

Fortalecimiento y desafíos de empresas sin ánimo de lucro en contextos urbanos vulnerables: un diagnóstico participativo desde el aprendizaje-servicio

 Juan Sebastián Sanabria Niño*

 Sandra Marcela Castro Murcia**

 Natalia Beltrán Romero***

Fecha de recepción: 20 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 21 de mayo de 2026

Para citar este artículo: Sanabria Niño, J. S., Castro Murcia, S. M., & Beltrán Romero, N. (2026). Fortalecimiento y desafíos de empresas sin ánimo de lucro en contextos urbanos vulnerables: Un diagnóstico participativo desde el aprendizaje-servicio. *Universidad y Empresa*, 28(51 esp.), 1-35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.15991>

Resumen

Objetivo: analizar los procesos de fortalecimiento de las organizaciones sociales en contextos de vulnerabilidad, a partir de un diagnóstico participativo mediado por el modelo de aprendizaje-servicio. **Metodología:** se utilizó un enfoque cualitativo exploratorio-descriptivo, empleando técnicas participativas, análisis narra-

* Estudiante del Doctorado en Administración, Universidad Nacional de Colombia (sede Bogotá). Máster en Administración, Universidad Nacional de Colombia (sede Bogotá). Economista de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigador de la Fundación Universitaria Los Libertadores y Universidad Nacional de Colombia (sede Bogotá). Correo electrónico: jssanabrian@libertadores.edu.co

** MBA de la Universidad Tecnológica de México. Especialista en Mercadeo de Servicios de la Universidad Militar Nueva Granada (Colombia). Profesional en Publicidad y Mercadeo del Politécnico Grancolombiano (Bogotá, Colombia). Profesora investigadora de la Fundación Universitaria Los Libertadores (Bogotá, Colombia). Correo electrónico: smcastrom@libertadores.edu.co

*** Magíster y especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Ean (Bogotá, Colombia). Profesional en Publicidad de la Universidad Central de Colombia (Bogotá, Colombia). Docente para el programa de Publicidad y Mercadeo de la Fundación Universitaria Los Libertadores (Bogotá, Colombia). Líder e investigadora. Correo electrónico: nbeltranr@libertadores.edu.co

tivo y construcción de redes semánticas. La información se recolectó a través de entrevistas, dinámicas grupales y ejercicios de autodiagnóstico con equipos administrativos de diversas empresas sin ánimo de lucro (ESAL), segmentando el análisis en dimensiones de *marketing* digital, sostenibilidad financiera, procesos organizativos e identidad.

Resultados principales: los hallazgos revelan una fragmentación estratégica en la gestión digital y financiera, pese a la existencia de un notable capital simbólico e identitario. Las ESAL reconocen la importancia del entorno digital y nuevas fuentes de financiamiento, pero enfrentan barreras de conocimiento, recursos y articulación. **Conclusiones:** el estudio establece una trayectoria de impacto que transforma el diagnóstico académico en capacidad institucional permanente. Se concluye que la metodología aprendizaje-servicio fomenta una responsabilidad social territorial donde la universidad no solo presta un servicio, sino que colidera la profesionalización de las ESAL. Esta alianza estratégica fortalece el tejido social y dota a las organizaciones de una resiliencia basada en la soberanía simbólica, asegurando que el impacto del proyecto perdure en el tiempo.

Palabras clave: organizaciones sin ánimo de lucro; aprendizaje-servicio; estrategia digital; sostenibilidad financiera; investigación participativa.

Strengthening and Challenges Facing Nonprofit Organizations in Vulnerable Urban Contexts: A Participatory Assessment Through Service-Learning

Abstract

Objective: To analyze the processes of strengthening social organizations in vulnerable contexts, based on a participatory assessment facilitated by the service-learning model. **Methodology:** An exploratory-descriptive qualitative approach was used, employing participatory techniques, narrative analysis, and the construction of semantic networks. Data was collected through interviews, group dynamics, and self-assessment exercises with administrative teams from various non-profit organizations (ESALS), segmenting the analysis into dimensions of digital marketing, financial sustainability, organizational processes, and identity. **Key Findings:** The findings reveal strategic fragmentation in digital and financial management, despite the existence of significant symbolic and identity-based capital. Nonprofits recognize the importance of the digital environment and new sources of funding, but face barriers related to knowledge, resources, and coordination. **Conclusions:** The study establishes an impact trajectory that transforms academic diagnosis into permanent institutional capacity. It concludes that the service-learning methodology fosters territorial social responsibility, where the university not only provides a service but also co-leads the professionalization of nonprofits. This strategic alliance strengthens the social fabric and endows organizations with resilience based on symbolic sovereignty, ensuring that the project's impact endures over time.

Keywords: nonprofit organizations; service-learning; digital strategy; financial sustainability; participatory research.

Fortalecimento e desafios das OSFL em contextos urbanos vulneráveis: um diagnóstico participativo a partir da aprendizagem-serviço

Resumo

Objetivos: analisar os processos de fortalecimento das organizações sociais em contextos de vulnerabilidade, a partir de um diagnóstico participativo mediado pelo modelo de aprendizagem-serviço. **Metodologia:** adotou-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório-descritivo, com uso de técnicas participativas, análise narrativa e construção de redes semânticas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, dinâmicas de grupo e exercícios de autodiagnóstico realizados com equipes gestoras de diversas organizações sem fins lucrativos (OSFL). A análise foi estruturada nas dimensões de marketing digital, sustentabilidade financeira, processos organizacionais e identidades. **Resultados principais:** os achados indicam uma fragmentação estratégica na gestão digital e

financeira, apesar da existência de um notável capital simbólico e identitário. As OSFL reconhecem a importância do ambiente digital e de novas fontes de financiamento, mas enfrentam barreiras de conhecimento, recursos e articulação. **Conclusões:** o estudo evidencia uma trajetória de impacto que transforma o diagnóstico acadêmico em capacidade institucional duradoura. Conclui-se que a metodologia de aprendizagem-serviço favorece uma responsabilidade social territorial na qual a universidade não apenas presta um serviço, mas também colidera a profissionalização das OSFL. Essa aliança estratégica fortalece o tecido social e amplia a resiliência organizacional baseada na soberania simbólica, contribuindo para a sustentabilidade dos resultados ao longo do tempo.

Palavras-chave: organizações sem fins lucrativos; aprendizagem-serviço; estratégia digital; sustentabilidade financeira; pesquisa participativa.

Introducción

En las últimas décadas, la incidencia de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) en la transformación social de zonas urbanas vulnerables ha adquirido un protagonismo singular, porque reflejan la complejidad de los procesos de inclusión, cohesión y desarrollo comunitario en Latinoamérica. Particularmente en el barrio La Esperanza, de Bogotá (Colombia), las ESAL constituyen un tejido organizativo fundamental para el ejercicio de la participación ciudadana y la construcción de territorios resilientes frente a problemáticas estructurales como la pobreza, la segregación y la precarización de servicios básicos (Rodríguez & Unzueta, 2021).

Este estudio parte del reconocimiento de la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales de las ESAL mediante estrategias innovadoras de aprendizaje-servicio, en las que actores universitarios y comunitarios convergen en la generación de conocimiento aplicado, diagnósticos participativos y propuestas de mejoramiento que responden simultáneamente a desafíos operativos y formativos (Amiano et al., 2024). El aprendizaje-servicio se aborda aquí como una metodología que trasciende la lógica tradicional del voluntariado, promueve la reconfiguración de relaciones universidad-comunidad y aspira a una profesionalización genuina en el tercer sector.

El contexto investigativo se estructura sobre tres motivaciones centrales. En primer lugar, el vacío teórico respecto a la articulación efectiva entre identidad organizacional, gestión digital y sostenibilidad financiera en ESAL periféricas (Dueñas & García, 2019), en que los modelos genéricos resultan insuficientes para capturar la riqueza territorial y el

capital simbólico específico de cada entidad. En segundo lugar, la constatación empírica del déficit en competencias comunicacionales, analíticas y estratégicas que impide a estas organizaciones aprovechar plenamente el entorno digital para la movilización de recursos y la generación de impacto social (Arévalo-Martínez & Ortiz-Rodríguez, 2019). Finalmente, la investigación responde al llamado de los propios actores comunitarios, quienes manifiestan de manera explícita la urgencia de fortalecer sus capacidades administrativas y de gestión ante presiones económicas y sociales crecientes.

Asimismo, la formación de profesionales hoy en día enfrenta el reto de no limitarse a la instrucción técnica, sino de trascender hacia una verdadera transformación social. En este sentido, cuando las metodologías didácticas se aplican sin un sentido de trascendencia, surgen dificultades que afectan la legitimidad y pertinencia de la intervención ante los actores sociales (Muñoz-Huaracán et al., 2025). El aprendizaje-servicio, por ejemplo, se erige como un modelo pedagógico que, al conectar el currículo académico con las necesidades comunitarias, no solo potencia el desarrollo de habilidades disciplinarias y el pensamiento crítico, sino que fomenta el compromiso social del estudiantado, lo que se ha evidenciado en diversos contextos (López-García & Brenes, 2018; García-Romero et al., 2021; Hernández Valenzuela et al., 2023).

