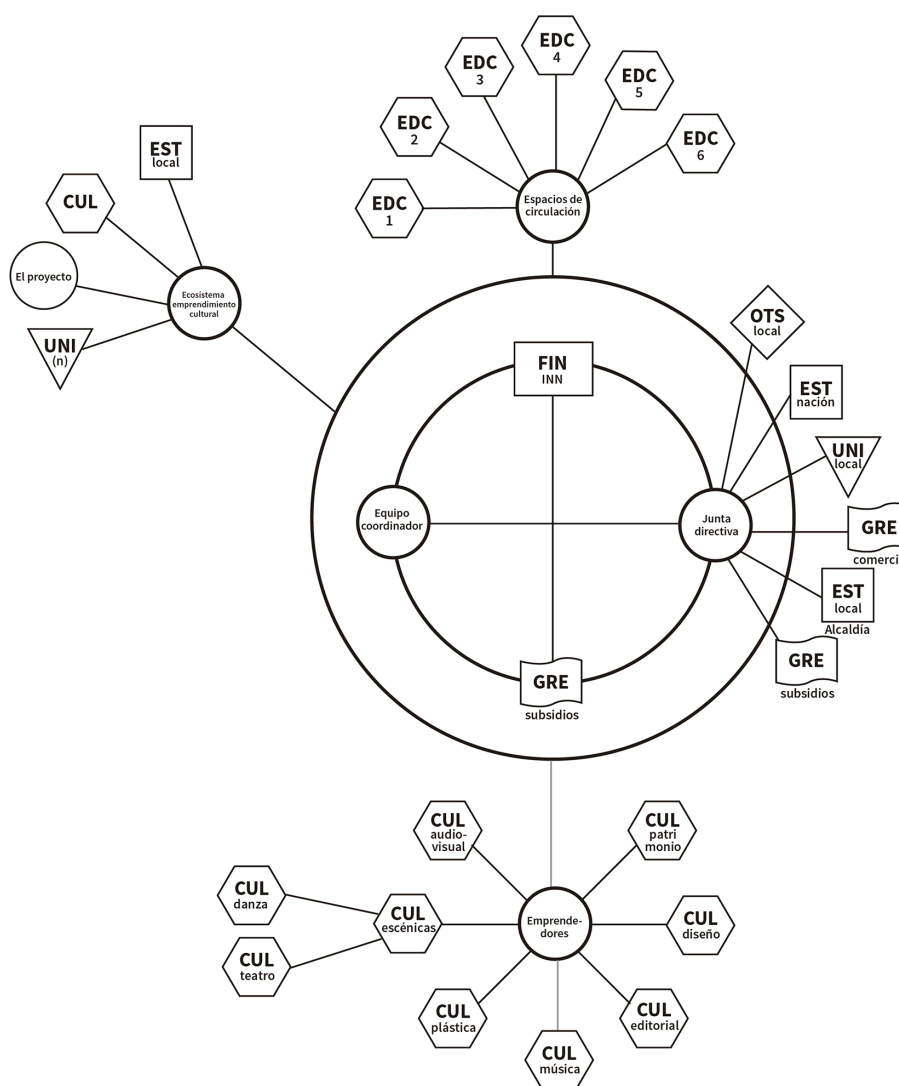


FIGURA 5.  
 Mapa de agentes sociales alianza Cultura  
 Fuente: elaboración propia

## Análisis comparativo

### Participantes

La inclusión y la diversidad de participantes parecen haber tenido significado e importancia distintos. En un caso, la escasez de perfiles profesionales adecuados a los objetivos confirió importancia a la selección del personal y a la inclusión multidisciplinar. En otro caso, la diversidad fue definida como representatividad regional de miembros y comunidades aliadas. Mientras en otro, la diversidad surgió de la naturaleza inclusiva del proyecto: mujeres, jóvenes y grupos vulnerables por el conflicto armado. En suma, la caracterización social de los miembros mostró un principio de diversidad e inclusión aparentemente escindido en una doble característica de la participación, profesional y social, la cual expresa, respectivamente, la división social del trabajo como colaboración interdisciplinar y la estratificación social y el diálogo probable entre sectores sociales.

