

Redes en tensión: sistematización sociológica de las barreras comunicativas en el Banco de
Alimentos de Bogotá

Yoelis Cárdenas Palacios

Asesora: Ana María Henao Albarracín

Universidad Santo Tomas

Facultad de sociología

Bogotá

2025

Agradecimientos

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento al Banco de Alimentos de Bogotá por haberme permitido ser parte de una experiencia tan valiosa, en la que cada día trajo consigo aprendizajes sobre la solidaridad, el compromiso y el poder transformador del trabajo en red. Agradezco especialmente la generosidad de cada persona que me abrió un espacio, que compartió sus palabras y experiencias con sinceridad, y que me permitió observar de cerca el tejido humano que sostiene su labor. A mi tutora académica, gracias por su acompañamiento constante, por sus orientaciones oportunas y por la confianza depositada en mi proceso. A los docentes de la Facultad de Sociología de la Universidad Santo Tomás, les reconozco por haberme transmitido una mirada crítica, sensible y comprometida con lo social, herramientas que hoy me permiten caminar con más claridad en este camino profesional y humano.

A mi familia y a las amistades que me acompañaron con paciencia, escucha y cariño incondicional, incluso en los momentos de duda o agotamiento, les agradezco desde lo más profundo. Su presencia fue sostén y refugio. Y a la Sociología, gracias por enseñarme a mirar con otros ojos, a escuchar lo que no siempre se dice, y a encontrar sentido en lo cotidiano. Este trabajo es también una forma de resistir y de creer en que otras realidades son posibles.

Tabla de Contenido

	Paginas
Introducción-----	5
Problematización-----	7
Justificación-----	9
Objetivo General y Objetivo específico-----	10
Marco teórico-----	11
5.1 Jürgen Habermas: Teoría de la Acción comunicativa-----	11
5.2 Niklas Luhmann: Sistemas Sociales -----	12
5.3 Manuel Castells: Sociedad Red-----	13
5.4 Bruno Latour: Teoría Actor-Red-----	14
5.4.1 La comunicación como articulación entre eficiencia y participación-----	15
Metodología -----	16
6.1 Técnica de Recolección -----	17
6.1.2 Entrevistas Semiestructuradas-----	17
6.1.3 Observación Participante-----	17
Resultados y Análisis-----	18
7.1 Desconexión comunicativa entre el Banco y las organizaciones aliadas-----	18
7.1.1 La comunicación como articulación entre eficiencia y participación-----	18
7.1.2 Dimensiones estructurales y tecnológicas de la comunicación-----	19
7.1.3 Dimensión tecnológica-----	19
7.2 Fragmentación de las voces al interior del Banco-----	20
7.2.1 Circuitos rotos de información entre el Banco y sus organizaciones aliadas----	21
7.3 Invisibilización simbólica de las fundaciones beneficiarias -----	22

7.4 Exclusión digital como barrera tecnológica -----	23
7.4.1 Tecnología como mediadora de inclusión y exclusión comunicativa-----	23
7.5 Relaciones de poder y legitimidad comunicativa-----	25
Conclusiones-----	26
Recomendaciones -----	27
8.1 creación de un Comité de Comunicación Interna Interáreas-----	27
8.1.2 Diseño de un protocolo de comunicación interna formal y flexible-----	27
8.1.3 Fortalecimiento de la cultura de escucha interna-----	27
8.1.4 Sistematización de aprendizajes internos-----	27
Anexos -----	28
Bibliografía-----	29

Introducción

El Banco de Alimentos de Bogotá (**BAB**), fundado en el año 2001 como una iniciativa de la Arquidiócesis de Bogotá, es una organización sin ánimo de lucro que tiene como misión mitigar el hambre y la desnutrición en comunidades vulnerables mediante la recuperación y redistribución de alimentos. Su operación se sustenta en un modelo logístico y colaborativo que articula a empresas donantes, voluntarios, fundaciones y organizaciones sociales receptoras, que actúan como intermediarios en la entrega de alimentos a poblaciones que enfrentan inseguridad alimentaria (Banco de Alimentos de Bogotá, 2023). A lo largo de su trayectoria, el **BAB** ha diseñado e implementado una serie de programas sociales orientados a responder a las múltiples formas de exclusión que enfrentan diferentes poblaciones. Estos programas permiten establecer criterios diferenciados para la entrega de alimentos y la vinculación institucional con organizaciones sociales de base, fundaciones, hogares de paso, entre otros actores. La estrategia se organiza en torno a diez programas principales, cada uno enfocado en una población y unas dinámicas específicas:

El programa *Ayuda Humanitaria* busca brindar atención inmediata a personas en situación de calle. El programa *Tejiendo Comunidad* articula organizaciones comunitarias que no solo reciben alimentos, sino que también participan en procesos de fortalecimiento organizativo. El programa *Comedor Amigo* se enfoca en la prestación de servicios alimentarios permanentes a poblaciones que lo necesitan. El *Comedor Escolar* y el programa de *Internado* están dirigidos a instituciones educativas que brindan su colaboración a la alimentación a niños, niñas en situación de vulnerabilidad.

El programa *Adulto Mayor* está diseñado para ayudar a adultos mayores que requieren acompañamiento institucional. El *Jardín Infantil* se centra en la atención a la infantil en jardines comunitarios. Por su parte, los programas *Terapéutico por Adicción* y *Terapéutico por Discapacidad* acompañan a instituciones que trabajan en procesos de rehabilitación de personas con problemas de consumo y cognitivas. Finalmente, el programa de *Institución Educativa* integra colegios que brindan atención nutricional a sus estudiantes en contextos educativos. Cada uno de estos programas articula a múltiples actores sociales y se convierte en un canal para la redistribución de alimentos, el fortalecimiento organizativo y el acompañamiento comunitario. A través de estos programas, el Banco de Alimentos no solo entrega productos, sino que promueve dinámicas de cuidado, formación, corresponsabilidad y trabajo en red.

Para el funcionamiento y sostenimiento de estos programas, el **BAB** cuenta con una estructura organizativa orientada a la eficiencia operativa, la transparencia y la articulación entre áreas. La institución está liderada por una Dirección General, encargada de definir la estrategia institucional, coordinar los procesos internos y garantizar el cumplimiento de los objetivos misionales. Desde esta dirección se despliegan distintas coordinaciones funcionales que permiten el desarrollo integral de las actividades en total son 14 personas encargadas siendo 3 los Líderes y 10 del equipo social del cual tomaremos la representación de uno de sus encargados:

La *Coordinación de Beneficiarios*, dirigida por **Elsy Sánchez**, se encarga de establecer y mantener el vínculo con las organizaciones sociales aliadas. Esta coordinación gestiona los procesos de inscripción, verificación de documentos, actualización de la base de datos institucional y atención a las solicitudes que surgen desde los territorios. Su labor es clave para garantizar el cumplimiento de los criterios de selección y permanencia de las entidades. La *Coordinación de Programación*, a cargo de **Brayan Guerrero**, es responsable de planificar y ejecutar las entregas de alimentos. Esta área diseña las rutas logísticas, el cronograma semanal de despachos y la distribución eficiente de los recursos. Su trabajo garantiza que la operación funcione de manera sistemática, atendiendo tanto a las capacidades del Banco como a las necesidades de las organizaciones.

La *Coordinación de Gestión Social*, liderada por **Alejandra**, desarrolla procesos de acompañamiento, formación y fortalecimiento organizacional con las fundaciones y entidades beneficiarias. A través de talleres, encuentros, espacios pedagógicos y comunitarios, esta área promueve capacidades colectivas, reflexión sobre el trabajo territorial y estrategias de sostenibilidad institucional. Finalmente, el **Equipo Social**, donde participa **Giovanni**, cumple una función transversal. Este equipo realiza acompañamiento directo en campo, genera puentes entre las diferentes áreas del Banco y recoge las experiencias de los actores involucrados en los territorios. Su rol es clave para comprender las dinámicas reales de implementación de los programas.

