



Comunicación en alianzas multisectoriales: comunicación sin comunicología. Un modelo de análisis

RICARDO RODRÍGUEZ QUINTERO

Profesor Asociado e investigador, Pontificia Universidad Javeriana de Cali.
ricardorq@javerianacali.edu.co

ÁNGELA MARÍA CORREA MÉNDEZ

Profesora de planta e investigadora, Pontificia Universidad Javeriana de Cali.
angela.correa@javerianacali.edu.co

Resumen

En el marco del proyecto de investigación “Conceptos y prácticas de comunicación en alianzas multisectoriales en Cali, Colombia. Análisis comparado de cuatro casos desarrollados entre organizaciones del Estado, el mercado y la sociedad civil entre 2012 y 2017”, se desarrolló un modelo



de análisis teórico multidimensional, basado en perspectivas divergentes de naturaleza crítica, planificadora, innovadora y procesual, adecuado a la diversidad de formas de trabajo colaborativo interinstitucional, las cuales se transforman a través del tiempo. El análisis tiene como objetivos caracterizar alianzas multisectoriales, en términos de agendas, agentes, objetivos y logros, en su perspectiva temporal y espacial; y analizar la conceptualización y las prácticas de comunicación en dichas alianzas en sus políticas, planes, programas y proyectos, y su importancia en el logro de los objetivos. En el marco de la comunicación organizacional, esta perspectiva resulta innovadora, en cuanto equivale a la reconstrucción y valoración de la memoria del trabajo interinstitucional, coordinado alrededor de fines sociales, políticos y productivos relevantes en los ámbitos local y regional.

Palabras clave: comunicación organizacional, alianzas multisectoriales.

Este trabajo presenta un modelo teórico de perspectiva múltiple para estudiar un extendido fenómeno de comunicación social que resulta paradójicamente poco estudiado desde la perspectiva comunicacional, y que suele denominarse alianzas multisectoriales. Definimos a estas alianzas como procesos de concertación, articulación y planificación que posibilitan la participación de actores de los sectores privados, públicos, sociales y comunitarios en iniciativas convergentes con fines sociales relevantes. Esta definición de la multisectorialidad permite inferir la naturaleza comunicacional del fenómeno, en tanto la comunicación puede ser definida como el proceso de producción social de sentido para fines socialmente



relevantes agenciado por profesionales/agentes capaces de influir en los sistemas y procesos más diversos en los que los sujetos sociales interactúan entre sí y con las estructuras culturales, económicas e institucionales locales y trans nacionales. La comunicación es un elemento central en la comprensión y determinación del presente y el futuro social, porque es un medio, un recurso colectivo, para la coordinación de acciones metodológicamente reguladas y evaluables, tendientes a la consecución de fines determinados (Fuentes, 2010:47).

En consecuencia, este modelo teórico se explica y justifica por la necesidad de avanzar en el conocimiento de los referentes empíricos del trabajo institucional mediante alianzas como estrategia de base comunicacional para el desarrollo social, económico y de la cultura política.

A pesar de ser una de las prácticas características del funcionamiento institucional desde los años 90, las estrategias de alianzas interinstitucionales de tipo multisectorial no parecen haber recibido suficiente atención dentro del campo de la comunicación en nuestro medio local y regional. Como configuración típica de la política institucional en muy diversos ámbitos de la administración del territorio y de la gestión de procesos de desarrollo institucional y de temas de la agenda oficial de la política social, económica y cultural, se da por sentado su carácter vinculante tanto respecto de la política del Estado local como de los grupos hegemónicos y, por ende, se presume el escaso margen de maniobra que se tiene para su análisis, su crítica y su transformación.

Esta desconfianza en la naturaleza, dinámica y legitimidad de las alianzas alcanza aún a las movilizaciones sociales y políticas no institu-



cionalizadas donde convergen coyunturalmente distintas fuerzas hegemónicas y subalternas, como en los casos de las grandes causas sociales como la construcción de la paz, la lucha contra la corrupción o contra la desregulación generadora del deterioro ambiental.