### *Interlocutores específicos y gestión de la alianza*

En los cuatro casos, hubo interlocutores específicos de los miembros de cara a las alianzas, pero su incidencia en la gestión fue relativa según factores clave como: nivel de conocimiento del sector, temática y agenda de la alianza, posibilidad de permanecer y participar de manera informada, claridad en la organización sobre la alianza y el rol del interlocutor, que debía estar basado en sus conocimientos y posibilidad real de participación e incidencia en la toma de decisiones de los representantes de organizaciones de la base social.

### *Liderazgo*

En general, se encontraron liderazgos capaces de tomar decisiones, asignar recursos y comprometer a sus organizaciones con las alianzas, mediante gestión compartida y orientada al logro, toma de decisiones oportuna, posibilidad de escalar consultas según estructura jerárquica de las organizaciones y un estilo de liderazgo consultivo, descentralizado y relativamente autónomo. En un caso, hubo dificultad para transformar la gestión multisectorial en política pública, y en otro, para adaptar el método colaborativo a los cambios en el entorno y que continuase siendo eficiente.

### *Los objetivos de la alianza y de sus miembros*

Las AMS, como hechos de comunicación, requirieron de una convergencia de objetivos y demarcadores del proceso organizativo previsible, comprobable y explícita, tanto más importante cuanto los miembros pertenecían a sectores distintos. El hecho multisectorial se configura a partir de una situación de diferenciación social y una dinámica de aproximación de intereses. Y las entidades estatales en el sector de salud y bienestar social parecen mostrar mayor vocación para convocar múltiples sectores y alinear objetivos en función de un propósito relevante.

### *Institucionalización*

La lógica multisectorial indica que los objetivos de la AMS deben fortalecer los de sus miembros, pero a pesar de la fórmula “todos ganan” hubo dificultades para mantener la unión y coherencia de dicha estructura y dinámica. La vigencia de la alianza en cada miembro fue un desafío permanente, por lo que la designación del representante fue un logro temprano, mientras la visibilidad de la confluencia de intereses generó un efecto de institucionalización de la alianza. Paradójicamente, pese que sirve a todos, aliarse puede ser un beneficio de corta duración que enfrenta desafíos de participación, financiación, estabilidad y sustentabilidad social.

### *Estrategias para afrontar cambios del entorno*

En general, la comunicación entre miembros fue crucial para enfrentar cambios en el entorno, mediante interacciones frecuentes, incremento del conocimiento experto, una dinámica conversacional ilustrada sobre cada coyuntura, planeación conjunta, un liderazgo confiable y recursos disponibles. Asimismo, fue importante conocer la naturaleza de lo multisectorial y las lógicas de cada sector y organización.

## *Públicos y participación*

- Sentido del vínculo entre alianzas y públicos: las AMS establecieron niveles de influencia de los agentes para desarrollar sus capacidades de colaboración. En un caso, se alcanzó un alto grado de conciencia sobre participación e influencia gracias a la elaboración del mapa de agentes, articulado a la sistematización de experiencias como autorreflexión para mejorar la acción. Con los mapas las alianzas definieron los públicos más importantes para el logro de sus objetivos, involucrándolos en los procesos consultivos relevantes y generando sentido de pertenencia y mayor capacidad asociativa. Asimismo, en la medida en que se consolidó la confianza de socios y financiadores en los equipos coordinadores, estos pudieron tomar decisiones con autonomía y encaminar sus acciones al logro de las metas.
- Comunicación entre cada organización y sus públicos: el vínculo con los públicos internos fue en gran medida informativo; al parecer, otros alcances se dificultaban por la sobrecarga de trabajo derivada de las responsabilidades técnicas y de toma de decisiones en algunos equipos coordinadores. Fue una comunicación en función de los objetivos, con base en lineamientos determinados en convenios marco. Por otro lado, en dos alianzas la ausencia de un plan de comunicación sobre avances del proyecto afectó su reconocimiento y la participación de los públicos. Algunos entrevistados no desarrollaron una interpretación sobre la comunicación interna o externa, sino sobre su existencia más o menos consciente y organizada, ni diferenciaron un sentido informativo, promocional, consultivo o de toma de decisiones de la participación.
- Celebraciones, símbolos y denominaciones: no parece haber habido propuestas explícitas frente a estos temas ni, en general, sobre la comunicación para generar cohesión. Las alianzas contaban con una identidad visual que las identificaba ante sus públicos internos, en piezas de comunicación. Los encuentros en su mayoría tenían finalidades técnicas, las celebraciones estaban enmarcadas en el reconocimiento de logros y predominaba un enfoque en el aprendizaje de las cuestiones prácticas y conceptuales, por sobre una interacción personal exenta de los deberes de la productividad. La utilización del glosario del mundo institucional del desarrollo operó como un conjunto de convenciones políticamente correcto, que permitía la comunicación colectiva, la identificación de cada actor y la generación de identificaciones grupales singulares.