Problematización

Durante el proceso de práctica sociológica en el Banco de Alimentos de Bogotá (**BAB**) fue posible identificar una problemática transversal que afecta el cumplimiento de su misión institucional: la existencia de barreras comunicativas en la relación entre el banco y las fundaciones aliadas que hacen parte de su red operativa. Aunque estas fundaciones son piezas fundamentales en la cadena de distribución de alimentos, se presentan obstáculos persistentes que dificultan una comunicación efectiva, clara y bidireccional entre los actores involucrados. La red de actores vinculados al Banco de Alimentos está conformada por múltiples niveles de interacción: *empresas donantes, fundaciones receptoras, voluntarios, entidades públicas y privadas, y comunidades beneficiarias*. Internamente, los equipos de trabajo del BAB (logística, administración, voluntariado, comunicación y gestión social) enfrentan desafíos de coordinación y fluidez informativa. La falta de estandarización en algunos procesos y la sobrecarga laboral generan cuellos de botella que afectan la eficiencia operativa. Externamente, las organizaciones receptoras reportan dificultades relacionadas con la claridad de la información, la disponibilidad de canales formales y la temporalidad en las respuestas, lo cual puede derivar en retrasos o malentendidos que inciden directamente en la correcta distribución de los alimentos.

En este sentido, la comunicación no debe entenderse únicamente como un instrumento operativo, sino como una dimensión estructural del funcionamiento institucional. Como lo plantea **Habermas** (1987), la acción comunicativa es fundamental para la construcción de consensos y la coordinación social; y desde la perspectiva de **Luhmann** (1996), los sistemas sociales como el BAB dependen de la comunicación como mecanismo de autorreferencia.

Dentro del análisis del funcionamiento organizacional del Banco de Alimentos de Bogotá, se identificaron varios puntos críticos que afectan la eficacia comunicativa y la articulación con sus aliados. En primer lugar, se evidencian fallas en los mecanismos de retroalimentación, lo que impide que las fundaciones puedan expresar de manera efectiva sus inquietudes o sugerencias. Además, se observa una saturación de los canales existentes, así como el uso de medios informales como WhatsApp, que, si bien facilitan la inmediatez, carecen de un seguimiento estructurado que garantice trazabilidad. A esto se suma la persistencia de discursos asistencialistas en la relación con las organizaciones receptoras, lo cual limita su reconocimiento como actores estratégicos.

Finalmente, muchas fundaciones manifiestan sentirse desconectadas de las decisiones del banco, lo que genera una relación vertical y poco participativa dentro de la red institucional. La problemática central identificada en esta sistematización gira en torno a la exclusión de ciertos actores particularmente las fundaciones aliadas de las redes de poder comunicativo al interior del Banco de Alimentos de Bogotá. Desde la perspectiva de **Manuel Castells**, el poder en la sociedad red se configura a través de la capacidad de construir, programar y reprogramar redes de comunicación. En ese sentido, quienes no acceden o no participan activamente en dichas redes, quedan marginados de los procesos de toma de decisiones y, por tanto, de la posibilidad de incidir en la orientación estratégica de la organización. En el caso del BAB, esta exclusión se traduce en una estructura de comunicación vertical, donde la información fluye mayoritariamente desde el banco hacia las fundaciones, pero con escasos mecanismos de retroalimentación o participación efectiva. Las fundaciones, aunque son actores esenciales para el cumplimiento de la misión institucional, no logran consolidarse como nodos activos dentro de la red comunicativa.

Justificación

La sistematización de experiencias se configura como una herramienta metodológica que, más allá de documentar hechos, permite analizar críticamente los procesos vividos en contextos sociales reales, desde una mirada situada y comprometida con la transformación. En este sentido, no se trata únicamente de reconstruir lo sucedido durante la práctica sociológica en el Banco de Alimentos de Bogotá (**BAB**), sino de interrogar las dinámicas institucionales desde las voces, tensiones y contradicciones que emergen en la cotidianidad del trabajo organizacional. Este enfoque parte del reconocimiento de que las organizaciones sociales no son espacios neutros ni cerrados, sino escenarios atravesados por relaciones de poder, sentidos diversos y estructuras que condicionan su actuar. Desde esta perspectiva, la sistematización no solo cumple una función descriptiva, sino también analítica y emancipadora. Como lo plantea el CEPEP (2014), este método permite identificar las lecciones aprendidas, problematizar las prácticas y generar conocimientos que retroalimenten la acción, contribuyendo así a procesos de cambio que nacen desde la experiencia misma.

En el caso del Banco de Alimentos, la sistematización cobra especial valor al centrarse en una problemática que incide directamente en su misión fundamental: garantizar el derecho a la alimentación de poblaciones vulnerables. La investigación realizada evidencia que una de las barreras más significativas en el cumplimiento de este objetivo no está necesariamente en la falta de alimentos o recursos logísticos, sino en las dificultades comunicativas que atraviesan la relación entre el banco y las fundaciones que hacen parte de su red. Esta constatación lleva a comprender que las barreras comunicativas no pueden ser reducidas a errores técnicos o a simples malentendidos, sino que deben ser analizadas como manifestaciones estructurales de dinámicas institucionales más amplias, donde también se reproducen lógicas de exclusión, silenciamiento y desigualdad. Por ello, esta sistematización busca interpretar las barreras comunicativas desde un enfoque teórico crítico que permita visibilizar las condiciones que las producen y sostienen. A través de este ejercicio, se espera generar aprendizajes colectivos que no solo aporten a la mejora interna del Banco de Alimentos, sino que también enriquezcan el debate sobre la comunicación organizacional en contextos sociales. Lejos de concebir la comunicación como un simple flujo de información, se parte de la idea de que comunicar es, en efecto, construir realidad social, organizar sentidos y distribuir legitimidades (Martínez, 2013.)

Objetivo General

Examinar las dinámicas comunicativas entre el Banco de Alimentos de Bogotá y sus organizaciones aliadas durante el periodo de práctica comprendido entre agosto de 2024 y junio de 2025, con el propósito de identificar barreras y proponer formas de fortalecer su articulación.

Objetivos específicos

1. Caracterizar los programas del Banco de Alimentos, los actores implicados, las formas de acceso y los mecanismos de vinculación de las organizaciones aliadas.
2. Identificar las principales barreras comunicativas en la relación entre el Banco de Alimentos y las fundaciones que integran su red.
3. Analizar dichas barreras desde un enfoque sociológico, considerando sus dimensiones simbólicas, estructurales y organizacionales.
4. Proponer mejoras en los canales y prácticas comunicativas, fomentando una relación más horizontal, participativa y sostenible.

Marco Teórico

5.1 Jürgen Habermas: Teoría de la Acción comunicativa

Jürgen Habermas, en su obra *Teoría de la acción comunicativa* (1987), desarrolla una propuesta crítica sobre cómo debe entenderse la comunicación en contextos sociales modernos. Lejos de considerar el lenguaje como un simple instrumento para transmitir información, el autor sostiene que es, ante todo, un medio para la construcción intersubjetiva del sentido y la coordinación social basada en el entendimiento mutuo. En este marco, plantea el concepto de acción comunicativa, que se diferencia radicalmente de la acción estratégica. Mientras que esta última se orienta a lograr fines individuales incluso manipulando al otro, la acción comunicativa busca alcanzar acuerdos racionales entre interlocutores que se reconocen mutuamente como iguales.

Para Habermas, el verdadero diálogo implica condiciones normativas que garanticen la igualdad de participación, la ausencia de coacción, y la posibilidad de argumentar, y justificar las afirmaciones en juego. A este ideal normativo lo denomina “situación ideal de habla”, que opera como un criterio crítico para evaluar los procesos comunicativos reales: “Una pretensión de validez sólo puede considerarse racional si es susceptible de ser aceptada por todos los participantes en condiciones discursivas libres e iguales” (Habermas, 1987, p. 42). En este sentido, cuando las interacciones se producen en contextos jerárquicos, donde algunas voces son sistemáticamente ignoradas o invalidadas, no estamos ante un diálogo racional, sino frente a una distorsión de la comunicación que oculta relaciones de poder.