Las investigaciones sobre la comunicación para las alianzas multisectoriales, en Latinoamérica giran en torno a la importancia de las alianzas y las coaliciones como estrategias de desarrollo, por lo general convocadas por un agente específico, con objetivos de interés común e incidencia social (Tabargo 2002; Ezaguirre, 1995) A nivel nacional, se han encontrado estudios sobre la multisectorialidad que presentan evidencias sobre su importancia en temas como la promoción de la salud, la equidad y la educación, entre otros; que incluyen además problemáticas como los planes de desarrollo, la contratación pública o el incremento de las alianzas público privadas (Cañeque, 2007). De la misma forma, se ha estudiado a los actores del desarrollo económico y social, como la Universidad, la Empresa, el Estado, el Tercer Sector y la Comunidad, y sus interacciones, para la formulación de proyectos de diverso alcance territorial, y se han investigado algunas estrategias de comunicación que han contribuido de manera directa a las alianzas multisectoriales.

Desde una perspectiva sociológica, la comunicación es dimensión constitutiva tanto de la naturaleza social de la relación entre los subsistemas político y económico y sus agendas, como de la producción y reproducción de sus lógicas específicas, incluida la colaboración multisectorial.



Sin embargo, esta lógica relacional no es de ninguna manera equilibrada cuando se piensa en casos ilustrativos de relaciones entre el Estado, el mercado y la sociedad civil, como los referentes empíricos base del modelo propuesto. Las causas y efectos históricos del surgimiento de organizaciones de la sociedad civil en América Latina en las últimas décadas del siglo XX, como la reducción del Estado, la reforma estructural de la economía y la consolidación de la lógica mercantil en la organización de los mundos de la vida, dejan ver el tipo del análisis que deberemos desarrollar para otorgar un sentido menos abstracto a los preceptos teóricos sobre la sociedad organizacional en Colombia y en Cali, y el proceso de su modernización.

En los años de 1990 se puso en evidencia que los gobiernos debían generar alianzas con el sector privado y la sociedad civil para poder asumir los retos sociales y ambientales globales, con una convocatoria fuerte a las empresas a participar en el desarrollo social. En 1999 Naciones Unidas promulgó el Pacto Mundial que solicita a las empresas demostrar que hacen parte de la ciudadanía mundial adoptando nueve principios¹ de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración

1 Principio 1: Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional; Principio 2: Las empresas deben evitar verse involucradas en abusos de los derechos humanos; Principio 3: Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el efectivo reconocimiento del derecho a la negociación colectiva; Principio 4 : La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio; Principio 5: La abolición efectiva del trabajo infantil; Principio 6: La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación; Principio 7: Apoyar la aplicación de un criterio cauteloso a los problemas ambientales; Principio 8: Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; Principio 9: Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente. En el 2004 se adicionó un décimo: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno (UN.org, s.f.)



de la Oficina Internacional del Trabajo y La Declaración de Río sobre el Medio Ambiente.

Este Pacto Mundial es percibido como una ambiciosa iniciativa de involucrar a agentes de distintos sectores que comparten una agenda en común y discuten regularmente los principales retos del desarrollo relacionados con la vida digna de las personas (Cañeque, 2007). A las alianzas público - privadas se sumó el tercer sector formado por organizaciones de la sociedad civil como ONGs, asociaciones civiles, universidades, sindicatos y comunidades por su experiencia en proyectos sociales e identificación de necesidades locales.

El objetivo No. 17 del Pacto Mundial promulga que una agenda de desarrollo sostenible eficaz necesita de alianzas entre gobiernos, sector privado y sociedad civil, construidas sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local (ONU, 2017).