## *Poder*

-Equidad en la participación para toma de decisiones y manejo de liderazgos dominantes: la participación equitativa para la toma de decisiones no siempre estuvo presente. En una AMS, la entidad financiadora avalaba las decisiones del equipo coordinador, lo que cambió en la última etapa del proceso cuando todos aportaron recursos en medidas equivalentes; en contraste con uno de los casos en Medellín, donde la influencia en decisiones estuvo mediada por el monto de los aportes, pero fundada en un liderazgo concebido como responsabilidad compartida. En una AMS, en Cali, las metodologías participativas permitieron elaborar consensos entre socios, pues se contaba con moderador, seguimiento a protocolos y técnicas grupales para alineación de conceptos y registro de voces individuales; un método participativo a la vez regulado y flexible, dentro de un clima más democrático, aplicado mediante ciertos fundamentos académicos metódicos para que todos fuesen partícipes y se evitaran liderazgos dominantes. Los convenios que estipulaban acuerdos de trabajo articulado también permitieron consolidar relaciones equitativas, aunque una vez suscritos no habría habido posibilidad de cambios de ruta y, en ciertos casos, promoverían estilos de liderazgo autoritario.

## *Gestión de la comunicación*

- Concepto de “alianza”: se encontró una diversidad de sentidos agrupados en valores sinónimos (colaboración, unión, articulación); definiciones de liderazgo estratégico (identificar potencial del otro, suma de capacidades, encuentro “gana-gana”, criterio reglamentario) y consignas para el colectivo (“socios de trabajo para la ciudad”, “red donde todos suman, ganan y aportan”, “trabajar y defender el proyecto”).
- Concepto de “comunicación”: hubo dispersión sobre este concepto. En un caso, aparecieron profundas diferencias de opinión sobre la comunicación, entre pertinencia y activismo. Por un lado, se buscó el ideal de un proceso participativo de construcción de sentido, y por otro, hubo prácticas informativas, iniciativas de clima laboral y mercadeo, más un esfuerzo para formación de públicos. En otro caso, predominó la visión instrumental (“mandar un mensaje”, “flujo efectivo de mensajes”, “intercambio”), aunque fue problematizada desde los principios del “diálogo de saberes”, sin que esta tensión histórica entre la visión administrativa y crítica de la comunicación implicase conflicto entre posiciones contrapuestas. En el tercer caso, la concepción estratégica de comunicación fue difusión de información para alineación de miembros, mientras hubo desacuerdo sobre la comunicación como lineamiento del proyecto, no explícito en el papel, pero sí en la dinámica de participación de públicos. En el cuarto caso, la comunicación era un conjunto diverso: desde el sentido práctico como prácticas informativas, educativas y de socialización, desde la axiología como valores de respeto, escucha, transparencia y fluidez y como recontextualización o traducción intercultural del conocimiento, en concordancia con el saber popular, las expectativas y el aprendizaje colectivo para la incidencia en la política social.
- Concepto “multisectorial”: este término contempló distintas perspectivas. En uno de los casos, la denominación fue “intersectorial” y la práctica multisectorial, por la gestión con diversos agentes. En otro caso, se concebía como colaboración entre sectores del esquema administrativo estatal (salud, educación, medioambiente). “Multisectorial” puede transmutar en “intersectorial” o incluso en “transdisciplinar”, según la perspectiva institucional o sectorial del agente que construye el discurso. En otro caso, la polivalencia del concepto hacía referencia a sectores económicos o al encuentro de diferentes sectores sociales. En un cuarto caso, no se utilizaba, aunque conservaba relación con la naturaleza del proyecto y sus propósitos prácticos. También se le relacionaba con la diversidad de puntos de vista que pueden hallarse en los agentes a través de la estructura social.

## *La comunicación, el modelo de alianza y la política pública*

La comunicación no aparece como política, plan o programa, escrito y socializado. Aparentemente, no se promulgaba o planificaba, sino que se hacía. Tuvo un sentido práctico como dimensión constitutiva de la colaboración y actividad esencial desplegada a todo nivel, como diversidad de discursos, acciones e interfaces sustentados en el habla, la escucha, la escritura, la lectura y en imágenes y sonidos articulados.