Por ello, Habermas propone que toda interacción comunicativa debe ser, en su fundamento, democrática y cooperativa. La comunicación democrática no remite simplemente a un régimen político, sino a una estructura ética del diálogo donde todas las personas tengan el mismo derecho de hablar, ser escuchadas y disputar sentidos. Se trata de una igualdad no solo formal, sino simbólica: que cada palabra tenga el mismo peso en la construcción colectiva del significado. La comunicación cooperativa, por su parte, se refiere al tipo de racionalidad que orienta esa interacción: en lugar de buscar convencer para ganar, se trata de comprender para construir. Habermas afirma que “la acción comunicativa se distingue de otras formas de interacción por estar guiada por normas de reciprocidad y por la búsqueda del acuerdo racional, y no por el éxito estratégico” (Habermas, 1987, p. 286).

Es decir, no se trata solo de hablar, sino de reconocerse como sujetos capaces de aportar sentido al mundo común. Esta forma de comunicación implica un vínculo profundamente ético: quien habla con otro como igual, lo reconoce como legítimo en la producción de lo social. Por eso, cuando en una organización una persona o un colectivo sienten que su voz no es escuchada, o que solo se les convoca para cumplir instrucciones sin posibilidad de debatir, el problema no es únicamente funcional, sino simbólico. Habermas lo advierte claramente: el lenguaje no solo transmite información, sino también valores, normas, expectativas y emociones. En su teoría, esta dimensión simbólica está anclada al concepto de “mundo de la vida” (Lebenswelt), entendido como ese trasfondo compartido de conocimientos, prácticas y significados que hace posible la comprensión entre sujetos. Si ese mundo de la vida es invadido por lógicas instrumentales eficiencia, control, subordinación, se produce una colonización que deteriora los lazos sociales y obstaculiza la cooperación genuina. Desde esta perspectiva, las barreras comunicativas no se reducen a la falta de canales o herramientas técnicas, sino que remiten a estructuras sociales que impiden el diálogo entre iguales, bloquean el reconocimiento recíproco y erosionan la posibilidad de construir acuerdos legítimos.

Estos conceptos permiten mirar las relaciones entre instituciones sociales y los diversos actores con los que interactúan más allá de lo funcional o administrativo. En organizaciones como el Banco de Alimentos de Bogotá, donde intervienen múltiples actores con diferentes niveles de poder, la teoría de Habermas ayuda a identificar si la comunicación institucional está orientada realmente al entendimiento y al reconocimiento mutuo, o si reproduce desigualdades que impiden el diálogo. Aplicar este enfoque permite observar de qué manera las estructuras comunicativas fortalecen o debilitan la cooperación, y si los vínculos se construyen desde la reciprocidad simbólica o desde una lógica unilateral. No se trata simplemente de si la información se emite o se recibe correctamente, sino de si las condiciones permiten que todas las partes participen activamente en la construcción del vínculo comunicativo. En este sentido, Habermas ofrece herramientas conceptuales para analizar cómo el lenguaje construye o bloquea relaciones sociales horizontales, y cómo el ideal de una comunicación democrática puede orientar transformaciones que fortalezcan el tejido organizativo desde la confianza, el respeto y la deliberación compartida.

5.2 Niklas Luhmann: Sistemas Sociales

Niklas Luhmann, en su obra *Sistemas sociales* (1991), plantea que la sociedad moderna está compuesta por distintos sistemas que funcionan según su propia lógica interna. Cada uno —como el sistema jurídico, educativo o económico— se reproduce de manera autónoma mediante procesos de comunicación que responden a códigos específicos. Esta idea la desarrolla bajo el concepto de cierre operativo, que significa que los sistemas no pueden operar con cualquier tipo de información, sino solo con aquella que tiene sentido dentro de su propia estructura.

Niklas Luhmann propone una mirada radicalmente distinta de la sociedad al concebirla no como una suma de individuos, sino como un sistema compuesto por comunicaciones. Desde su teoría de los sistemas sociales, Luhmann sostiene que lo que realmente produce lo social no son las personas en sí mismas, sino los procesos comunicativos que se autogeneran y autorreproducen dentro de sistemas autopoieticos. Esto significa que cada sistema social —por ejemplo, una institución, una red organizativa o una fundación— funciona con base en su propia lógica, sus propios códigos y estructuras internas que determinan qué información es significativa y cómo debe ser tratada. En ese sentido, los sistemas son cerrados operacionalmente: no pueden ser determinados desde fuera, aunque sí reciben perturbaciones del entorno. Esto se traduce en que cada actor organizacional procesa los estímulos externos desde su propia estructura interna, lo cual puede dificultar los procesos de comprensión mutua y coordinación. La idea central aquí no es que no haya comunicación entre los sistemas, sino que muchas veces esta comunicación no logra acoplamiento efectivos, es decir, no se traduce en comprensión ni en acción coordinada. Este enfoque resulta fundamental para pensar lo que Luhmann denomina “desconexión comunicativa”, un fenómeno que no remite a la ausencia de canales o mensajes, sino a la incapacidad estructural de ciertos sistemas para sincronizar sus formas de procesar sentido. Aplicado a contextos organizacionales, este concepto permite observar cómo, aun cuando hay reuniones informales, correos o grupos digitales, los sentidos no circulan de forma eficaz entre las partes, generando confusiones, repeticiones o indiferencia.

No es necesariamente una falla humana, sino una consecuencia lógica de la diferencia estructural entre sistemas. Esta perspectiva resulta especialmente útil para pensar relaciones entre actores sociales que, aunque comparten una misión o propósito amplio —como puede ser el trabajo comunitario, la atención a poblaciones vulnerables o la redistribución de alimentos—, lo hacen desde racionalidades distintas. Así, Luhmann ofrece una lente que permite mirar los conflictos comunicativos no como simples errores o negligencias, sino como síntomas de una falta de acoplamiento estructurales efectivos, donde los códigos, los tiempos y los criterios de relevancia no logran sincronizarse.

Esta lectura resulta valiosa para el caso del Banco de Alimentos, no como análisis aún, sino como orientación teórica: permite comprender por qué puede haber buena voluntad y aun así poca efectividad, por qué se generan silencios o tensiones en las relaciones interorganizacionales, y por qué no basta con abrir un canal para garantizar el entendimiento. La propuesta de Luhmann, lejos de plantear una solución instrumental, invita a una comprensión más compleja del vínculo comunicativo en escenarios institucionales, donde lo estructural muchas veces define los márgenes de lo que puede o no puede comunicarse con éxito. Este enfoque permite, por tanto, situar el análisis de las barreras comunicativas en una lógica estructural más compleja, abriendo preguntas sobre cómo se podría favorecer una mayor interpenetración entre sistemas o un diseño institucional que reconozca las diferencias en los códigos de sentido entre actores sociales (Luhmann, 1991, p. 170).

5.3 Manuel Castells: Sociedad Red

Manuel Castells, uno de los sociólogos más influyentes de las últimas décadas, conceptualiza la transformación de la estructura social contemporánea a través de lo que llama la “*sociedad red*”. En su trilogía *La era de la información. Economía, sociedad y cultura* (2009), explica que ya no estamos frente a un modelo organizativo tradicional basado en jerarquías centralizadas, sino ante una forma social en la que los procesos están estructurados a través de redes dinámicas, y descentralizadas, en las que el flujo de información es el eje central del poder. Estas redes no son simplemente conexiones técnicas; son sistemas sociales donde cada nodo sea una persona, una organización adquiere su relevancia no por su autoridad formal, sino por su capacidad de insertarse en los flujos clave de información, decisión y coordinación. En esta lógica, un nodo marginal, es decir, poco conectado, queda relegado en términos de visibilidad, influencia y participación. Castells señala que “el poder ya no se ejerce directamente sobre las personas, sino sobre las redes de información y comunicación que estructuran sus vidas” (Castells, 2009, p. 24), lo cual permite entender que el control del acceso a la información es una forma contemporánea de dominación o exclusión.