En contextos urbanos donde las organizaciones de base luchan por su sostenibilidad, la formación universitaria no puede limitarse a la transferencia de conocimientos disciplinares; por el contrario, es primordial que las universidades implementen estrategias orientadas a la formación en valores como la empatía, la dignidad y la solidaridad (Severino-González et al., 2025).

El planteamiento de esta investigación se articula en torno a los desafíos que enfrentan las ESAL para integrar, en su gestión diaria, un enfoque multidimensional que logre conectar su identidad organizacional con estrategias de comunicación digital y sostenibilidad financiera mediante el aprendizaje-servicio. Esta desconexión suele limitar su fortalecimiento institucional y su capacidad de incidencia en el territorio. En respuesta a esta situación, el presente artículo tiene como objetivo analizar los procesos de fortalecimiento de las organizaciones sociales en contextos de vulnerabilidad, a partir de un diagnóstico participativo mediado por el modelo de aprendizaje-servicio. Para cumplir con este propósito, se adoptó una metodología cualitativa de alcance exploratorio-descriptivo, empleando

técnicas participativas como el mapeo conceptual, el análisis de redes semánticas y procesos de autodiagnóstico, que permitieron una construcción colectiva del conocimiento.

La relevancia del estudio radica en su potencial para generar propuestas de profesionalización replicables en el tercer sector latinoamericano, aportando insumos reales para consolidar alianzas sostenibles entre la academia y las comunidades. Más allá de la teoría, la investigación contribuye a la literatura internacional sobre el aprendizaje-servicio y gestión de ESAL en entornos de alta vulnerabilidad, proponiendo un modelo a partir del cual la universidad se convierte en un actor activo de transformación. A su vez, los hallazgos establecen puentes con la política pública colombiana, orientándose hacia la ampliación de derechos y la búsqueda de equidad territorial en zonas que históricamente han requerido intervenciones más integrales y menos fragmentadas.

Revisión de literatura

El artículo se fundamenta en la necesidad de comprender la relación establecida entre la formación académica y el fortalecimiento del tejido social. En este sentido, la revisión de la literatura se estructura para responder al interrogante central de este estudio: ¿de qué manera el modelo de aprendizaje-servicio facilita el fortalecimiento institucional de las ESAL en contextos urbanos vulnerables de Bogotá, mediante la integración de su identidad organizacional con estrategias de sostenibilidad financiera y comunicación digital? Para abordar esta cuestión, es preciso explorar las fronteras del aprendizaje-servicio no solo como una metodología pedagógica, sino como una estrategia de gestión que en las organizaciones de base transforma su capital simbólico en capacidades operativas resilientes, permitiendo que la universidad actúe como un catalizador de profesionalización en sectores tradicionalmente segregados de los circuitos económicos formales.

El aprendizaje-servicio se conceptualiza como un modelo, estrategia y filosofía pedagógica que articula el aprendizaje de contenidos curriculares con el desarrollo de competencias y la instalación de valores mediante el servicio a la comunidad. Desde este enfoque, se genera un círculo virtuoso que potencia la calidad de la enseñanza, al tiempo

que tributa a la excelencia de un servicio que responde de manera coherente a las necesidades de la población. De esta manera, el servicio deja de ser una actividad asistencial para convertirse en una evidencia del compromiso académico, donde los estudiantes lideran acciones que crean valor público y fortalecen el vínculo entre la universidad y la sociedad. Se entiende este documento como una metodología de una experiencia educativa curricular en la que el estudiantado participa en un servicio organizado que responde a necesidades comunitarias identificadas y reflexiona sistemáticamente sobre su experiencia para afianzar contenidos, profundizar la comprensión disciplinar y fortalecer una responsabilidad cívica ampliada (Bringle & Hatcher, 1995).

Por su parte, las ESAL constituyen un sector funcional para el desarrollo social y económico, porque desempeñan un papel importante en la atención de necesidades sociales no cubiertas por el sector público o privado (Salamon et al., 2017). En el contexto latinoamericano, estas organizaciones han experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, consolidándose como actores clave en la implementación de programas sociales, la promoción de derechos humanos y la generación de cohesión social (Zuluaga Arango et al., 2023). Sin embargo, su operación se ve constantemente desafiada por limitaciones estructurales relacionadas con la gestión de recursos, la profesionalización organizacional y la adaptación a las dinámicas digitales contemporáneas, aspectos que requieren una comprensión profunda para fortalecer su capacidad de impacto social.

La transformación digital ha redefinido las estrategias comunicacionales y de financiamiento de las organizaciones del tercer sector, generando tanto oportunidades como desafíos para su sostenibilidad a largo plazo (Nah & Saxton, 2013). El uso de plataformas digitales y redes sociales se ha convertido en una herramienta fundamental para la visibilización del impacto social, la captación de recursos y el fortalecimiento de vínculos comunitarios. No obstante, la adopción efectiva de estas tecnologías requiere capacidades organizacionales específicas que muchas ESAL no poseen, generando brechas digitales que limitan su potencial de crecimiento y sostenibilidad.

Esta situación se ve agravada por la falta de recursos técnicos y humanos especializados, así como por la ausencia de estrategias integrales que articulen coherentemente la presencia digital con los objetivos misionales de las organizaciones. El rezago digital en el tercer sector, particularmente en las organizaciones más pequeñas, impacta de forma

negativa su capacidad para aprovechar la comunicación digital y las herramientas de gestión (Rivera & Nogaró, 2020).

La sostenibilidad financiera representa uno de los desafíos más críticos para las ESAL, sobre todo en contextos económicos inestables, donde la competencia por recursos se intensifica (Frumkin & Andre-Clark, 2000). La diversificación de fuentes de financiamiento, que incluye donaciones individuales, alianzas corporativas, financiamiento gubernamental y estrategias de autogestión, requiere competencias gerenciales y comunicacionales sofisticadas que permitan construir narrativas convincentes sobre el impacto social generado (Bennett & Savani, 2011). La capacidad de estas organizaciones para articular efectivamente sus logros, necesidades y proyecciones futuras determina en gran medida su viabilidad operativa y su potencial de escalamiento, convirtiendo la comunicación estratégica en un elemento central para su supervivencia organizacional.

El ámbito de aplicación de esta investigación se circunscribe a las ESAL del barrio La Esperanza, que configuran un espacio social que permite el análisis contextualizado de las dinámicas organizacionales del tercer sector en entornos urbanos periféricos. Esta delimitación geográfica y poblacional facilita una comprensión situada de los desafíos y oportunidades que enfrentan las ESAL en contextos de vulnerabilidad social, escenario en el que la función de estas organizaciones adquiere particular relevancia como mecanismo de cohesión comunitaria y transformación social (Sánchez-Otero et al., 2019). La selección de este espacio responde a criterios de accesibilidad investigativa y representatividad organizacional, considerando la diversidad de tipologías de ESAL presentes en el sector y su variedad, en términos de antigüedad, tamaño y campos de intervención social.

Metodología

Diseño y enfoque de investigación

Esta investigación adoptó un diseño metodológico cualitativo con enfoque exploratorio-descriptivo basado en los principios del aprendizaje-servicio, denotados anteriormente

y donde, a diferencia del voluntariado (que privilegia el servicio) o de las pasantías (que privilegian el beneficio formativo del estudiante), el aprendizaje-servicio se sitúa en un continuo de pedagogías experienciales que buscan equilibrar servicio y aprendizaje (Butin, 2003).

En este caso, la investigación se configura como una experiencia de vinculación universidad-organizaciones sociales en la cual estudiantes universitarios desarrollaron competencias investigativas, analíticas y de proyección social mediante el trabajo directo con ESAL. Simultáneamente, generaron valor para estas organizaciones, a través de diagnósticos personalizados y propuestas estratégicas de fortalecimiento institucional.

Para la conformación de la muestra, se estableció contacto inicial con más de 20 organizaciones del sector, de las cuales solamente 12 respondieron y 9 aceptaron participar voluntariamente en el proceso de investigación. La muestra final quedó constituida por 9 entidades representadas por sus directores o personas encargadas de la gestión administrativa, esto es, informantes que poseyeran una visión estratégica y operativa de la organización. El criterio de selección fue intencional, priorizando a las ESAL legalmente constituidas y con presencia activa en el territorio de estudio. Para encontrar los datos de las entidades se preguntó directamente a la Secretaría Jurídica Distrital de Bogotá. Se empleó una estrategia de muestreo no probabilístico por conveniencia, justificada por el enfoque cualitativo y exploratorio de la investigación.

Contexto y delimitación del estudio: universidad-comunidad en contextos de vulnerabilidad

El ámbito de aplicación de esta experiencia de aprendizaje-servicio se circunscribe a las ESAL del barrio La Esperanza, configurando un espacio de vinculación universidad-comunidad en contextos urbanos periféricos caracterizados por vulnerabilidad social. Esta delimitación geográfica y poblacional responde a criterios estratégicos de construcción de vínculos sostenibles entre la academia y organizaciones sociales de base comunitaria, donde la función de las ESAL adquiere relevancia como mecanismos de cohesión social y transformación territorial (De Manuel Jerez & Donadei, 2018).