## *Comunicación e interpretaciones del campo de fuerzas*

La comunicación interna estuvo en parte orientada a la cuestión del poder respecto de la participación con equidad. En ocasiones prescrita en los convenios, lo cual podía abrir o cerrar posibilidades reales de participación, o desarrollada en la práctica para la negociación y el manejo de conflictos y crisis y sintetizada en criterios orientadores y soluciones prácticas tales como: 1) definición de reglas y construcción de consensos a partir de las diferencias, 2) priorización del diálogo y el trabajo en equipo, 3) complementariedad de las

fragilidades de un miembro con las fortalezas de otro, 4) respeto entre los socios y con los públicos, 5) valoración del conocimiento y la experiencia compartida previos, 6) “nivelación de saberes” como diagnóstico de necesidades de formación y plan de capacitaciones para equidad en la información para la participación, 7) reconocimiento de la experiencia y de su valoración pública, incluido el conocimiento de los agentes sobre las realidades locales, 8) espacios permanentes de discusión y retroalimentación, 9) identificación de habilidades de mediación y negociación, 10) identificación de agendas susceptibles a la crisis y 11) asesoría de consultores externos en momentos críticos.

### *Comunicación y uso de tecnologías*

El uso de las tecnologías para producir contenidos alcanzó un nivel básico, en tres alianzas. No hubo planeación ni inversión notoria en TIC para la comunicación, y su uso convencional se desarrolló según el carácter implícito y rutinario de muchas tareas de comunicación consideradas. El ahorro fue prerrogativa, mediante el uso intensivo del Skype, de programas básicos de diseño y de redes sociales.

### *Frecuencia de las interacciones*

En general, hubo interacciones constantes e intensificadas vía TIC, entre miembros y con el equipo coordinador y, en menor medida, con los grupos sociales de base. La reunión fue el método básico del trabajo colaborativo, complementado por el uso de TIC para convocatoria, coordinación e información, aunque la interacción implicó una multiplicidad de espacios de comunicación. Las TIC tradujeron ciertas necesidades de comunicación y posibilitaron su intensificación (PC, e-mail, Smartphone, Skype, Drive, WhatsApp). En las AMS, sería observable un proceso de interacción intensificada, en correspondencia con la aceleración del tiempo presente y las prerrogativas de productividad como clave del comportamiento.

### *Socialización de avances de gestión*

Hubo diferencias notorias entre casos, a partir de dos instancias de socialización: los financiadores y los grupos de la base social. Los grandes informes para financiadores eran permanentes, en versiones semestrales o anuales. Con las bases sociales, la socialización se desarrollaba en espacios de reunión o taller. En el caso donde se estructuró un plan de comunicación, la socialización fue importante, periódica y de aprendizaje, afianzada en la sistematización de la experiencia. En síntesis, fue una práctica altamente valorada y con diversos sentidos, entre informes de gestión, espacios de participación y las variaciones de evaluación, seguimiento, acompañamiento, sistematización, aprendizaje y articulación.

### *Generación de valor*

Generación de valor para las organizaciones vía alianza, y aportes de los miembros: se consolidó a partir de la clarificación de los beneficios, necesidades y expectativas de los miembros, como la vinculación a partir de objetivos comunes y, en algunos casos, de líneas conceptuales y políticas similares. Por otra parte, se percibía como posibilidad de optimizar recursos e incrementar el alcance de los objetivos por apoyo mutuo. Las relaciones con organizaciones de distintos sectores trajeron importantes beneficios, especialmente con entidades con las que en el pasado no había habido articulación. Cada integrante, interlocutor o colaborador requirió de una noción del concepto y la práctica del trabajo multisectorial. Las AMS generan conocimientos nuevos tanto para los miembros como para las comunidades y organizaciones con las que trabajan, a partir

de las perspectivas y experiencias singulares. Las organizaciones perciben como generación de valor el sentido de pertenencia engendrado en relación con los temas que los unían y el empoderamiento de cada miembro. Visibilidad, reputación y confianza se fortalecieron en cada organización a partir del trabajo en conjunto, y el reconocimiento social de entidades nacionales o internacionales permitió vislumbrar proyectos a futuro.