Este modelo ayuda a repensar las relaciones comunicativas en instituciones como el Banco de Alimentos de Bogotá, en tanto permite observar no solo quién habla o emite mensajes, sino cómo se configuran las posiciones dentro de la red institucional: qué actores están en el centro, cuáles en la periferia, quiénes reciben información de primera mano y quiénes dependen de intermediarios. Además, esta teoría permite leer las dinámicas de fragmentación o desconexión no como fallos individuales, sino como efectos estructurales de una red que no distribuye equitativamente sus flujos. Castells enfatiza que las redes tienen una lógica inclusiva y excluyente al mismo tiempo: incluir a algunos implica inevitablemente dejar a otros fuera, o en posiciones secundarias. Esta característica lleva a lo que podría llamarse una profundización funcional de la desigualdad comunicativa: aunque todos los actores estén “teóricamente” vinculados a una misma red institucional, el acceso diferenciado a la información genera brechas en términos de coordinación, comprensión de los procesos, y participación efectiva en la toma de decisiones. Desde esta mirada, el reto no es solo abrir canales, sino reestructurar la red para permitir una circulación más equitativa del conocimiento y la participación. La lectura desde Castells permite a sí ver que una organización como el Banco de Alimentos no es solo un espacio físico o administrativo, sino un entramado comunicativo donde las posiciones dentro de la red determinan las capacidades de incidencia, pertenencia y legitimidad.

Aplicar este marco conceptual a organizaciones sociales como el Banco de Alimentos de Bogotá permite problematizar cómo se construyen y distribuyen los espacios comunicativos en su interior y hacia sus aliados. Si se entiende que la red institucional del banco está conformada por distintos actores (fundaciones, coordinaciones, beneficiarios, redes sociales, aliados estratégicos), no todos estos actores ocupan la misma posición ni acceden del mismo modo a los canales de información o toma de decisiones. A partir de Castells, es posible interrogar cómo se estructuran estas redes comunicativas y. Esta perspectiva ayuda a pensar que la desconexión comunicativa no es solamente un problema de “falta de respuesta” o “poca claridad”, sino una cuestión estructural vinculada con la arquitectura de la red y las relaciones de poder que en ella se despliegan. Incluso cuando no hay una intención explícita de exclusión, el diseño de los canales de comunicación y la distribución de la información pueden generar posiciones periféricas o marginales dentro de la red institucional. Desde esta óptica, lo que parece una falla técnica puede ser también una expresión de estructuras comunicativas desiguales, donde no todos los nodos tienen la misma fuerza o reconocimiento dentro del sistema. Castells enfatiza que una red solo puede funcionar de manera equitativa si sus participantes tienen acceso y capacidad de intercambio constante dentro de ella; de lo contrario, la red reproduce asimetrías de poder bajo una apariencia de neutralidad.

5.4 Bruno Latour: Teoría del Actor- Red

Finalmente, Bruno Latour, en *Reensamblar lo social* (2008), plantea una crítica directa a las formas tradicionales de entender lo social como algo dado o preexistente. Desde su propuesta de la teoría del actor-red, lo social no es una estructura fija, sino el resultado de relaciones que se tejen entre múltiples actores, tanto humanos como no-humanos. Para Latour, una organización no funciona solo por las decisiones de las personas, sino por la forma en que estas decisiones son mediadas por objetos.

Desde esta mirada, no solo las personas, sino también los objetos, las tecnologías, los formatos de interacción y los dispositivos institucionales participan activamente en la producción de vínculos sociales. Latour afirma que “no hay, nunca ha habido, una sociedad ‘allí fuera’ que actúe como telón de fondo o que pueda explicar lo que ocurre en las interacciones concretas” (Latour, 2008, p. 13), lo cual implica que todo fenómeno debe ser entendido a partir de los elementos que lo componen y que lo hacen funcionar en red. Este enfoque resulta sumamente útil para pensar el funcionamiento comunicativo de una organización compleja como el Banco de Alimentos de Bogotá, ya que permite observar que la comunicación no depende solamente de las intenciones o habilidades de los actores humanos, sino también de las mediaciones técnicas que configuran los procesos. Latour subraya que “las mediaciones no transportan simplemente algo: transforman, traducen, distorsionan y modifican el significado o los elementos que supuestamente cargan” (Latour, 2008, p. 39), lo que implica que los formularios, plataformas digitales, mensajes institucionales, manuales operativos o sistemas de registro son actores con capacidad de afectar los flujos de información. Esta perspectiva desplaza la atención desde la “buena voluntad” de las personas hacia las condiciones materiales y técnicas que hacen posible o interrumpen la comunicación. En el caso del Banco, esta visión permite cuestionar no solo qué se comunica, sino cómo, a través de qué herramientas, con qué formatos, y quiénes pueden o no acceder a esos canales. En otras palabras, lo importante no es solo la existencia de una red institucional, sino el modo en que esa red se ensambla se sostiene y se transforma según las relaciones entre actores humanos y no-humanos.

De este modo, las barreras comunicativas pueden entenderse como fallos en la red de mediaciones, donde ciertas herramientas o procedimientos no permiten ensamblar correctamente a todos los actores. Según Latour, si se pasa por alto la acción de los artefactos, se pierde de vista cómo se produce realmente la organización del trabajo colectivo. Por eso, mejorar los procesos comunicativos no puede reducirse a “hablar mejor” o “tener disposición al diálogo”, sino que implica repensar críticamente todo el entramado de dispositivos que sostienen las interacciones. Así, la teoría del actor-red ofrece una herramienta poderosa para analizar de forma relacional y distribuida los vínculos institucionales, reconociendo que lo social no es algo que se presupone, sino algo que se construye, se media y se disputa en cada conexión.

5.4.1 La comunicación como articulación entre eficiencia y participación

En los contextos organizacionales, la eficiencia se vincula comúnmente con el cumplimiento de metas operativas mediante procesos ágiles, claros y coordinados. No obstante, alcanzar dicha eficiencia requiere más que estructuras bien definidas: implica garantizar una comunicación efectiva, que facilite el flujo de información entre todas las áreas y actores involucrados.

Al mismo tiempo, una organización social como el Banco de Alimentos debe fomentar la participación de sus aliados en este caso, fundaciones y organizaciones beneficiarias, lo cual exige prácticas comunicativas abiertas, horizontales e inclusivas. La participación no es solo un ideal ético, sino un componente estratégico que enriquece los procesos con experiencias, conocimientos locales y críticas constructivas.

Durante la sistematización, se identificó que muchas barreras comunicativas afectan tanto la agilidad en la distribución de alimentos como el grado de involucramiento de los aliados en la toma de decisiones. Formularios que no se explican, respuestas unilaterales, o canales poco accesibles terminan generando desconfianza, desconexión e ineficiencia. Por ello, se hace necesario repensar los procesos de comunicación como una herramienta doble: que al tiempo que mejore la ejecución, fortalezca los vínculos sociales y simbólicos entre los actores. Solo así puede alcanzarse un equilibrio entre eficiencia operativa y participación democrática.

Metodología

Este trabajo se enmarca en la sistematización de experiencias, una modalidad de investigación cualitativa que permite reconstruir, analizar e interpretar críticamente una práctica concreta. En este caso, se aborda la experiencia comunicativa entre el Banco de Alimentos de Bogotá (BAB) y las fundaciones que integran su red de beneficiarios. Esta metodología no se limita a la recolección de datos, sino que busca comprender desde dentro los sentidos, tensiones y aprendizajes que emergen en la práctica cotidiana, articulando teoría y experiencia desde una perspectiva reflexiva y crítica. La sistematización fue elegida estrategia metodológica porque permite rescatar los saberes que los actores construyen en su contexto de acción, reconocer las contradicciones del funcionamiento institucional y abrir posibilidades de transformación. Esta forma de investigación se orienta a producir conocimiento desde la experiencia vivida, visibilizando los elementos que obstaculizan o fortalecen la acción organizativa y comunicacional. Se parte del supuesto de que los procesos comunicativos no son neutros ni meramente técnicos, sino que están atravesados por relaciones de poder, estructuras jerárquicas y dinámicas simbólicas que inciden directamente en el logro de los objetivos de la organización.

El enfoque cualitativo de esta investigación permitió comprender la complejidad de las relaciones interinstitucionales desde la perspectiva de sus protagonistas. A través de un trabajo de campo prolongado, se exploraron tanto las estructuras formales de comunicación como las prácticas informales que configuran la cotidianidad organizacional. El proceso se llevó a cabo entre agosto de 2024 y mayo de 2025, como parte del ejercicio de opción de grado del programa de Sociología de la Universidad Santo Tomás, e incluyó el acompañamiento a las actividades del Banco de Alimentos, así como el contacto directo con representantes de fundaciones aliadas.