La selección de este espacio se fundamenta en tres criterios complementarios: 1) accesibilidad investigativa y proximidad geográfica, que facilita la construcción de relaciones de confianza necesarias para el trabajo colaborativo efectivo; 2) representatividad organizacional, considerando la diversidad de tipologías de ESAL presentes en el sector, en términos de antigüedad, tamaño y campos de intervención social (salud comunitaria, educación, cultura y desarrollo económico local), y 3) necesidad identificada, dado que estas organizaciones manifestaron demandas explícitas de fortalecimiento en capacidades de gestión digital y sostenibilidad financiera que podían ser atendidas mediante el trabajo conjunto universidad-comunidad.

Por otra parte, el trabajo de campo se desarrolló durante ocho meses, dos semestres del periodo lectivo en la universidad, tiempo durante el cual se llevaron a cabo tres sesiones de trabajo con cada una de las organizaciones participantes. Cada encuentro tuvo una duración de entre 90 y 120 minutos, dependiendo de si era una entrevista o un taller, lo que permitió profundizar en las dimensiones de gestión y en los nudos críticos institucionales, a través de una interacción directa con los líderes. La recolección de la información se dio por finalizada al alcanzar la saturación teórica, tras la novena intervención. Este criterio se determinó en el momento en que el análisis de las redes semánticas y los ejercicios de autodiagnóstico dejaron de aportar categorías emergentes o variaciones significativas en las problemáticas identificadas. En este punto, los datos recolectados fueron suficientes para explicar de manera robusta los patrones de comportamiento organizacional y los desafíos comunes en el contexto de las ESAL participantes, garantizando la consistencia y profundidad necesaria para el análisis cualitativo.

Técnicas de recolección de información participativas

La recopilación de información se estructuró mediante un método lúdico e interactivo, siguiendo los postulados de la metodología participativa, que hace hincapié en la importancia del compromiso activo de los sujetos de investigación y el reconocimiento de su experiencia (Chambers, 2017). Esta aproximación metodológica se fundamenta en los principios de los métodos creativos en investigación cualitativa, los cuales han demostrado ser efectivos para generar ambientes de confianza y apertura que facilitan la obtención de datos auténticos y significativos, particularmente en contextos donde existen asimetrías de poder entre academia y comunidad (Mannay, 2016).

Además, en coherencia con los principios del aprendizaje-servicio, estas técnicas participativas promueven procesos de autodiagnóstico organizacional que tienen valor formativo intrínseco para las ESAL más allá de la investigación académica. El proceso de recolección se desarrolló en tres fases estructuradas:

Fase 1: preguntas de apertura y construcción de contexto organizacional. Esta fase inicial permitió establecer el contexto organizacional mediante la recopilación de datos básicos de identificación (persona entrevistada, cargo, rol organizacional y trayectoria) y cuatro preguntas orientadas a comprender la génesis histórica, misión institucional y valores fundacionales de cada organización: 1) ¿Cómo y cuándo nació la entidad y cuál es su principal objetivo? 2) ¿Cómo describiría el impacto de su entidad en la comunidad? 3) ¿Cuáles son los valores y principios que guían a la entidad? 4) ¿Cuáles son los principales desafíos iniciales que enfrentaron?

Fase 2: desarrollo de actividad dinámica mediante fichas temáticas. El núcleo metodológico del levantamiento de información consistió en un ejercicio lúdico-participativo estructurado mediante fichas temáticas que los participantes administrativos respondieron de manera individual. Las fichas se entregaron según un orden establecido, lo que permitió que cada participante expresara genuinamente, con sus propias palabras, el significado o representación que cada concepto tiene para su ESAL. Este diseño metodológico se inspira en técnicas de mapeo conceptual y elicitación de conocimiento tácito ampliamente validadas en investigación cualitativa (Novak & Cañas, 2006).

Las fichas se organizaron en tres ejes temáticos que responden a las dimensiones críticas identificadas en el marco teórico sobre sostenibilidad organizacional del tercer sector:

- Eje 1: mercadeo y estrategias digitales.
- Eje 2: sostenibilidad financiera y aspectos jurídico-legales.
- Eje 3: experiencias organizacionales, desafíos y logros.

Fase 3: preguntas de cierre y prospectiva organizacional. Esta fase final incluyó cuatro preguntas prospectivas y reflexivas: 1) proyección de la entidad en un escenario ideal a cinco años, 2) mecanismos de participación disponibles para personas interesadas en

colaborar con la organización, 3) mayor aprendizaje obtenido a lo largo del proceso organizacional y 4) mensaje final que desearían compartir con su comunidad y seguidores.

Técnicas de análisis de información: enfoque integrado

El análisis de información se desarrolló mediante una estrategia metodológica multidimensional que integra tres técnicas complementarias, que permite una comprensión integral y rigurosa de los datos cualitativos recolectados. Esta triangulación metodológica responde a estándares de rigor establecidos para investigación cualitativa en contextos de aprendizaje-servicio, donde la validez de los hallazgos depende de la convergencia de múltiples fuentes y técnicas analíticas (Lincoln & Guba, 1985).

La técnica de *journey mapping* (mapeo de experiencias) se implementó como herramienta metodológica principal para visualizar y comprender las experiencias organizacionales de manera holística (Stickdorn & Schneider, 2011). Esta técnica, proveniente del diseño de servicios, se adaptó al análisis organizacional para facilitar la identificación de patrones comunes en las prácticas digitales de las ESAL, particularmente en cuanto a su presencia digital, estrategias de comunicación y fuentes de financiamiento.

Asimismo, se implementó la técnica de redes semánticas, la cual permite identificar y visualizar las relaciones conceptuales entre los diferentes elementos discursivos emergentes en las respuestas de los participantes (Valdez Medina, 2005). Esta técnica resultó particularmente útil para analizar las percepciones y representaciones que los administrativos de las ESAL tienen sobre conceptos como mercadeo, *marketing* digital, sostenibilidad financiera y estrategias de contenido, revelando estructuras cognitivas subyacentes que configuran sus prácticas organizacionales.

La estructuración de la red semántica se llevó a cabo mediante un ejercicio de cocreación interna entre tres investigadores, utilizando el *software* de análisis cualitativo ATLAS.ti (versión 24). Este enfoque colaborativo permitió una interpretación polifónica de los datos, siguiendo un procedimiento técnico estructurado en cuatro etapas: 1) codificación y criterios de selección, 2) cocreación y triangulación de investigadores, 3) validación intercodificador y consenso y 4) visualización gráfica de la arquitectura relacional completa:

- **Codificación y criterios de selección:** se implementó un sistema de codificación híbrido, según el cual los criterios de inclusión de nodos se definieron a partir de la recurrencia temática y su relevancia frente a las dimensiones estratégicas de las ESAL (identidad, sostenibilidad, *marketing* y aspectos legales). Para garantizar la nitidez se estableció un umbral de frecuencia, priorizando aquellos códigos que representaban patrones compartidos y excluyendo menciones marginales que no aportaban a la comprensión estructural del problema.
- **Cocreación y triangulación de investigadores:** a diferencia de una codificación individual, los investigadores participaron activamente en la asignación y refinamiento de los códigos. Este ejercicio de creación interna permitió contrastar diferentes perspectivas sobre los mismos datos, mitigando sesgos individuales y enriqueciendo la profundidad analítica.
- **Validación intercodificador y consenso:** la validez y profundidad del análisis cualitativo se sustentó en una estrategia de triangulación de investigadores, lo que permitió mitigar sesgos individuales y enriquecer la interpretación de los datos desde múltiples perspectivas. En lugar de una validación mecánica, los tres investigadores participaron en un proceso de negociación dialógica, donde la asignación de códigos y la estructuración de la red semántica fueron sometidas a debate técnico.
- **Estructuración de vínculos y red semántica:** una vez consolidado el sistema de códigos por consenso, se procedió a la construcción de la red en ATLAS.ti, estableciendo vínculos semánticos (transitivos, asimétricos y de asociación) que permitieron jerarquizar la información.

Finalmente, la información cualitativa obtenida fue procesada mediante análisis temático siguiendo el enfoque de seis fases propuesto por Braun y Clarke (2006), metodología ampliamente validada para el análisis de datos cualitativos en investigación social: 1) familiarización con los datos mediante lectura reiterada de transcripciones y notas de campo; 2) generación de códigos iniciales, identificando unidades mínimas de significado, relevantes para los objetivos de investigación; 3) búsqueda de temas, agrupando códigos

en categorías conceptuales de nivel superior; 4) revisión de temas, verificando coherencia interna de cada tema y diferenciación entre temas; 5) definición y denominación de temas, estableciendo la esencia conceptual de cada categoría, y 6) producción del informe final, articulando los temas identificados con marcos teóricos y literatura existente.