Según Vélez (2010), las alianzas han sido objeto de estudio desde la economía (relaciones costo - beneficio), la ciencia política (relaciones de poder y comportamiento político), la sociología (comunicación e interacción), la psicología (redes personales y afectos), teoría de las organizaciones (interdependencia) y en análisis de redes sociales como metodología (estructuras sociales). En el campo de la comunicación se han estudiado principalmente desde el concepto de comunicación interorganizacional. Según Schumate y O'Connor (2010), algunos estudios han examinado la comunicación interpersonal que surge en alianzas (Browning et al., 1995;



Flanagin et al., 2001; Isbell et al., 2006; Lewis et al., 2006; Miller et al., 1995); las características de red de las colaboraciones interorganizacionales (Doerfel y Taylor, 2004; Shumate et al., 2005; Stohl y Stohl, 2005; Taylor y Doerfel, 2003). Según estos estudios la comunicación es esencial para mantener: la cooperación (Doerfel y Taylor, 2004; Taylor y Doerfel, 2003), la alianza (Shumate et al., 2005), y el intercambio de información (Stohl & Stohl, 2005). Las prácticas comunicativas son esenciales para la formación y el sostenimiento de las relaciones interorganizacionales, y se ha definido el rol que desempeña la comunicación en la coordinación, es decir, en la estructuración de actividad interdependiente dentro de alianzas (McPhee y Zaug, 2000). Sin embargo, los estudios sobre comunicación interorganizacional se han basado en alianzas entre actores de un mismo sector o, en algunos casos en APP, como en Livesey (1999) y Schumate y O'Connor (2010). Son destacables además, la teoría procesual de Austin (2003) y Harvard Business School (2005), en la cual se percibe a las alianzas como procesos dinámicos que atraviesan distintas etapas del continuo de colaboración: filantrópica, transaccional e integrativa; y la percepción estratégica participativa de la comunicación, explicada por Molleda, Martínez y Suárez (2008). Ambas perspectivas son relevantes en el modelo anunciado.

Actualmente, las alianzas multisectoriales se han incrementado debido a las problemáticas políticas, económicas, sociales y medioambientales, que requieren de la participación activa de actores de diversos sectores (Molleda, Martínez, & Suárez, 2008). Por lo tanto, debido a la importancia de la coordinación y la relación entre organizaciones perte-



necientes a distintos sectores con dinámicas fundamentadas en contextos diversos, así como a la escasez de estudios comunicacionales sobre alianzas multisectoriales, éstas representan una oportunidad para ser estudiadas desde la comunicación.

En consecuencia, esta propuesta se cimenta en la caracterización y análisis de la dimensión comunicacional en cuatro estudios de caso desarrollados entre agentes sociales del Estado, la Empresa y la Sociedad Civil, incluida la Universidad. Para ello, se identificaron la conceptualización y operacionalización de la dimensión comunicacional en políticas, planes, programas o proyectos basados en alianzas; y se desarrolló una crítica a las agendas temáticas comunes por su relación con la importancia de dichas teorías y prácticas de comunicación para el logro de los fines propuestos.

Este esfuerzo conceptual se desarrolló en virtud de la siguiente pregunta orientadora: *¿Cuáles son las características de la idea y la práctica de la dimensión comunicacional en alianzas multisectoriales en Cali, en cuatro casos desarrollados entre organizaciones del Estado, el mercado y la sociedad civil entre 2012 y 2017?*

El modelo

Para concebir el modelo se seleccionaron cuatro trabajos académicos disímiles desarrollados desde cuatro perspectivas relevantes en la vida institucional en Portugal, Estados Unidos y Colombia: Una, de planificación participativa del territorio; dos, del trabajo colaborativo para la innovación empresarial; tres, desde la crítica a la comunicación organizacional y



su dependencia de las teorías foráneas; y, cuatro, según el carácter dinámico y procesual de las relaciones entre empresa privada, sociedad civil y Estado. Estas cuatro perspectivas muestran los componentes comunes, específicos y contrapuestos del trabajo coordinado entre tales agentes sociales, en relación con un tema o problema de carácter vinculante, y el lugar y papel de los conceptos y prácticas de comunicación desarrollados por tales agentes en roles comunicacionales. El modelo de análisis y su aplicación a los casos seleccionados resulta útil para establecer una perspectiva crítica sobre los factores que explican, justifican, potencian o relativizan las ideas y prácticas de comunicación en procesos o eventos de alianza de múltiples agentes y agencias alrededor de una agenda común.