Técnicas de recolección

Para captar la profundidad y complejidad de las experiencias comunicativas en el BAB, se emplearon 2 técnicas cualitativas complementarias, que permitieron generar un análisis desde la vivencia directa en el banco:

6.1 Entrevistas semiestructuradas:

Esta fue la técnica central del proceso investigativo, ya que permitió recoger de forma directa las percepciones, tensiones y propuestas de los actores involucrados. En total se realizaron cuatro entrevistas, dirigidas estratégicamente a personas clave en el funcionamiento comunicativo del Banco de Alimentos: tres entrevistas a coordinadores de áreas fundamentales (programación, gestión social y beneficiarios) y una entrevista a un miembro del equipo social. Esta técnica facilitó explorar cómo se construye la comunicación interna y externa, cómo circula la información entre el banco y las fundaciones, y qué barreras o tensiones se presentan en la coordinación interinstitucional. La flexibilidad del formato semiestructurado permitió adaptar las preguntas al perfil y experiencia de cada entrevistado, sin perder el enfoque general de la investigación, lo que enriqueció la comprensión profunda de las dinámicas comunicativas dentro de la red del Banco.

6.2 Observación participante:

Esta técnica se desarrolló a lo largo de varias semanas de acompañamiento directo en diferentes espacios del Banco de Alimentos, Esta técnica permitió registrar cómo circula la información en la práctica cotidiana, identificar canales informales de comunicación, estilos de liderazgo, y observar tensiones o malentendidos que no siempre son expresados en entrevistas. La presencia activa, pero respetuosa del investigador, favoreció una comprensión situada de las interacciones, sin alterar el curso natural de los procesos organizativos.

Resultados y Análisis

Durante el proceso de sistematización en el Banco de Alimentos de Bogotá, mi rol como estudiante en práctica me permitió involucrarme activamente en el trabajo cotidiano del equipo, con un enfoque crítico desde la Sociología. A partir de entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis de documentos internos, se identificaron una serie de tensiones, fallas y patrones en las dinámicas comunicativas internas y externas del Banco. Estos hallazgos no solo reflejan desafíos técnicos u organizativos, sino también profundas estructuras simbólicas, lógicas de poder y dinámicas de exclusión.

El análisis fue estructurado en torno a cinco categorías principales que se desprenden tanto de las situaciones observadas como del marco teórico

- Desconexión comunicativa entre el Banco y las organizaciones aliadas
- Fragmentación operativa y desarticulación interna
- Invisibilización simbólica de las fundaciones beneficiarias
- Exclusión digital como barrera tecnológica
- Relaciones de poder y legitimidad comunicativa

Cada una de estas categorías será desarrollada a continuación, integrando referencias teóricas:

7.1 Desconexión comunicativa entre el Banco y las organizaciones aliadas

Una de las problemáticas más recurrentes observadas durante la práctica fue la existencia de una desconexión estructural en los flujos de información entre el Banco y sus organizaciones aliadas. Esta desconexión se manifiesta en la falta de un canal formal, unificado y actualizado para el intercambio de información. A pesar de los múltiples esfuerzos individuales del equipo del Banco por mantener contacto, predominan canales informales, llamadas personales y correos electrónicos sin seguimiento, lo que genera errores logísticos.

Los hallazgos obtenidos a través de entrevistas y observación participante permiten agrupar las principales problemáticas comunicativas del Banco de Alimentos de Bogotá en tres grandes dimensiones, que atraviesan tanto las dinámicas internas como las relaciones externas con sus organizaciones aliadas.

7.1.1 La comunicación como articulación entre eficiencia y participación

En los contextos organizacionales, la eficiencia se vincula comúnmente con el cumplimiento de metas operativas mediante procesos ágiles y coordinados. No obstante, alcanzar dicha eficiencia requiere más que estructuras bien definidas: implica garantizar una comunicación efectiva, que facilite el flujo de información entre todas las áreas y actores involucrados.

Durante la sistematización, se identificó que muchas barreras comunicativas afectan tanto la agilidad en la distribución de alimentos como el grado de involucramiento de los aliados en la toma de decisiones. Formularios que no se explican, respuestas unilaterales, o canales poco accesibles terminan generando desconexión e ineficiencia. Por ello, se hace necesario repensar los procesos de comunicación como una herramienta doble que al tiempo que mejore la ejecución, fortalezca los vínculos sociales y simbólicos entre los actores. Solo así puede alcanzarse un equilibrio entre eficiencia operativa y participación democrática.

7.1.2 Dimensiones estructurales y tecnológicas de la comunicación

Las barreras comunicativas no son problemas aislados, responden a una trama compleja en la que interactúan dimensiones estructurales y tecnológicas. Comprender esta interacción es clave para interpretar y transformar los procesos organizacionales del Banco de Alimentos de Bogotá.

Sin embargo, como advierte Niklas Luhmann (1991), los sistemas organizacionales tienden a operar de manera autorreferencial, comunicándose dentro de sus propios códigos. Esto puede dificultar la apertura hacia actores externos o con otras lógicas de funcionamiento. En el Banco, esto se traduce en comunicaciones verticales, flujos de información restringidos a ciertos niveles jerárquicos, y dificultad para responder a demandas particulares que no se ajustan a los protocolos.

7.1.3 Dimensión Tecnológico

En la actualidad, gran parte de la comunicación organizacional está mediada por tecnologías digitales: correos electrónicos, formularios web, bases de datos, plataformas de mensajería y sistemas de registro. Siguiendo a Bruno Latour (2005), estos dispositivos no deben ser vistos como meras herramientas pasivas, sino como actores no humanos que participan activamente en la configuración de las relaciones sociales.

En el Banco de Alimentos, el uso de tecnologías ha permitido estandarizar procesos, pero también ha creado nuevas formas de exclusión. Organizaciones con baja apropiación digital o sin acceso constante a internet pueden quedar rezagadas o tener dificultades para actualizar sus datos, realizar solicitudes o entender ciertos procedimientos.

7.2 Fragmentación de las voces al interior del Banco

Uno de los primeros patrones detectados en la sistematización es la fragmentación de la comunicación interna. Aunque el Banco está compuesto por equipos funcionales clave, la circulación de información entre ellos es desigual, desarticulada y muchas veces no sistematizada. Esta situación genera que cada área tenga una “versión propia” de los procesos, los objetivos y las funciones de las demás, lo que deriva en múltiples tensiones operativas.

Por ejemplo, la Coordinadora de Beneficiarios (Elsy) manifestó que las solicitudes de las fundaciones suelen duplicarse o llegar por canales incorrectos, dificultando el seguimiento. A su vez, Brayan, desde programación, señaló que muchas veces las entregas fallan porque otras áreas no informan adecuadamente las modificaciones logísticas. Alejandra, como Coordinadora de Gestión Social, subraya que el uso disperso de herramientas como WhatsApp, Excel y correo electrónico, sin una base de datos unificada ni protocolos formales, impide una trazabilidad efectiva. Finalmente, Giovanni, desde el equipo social, relató cómo esta descoordinación interna recae en ellos, que deben atender solicitudes repetidas constantemente.

Desde una mirada sociológica, esta fragmentación puede explicarse como una falla estructural en los sistemas de comunicación organizacional, donde cada subsistema (siguiendo a Luhmann) opera con sus propios códigos sin lograr una articulación coherente.

7.2.1 Circuitos rotos de información entre el Banco y sus organizaciones aliadas

La segunda dimensión crítica identificada en esta sistematización corresponde a la existencia de circuitos rotos de información entre el Banco de Alimentos y las organizaciones beneficiarias. Estos circuitos rotos no solo se manifiestan como problemas técnicos en los canales de comunicación, sino que constituyen fallas estructurales en los flujos de información, donde los mensajes no llegan, llegan incompletos o son contradictorios.

A lo largo de las entrevistas y observaciones, se constató que no existe un canal unificado, claro y formal para el diálogo con las organizaciones aliadas. La mayoría de las comunicaciones se realiza a través de WhatsApp, llamadas personales o correos electrónicos sin seguimiento, lo cual genera confusión, desinformación y duplicación de tareas. En palabras de Elsy Sánchez, Coordinadora de Beneficiarios, muchas fundaciones no saben a quién deben contactar para resolver dudas o reportar novedades. Además, mencionó que los datos de contacto suelen cambiar sin que se actualicen en un sistema compartido.