Este proceso se complementó con la técnica de codificación axial derivada de la teoría fundamentada, con la cual se establecen conexiones entre categorías y subcategorías emergentes, facilitando la comprensión de las relaciones causales, contextuales y consecuenciales entre los fenómenos observados (Strauss & Corbin, 1998). La codificación se realizó tanto de manera inductiva, a fin de que emergieran categorías desde los datos sin imposición de marcos previos, como deductiva, utilizando marcos teóricos existentes sobre gestión de organizaciones sin ánimo de lucro para orientar la identificación de patrones específicos.

Esta experiencia de aprendizaje-servicio contribuye directamente al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 4 (educación de calidad) mediante la implementación de pedagogías experienciales que fortalecen competencias investigativas y de responsabilidad social en estudiantes universitarios (meta 4.7: educación para el desarrollo sostenible y ciudadanía global); aporta al ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), al fortalecer capacidades de gestión y sostenibilidad financiera en organizaciones sociales que generan empleo e inclusión económica en comunidades vulnerables (meta 8.3: apoyar emprendimiento y formalización); contribuye al ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles), mediante el fortalecimiento de organizaciones comunitarias que promueven cohesión social y participación ciudadana en barrios periféricos urbanos (meta 11.3: urbanización inclusiva y participativa), y operacionaliza el ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos), al documentar mecanismos efectivos de colaboración universidad-organizaciones sociales que pueden ser replicados en otros contextos latinoamericanos (meta 17.17: fomentar alianzas eficaces).

Consideraciones éticas

La recolección de información con los equipos administrativos y líderes comunitarios de las ESAL se fundamentó en un protocolo de consentimiento informado. Antes de realizar las entrevistas, dinámicas grupales o ejercicios de autodiagnóstico, se conversó y estableció con cada participante la claridad y el propósito del estudio, el alcance del modelo

de aprendizaje-servicio y el uso estrictamente académico que se le daría a los hallazgos. Se hizo hincapié en la autonomía de los participantes, garantizando que su colaboración fuera totalmente voluntaria y que pudieran retirarse del proceso en cualquier etapa sin que esto afectara su vínculo con la universidad o la prestación de sus servicios.

Para proteger la integridad de la información, implementamos medidas de confidencialidad y anonimato en el tratamiento de los datos cualitativos. Teniendo en cuenta que la investigación aborda temas sensibles, como sostenibilidad financiera, aspectos legales y brechas en *marketing* digital, el análisis de las redes semánticas no permitía identificar individualmente a los participantes ni exponer datos estratégicos que pudieran vulnerar las entidades. Por seguridad, el acceso a las fuentes primarias y transcripciones se restringió a un único investigador; los estudiantes vinculados participaron exclusivamente en las entrevistas y la transcripción de datos, siempre bajo estrictos acuerdos de reserva de información.

Finalmente, el tratamiento de los datos se rigió por el marco legal colombiano, en cumplimiento con la Ley 1581 de 2012 (*habeas data*). Los registros obtenidos mediante entrevistas, fichas temáticas y herramientas lúdicas se custodiaron en repositorios de acceso restringido para evitar cualquier alteración o consulta no autorizada. Más allá de la norma, se respeta en todo momento el derecho de las organizaciones a conocer, actualizar y rectificar la información recolectada durante las fases de validación. Esto aseguró que el conocimiento generado retornara de manera íntegra y transparente a la comunidad, cumpliendo con el compromiso social de que los resultados sirvan para su beneficio directo.

Resultados

Esta sección se estructuró a partir de un diálogo sistemático frente a los hallazgos técnicos organizados en cuatro ejes fundamentales que emergieron del diagnóstico participativo. En primer lugar, se analiza la dimensión de la visibilidad y el *marketing* digital, explorando la brecha entre la presencia en plataformas y la efectividad comunicacional. En segundo lugar, se aborda la sostenibilidad financiera y la dependencia de recursos tradicionales,

contrastándolas con el potencial de nuevos modelos de captación. En tercer lugar, se profundiza en el capital simbólico y las narrativas de resistencia como activos estratégicos de las organizaciones. Finalmente, se presenta el impacto del modelo de cocreación de valor, destacando el rol del estudiante como socio estratégico en la construcción de capacidades institucionales que trascienden el ejercicio académico.

El análisis de los datos recolectados revela hallazgos significativos sobre las dinámicas organizacionales de las ESAL del barrio La Esperanza, articulados en torno a la red semántica construida colaborativamente con las organizaciones participantes. La arquitectura relacional de la red, compuesta por 53 nodos, interconectados mediante 52 relaciones clasificadas en cuatro tipologías (asociación, causalidad, pertenencia y contradicción), constituye una representación sistémica de las capacidades organizacionales, brechas estratégicas y oportunidades de fortalecimiento identificadas a través del proceso de diagnóstico participativo (figura 1).

El análisis cuantitativo de la topología de la red revela un patrón de distribución significativo que caracteriza el estado actual de desarrollo organizacional de las ESAL participantes. Las relaciones de tipo *ESTÁ ASOCIADO CON* representan el 65.4% del total de conexiones (34 relaciones), seguidas por vínculos *ES PARTE DE* con 28.8% (15 relaciones); mientras que las relaciones causales *ES CAUSA DE* constituyen apenas el 5.8% (3 relaciones) y existe una única relación de contradicción representando el 1.9%.

Esta distribución cuantitativa evidencia un hallazgo central del diagnóstico: las organizaciones participantes se encuentran en un estadio de reconocimiento e identificación de componentes estratégicos necesarios para la gestión contemporánea, pero con capacidad limitada para establecer cadenas causales explícitas que vinculen acciones específicas con resultados de sostenibilidad organizacional. Las ESAL conocen y pueden enumerar elementos que “deberían tener” (plataformas digitales, herramientas de medición, mecanismos de transparencia), pero enfrentan desafíos críticos para integrarlos en sistemas operativos coherentes que generen sinergia y valor agregado (Ortega-Rodríguez et al., 2024).



Presencia digital: fragmentación estratégica y déficit en competencias de comunicación digital

La caracterización de las estrategias comunicacionales digitales, objetivo central del componente de servicio proporcionado a las ESAL, revela un patrón dominante de fragmentación estratégica que limita la efectividad de la presencia en línea de estas organizaciones. El clúster digital de la red integra nodos específicos como *marketing digital*, *estrategia de contenido*, *parrilla de contenidos* y *manual de marca*, articulados mediante relaciones de asociación con plataformas operativas (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube) y herramientas de gestión (medición o cobertura digital).

Sin embargo, la ausencia de relaciones causales entre estos componentes y nodos como *crecimiento orgánico*, *impacto* o *sostenibilidad financiera* evidencia una desarticulación crítica entre presencia digital y generación de valor organizacional. Las ESAL están presentes en múltiples plataformas y reconocen conceptualmente la importancia del *marketing digital*, pero no han logrado construir arquitecturas comunicacionales donde la presencia digital funcione efectivamente como canal de visibilización de impacto, construcción de comunidad o generación de recursos.

Este hallazgo replica patrones documentados en el sector a nivel internacional. El *Nonprofit Communications Trends Report 2024* indica que mientras el 69% de las ESAL invierten recursos en publicidad en redes sociales, menos del 20% cuentan con planes formales documentados de comunicación y estrategias integradas de contenido (Leroux Miller, 2024). La red semántica analizada materializa este fenómeno estructural en el contexto específico.

Particularmente revelador resulta el nodo *baja interacción*, conectado directamente con componentes del ecosistema digital. Este nodo señala que el despliegue en múltiples plataformas no se traduce automáticamente en *engagement* efectivo con audiencias objetivo, constituyendo uno de los principales desafíos identificados por las organizaciones en la gestión de su presencia en línea. Durante las dinámicas participativas, los entrevistados expresaron frustración ante la inversión de tiempo y esfuerzo en producción de contenidos que generan escasa respuesta de sus comunidades, evidenciando la necesidad de fortalecer competencias, no solo en uso

instrumental de plataformas, sino en diseño estratégico de contenidos orientados a objetivos específicos.

La relación entre competencias digitales y capacidad de generación de recursos sostenibles emerge como problemática central para la sostenibilidad organizacional. La desconexión visual en la red entre *marketing* digital y sostenibilidad financiera sugiere que las organizaciones no han logrado construir modelos operativos donde la presencia digital funcione como canal efectivo de *fundraising* o generación de ingresos. Investigaciones recientes sobre transformación digital en organizaciones sin fines de lucro identifican esta brecha como resultado de la confluencia de tres barreras críticas: restricciones financieras que limitan inversiones en infraestructura tecnológica, resistencias culturales internas que priorizan modelos tradicionales de operación y déficits críticos de *expertise* técnico tanto en personal permanente como en estructuras de voluntariado (Nikita et al., 2024).

La presencia del nodo *cadencia en ejercicios*, vinculado con componentes digitales, introduce una dimensión adicional de análisis: sugiere intentos organizacionales de establecer ritmos y disciplinas para la gestión de presencia en línea —publicaciones regulares o calendario editorial—, pero sin la consistencia necesaria para generar resultados acumulativos. Este patrón indica estrategias adaptativas incipientes frente a las demandas del ecosistema digital, pero que aún no alcanzan niveles de institucionalización que garanticen sostenibilidad en la gestión comunicacional.