### *Teorías heredadas*

Teorías y métodos de experiencias foráneas: en tres de cuatro casos, se retomaron experiencias de Canadá, Estados Unidos o Inglaterra, para plantear misión, visión y objetivos. Se recurrió a referentes externos cuando se trataba de conceptos y prácticas nuevas en el medio social, pero también se observó su ajuste a las necesidades locales. En un caso, esta práctica permitió evaluar y mejorar procesos internos y externos. En otro caso, los saberes prácticos configuraron un conjunto heterogéneo al cual no es posible atribuir un único origen geográfico o institucional, aunque la gestión y generación de informes sí debía responder a exigencias del financiador.

### *Evaluación*

- Prácticas evaluativas: al parecer, la rigurosidad en el proceso de seguimiento no siempre asegura el cumplimiento de las metas. Las prácticas de evaluación surgieron de requerimientos de los miembros, en un caso por parte del financiador internacional y, en otro, de los agentes empresariales y estatales dada la importancia del monitoreo. En dos AMS, hubo carencia de evaluación *a posteriori* ocasionada en uno de los casos por la finalización del proceso y la suspensión de recursos. Por último, en uno de los proyectos se fortaleció la constante reflexión al contar con un sistema de gestión de conocimiento, en un proceso de evaluación vía prácticas de comunicación presenciales y virtuales.
- Prácticas evaluativas en comunicación: fueron escasas. En un proyecto, la reflexión y seguimiento que se hacía en el equipo coordinador no se transmitía ni se desarrollaba de la misma manera en la junta directiva ni con los otros miembros, puesto que se concebía como una responsabilidad exclusiva de ese equipo. En otro caso, el seguimiento se basó principalmente en dos mediciones: la gestión de *freepress* y la presencia mediática.

## **Conclusiones**

En las AMS existió un principio implícito de *diversidad e inclusión* escindido entre la multidisciplinariedad profesional y la multiculturalidad comunitaria. Esta perspectiva de participación parece responder a un principio de proximidad y diferenciación social, es decir, las alianzas expresaban las diferencias sociales.

Una AMS exige una *coincidencia previsible entre objetivos, relacionada* con la intensidad del vínculo y su situación dentro del continuo de colaboración (Austin et al., 2005). El gestor convoca a un espacio multisectorial que puede ser interdisciplinar, pluricultural y policlasista, y esta potencial univocidad de la diversidad depende en gran medida del contexto social y de su momento histórico, de la concepción previa de la AMS y de la comunicación. La AMS depende de una doble tarea: la vigencia del objetivo común en los objetivos de cada miembro (Austin et al., 2005), pero su institucionalización es lenta, frágil y desafiada por factores como financiación, calidad de la participación, estabilidad del entorno y sustentabilidad social. Sin embargo, el poder las AMS reside en la capacidad de agencia colectiva, a pesar de los desafíos y más allá de los recursos o el poder de convocatoria (Koshmann et al., 2012). Las alianzas estudiadas fueron proyectos relevantes para la sociedad, pero su institucionalización no parecía ser más importante que el

logro del objetivo. La multisectorialidad parece ser más un recurso interinstitucional que un producto institucionalizado (como una política pública). Así como corresponde a objetivos estables también es necesaria frente a los cambios en el entorno.

Las interpretaciones sobre los *públicos como sujetos sociales* aparecieron en los discursos compartidos entre profesionales y las bases sociales, como conceptos aplicables a las realidades sociales que implicaban los temas de agenda. El sentido práctico comunicativo se refería primordialmente a públicos, mientras el sentido del vínculo se construyó entre alianza- públicos (a, b, c) y núcleo central-equipo coordinador (d, e), así: a) Estableciendo niveles de influencia de los agentes y desarrollar capacidades de trabajo colaborativo; b) Mapas de agentes ayudaron a definir públicos según objetivos, a generar sentido de pertenencia y capacidad asociativa; c) La descentralización operativa, con cobertura territorial amplia pudo contribuir a mejores decisiones de coordinación local y aseguramiento de objetivos; d) La toma de decisiones participativa estuvo desafiada por la sobrecarga de algunos equipos coordinadores y el carácter emergente de las decisiones y e) Definición de protocolo de acción concertada, basado en valores de participación e influencia y en prerrogativas de responsabilidad social institucional (Suárez, 2009). La comunicación en las AMS se ha desarrollado como principio orientador y sentido de prácticas resolutivas. A pesar de que el marco institucional y los objetivos hacían esperable el trabajo colaborativo, parecería necesaria una mayor promoción de valores y criterios de participación para consolidar vínculos y logros. En las perspectivas teóricas de planificación (Suárez, 2009) e innovación (Saur et al., 2005), la participación es un valor, pero también una habilidad, y en las AMS tuvo ambos significados pero distintos resultados.