Desde la perspectiva de Brayan Guerrero, Coordinador de Programación, esta falta de confirmación clara y actualizada por parte de las organizaciones afecta directamente la logística: “Hay fundaciones que no están listas, que no sabían que llegábamos, o que cambian su disponibilidad a último momento, y eso nos obliga a reorganizar toda la ruta”.

Giovanni, desde el equipo social, compartió que muchas veces las fundaciones buscan respuestas en su área, aun cuando la solicitud corresponde a programación o beneficiarios. Esto muestra que no hay un mapa institucional claro de responsabilidades, lo cual genera una saturación de tareas en ciertos equipos.

7.3 Invisibilización simbólica de las fundaciones beneficiarias

Una de las tensiones más significativas, aunque menos evidente a nivel operativo, es la forma en que las fundaciones aliadas del Banco de Alimentos de Bogotá experimentan una invisibilización simbólica dentro de la estructura institucional. Esta invisibilidad no se expresa únicamente en la falta de participación en espacios formales de toma de decisiones, sino en una exclusión más profunda, vinculada con la negación del reconocimiento social y comunicativo de estas organizaciones como actores válidos.

Durante la práctica, y especialmente a través de entrevistas y observaciones en campo, emergió de forma reiterada un sentimiento compartido por muchas fundaciones: la sensación de no ser vistas ni escuchadas. Aunque existe un vínculo operativo con el Banco centrado en la entrega de productos, cumplimiento de requisitos y diligenciamiento de formatos, este vínculo rara vez se traduce en un reconocimiento simbólico de su experiencia, saberes o contexto.

Este fenómeno no se reduce a una falla técnica en la comunicación. Por el contrario, apunta a una forma estructural de exclusión en la que, como señala Pierre Bourdieu (1991), opera una violencia simbólica: aquella que impone qué voces son legítimas, qué discursos cuentan y qué formas de hablar son consideradas válidas. En este caso, se privilegian las lógicas administrativas e institucionales del Banco sobre las narrativas vivas, situadas y a veces informales que traen consigo las fundaciones.

7.4 Exclusión digital como barrera tecnológica

En el contexto de digitalización creciente de los procesos institucionales, la tecnología se ha convertido en un actor clave dentro de las estructuras comunicativas del Banco de Alimentos de Bogotá. Sin embargo, su implementación no ha sido neutra ni universalmente accesible: ha reforzado formas preexistentes de exclusión al generar brechas entre quienes pueden habitar plenamente los entornos digitales y quienes quedan rezagados en esa transición.

Siguiendo a Manuel Castells (2001), la era de la información redefine las formas de exclusión social a través de una lógica de red: quienes no están conectados o no pueden apropiarse de las tecnologías quedan estructuralmente excluidos de los flujos centrales de comunicación y poder. En el caso del Banco, esta lógica se materializa en la manera en que muchas fundaciones aliadas carecen de acceso estable a herramientas digitales o no tienen la formación necesaria para utilizar plataformas virtuales, como formularios web, aplicaciones de programación o canales institucionales de mensajería.

Esta situación no solo representa una barrera operativa, sino que se convierte en una forma estructural de exclusión comunicativa. Tal como plantea Jürgen Habermas (1981), una comunicación orientada al entendimiento solo puede darse cuando todos los participantes tienen condiciones simétricas para intervenir en el diálogo. En contraste, en el Banco de Alimentos, la exclusión digital coloca a muchas fundaciones en una posición subordinada: deben depender de otros actores (como coordinadores o enlaces sociales) para poder comunicarse, actualizarse o acceder a información vital para su operación

7.4.1 Tecnología como mediadora de inclusión y exclusión comunicativa

En el contexto de digitalización creciente de los procesos institucionales, la tecnología se ha convertido en un actor clave dentro de las estructuras comunicativas del Banco de Alimentos de Bogotá. Sin embargo, su implementación no ha sido neutra ni universalmente accesible: ha reforzado formas preexistentes de exclusión al generar brechas entre quienes pueden habitar plenamente los entornos digitales y quienes quedan rezagados en esa transición.

Siguiendo a Manuel Castells (2001), la era de la información redefine las formas de exclusión social a través de una lógica de red: quienes no están conectados o no pueden apropiarse de las tecnologías quedan estructuralmente excluidos de los flujos centrales de comunicación y poder. En el caso del Banco, esta lógica se materializa en la manera en que muchas fundaciones aliadas carecen de acceso estable a herramientas digitales o no tienen la formación necesaria para utilizar plataformas virtuales, como formularios web, aplicaciones de programación o canales institucionales de mensajería.

Esta situación no solo representa una barrera operativa, sino que se convierte en una forma estructural de exclusión comunicativa. Tal como plantea Jürgen Habermas (1981), una comunicación orientada al entendimiento solo puede darse cuando todos los participantes tienen condiciones simétricas para intervenir en el diálogo. En contraste, en el Banco de Alimentos, la exclusión digital coloca a muchas fundaciones en una posición subordinada: deben depender de otros actores (como coordinadores o enlaces sociales) para poder comunicarse, actualizarse o acceder a información vital para su operación.

7.5 Relaciones de poder y legitimidad comunicativa

Uno de los hallazgos más complejos y reveladores de esta sistematización tiene que ver con la distribución del poder en los procesos comunicativos del Banco de Alimentos de Bogotá. Las entrevistas y la observación participante evidenciaron que la comunicación no circula de manera horizontal ni simétrica entre los actores que componen la red del Banco. Por el contrario, existe una jerarquización marcada que condiciona quién tiene el derecho a hablar, a ser escuchado y, especialmente, a incidir en las decisiones.

En palabras de Jürgen Habermas (1981), una comunicación verdaderamente democrática requiere condiciones de simetría entre los participantes: todos deben poder argumentar, cuestionar y proponer sin coerción. Sin embargo, lo que se observa en el Banco es una lógica predominantemente vertical, donde las decisiones se toman en los niveles superiores y luego se comunican a los aliados como instrucciones a seguir. Las fundaciones quedan así en el rol de receptoras pasivas de lineamientos previamente establecidos.

Esta relación también se refleja en los espacios de encuentro. Las reuniones con organizaciones beneficiarias suelen estar centradas en informar, no en deliberar. Las voces que cuestionan o proponen alternativas muchas veces no encuentran eco institucional, lo que desalienta la participación y refuerza la idea de que solo algunos actores tienen legitimidad para hablar.

La legitimidad comunicativa, entonces, no se construye solamente a través del cargo o el conocimiento técnico, sino mediante prácticas de reconocimiento mutuo, escucha activa y apertura a la diferencia. Reconfigurar las relaciones de poder en el Banco implica construir condiciones para una comunicación más dialógica, donde las fundaciones no sean vistas como “usuarios” o “receptores”, sino como actores estratégicos que co-construyen el sentido y la efectividad del proyecto social.

Conclusiones

Estas conclusiones fueron construidas a partir de un proceso de análisis riguroso sustentado en entrevistas semiestructuradas de enfoque cualitativo, realizadas a diversos actores estratégicos del Banco de Alimentos de Bogotá. Asimismo, se incorporaron elementos mixtos en la recolección y contraste de información, permitiendo no solo captar los sentidos subjetivos expresados por los coordinadores entrevistados, sino también identificar patrones recurrentes en las dinámicas comunicativas institucionales. Este enfoque metodológico posibilitó interpretar críticamente los hallazgos, más allá de su manifestación inmediata, y vincularlos con marcos teóricos que iluminan las tensiones estructurales, simbólicas y tecnológicas presentes en la organización. La sistematización de experiencias realizada en el Banco de Alimentos de Bogotá permitió identificar con claridad que las barreras comunicativas entre la organización y sus aliados no son eventos aislados ni meramente técnicos, sino expresiones complejas de tensiones estructurales, simbólicas y tecnológicas que atraviesan la práctica organizacional.