Esquemas de pensamiento recurrentes en la comunicación organizacional

La idea y la práctica de la comunicación organizacional es un referente subsidiario del modelo, aunque algunos autores suelen utilizar una terminología implicativa para referirse a ella como un “área o campo de estudios”. Por ejemplo, Kunsch (2012:4) lo define como “un campo de perspectivas múltiples, por su abordaje, sus métodos, sus teorías, sus ámbitos de investigación y sus presupuestos filosóficos”. La mayor parte de estas perspectivas se derivó de estudios administrativos y del *management*, como las relaciones públicas y la comunicación corporativa. Ha estado presente, además, el uso de otros enfoques para explicar el proceso de comunicación entre grupos informales, organizaciones de base o entidades que surgen para resolver un problema o sacar adelante un



proyecto, pero que luego se diluyen (Preciado-Hoyos A. Guzmán-Ramírez H. 2012).

Kunsch, por su parte, define puntualmente la comunicación organizacional, por su relación con otras ramas de las humanidades y de las ciencias económicas relativamente similares:

“La comunicación organizacional tiene que ser estudiada y practicada desde una perspectiva interdisciplinar, en la medida que, para su comprensión y aplicación, implica otras ciencias y, por lo tanto, necesita ser entendida de forma amplia y abarcadora. Se puede decir que es una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones y todo su contexto político, económico y social.” (Kunsch: 2012:6).

Es fácil notar la presencia de los elementos también presentes en perspectivas aún más elaboradas que integraremos a este modelo de análisis, como las expresiones “flujo”, “interdisciplinar”, “estrategia”, etc., referidos al marco de referencia inmediato de la organización. En un sentido diametralmente opuesto, aparece una perspectiva que explora los cimientos históricos y culturales de la comunicación organizacional en América Latina por su relación con los modelos teóricos y metodológicos foráneos adoptados, y las implicaciones políticas, económicas y sociales de su trasplante en nuestro medio organizacional. Se trata de una relectura del universo organizacional desde la problematización de la “colonialidad epistémica”.



Primera perspectiva: Los Estudios Críticos Latinoamericanos sobre la Organización: Comunicación como producción de conocimiento estratégico local alternativo

La noción de comunicación organizacional puede ser ubicada dentro de los linderos del área de Organization Studies, con referencia a América Latina, según el trabajo de Ibarra-Colado (2007) que problematiza la “colonialidad epistémica” que prevalece en la región, y enfatiza en el sentido de la marginalidad de las realidades organizacionales en nuestros países, con base en tres aspectos: Uno, la imitación del conocimiento generado en las metrópolis; dos, la diversidad de las variables estructurales de los contextos, y la insuficiencia del concepto de “organización” para reconocer casi cualquier otra realidad por fuera de la racionalidad instrumental y la lógica del mercado, como efecto de la reestructuración neoliberal; y tres, la urgente necesidad de estudiar los problemas organizacionales en América Latina mediante el distanciamiento crítico vía una nueva agenda de investigación, que permita reconocer la “otredad” en tales realidades organizacionales en la región (Ibarra-Colado, 2007:3).

Segunda perspectiva: Alianzas Multisectoriales para Planeación del Desarrollo Local: Comunicación como mediación trascendente para el desarrollo social e institucional

Un trabajo de investigación que resulta paradigmático en Colombia es el desarrollado por Suárez, Molleda y Martínez, entre 2008 y 2009 en el valle de Aburrá (Medellín y su área metropolitana). El estudio se centró en el análisis del concepto y la aplicación de “la estrategia de comunicación como proceso que contribuye con la creación de alianzas multisectoria-



les” (Suárez, 2009:93), para explicar “el proceso de creación de vínculos entre organizaciones representativas de tres sectores: organizaciones comunitarias, empresa privada y Estado”. El rol de intermediación del profesional de la comunicación está centrado en la coherencia discursiva y el discurso estratégico mediante la concepción de procesos y productos comunicacionales orientados a la planeación local participativa.