La *equidad en la participación* no siempre estuvo presente en las alianzas, pero hubo saberes prácticos que contrarrestaron las tentativas del liderazgo autoritario. En AMS que aspiraban a incidir en políticas públicas, el carácter multisectorial impuso a la mediación comunicacional desafíos complejos similares a los rigores de la “gran política” (Gramsci, 1934). En este estudio, no se percibieron acciones de coerción sobre profesionales y comunidades por el agente gobernante o el financiador, pero en la interacción participativa, pueden surgir elementos que hacen que la gestión simbólica enfrente los imponderables del juego de fuerzas entre agente y estructura. Las AMS configuran un campo de fuerzas donde una consideración comunicativa básica consiste en poseer un principio de realidad sobre las estructuras de poder y sus expresiones conscientes e inconscientes, en la cooperación y sus niveles administrativo, interdisciplinar y comunicativo.

En los cuatro casos el concepto de “alianza” tuvo tres sentidos variables: axiológico, estratégico y político. Al concepto de “comunicación” se le atribuyó un sentido instrumental como prácticas informativas (Ibarra-Colado, 2007), pero subsistió como participación y diálogo para la acción colectiva. En la dinámica multisectorial la información, más que un vector unidireccional persuasivo, sería indispensable para una participación inclusiva y socialmente pertinente. De otro lado, “multisectorial” es un concepto que se recontextualiza y conserva similar significado, variación que indica el carácter multidimensional del fenómeno: multidisciplinar, pluricultural y policlasista, lo cual confirma la importancia de avanzar en la investigación sobre su sentido comunicativo teórico y práctico, parte del aprendizaje colaborativo para la pertinencia en la innovación (Saur et al., 2005).

Por su parte, la comunicación aparece como una práctica general, habitual pero actualizada, imprescindible como generadora de sentido. Fue principio orientador del sentido de alianza y criterio organizador de ciertas prácticas de convocatoria, coordinación y organización, pero dado que la estructura y agendas de las AMS suelen ser complejas, pueden requerir de técnicas comunicativas de negociación y manejo de crisis y de una lectura política del contexto (Saur et al., 2005), de los agentes políticos profesionales y las coyunturas electorales y políticas. En uno de los casos de Medellín, el trabajo consensuado entre la multiplicidad de actores otorgó fuerza de negociación con políticos y gobernantes. El nivel superior del trabajo comunicativo consistió en la concepción y desarrollo de dinámicas de participación informada y equitativa para la colaboración, donde las TIC cumplieron su función. Un nivel elaborado de usos de TIC se refirió al manejo estratégico de redes sociales y a la adaptación de textos técnicos a lenguajes cotidianos.



En Cali, la producción de comunicación tuvo dos escenarios: el regido por la inmediatez informativa, apoyado en mensajes, y el que concebía el proceso de participación, sustentado en eventos. Esta dualidad suele presentarse así: los productos informativos dotados de atributos tanto para la divulgación como para la “sensibilización”, un tipo de participación primaria y los eventos de participación apoyados en información cualificada, representada en productos y textos elaborados para tal fin. En todo caso, hubo una multiplicidad de soluciones de comunicación de sentido práctico, con mensajes de espíritu variable, desde la persuasión efectista hasta el recurso al universo afectivo. En Medellín, la lección aprendida sobre las fragilidades de las prácticas de comunicación permitió hacer el tránsito desde la informalidad y el activismo hasta la estrategia profesional pertinente y dotada de recursos. En cuanto a los símbolos, los logos generan un desafío de comunicación porque cierta proxémica gráfica puede resultar reveladora de la estructura y dinámica de la alianza, y representan un problema de composición en el espacio bidimensional, relativo a las posiciones en el espacio social y a la configuración de las relaciones interinstitucionales.