Desde un análisis crítico, se evidenció que la eficiencia operativa del banco —entendida como la capacidad de distribuir alimentos de manera oportuna— se ha venido desarrollando en un marco organizacional que prioriza la funcionalidad de los procesos y la rapidez en la gestión. Sin embargo, este enfoque ha debilitado las condiciones de participación efectiva de las organizaciones beneficiarias, que muchas veces no encuentran canales reales para expresar sus inquietudes, proponer ajustes o comprender plenamente los procedimientos. La comunicación, en este sentido, ha sido más informativa que dialógica, más funcional que reflexiva.

Esta lógica se expresa simbólicamente en la relación vertical entre el Banco y sus aliados, donde persiste una noción de “beneficiarios” que espera pasividad y agradecimiento, más que interlocución. Las entrevistas con líderes como Elsy Sánchez, Alejandro Ocampo y Brian Guerrero mostraron que, aunque existe una preocupación genuina por mejorar, los procesos están atrapados en una estructura institucional que filtra, jerarquiza y fragmenta la información. Las fundaciones, por su parte, perciben que su voz tiene poco peso, especialmente en decisiones que les afectan directamente. Esta desigualdad simbólica reproduce una relación asimétrica que dificulta la construcción de una red solidaria horizontal.

Desde la dimensión estructural, el análisis evidenció que los canales de comunicación están profundamente condicionados por lógicas burocráticas, tiempos institucionales y funciones altamente diferenciadas. Esto genera cuellos de botella, información contradictoria o desactualizada y tensiones entre áreas internas, como lo expresaron los entrevistados. A pesar del esfuerzo por organizar los procesos, la falta de espacios transversales de coordinación produce una comunicación fragmentada que afecta directamente la experiencia de las fundaciones.

Finalmente, la dimensión tecnológica reveló una paradoja importante: aunque el Banco ha implementado diversas herramientas digitales para mejorar el control y seguimiento de sus procesos, estas no siempre son accesibles ni comprensibles para las organizaciones aliadas. Las entrevistas revelaron que muchas fundaciones tienen dificultades para manejar correos electrónicos, formularios o aplicaciones, lo que las excluye de la circulación efectiva de la información. Las tecnologías, en este contexto, se transforman en dispositivos de exclusión no intencionada que profundizan las brechas existentes. Desde una perspectiva teórica, se puede afirmar que las barreras comunicativas no son solo errores operativos, sino el resultado de una configuración institucional que privilegia ciertos códigos, roles y actores sobre otros. Tal como lo propone Luhmann, los sistemas tienden a cerrarse sobre sí mismos, y sin mecanismos de apertura, su comunicación se vuelve autorreferencial. Bourdieu, por su parte, ayuda a comprender cómo las relaciones simbólicas dentro del campo organizacional producen legitimidades desiguales que condicionan quién puede hablar, ser escuchado y tener influencia. Castells y Latour, en cambio, aportan a la comprensión de las redes de información y el rol activo de las tecnologías en la configuración de las relaciones sociales.

En conclusión, las barreras comunicativas detectadas en el Banco de Alimentos no son periféricas, sino centrales en su dinámica institucional. Resolverlas implica no solo ajustar protocolos, sino repensar la forma en que se concibe la relación con las organizaciones aliadas y con los propios equipos internos. La comunicación, lejos de ser un instrumento, debe asumirse como un eje transversal de transformación organizacional, capaz de articular eficiencia con participación.

Recomendaciones

Uno de los hallazgos más consistentes durante la sistematización fue que, al interior del Banco de Alimentos de Bogotá, la comunicación interna se encuentra altamente segmentada por áreas, funciones y jerarquías. Este patrón genera efectos negativos como la duplicación innecesaria de información, descoordinación entre departamentos, retrasos en la toma de decisiones y una percepción general de aislamiento entre equipos. En varios testimonios, especialmente los de Elsy Sánchez (Gestión Social) y Brian Guerrero (Programación), se evidencia la voluntad de mejorar esta situación. Sin embargo, reconocen que los esfuerzos realizados hasta ahora han sido insuficientes para consolidar una cultura comunicativa transversal, sostenida y horizontal, donde todos los actores compartan una comprensión común de los procesos, objetivos y desafíos institucionales.

Además, se identificó que la falta de un canal formal de comunicación —complementado con la excesiva carga operativa de algunos equipos— impide que los aprendizajes cotidianos se transformen en prácticas institucionalizadas. Esto genera una rotación constante de soluciones improvisadas y reproduce la desconexión entre niveles operativos y estratégicos.

Por tanto, se recomienda implementar las siguientes acciones:

8.1 creación de un Comité de Comunicación Interna Interáreas

Este comité sería un espacio periódico (quincenal o mensual) de intercambio entre representantes de todas las áreas clave del Banco (Programación, Logística, Coordinación de Beneficiarios, Gestión Social, Contabilidad, Recepción, etc.). Su función principal sería compartir información estratégica, detectar anticipadamente cuellos de botella, alinear criterios operativos y generar acuerdos que reduzcan los ruidos institucionales. Además, podría incluir una figura de secretaría rotativa, que se encargue de sistematizar lo discutido y enviarlo por correo o carpeta compartida, para asegurar trazabilidad. La creación de este comité también respondería al principio de corresponsabilidad, ya que cada área se vería involucrada en el diseño y ejecución de mejoras comunicativas.

8.1.2 Diseño de un protocolo de comunicación interna formal y flexible

Uno de los problemas más recurrentes es la falta de claridad sobre qué tipo de información debe transmitirse, a través de qué canal y en qué momento. Aunque existen medios institucionales (correos, carpetas en la nube, grupos de WhatsApp), no hay un consenso ni una cultura de uso responsable y estratégico de los mismos.

Se recomienda entonces construir un protocolo de comunicación interno en colaboración con todos los equipos, donde se definan:

- Tipologías de información (urgente, operativa, estratégica).
- Canales de difusión recomendados según tipo de contenido.
- Responsables de cada flujo comunicativo.
- Frecuencias de actualización y revisión del protocolo.

Este instrumento debe ser dinámico, adaptarse a las transformaciones internas y ser evaluado periódicamente por el Comité de Comunicación Interáreas. También se sugiere que incluya un mapa visual de flujos comunicativos que facilite su comprensión para nuevos integrantes del equipo.

8.1.3 Fortalecimiento de la cultura de escucha interna

El análisis reveló que muchos conflictos internos no son producto de mala intención, sino de una falta de espacios donde los equipos puedan ser escuchados de manera activa. Esta ausencia de escucha genera desmotivación, estrés acumulado y desconexión emocional con el propósito institucional.

Para revertir esto, se propone implementar estrategias como:

- Reuniones breves de cierre semanal entre cada coordinador y su equipo, centradas en recoger sugerencias y tensiones.
- Buzones de retroalimentación internos (físicos o digitales) que garanticen el anonimato, si es necesario.
- Espacios de bienestar laboral comunicativo, como pausas activas donde se fomenten actividades de reflexión colectiva, reconociendo también los logros y esfuerzos del equipo.

Este tipo de prácticas permitiría no solo identificar tensiones a tiempo, sino también fortalecer vínculos de confianza y humanizar la gestión interna.

8.1.4 Sistematización de aprendizajes internos

Se identificó que, aunque existen muchas soluciones espontáneas y prácticas útiles que han surgido desde las áreas operativas, estas no se documentan ni se comparten, lo que dificulta la consolidación de una memoria institucional.

Por ello, se recomienda:

- Generar informes trimestrales de lecciones aprendidas por área.
- Compartir dichas experiencias en el Comité de Comunicación Interáreas.
- Crear una carpeta institucional de buenas prácticas comunicativas (digital o física), que funcione como repositorio de soluciones y pueda ser consultada por todo el personal, especialmente en procesos de inducción o transición de cargos.

El vínculo entre el Banco de Alimentos y las fundaciones beneficiarias es central para el cumplimiento de su misión. Sin embargo, este vínculo se ha visto tensionado por procesos comunicativos unidireccionales, falta de información oportuna y un diseño institucional que no siempre considera la realidad de estas organizaciones. En las entrevistas, se mencionó la dificultad de algunas fundaciones para acceder a plataformas, comprender formatos, o recibir respuesta a inquietudes clave.