Tercera perspectiva: Cooperación multisectorial y multidisciplinar para la innovación productiva: Comunicación como flujo de conocimiento para el aprendizaje colaborativo Basado en la experiencia de una red específica de trabajo multisectorial que buscaba innovar en el campo del hábitat en Portugal, este trabajo contribuye a la comprensión del estímulo de procesos de conocimiento relevante y la consecuente innovación, basado en tres niveles de análisis: organización y administración de actividades en red, trabajo en equipo y actitudes para los negocios en las organizaciones involucradas (Saur, Marques y Alves, 2005). Según los autores, las redes de cooperación entre actores económicos constituyen un importante instrumento para motivar procesos de conocimiento, la subsecuente innovación tecnológica y la competitividad. Las experiencias multisectoriales con actores y empresas científicas y tecnológicas emergen como soluciones efectivas para facilitar estos procesos, principalmente en ausencia de competidores directos, dado que esto facilita el trabajo en red y la comunicación abierta.



Cuarta perspectiva: El desarrollo de alianzas multisectoriales: fases filantrópica, transaccional e integrativa: comunicación como proceso de reconocimiento, generación de valor, aprendizaje compartido e innovación.

El cuarto componente de nuestro modelo de análisis se basa en una investigación realizada entre grupos de escuelas de negocio tanto de América Latina como de Estados Unidos. Esta se centra en comprender las dinámicas relacionales a través del tiempo entre las empresas y las organizaciones de la sociedad civil (OSC). De acuerdo con el estudio en mención, existe una serie de etapas que contribuyen a la comprensión de estas alianzas.

La relación conceptual que consolida la base de esta investigación es la de las alianzas multisectoriales con su dimensión comunicacional. La comunicación multisectorial, en consecuencia, es un concepto multidimensional, que se refiere a su vez a una práctica económica, política, social y comunicacional (agendas y lenguajes), y constituye la columna vertebral del modelo de análisis que se utilizará en el estudio de los casos objeto de una investigación en Cali. Este modelo de análisis ha sido construido con base en los cuatro estudios anteriores, representativos de cuatro tendencias sobre alianzas multisectoriales, con referentes en América Latina. Asimismo, esta propuesta será el referente teórico primordial para la generación de la metodología de indagación sobre los casos.

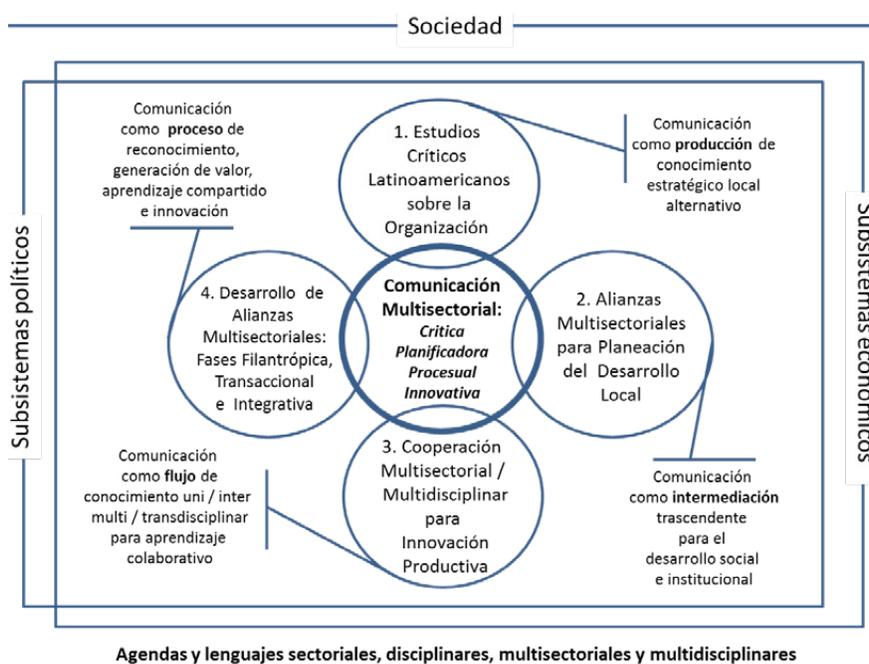
En primer lugar, se establecen las relaciones intrínsecas entre el sistema social, y los subsistemas políticos y económicos que conforman el contexto de la alianza multisectorial y las ideas y prácticas comunicacio-