La *generación de valor* integra en la mayoría de los casos valores intangibles que suelen clarificarse desde el comienzo (Austin et al., 2005), aunque también beneficios tangibles propios del sentido práctico: por un lado, el vínculo por objetivos, el apoyo mutuo y el sentido de pertenencia, como motores de la cohesión y, por otro, la optimización de recursos, el acceso a nuevos conocimientos y las nuevas relaciones intersectoriales. Entre la axiología y el pragmatismo, aparece un conjunto bivalente: valores con potenciales beneficios (visibilidad, reconocimiento, reputación y confianza). En Medellín, la utilidad de los resultados de la alianza para los objetivos particulares implicó un valor, pero la relevancia de los fines (democracia, defensa de lo público, transparencia, eficiencia) fue la fuente primordial de valor.

La perspectiva crítica del modelo aplicado problematiza la *adopción de modelos foráneos* en las prácticas organizacionales (Ibarra-Colado, 2007), pero una constatación del proceso y los referentes de la adopción de teorías y modelos en las AMS requeriría otro tipo de aproximación. Las referencias a los conceptos de alianza, comunicación y multisectorialidad dejan ver dispersión del significado o polarización entre sentidos pragmáticos y críticos, y su relatividad por subordinación a los sentidos prácticos o a los términos legitimados en el lenguaje institucional, los usos académicos o el activismo político. El abordaje de las problemáticas sociales, políticas y económicas complejas implicó un aparataje conceptual que estructuró el discurso, por lo que los conceptos aparecen naturalizados porque son fundamento de la racionalidad del conocimiento disciplinar e interdisciplinar. En consecuencia, se requeriría un nuevo acercamiento a los discursos para analizar la adopción de conceptos y métodos en cuanto afirman o deniegan los fundamentos sociales, económicos y políticos de las problemáticas locales, regionales o nacionales para las cuales se esgrimen (Ibarra-Colado, 2007) y las relaciones interorganizacionales, multisectoriales e interdisciplinarias que favorecen o inhiben. Por otro lado, las prácticas de comunicación fundadas en la autoevidencia funcional de las TIC pueden contribuir a la eficiencia de las acciones, sin embargo, este conocimiento y expresión comunicativos transferidos a realidades organizacionales y sociales locales operarían como puesta en escena de componentes de comunicación cuyos atributos de virtualidad, inmediatez e impacto pueden profundizar las dificultades de la colaboración multisectorial y generar deficiencias en proyectos y acciones de las AMS.

## Agradecimientos

A los participantes en la investigación pertenecientes a las alianzas multisectoriales estudiadas en Cali, y a la estudiante del Programa de Comunicación, Isabella Terán Bernal, de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, por sus inestimables aportes como asistente de investigación.

## Referencias

- Ahgren, B., Bihari, S., y Axelsson, R. (2009). Evaluating intersectoral collaboration: A model for assessment by service users. *International Journal of Integrated Care*, 9, e03. <https://doi.org/10.5334/ijic.304>
- Austin, J., Gutiérrez, R., y Reficco, E. (2005). *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Social Enterprise Knowledge Network, Banco Interamericano de Desarrollo, Harvard Business School.
- Billis, D. (1993). What can nonprofits and businesses learn from each other? En D. Hammock y D. Young (Eds.), *Nonprofit organizations in a market economy* (pp. 319-341). Jossey-Bass.
- Brown, D., Khagram, S., Moore, M. H., y Frumkin, P. (2020, julio). *Globalization, Ngos and Multi-Sectoral Relations* (The Hauser Center for Nonprofit Organizations and The Kennedy School of Government, Harvard University Working Paper No. 1). <https://doi.org/10.2139/ssrn.253110>
- Casado Cañeque, F. (2007). *Alianzas público-privadas para el desarrollo* (Documento de trabajo N.º 9). CEALCI-Fundación Carolina. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2014/08/DT9.pdf>
- Gramsci, A. (1932-1935). La filosofía de Benedetto Croce. En *Cuadernos de la cárcel*, 4(10- XXXIII). Ediciones Era.
- Grant, R. M., y Baden-Fuller, C. (2004). A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x>
- Gray, B., y Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22. <https://doi.org/10.1177/0021886391271001>
- Ibarra-Colado, E. (2007). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. *Organization*, 13(4), 463-488. <https://doi.org/10.1177/1350508406065851>
- Joshi, W. (2009). Continuous supplier performance improvement: Effects of collaborative communication and control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133-150. <http://www.jstor.org/stable/20619003>
- Koshmann, M. A., Kuhn, T. R., y Pfarrer, M. D. (2012). A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *The Academy of Management Review*, 37(3), 332-354. <https://www.jstor.org/stable/23218092>
- Laclau, E. (2005). *La razón populista*, Fondo de Cultura Económica, pp. 91-161
- Long, F. J., y Arnold, M. B. (1995). *The power of environmental partnerships*. Dryden.
- Mabuza, M. P. (2020). *Evaluating international public health issues*. Springer.
- Mohr, J., y Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152. <http://www.jstor.org/stable/2486868>
- Mohr, J. J., Fischer, R. J., y Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60(3), 103-115. <http://www.jstor.org/stable/1251844>
- Molleda, J. C., Martínez, J. R., y Suárez, A. M. (2008). Building multi-sector partnerships for progress with strategic, participatory communication: A case study from Colombia. *Anagramas. Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 7(14), 93-104. [https://www.researchgate.net/publication/262457097\\_Alliances\\_based\\_on\\_communication\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/262457097_Alliances_based_on_communication_strategies)
- Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. Fondo de Cultura Económica.
- Rondinelli, D. A., y London, T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17(1), 61-76. <https://www.jstor.org/stable/4165929>
- Saur, I., Marques, A. M., y Alves J. (2005, enero). *Multisectoral cooperation networks as stimuli of knowledge processes leading to innovation*. [https://www.researchgate.net/publication/228964774\\_Multisectoral\\_cooperation\\_networks\\_as\\_stimuli\\_of\\_knowledge\\_processes\\_leading\\_to\\_innovation](https://www.researchgate.net/publication/228964774_Multisectoral_cooperation_networks_as_stimuli_of_knowledge_processes_leading_to_innovation)