El componente de servicio proporcionado por los estudiantes universitarios incluyó el desarrollo de diagnósticos personalizados de presencia digital para cada ESAL participante, identificando brechas específicas y oportunidades de mejoramiento. Las propuestas estratégicas entregadas pusieron el relieve en tres dimensiones prioritarias: 1) integración estratégica: construcción de marcos que articulen plataformas, contenidos y objetivos organizacionales en lugar de gestión fragmentada; 2) autenticidad narrativa: traducción del capital simbólico e identitario de las organizaciones en contenidos digitales diferenciados que reflejen genuinamente sus valores y conexiones comunitarias, y 3) medición orientada a aprendizaje: implementación de sistemas simples de seguimiento que permitan identificar qué funciona y ajustar estrategias iterativamente.

Este proceso generó aprendizajes bidireccionales: los estudiantes desarrollaron competencias para diagnosticar organizacionalmente, adaptar marcos conceptuales a realidades con recursos limitados y comunicar recomendaciones de manera accesible para audiencias no especializadas; las ESAL, por su parte, recibieron herramientas concretas y accionables para fortalecer su gestión digital, reportando en las validaciones finales mayor claridad sobre cómo orientar sus esfuerzos comunicacionales.

Mecanismos de financiamiento: dependencia estructural y oportunidades de diversificación

La caracterización integral de los mecanismos de financiamiento evidencia un modelo estructuralmente dependiente de fuentes externas tradicionales, con diversificación limitada hacia alternativas innovadoras que podrían fortalecer la sostenibilidad organizacional. El nodo *sostenibilidad financiera* opera como núcleo problemático central en la red, estableciendo una de las escasas relaciones causales explícitas de toda la arquitectura al conectarse con *crisis económica* mediante el vínculo *ES CAUSA DE*.

Esta relación causal revela conciencia organizacional respecto a vulnerabilidades estructurales: los administrativos de las ESAL reconocen explícitamente que las crisis económicas —fluctuaciones cambiarias, inflación y recesiones— comprometen directamente su viabilidad operativa. Sin embargo, la ausencia de vínculos causales entre *sostenibilidad financiera* y estrategias preventivas o mecanismos de diversificación sugiere una postura predominantemente reactiva más que proactiva ante perturbaciones del entorno económico.

Los mecanismos de financiamiento identificados en la red se distribuyen en cuatro categorías principales, todas conectadas mediante relaciones de asociación con *sostenibilidad financiera*:

- Donaciones (mecanismo tradicional dominante): las organizaciones participantes reportan dependencia crítica de donaciones individuales esporádicas y campañas puntuales, generalmente vinculadas a eventos específicos o necesidades emergentes. Esta dependencia genera vulnerabilidad ante cambios en las capacidades o disposiciones de donantes individuales.

- Cooperación internacional: presente como fuente relevante pero inestable, sujeta a ciclos de financiamiento de agencias y cambios en prioridades geográficas o temáticas de cooperantes. Varias organizaciones reportaron experiencias donde financiamiento internacional significativo se discontinuó abruptamente por reorientaciones estratégicas de las agencias, generando crisis operativas.
- *Crowdfunding*: su presencia en la red indica reconocimiento de alternativas contemporáneas de financiamiento colectivo mediante plataformas digitales. Sin embargo, su posición no central y ausencia de vínculos causales con resultados sugiere implementación incipiente o experimental más que integración estratégica consolidada. Durante las dinámicas participativas, los administrativos expresaron interés en *crowdfunding*, pero también desconocimiento sobre cómo estructurar campañas efectivas.
- Voluntariado: conceptualizado como recurso que reduce costos operativos al proporcionar trabajo no remunerado. Las organizaciones valoran el voluntariado como mecanismo de sostenibilidad, pero también reportan desafíos de continuidad, profesionalización y gestión efectiva del trabajo voluntario.

Esta configuración responde al objetivo de identificar patrones comunes en mecanismos de financiamiento, revelando dependencia crítica de modelos filantrópicos tradicionales sin evidencia de estrategias robustas de diversificación hacia modelos híbridos que combinen múltiples fuentes de ingresos.

El contexto actual amplifica estas vulnerabilidades: datos de 2024 documentan que las ESAL enfrentan incrementos significativos en costos operativos (energía, salarios y servicios), mientras experimentan contracciones simultáneas en donaciones individuales, resultado de presiones inflacionarias sobre los hogares donantes potenciales (The Charity CFO, 2024). Las organizaciones participantes operan bajo esta doble presión —costos crecientes e ingresos decrecientes— sin evidenciar, según la red semántica, estrategias consolidadas de adaptación financiera.

La literatura contemporánea sobre sostenibilidad financiera en el sector enfatiza la necesidad urgente de explorar modelos híbridos que incluyan: empresas sociales que

generen ingresos mientras avanzan en la misión organizacional, programas de membresía con beneficios exclusivos que construyan bases de apoyo recurrente y servicios de consultoría que moneticen la *expertise* organizacional acumulada. Sin embargo, la red analizada no evidencia presencia significativa de estos modelos alternativos en las organizaciones del barrio La Esperanza.

Particularmente reveladora fue la desconexión topológica en la red entre *sostenibilidad financiera* y nodos como *construcción comunitaria*, *familias*, *apropiación* o *conocimiento*. Esta ausencia de vínculos directos sugiere que el capital social y comunitario acumulado por las organizaciones —representado en estos nodos identitarios— no se está movilizando estratégicamente como activo para la generación de sostenibilidad financiera.

Las organizaciones poseen redes comunitarias densas, reconocimiento territorial significativo y vínculos de confianza contruidos a lo largo de años o décadas de trabajo territorial; sin embargo, no han traducido estos activos relacionales en mecanismos sistémicos de sostenibilidad: membresías comunitarias, campañas de microdonación entre beneficiarios o esquemas de reciprocidad donde las familias atendidas contribuyen según sus capacidades. Esta desconexión representa una oportunidad estratégica documentable para programas de fortalecimiento organizacional que ayuden a las ESAL a capitalizar sus fortalezas relacionales.

Capacidades organizacionales: tensión entre profesionalización aspirada y recursos disponibles

La caracterización de capacidades organizacionales revela una tensión estructural entre aspiraciones de profesionalización institucional y recursos efectivos disponibles para su implementación, fenómeno que puede conceptualizarse como “paradoja de profesionalización”: adopción de herramientas y lenguajes legitimados del sector corporativo sin las capacidades operativas necesarias para su implementación efectiva.

El clúster de nodos asociados con profesionalización incluye *manual de marca*, *medición*, *reportes legales*, *transparencia* y *aspecto legal*, todos conectados mediante relaciones de asociación con componentes estratégicos, pero sin vínculos causales con *impacto* o

sostenibilidad financiera. Esta configuración sugiere que las organizaciones han adoptado estructuras formales de gestión contemporánea —posiblemente respondiendo a presiones de financiadores, reguladores o dinámicas de legitimación en el campo organizacional—, pero enfrentan desafíos para operacionalizarlas efectivamente.

Durante las dinámicas participativas, los administrativos reportaron experiencias en las que desarrollaron documentos formales (manuales de marca, planes estratégicos) para cumplir requisitos de postulaciones a convocatorias, pero que luego permanecen archivados sin traducción en prácticas operativas cotidianas. Esta desarticulación entre estructuras formales y operaciones sustantivas constituye un patrón recurrente que limita la efectividad organizacional.

La presencia simultánea de nodos como *baja interacción*, *cadencia en ejercicios* y *voluntariado* (indicando dependencia de trabajo no profesionalizado) refuerza este diagnóstico: existe una brecha significativa entre capacidades aspiradas y recursos humanos, técnicos y financieros disponibles para implementarlas. Las organizaciones reconocen la importancia de medición de impacto, pero carecen de personal con formación en metodologías de evaluación; valoran la consistencia en comunicación digital, pero dependen de voluntarios con disponibilidad fluctuante; comprenden la relevancia de manuales de marca, pero no tienen recursos para contratar diseñadores profesionales.

Programas recientes de construcción de capacidades organizacionales, como el Nonprofit Infrastructure Grant Program, han reorientado inversiones hacia el fortalecimiento de sistemas operativos fundamentales: gestión de bases de datos de donantes, sistemas financieros integrados y capacitación continua de personal (Propel Nonprofits, 2024). Esta reorientación reconoce que la provisión de herramientas debe acompañarse de desarrollo de competencias para operarlas, sugiriendo insumos valiosos para el diseño de políticas públicas que aborden no solo la transferencia de tecnología sino la construcción de capacidades organizacionales sostenibles.

El proceso de diagnóstico participativo generó espacios de reflexión crítica en los que los administrativos de las ESAL pudieron explicitar estas tensiones entre aspiraciones y recursos. Las dinámicas lúdicas facilitaron conversaciones sobre qué herramientas son realmente prioritarias versus cuáles son “esperadas” por el ecosistema, pero no generan valor inmediato.

Los estudiantes, desde su posición como observadores externos con marcos conceptuales académicos, pero sin experiencia operativa en el sector, pudieron formular preguntas que promovieron esta reflexión metacognitiva en las organizaciones.