nales consecuentes. Esta consideración se genera a la luz del propósito de generar un modelo válido en Colombia para formación de comunicadores en las organizaciones. En segundo lugar, se consideran los elementos pertinentes de la perspectiva crítica latinoamericana, en cuanto a la naturaleza alternativa y local del conocimiento organizacional generado, específicamente respecto de la epistemología hegemónica del conocimiento organizativo y la cultura política predominante. En tercera medida, se evalúa la oportunidad y pertinencia de la intermediación profesional comunicacional en las dimensiones de la identidad formal, la información estratégica, la participación social y la incidencia política en la alianza multisectorial, para asegurar la prerrogativa del interés colectivo sobre las expectativas particulares. En cuarto lugar, se analiza el campo de fuerzas inherente a la cooperación multisectorial, de modo que se minimice la competencia y se maximice el aprendizaje colectivo multidisciplinar necesario para la innovación con fines sociales relevantes. En quinto lugar, se establece el estadio de la alianza multisectorial a lograr en la perspectiva temporal, y por su relación con el reconocimiento, la generación de valor y el aprendizaje compartido para la innovación para fines sociales relevantes. Esta perspectiva multidimensional, multisectorial y, eventualmente, multidisciplinar, redundante en un concepto integrador de comunicación multisectorial a su vez crítico, planificador, procesual e innovativo, esencial como base del desarrollo de competencias de pensamiento estratégico en la formación avanzada de comunicadores para la sociedad organizacional multisectorial en Cali, con proyección a Colombia y, en lo pertinente, a América Latina. En sexto lugar, se especifican los



elementos comunes y específicos sobre agendas vinculantes al interior de las alianzas multisectoriales. Y, en séptimo lugar, se especifican los criterios para el análisis del lenguaje de las agendas que sustenta las alianzas multisectoriales, y sus implicaciones sectoriales, disciplinares y multidisciplinares. El modelo de análisis se organiza y sintetiza en la siguiente gráfica.



Una anotación final sobre el lenguaje y las agendas. El lenguaje de las alianzas multisectoriales suele girar entorno de ideas o iniciativas legitimadas institucionalmente, cuyo poder vinculante oscila entre la política pública hasta la estrategia de comunicación circunscrita a objetivos predeterminados. Este lenguaje, comúnmente, es el de las agendas, entendidas como los problemas sociales (económicos y políticos) definidos políticamente como prioritarios, y vehiculados a través de un lenguaje



específico e implicativo que debe ser asimilado por los agentes sociales en medidas diversas. En consecuencia, la relación alianzas – agendas es indisoluble, y el lenguaje es el contenido catalizador, por lo cual la comunicación, como es de esperarse, es su dimensión constitutiva. Las alianzas multisectoriales actúan con una lógica equivalente a la del trabajo de equipo en un proyecto integrador dentro de una organización; es decir, se conciben, generan, implementan, evalúan y transforman a partir de temas o problemas específicos que movilizan a más de un grupo de interés. Nuestra perspectiva relacional alianzas– agendas – comunicación se corresponde con aquellas situaciones o coyunturas en las cuales las problemáticas son comprendidas desde una perspectiva multidimensional, es decir, en su envergadura propiamente cultural, la cual tiene sus bases en una interpretación sociológica, pero se estructura con elementos específicamente políticos, económicos, culturales (como arte y ciencia) y de las instituciones de la reproducción social (Ariño, 1997). Es esta complejidad multidimensional de los temas de agenda la que suele otorgar a las dinámicas organizativas institucionales, alternativas o compuestas, su carácter inter o multisectorial.