- Shumate, M., y O'Connor, A. (2010). Corporate reporting of cross-sector alliances: The portfolio of ngo partners communicated on corporate websites. *Communication Monographs*, 77(2), 207-230. <https://doi.org/10.1080/03637751003758201>
- Selsky, J. W., y Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31(6), 849-873. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Suárez, A. M. (2009). Estrategias de comunicación para crear alianzas. *Anagrama. Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 7(14), 93-114. <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v7n14/v7n14a07.pdf>
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudios de casos*. Morata.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. Autor.
- Vélez, G. (2011). Apuntes iniciales de una búsqueda metodológica para el análisis de procesos de articulación interorganizacionales. *Folios. Revista de la Facultad de Comunicaciones*, 25, 35. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/folios/article/view/10598/0>
- White, L. (2001). Effective governance through complexity thinking and management science. *Systems Research and Behavioral Science*, 18(3), 241-257. <https://doi.org/10.1002/sres.373>

## Notas

- \* Artículo de investigación. El artículo se origina en el proyecto de investigación titulado “Idea y práctica de comunicación en alianzas multisectoriales en Cali entre 2012 y 2017. Estudios de caso de agendas desarrolladas entre el Estado, la Empresa, la Sociedad Civil y la Universidad, útiles en la generación de nuevos referentes empíricos para la formación de comunicadores”, desarrollado durante 2017 y 2018, con financiación de la Oficina de Investigación y Desarrollo (OID) de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali.
- 1 Las AMS son aquellas desarrolladas por agentes de tres o más estamentos sociales diferenciados, provenientes del Estado, mercado o sociedad civil. La literatura revisada indica que existe un número considerable de denominaciones aplicables al fenómeno de la colaboración intersectorial. La perspectiva multisectorial, a nuestro juicio, resulta más comprensiva y puede cobijar la diversidad terminológica y sus sentidos organizacionales aparecidos en los trabajos publicados tanto en lengua inglesa (*multisectoral partnerships*) como en español.
- 2 Asimismo, fueron entrevistados sobre características generales de las AMS y prácticas de comunicación, cinco profesionales pertenecientes a dos AMS destacadas por su trayectoria y logros, desarrolladas en la ciudad de Medellín: una alianza para la participación ciudadana en la planificación del territorio (2005-2007) y una alianza para la veeduría al poder legislativo municipal (2006-2018), con el propósito de dotar al análisis comparativo general en Cali de otros referentes relevantes.

Licencia Creative Commons CC BY 4.0

*Cómo citar este artículo:* Rodríguez Quintero, R., y Correa Méndez, Á. M. (2021). Ideas y prácticas de comunicación en cuatro alianzas multisectoriales en Cali (Colombia), 2012-2017. *Signo y Pensamiento*, 40(78). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp40-78.ipcc>