Las propuestas estratégicas priorizaron un enfoque de *profesionalización selectiva*: identificación de 2 a 3 dimensiones críticas en las que la inversión en capacidades formales genera mayor retorno para cada organización específica, en lugar de intentos de profesionalización integral que exceden recursos disponibles. Este enfoque pragmático fue valorado positivamente por las ESAL en las validaciones finales.

Identidad organizacional y capital simbólico: recurso estratégico infrautilizado

La caracterización de la dimensión identitaria revela un clúster semántico robusto que representa el capital simbólico más distintivo de las organizaciones, pero que opera desarticulado de las estrategias comunicacionales y financieras formales. Los nodos *identidad* e *identidad negra* se conectan mediante relaciones de asociación y pertenencia con *familias, niños*, *espiritualidad*, *rescate cultural* y *construcción comunitaria*, configurando una constelación de significados que constituye la base del reconocimiento comunitario y legitimidad territorial de las organizaciones.

Este clúster identitario representa lo que la teoría denomina *capital social*: recursos relacionales basados en pertenencia a redes, sistemas de reciprocidad y reconocimiento colectivo que pueden ser movilizados para generar valor organizacional. Las ESAL del barrio La Esperanza poseen identidades distintivas profundamente arraigadas en dinámicas culturales y territoriales específicas —rescate de tradiciones afrocolombianas, espiritualidades populares, construcción de memoria colectiva— que las diferencian claramente de organizaciones genéricas o corporativas.

Sin embargo, el análisis relacional revela desconexión crítica entre este núcleo identitario y los componentes de las estrategias comunicacionales digitales formales. Los vínculos entre nodos identitarios y elementos como *marketing* digital, estrategia de contenido, manual de marca o parrilla de contenidos son indirectos o inexistentes; ello sugiere una brecha

problemática entre la autenticidad organizacional arraigada en dinámicas comunitarias vividas y las narrativas externas desplegadas en plataformas digitales.

Durante las dinámicas participativas, esta desconexión se manifestó en discursos diferenciados: cuando los entrevistados hablaban sobre su identidad organizacional, utilizaban lenguaje emotivo, narrativas ricas en detalles sobre historias comunitarias y vínculos familiares, referencias a espiritualidades y prácticas culturales específicas; cuando hablaban sobre su presencia digital, el lenguaje se volvía técnico, genérico, desconectado de esa riqueza identitaria —enfocándose en métricas de seguidores, frecuencia de publicaciones, uso de plantillas estandarizadas—.

Esta disonancia representa simultáneamente un desafío y una oportunidad estratégica: constituye desafío porque la literatura contemporánea sobre comunicación organizacional demuestra que la autenticidad narrativa —coherencia entre valores declarados, identidad interna y proyección externa— es un factor crítico para construcción de confianza y *engagement* con *stakeholders*. Investigaciones sobre comunicación generacional con donantes indican que el 65% de *millennials* y el 58% de los de la generación Z valoran positivamente y responden favorablemente a narrativas organizacionales que reflejen coherencia entre misión declarada y prácticas operativas observables (Aksak et al., 2024).

Las organizaciones participantes poseen unas bases sólidas de autenticidad identitaria —historias reales, vínculos comunitarios genuinos, compromisos territoriales de largo plazo—, pero no están traduciéndolas estratégicamente en contenidos digitales diferenciados. Sus publicaciones en redes sociales tienden a replicar formatos genéricos del sector (fotografías de actividades con descripciones básicas, solicitudes directas de donaciones, información administrativa), perdiendo la oportunidad de comunicar sus particularidades identitarias que podrían resonar poderosamente con audiencias contemporáneas.

Simultáneamente, ello constituye una oportunidad porque este capital simbólico infrautilizado podría ser estratégicamente movilizado para fortalecer tanto la presencia digital como los mecanismos de sostenibilidad financiera. La conexión entre *identidad negra*, *rescate cultural* y dinámicas de *construcción comunitaria* sugiere narrativas potencialmente poderosas de resistencia, memoria colectiva y transformación social que podrían resonar con audiencias contemporáneas sensibles a agendas de justicia social y equidad racial. Sin

embargo, la red no evidencia vínculos estratégicos que indiquen que estas organizaciones están capitalizando este potencial narrativo de manera sistemática. Durante las dinámicas, cuando se preguntó qué historias de impacto han compartido en redes sociales, las respuestas fueron vagas o referenciaron publicaciones esporádicas sin estrategia de *storytelling* estructurada.

La presencia del nodo *estigmatización*, conectado con componentes identitarios, introduce una dimensión de complejidad adicional que responde al objetivo de identificar desafíos en la gestión organizacional. Este nodo señala la existencia de marcos interpretativos sociales negativos —estereotipos raciales asociados con comunidades afrodescendientes, estigmas clasistas vinculados a barrios periféricos, representaciones mediáticas que asocian estos territorios exclusivamente con violencia o carencias— que las organizaciones deben confrontar en sus procesos comunicacionales.

La estigmatización constituye una barrera de carácter perceptual que requiere estrategias deliberadas de reenmarcamiento: transformación de representaciones dominantes mediante construcción de contranarrativas fundamentadas en experiencia y conocimiento situado de las comunidades. Las organizaciones del barrio La Esperanza trabajan cotidianamente contra estos estigmas, demostrando mediante sus prácticas la riqueza cultural, resiliencia y potencial transformador de sus comunidades. Sin embargo, la ausencia de conexiones en la red entre *estigmatización* y nodos como *estrategia de contenido* indica que este desafío crítico no se está abordando mediante arquitecturas comunicacionales sistemáticas. Las organizaciones no están construyendo deliberadamente narrativas digitales antiestigma que visibilicen las dimensiones positivas de sus territorios e identidades y, así, están perdiendo oportunidades de incidir en representaciones sociales más amplias.

El proceso de diagnóstico participativo permitió visibilizar explícitamente esta brecha entre riqueza identitaria y comunicación digital genérica. Los estudiantes, impactados durante el trabajo de campo por las narrativas identitarias poderosas de las organizaciones, pusieron el relieve en la necesidad de traducir esa autenticidad en contenidos digitales diferenciados.

Las recomendaciones incluyeron: 1) desarrollo de *storytelling* identitario: técnicas para transformar historias comunitarias orales en formatos digitales atractivos (microdocumentales, testimonios en video o hilos narrativos en redes); 2) visualización de prácticas

culturales: documentación fotográfica y audiovisual de actividades que expresan identidad (rituales espirituales, prácticas culinarias tradicionales, expresiones artísticas), y 3) construcción de narrativas antiestigma: marcos comunicacionales que visibilicen fortalezas comunitarias sin negar desafíos, confrontando representaciones estereotípicas.

Este componente del servicio fue particularmente valorado por las organizaciones, que reportaron que el proceso les ayudó a reconceptualizar su identidad no como limitación, sino como activo estratégico diferenciador en un ecosistema saturado de organizaciones con narrativas homogéneas.

Particularmente crítica resulta la ausencia de vínculos causales fuertes entre *impacto*, *medición* y *sostenibilidad financiera* en la arquitectura de la red. La literatura sobre modelos híbridos de sostenibilidad y filantropía basada en resultados demuestra que organizaciones que logran articular sistemas robustos de medición de impacto con estrategias efectivas de comunicación de resultados están significativamente mejor posicionadas para acceder a fuentes diversificadas de financiamiento: inversión de impacto, filantropía estratégica orientada a resultados, alianzas con actores corporativos que buscan generar valor compartido y contratos con gobiernos que implementan esquemas de pago por resultados.

La caracterización también sugiere la necesidad de políticas que reconozcan y fortalezcan el capital social y comunitario como activo estratégico distintivo de estas organizaciones (tabla 1). Los programas de fortalecimiento organizacional frecuentemente priorizan la profesionalización según modelos corporativos, erosionando potencialmente las bases comunitarias que constituyen la fuente de legitimidad y efectividad de las ESAL. Políticas efectivas deberían buscar equilibrios que permitan una profesionalización sin desarticulación de raíces comunitarias, reconociendo que la autenticidad identitaria, documentada en la red, constituye una ventaja competitiva potencial en ecosistemas saturados de organizaciones con narrativas homogéneas.