Referencias

- Ariño, A. (1997), “Hacia un concepto multidimensional”, en: *La plaza de las tres culturas*, Sociología de la cultura, Barcelona: Ariel, 1997.
- Austin, J. E. (2003). *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires: Granica.
- Austin, J. y Refico, E. (2004), “Aspectos clave de la colaboración”, en: *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboracio-*



nes entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil, Washington: BID, Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), Harvard Business School, pp. 3 – 29.

Benavides, B. M. (2007). Alianzas multisectoriales, mecanismos de participación, concertación y movilización de recursos para el desarrollo local. San Salvador: FUNDE.

Cañequé, F. C. (2007). Alianzas público privadas para el desarrollo. Madrid : Fundación Carolina Cealci.

Eyzaguirre, H. (1995). Instituciones y desarrollo económico, las reformas neoliberales en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales*, 19-24.

Fuentes Navarro, R. (2010), “Prácticas Profesionales y Utopía Universitaria. Notas para repensar el modelo de comunicador”, en *Diálogos de la comunicación*, núm. 74, pp. 10 – 23.

Harvard Business School. (2005). Alianzas sociales en América Latina, enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil. Bogotá: SEKN Social Enterprise Knowledge Network.

Ibarra-Colado (2007), “Organization Studies and Epistemic Coloniality in Latin America: Thinking Otherness from the Margins”, en: *Worlds & Knowledges Otherwise*, Fall 2007. [en línea], disponible en <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350508406065851>, recuperado: mayo 31 de 2017.



- Lewis ,L., Isbell, M., y Koschmann, M. (2010). Collaborative Tensions: Practitioners' Experiences of Interorganizational Relationships. *Communication Monographs*, 460-479.
- Kunsch, M. K. (2012). Comunicación organizacional integrada, sustentabilidad y compromiso público. *Diálogos de la Comunicación*, (83), 1.
- Molleda, J. C., Martínez, B., & Suárez, A. (2008). Building Multi-Sector Partnerships for Progress with Strategic, Participatory Communication: A Case Study from Colombia. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 107-127.
- ONU. (2017). Objetivos de Desarrollo sostenible. Objetivo 17: Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible. Obtenido de UN.org: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/global-partnerships/>
- Preciado-Hoyos, Á., & Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Palabra Clave*, 15(1), 128-159.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada, España: Aljibe.
- Rodríguez Quintero, R. y Correa Méndez, A.M. (2017), "Conceptos y prácticas de comunicación en alianzas multisectoriales en Cali, Colombia. Análisis comparado de cuatro casos desarrollados entre organizaciones del Estado, el mercado y la sociedad civil entre 2012 y 2017". Proyecto de investigación. Cali. Pontificia Universidad Javeriana, 18 pp.



- Roveda, A. (2007, julio - diciembre) “¿Es posible la formación de un pensamiento estratégico en las escuelas de comunicación y periodismo?”, en *Signo y pensamiento*, 51, vol. XXVI, pp. 98 - 107).
- Saur, I., Marques A. M., Alves J. (2005, enero), “Multisectoral cooperation networks as stimuli of knowledge processes leading to innovation”, [en línea], disponible en <https://www.researchgate.net/publication/228964774>, recuperado: abril 1 de 2017.
- Shumate, M. y O’Connor A. (2010), *The Symbiotic Sustainability Model: Conceptualizing NGO–Corporate Alliance Communication*.
- Suárez, A. M. (2009, enero - junio), “Estrategias de comunicación para crear alianzas”, en *Anagrama*, Universidad de Medellín, vol. 7, núm. 14, pp. 93 – 114
- Tabargo, M. d. (2002). Rol de las alianzas público privadas en el contexto global. *Medio ambiente y Urbanización*, 1-13.
- Terán I. (2018), *Análisis de la comunicación estratégica y participativa en alianzas multisectoriales integrativas a partir del estudio de caso de una experiencia multisectorial llevada a cabo entre 2012-2017 en Cali*. Proyecto de grado Programa de Comunicación, Cali. Pontificia Universidad Javeriana, 34 pp.
- UN.org. (s.f). Directrices de cooperación entre las Naciones Unidas y el sector empresarial. Obtenido de La ONU y las empresas: <http://www.un.org/es/business/guidelines.shtml>