Tabla 1. Resumen de hallazgos: caracterización integral de ESAL

Dimensión estratégica	Patrones comunes identificados	Desafíos principales	Relación con sostenibilidad	Insumos para política pública
Arquitectura organizacional	Predominancia de relaciones asociativas (65.4 %) sobre causales (5.8 %). Reconocimiento de componentes sin integración sistémica.	Déficit en establecimiento de cadenas causales acción-resultado. Subsistemas operando aisladamente sin sinergia.	Incapacidad de vincular acciones estratégicas con resultados de sostenibilidad limita efectividad.	Programas de fortalecimiento deben priorizar integración sistémica sobre provisión fragmentada de herramientas.
Presencia y competencias digitales	Conocimiento instrumental de plataformas (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube). Inversión en publicidad (69 % del sector) sin planes formales (solo 20 %).	Fragmentación estratégica: múltiples canales sin orquestación. Baja interacción reportada. Ausencia de vínculos entre digital y <i>fundraising</i> .	Presencia digital desconectada de mecanismos de generación de recursos. Oportunidades de <i>fundraising</i> digital desaprovechadas.	Capacitación en estrategia integrada de contenidos vinculada a objetivos de sostenibilidad, no solo uso instrumental de plataformas.
Mecanismos de financiamiento	Dependencia de donaciones tradicionales y cooperación internacional. <i>Crowdfunding</i> presente pero no central.	Escasa diversificación hacia modelos híbridos (empresas sociales, servicios). Capital comunitario desconectado de sostenibilidad financiera.	Vulnerabilidad estructural ante choques externos. Modelo reactivo más que proactivo. Doble presión: costos crecientes + donaciones decrecientes.	Incentivos para exploración de modelos híbridos. Financiamiento semilla para empresas sociales.
Capacidades organizacionales	Adopción de herramientas formales (manual de marca, medición, reportes legales) coexistiendo con limitaciones operativas.	Isomorfismo ceremonial: estructuras legitimadas sin capacidades de implementación.	Inversiones en herramientas formales sin traducción en resultados tangibles comprometen eficiencia y sostenibilidad.	Fortalecimiento de capacidades operativas, no solo transferencia de herramientas. Inversión en sistemas fundamentales (BBDD, finanzas).
Identidad y capital simbólico	Clúster robusto identitario (identidad negra, familias, espiritualidad, rescate cultural) desconectado de estrategias comunicacionales.	Brecha entre autenticidad comunitaria y narrativas digitales externas.	Capital social infrautilizado como activo para diferenciación y <i>fundraising</i> .	Programas que fortalezcan traducción de identidad comunitaria en contenidos digitales diferenciados.

Dimensión estratégica	Patrones comunes identificados	Desafíos principales	Relación con sostenibilidad	Insumos para política pública
<i>Accountability</i> e impacto	Impacto periférico, desconectado de medición y transparencia. Reportes legales orientados a cumplimiento regulatorio más que comunicación estratégica.	No se traduce impacto programático en evidencias comunicables. Sistema de medición no articulado con <i>fundraising</i> ni legitimación.	Dificultad para demostrar valor ante <i>stakeholders</i> compromete acceso a financiamiento diversificado y construcción de alianzas.	Desarrollo de capacidades para teorías de cambio, sistemas de monitoreo factibles y comunicación efectiva de resultados.
Estrategias adaptativas	Respuestas reactivas ante crisis. Exploración incipiente de innovaciones (<i>crowdfunding</i> , cadencia digital).	Contradicciones no resueltas entre lógicas comunitarias y profesionalización. Innovaciones no institucionalizadas en rutinas sostenibles.	Capacidad de exploración sin consolidación de explotación limita aprendizaje organizacional y adaptación efectiva.	Espacios de experimentación con tolerancia al fracaso.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Los hallazgos revelan una brecha de segundo nivel (no focalizada en el acceso, sino en el uso estratégico) que limita a las ESAL en contextos periféricos. Aunque existe presencia en plataformas digitales, la fragmentación estratégica impide que esta visibilidad se traduzca en sostenibilidad financiera.

Este resultado contrasta con la literatura de comunicación para el desarrollo, que sugiere que la tecnología, por sí sola, no genera cambio social si no está mediada por una estrategia de apropiación. Al igual que en el modelo de madurez digital, se observa que estas organizaciones se encuentran en una fase “reactiva” (Muñoz-Huarcán et al., 2025); reconocen la herramienta, pero carecen de la arquitectura de datos necesaria para la conversión de seguidores en donantes o aliados estratégicos.

La investigación evidencia una dependencia de mecanismos tradicionales (donaciones y cooperación), lo cual valida la teoría de la dependencia de recursos (Rueda Sánchez & Zapata Rotundo, 2018). Los resultados muestran que la falta de diversificación hacia el *crowdfunding* o

modelos de economía social no es solo una carencia técnica, sino una barrera cultural y operativa. A diferencia de lo planteado por las corrientes del emprendimiento social, que abogan por la hibridación financiera, las ESAL de la periferia enfrentan un “techo de cristal” institucional: la inestabilidad macroeconómica y la falta de *expertise* técnico las mantienen ancladas a modelos de subsistencia, que limitan su capacidad de incidencia a largo plazo.

Además, un hallazgo disruptivo es la desconexión entre la riqueza comunitaria y la homogeneidad de sus narrativas digitales. Mientras la literatura sobre *storytelling* organizacional hace hincapié en la “autenticidad” como valor diferencial, las organizaciones estudiadas tienden a mimetizar discursos institucionales ajenos, perdiendo su potencial de movilización.

Existe una oportunidad subestimada de aplicar conceptos de justicia narrativa. Al integrar relatos de resistencia y transformación social, las ESAL no solo comunican resultados, sino que desafían las estigmatizaciones territoriales. Esto sugiere que la comunicación debe verse más que solo como *marketing*; debe verse como un ejercicio de soberanía simbólica que fortalece la legitimidad social. El estudio demuestra que el modelo de aprendizaje-servicio actúa como un catalizador de capacidades reales. La transición de los estudiantes de roles académicos a “agentes de cambio” permite operacionalizar la meta 4.7 del ODS 4.

Este vínculo universidad-territorio es fundamental para superar la invisibilidad técnica. Los resultados se alinean con la teoría del capital social, donde la academia funciona como un “puente” (*bridging* social capital) que conecta a las organizaciones de base con circuitos de financiación y profesionalización que, de otro modo, serían inaccesibles. Esto no solo aporta a la eficiencia operativa, sino que dignifica el trabajo comunitario en línea con el ODS 8 (trabajo decente). Finalmente, la investigación cuestiona la eficacia de las políticas públicas genéricas. Los hallazgos sugieren que el Estado debe transitar de un modelo de capacitaciones aisladas hacia el fomento de ecosistemas de cooperación. Se propone que la política estatal no debe ser unidireccional. La creación de convenios permanentes entre universidades y ESAL asegura que la transferencia de conocimiento sea de doble vía, permitiendo que la política pública se nutra de la realidad territorial y que las organizaciones desarrollen una resiliencia basada en el conocimiento aplicado y no solo en la asistencia técnica esporádica.

Conclusiones

La investigación reveló que el modelo de aprendizaje-servicio es, en esencia, un puente de humanidad y conocimiento. Más que una metodología académica, se consolida como una estrategia que dignifica la labor de las ESAL en los márgenes urbanos, transformando el aula en un laboratorio de compromiso social y el territorio en un espacio de cocreación de futuro.

Uno de los impactos más profundos trasciende lo técnico: se trata del autorreconocimiento. A través del diagnóstico participativo, los gestores comunitarios logran ver sus propias organizaciones con ojos nuevos, al descubrir que su mayor activo no es solo la gestión de recursos; también lo es la autenticidad de sus historias. Al integrar el *storytelling* y las narrativas de resistencia, las organizaciones dejan de ser entes pasivos para convertirse en narradoras de su propia transformación. Este cambio de mentalidad asegura que el impacto perdure, pues la organización no solo recibe una herramienta, sino que recupera su voz y su capacidad de inspirar a otros.

Estudiantes como ciudadanos del mundo real

La trayectoria de impacto encuentra en el estudiantado a su principal motor de cambio. El ejercicio permite que el aprendizaje académico se humanice, convirtiendo conceptos teóricos en soluciones para rostros y comunidades concretas.

Este vínculo no termina con la entrega de un informe; siembra en los futuros profesionales una sensibilidad social que garantiza que, en su ejercicio laboral, sigan impulsando el cumplimiento de los ODS. La universidad, en este sentido, deja de ser una burbuja para convertirse en un aliado permanente de la equidad territorial.

Los resultados de la investigación sugieren que el fortalecimiento de las comunidades vulnerables requiere que el Estado y las instituciones dejen de aplicar fórmulas genéricas. Los hallazgos subrayan la urgencia de una política pública con sentido de lugar, donde la política estatal de fortalecimiento no sea una capacitación aislada, sino un compromiso constante de acompañamiento.

La trayectoria de impacto se proyecta en la creación de ecosistemas donde la academia, el sector público y los líderes de base hablen un mismo lenguaje. Solo mediante esta colaboración cercana y respetuosa se puede garantizar que el crecimiento de las ESAL no dependa de la caridad, sino de una infraestructura de capacidades sólida y duradera.

Por ende, se determina que la clave de la sostenibilidad no reside únicamente en la estabilidad financiera, sino en la fortaleza de los vínculos. El modelo adoptado demuestra que, cuando se unen la técnica universitaria con la sabiduría territorial, se genera un impacto que trasciende el cronograma de cualquier proyecto. Se demuestra que el camino hacia ciudades más inclusivas y sostenibles (ODS 11) se construye desde la base, reconociendo que cada organización en la periferia es un pilar fundamental del tejido social que merece ser fortalecido con herramientas profesionales, pero sobre todo con un reconocimiento genuino de su valor humano y cultural.

Finalmente, la investigación reveló que el corazón de la intervención no reside en una transferencia unilateral de conocimientos, sino en el encuentro humano con el cual el estudiante, los profesores e investigadores y la institución educativa se asumen como un socio estratégico. Al alejarse del rol pasivo de “prestador de servicios”, el estudiantado bajo la guía docente se convierte en el puente vivo que conecta la academia con la realidad de las ESAL, permitiendo que la universidad genere sinergias con el territorio. En este escenario de cocreación de valor, el entusiasmo y la visión técnica de los jóvenes se entrelazan con la sabiduría resiliente de los líderes comunitarios, transformando un ejercicio académico en una alianza profunda basada en el respeto mutuo y el aprendizaje compartido.

Esta sinergia, liderada por estudiantes, semilleros y docentes, actúa como agente de cambio, constituye una de las respuestas más consistentes ante los desafíos de sostenibilidad financiera y fragmentación detectados. Al fortalecer el tejido institucional desde la base, los estudiantes ayudan a traducir la riqueza simbólica de las organizaciones en herramientas operativas que permanecen en la comunidad mucho después de finalizar el semestre. Así, la trayectoria de impacto no se garantiza mediante manuales fríos, sino a través de la institucionalización de una relación en la que la universidad reconoce que su valor social no está en lo que entrega, radica en lo que es capaz de construir junto a la comunidad para asegurar su autonomía y permanencia.

Declaración sobre el uso de modelos de lenguaje (LLM)

Para la creación de este documento se contó con la asistencia parcial de modelos de lenguaje de gran escala (LLM, por sus siglas en inglés), específicamente Gemini utilizado para traducción a portugués y cohesión del marco. Vale añadir que todas las decisiones finales respecto al contenido, estructura y argumentación del manuscrito las tomaron sus autoras/es, quienes asumimos la plena responsabilidad por la integridad y originalidad del trabajo presentado.

Roles de contribución (taxonomía de CRediT)

Juan Sebastián Sanabria Niño: conceptualización; análisis formal; investigación; metodología; visualización; redacción (borrador original).

Sandra Marcela Castro Murcia: conceptualización; curación de datos; adquisición de fondos; investigación; administración del proyecto; supervisión y liderazgo en la planificación; validación; redacción (revisión y edición).

Natalia Beltrán Romero: conceptualización; curación de datos; adquisición de fondos; investigación; recursos; *software*; validación; redacción (revisión y edición).

Referencias

- Aksak, E. O., Dzhuraeva, D., & Paltseva, E. (2024). Toward greater legitimacy: Online accountability practices of Ukrainian nonprofits. *Administrative Sciences*, 14(1), artículo 4. <https://doi.org/10.3390/admsci14010004>
- Amiano, I., Gezuraga, M., & Alonso-Sáez, I. (2024). Aprendizaje-servicio como instrumento para incorporar la Agenda 2030 en las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 15(43), 181-198. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2024.43.1463>

- Arévalo-Martínez, R., & Ortiz-Rodríguez, H. (2019). Comunicación organizacional web de la ética en las organizaciones del tercer sector. *El Profesional de la Información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.22>
- Bennett, R., & Savani, S. (2011). Predicting the accuracy of public beliefs about charity performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 127-145. <https://doi.org/10.1177/0899764009351250>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bringle, R. G., & Hatcher, J. A. (1995). A service-learning curriculum for faculty. *The Michigan Journal of Community Service Learning*, 2(1), 112-122. <http://hdl.handle.net/1805/4591>
- Butin, D. W. (2003). Remaking the world: Toward an aesthetic of service learning. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 9(2), 79-81. <http://hdl.handle.net/2027/spo.3333351.0009.208>
- Chambers, R. (2017). *Can we know better? Reflections for development*. Practical Action Publishing. <https://doi.org/10.3362/9781780449449>
- De Manuel Jerez, E. de M., & Donadei, M. (2018). The university extension as a dynamizer of the complex social function of the university. *Estoa. Journal of the Faculty of Architecture and Urbanism*, 7(14), 115-127. <https://doi.org/10.18537/est.v007.n014.a09>
- Dueñas, M. V., & García, M. S. (2019). Digitalización, monitorización y evaluación del impacto de la economía social: Análisis en el tercer sector de acción social español. El caso de Juntos por el Empleo. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, 95, 143-159. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.95.13128>
- Frumkin, P., & Andre-Clark, A. (2000). When missions, markets, and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 141-163. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S007>
- García-Romero, D., Lalueza, J. L., & Gelabert, S. B. (2021). Análisis de un proceso de institucionalización del Aprendizaje-Servicio universitario. *Athenea Digital Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 21(3), e-2934. <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.2934>
- Hernández Valenzuela, M., Monárdez Santander, C., & Latorre Contreras, P. (2023). Contribución al bien común de una experiencia de aprendizaje en servicio interdisciplinario en una institución chilena. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 53(1), 73-100. <https://doi.org/10.48102/rlee.2023.53.1.540>
- Leroux Miller, K. (2024). *2024 nonprofit communications trends report*. Nonprofit Marketing Guide. <https://www.nonprofitmarketingguide.com/the-nonprofit-communications-trends-report/>

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- López-García, I. M., & Brenes, L. S. (2018). Innovación educativa para la formación de trabajadores sociales en una universidad española. *Trabajo Social*, 20(2), 95-116. <https://doi.org/10.15446/ts.v20n2.74307>
- Mannay, D. (2016). *Visual, narrative and creative research methods: Application, reflection and ethics*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315775760>
- Muñoz-Huarcán, S., Núñez-Acevedo, E., González-Aguilera, V., & Rebolledo-Aburto, G. (2025). Aprendizaje-servicio y estudiantes de ciencias de la salud: El caso de una universidad con orientación religiosa católica en Chile. *Formación Universitaria*, 18(4), 149-158. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062025000400149>
- Nah, S., & Saxton, G. D. (2013). Modeling the adoption and use of social media by nonprofit organizations. *New Media & Society*, 15(2), 294-313. <https://doi.org/10.1177/1461444812452411>
- Nikita, N. A., Azim, K. S., Jafor, A. H. M., Shayed, A. U., Hossain, M. A., & Khan, O. U. (2024). Digital transformation in non-profit organizations: Strategies, challenges, and successes. *Advanced International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 1-21. <https://doi.org/10.62127/aijmr.2024.v02i05.1097>
- Novak, J. D., & Cañas, A. J. (2006). *The theory underlying concept maps and how to construct them*. Florida Institute for Human and Machine Cognition. <https://cmap.ihmc.us/docs/theory-of-concept-maps>
- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2024). Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(3), 389-412. <https://doi.org/10.1002/nml.21598>
- Propel Nonprofits. (2024). *Nonprofit infrastructure grant program*. <https://propelnonprofits.org/capacity-building/nigp/>
- Rivera, R. G., & Nogaró, J. (2020). Social marketing for digital transformation: Digitalizing social action for the development of women at risk of exclusion. *Journal of Business*, 12(2), 52-69. <https://doi.org/10.21678/jb.2020.1484>
- Rodríguez, C. A., & Unzueta, I. L. (2021). Resiliencia comunitaria frente a la exclusión social: Caso María Cano Carambolas, Medellín. *Poiésis*, 41, 43-63. <https://doi.org/10.21501/16920945.4187>
- Rueda Sánchez, M., & Zapata Rotundo, G. J. (2018). Teoría de dependencia de recursos: Premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 75. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>

- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & Geller, S. L. (2017). *The state of global civil society volunteering: Latest findings from the implementation of the UN nonprofit handbook*. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies. <https://issuelab.org/resources/14920/14920.pdf>
- Sánchez-Otero, M., Caridad-Faria, M., Garizábal-Donado, M., & Palma, H. H. (2019). Organizaciones solidarias creadas por población vulnerable: Un estudio de su planificación y gestión interna. *Información Tecnológica*, 30(2), 95. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000200095>
- Severino-González, P., Mendivelso-Carrillo, H., Lobos-Cisternas, J., Calderón-Morales, W., Guerrero-Miranda, M., Villar-Olaeta, J., Ramírez-Molina, R., Abril-Teatin, J., & Scott-Kinney, I. (2025). Inteligencia espiritual y educación superior: Autoconocimiento, necesidades y prácticas en estudiantes universitarios de Chile. *Interciencia: Revista de Ciencia y Tecnología de América*, 50(2), 99-106. <https://www.interciencia.net/volumen-50-2025/>
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (Eds.). (2011). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. John Wiley & Sons.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2.^a ed.). Sage.
- The Charity CFO. (2024). *5 challenges nonprofits face in 2024*. <https://doi.org/10.1002/nba.31659>
- Valdez Medina, J. L. (2005). *Las redes semánticas naturales: Usos y aplicaciones en psicología social*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Zuluaga Arango, P., Lindarte Middleton, E., & Martínez Dallos, D. R. (2023). La gestión organizacional y su influencia en la dinámica de las ONG de la ciudad de Manizales (Colombia). *Revesco. Revista de Estudios Cooperativos*, 144, e88652. <https://doi.org/10.5209/reve.88652>