Para ello se proponen las siguientes estrategias:

A) Implementación de un Plan de Comunicación Externa Diferenciada:

No todas las fundaciones tienen las mismas condiciones, capacidades o niveles de alfabetización digital. Es necesario segmentar la comunicación según el perfil de las organizaciones (por ejemplo, rurales vs urbanas, con o sin personal estable, con acceso a Internet o sin él) y adaptar los medios, lenguajes y tiempos de respuesta en función de esas diferencias. Esto requiere un diagnóstico inicial y la elaboración de fichas de caracterización comunicativa por fundación.

B) Creación de un “Canal de Atención a Fundaciones” con personal dedicado:

Actualmente, la comunicación con las organizaciones aliadas está distribuida entre varias personas, lo que genera confusión y lentitud en la respuesta. Se sugiere establecer un canal único, con un(a) responsable institucional que centralice la atención, registre las inquietudes y coordine con las demás áreas del banco para resolverlas. Este canal puede utilizar WhatsApp empresarial, líneas telefónicas rotativas, correo y visitas programadas, según la necesidad.

C) Formación y acompañamiento en competencias digitales básicas:

Muchas de las dificultades de comunicación se deben a que las fundaciones carecen de formación en el uso de herramientas como correos electrónicos, plataformas de carga de documentos o aplicaciones de mensajería. Se propone implementar un ciclo de formación breve (presencial o virtual) con contenidos prácticos para mejorar la autonomía tecnológica de las organizaciones aliadas. Estas capacitaciones pueden ser desarrolladas con voluntarios, universidades o aliados estratégicos.

D) Espacios de participación horizontal:

Más allá de capacitar, es fundamental habilitar espacios donde las fundaciones puedan expresar sus necesidades, retroalimentar al banco y proponer mejoras. Por ejemplo, se podrían realizar Encuentros Territoriales de Fundaciones, en los que se promueva el diálogo, el intercambio de experiencias y la construcción conjunta de soluciones. Estos espacios también pueden fomentar una red solidaria entre organizaciones que compartan problemáticas similares.

E) Elaboración de un “Manual de Relación Banco – Fundación”:

Un documento claro, accesible y actualizado que explique paso a paso el funcionamiento del Banco, sus requisitos, canales de contacto, rutas de ayuda y normas de convivencia. Este manual debe construirse de forma participativa y puede entregarse tanto en físico como digitalmente, en jornadas de inducción o acompañamiento.

Sugerencias para garantizar sostenibilidad

La sostenibilidad de los procesos de mejora comunicativa y de las relaciones con las fundaciones requiere no solo buena voluntad institucional, sino también la creación de estructuras organizacionales sólidas y prácticas institucionalizadas que garanticen la continuidad en el tiempo. Para que los cambios realizados perduren y se potencien, es fundamental que estas acciones trasciendan las personas y se conviertan en parte del ADN del Banco de Alimentos.

Anexos

ENTREVISTA COMPLETA – SISTEMATIZACIÓN

Eje temático: *Canales de comunicación, logística y sistema estructurado*

Objetivo: Comprender la gestión comunicativa interna y externa del Banco de Alimentos de Bogotá, identificar sus retos y estrategias, y analizar su impacto operativo y social.

Sección 2: Comunicación Interna con el Equipo del Banco de Alimentos

¿Cómo gestionan la comunicación interna entre los diferentes equipos dentro del Banco de Alimentos?

1. Coordinación dentro del Banco de Alimentos

- **Alejandra** (Gestión Social): “Por medio de correo electrónico, por medio de reuniones, al menos con el padre Juan tenemos una reunión una o dos veces por semana.”
- **Elsy Sánchez** (Beneficiarios): “Hay reuniones periódicas por área, pero falta una estrategia de integración general. A veces una fundación comunica una novedad a un área y no llega a las otras. Eso nos afecta a todos.”
- **Brayan Guerrero** (Programación): “Bueno, acá cómo gestionamos la comunicación de tres uno que es la que más utilizamos los líderes que estamos dentro del Banco de Alimentos, mantenemos un radioteléfono que nos ayuda a gestionar una comunicación de manera eficiente y en el momento. Adicional a eso, Frente al Sistema manejamos una comunicación frente al medio magnético que usamos, que en este caso es esa Enterprise, que nos ayuda a mirar todo el tema del inventario, los productos, el movimiento correcto de eso es una forma de comunicación que actualmente tenemos.”
- **Giovanni** (Equipo Social): El Banco de Alimentos gestiona la comunicación interna entre sus diferentes equipos a través de varias estrategias y herramientas. Principalmente, utilizan el correo electrónico para asegurar que la información llegue a todas las áreas de manera masiva, lo que es especialmente útil para evitar retrasos en la comunicación que podrían ocurrir al intentar trasladarse físicamente entre departamentos. Además, emplean aplicaciones de mensajería como WhatsApp para facilitar la comunicación rápida entre grupos corporativos.

Para coordinar esfuerzos y asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los mismos objetivos, el Banco de Alimentos realiza reuniones regulares con los líderes de los diferentes equipos. Estas reuniones se programan al menos cada 15 días, lo que permite mantener una comunicación constante y efectiva entre los distintos departamentos.

En cuanto a la comunicación con organizaciones aliadas, el Banco de Alimentos utiliza múltiples canales, incluyendo llamadas telefónicas, WhatsApp y correos electrónicos. También llevan a cabo visitas de acompañamiento a las organizaciones vinculadas, donde recogen sugerencias y novedades que pueden ayudar a mejorar la colaboración.”

¿Qué herramientas utilizan para compartir información y coordinar esfuerzos de manera eficiente?

- **Alejandra:** “Por medio de correo electrónico, por medio de reuniones, al menos con el padre Juan tenemos una reunión una o dos veces por semana.”
- **Elsy Sánchez:** “Se utilizan correos electrónicos, WhatsApp y algunas bases de datos compartidas, pero estas últimas necesitan mejoras. También se usa Excel para hacer seguimiento, aunque a veces los datos no están actualizados o no se comparten a tiempo.”
- **Brayan Guerrero:** “Y la tercera, claramente pues frente a los otros medios de comunicación que tenemos, sea correo electrónico, celular, WhatsApp, etc.”
- **Giovanni:** El Banco de Alimentos utiliza varias herramientas para compartir información y coordinar esfuerzos de manera eficiente. Entre las principales herramientas mencionadas se encuentran:

1. *Correo Electrónico:* Esta es la herramienta principal utilizada para asegurar que la información llegue a diferentes áreas de manera masiva, lo que ayuda a evitar retrasos en la comunicación.

2. *WhatsApp:* Se utiliza para la comunicación rápida entre grupos corporativos, facilitando la interacción inmediata entre los equipos.

3. *Reuniones:* Se realizan reuniones regulares con los líderes de los diferentes equipos, programadas al menos cada 15 días, para asegurar que todos estén alineados con los mismos objetivos.

¿Existen reuniones periódicas o algún otro tipo de espacios para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los mismos objetivos?

- **Alejandra:** “Drive y correo electrónico, Existen reuniones periódicas, algún otro tipo de espacios para asegurar que todos fue la que te respondí ahorita.”
- **Elsy Sánchez:** “Sí, se hacen reuniones por área, especialmente cuando hay cambios o se presentan dificultades operativas. Sin embargo, a veces falta un espacio más amplio donde todas las áreas puedan compartir sus necesidades y coordinar de manera más integral.”

- **Brayan Guerrero:** “Frente al equipo de programación, las personas que estamos actualmente, que somos cinco personas trabajando en esta área, nos reunimos por lo menos una vez a la semana para dialogar o tener en cuenta esas problemáticas, esas dudas, esos inconvenientes o incluso felicitar porque hace parte de este proceso las actividades diarias que realizamos.”
- **Giovanni:** “Sí, el Banco de Alimentos organiza reuniones periódicas para asegurar que todos los miembros del equipo estén alineados con los mismos objetivos. Estas reuniones se llevan a cabo con los líderes de los diferentes equipos, y se intenta realizar al menos una vez cada 15 días, aunque la meta es que se realicen semanalmente. Estas sesiones permiten a los equipos coordinar esfuerzos y mantener una comunicación efectiva sobre los objetivos comunes.”

¿Cuáles son los principales retos que enfrentan en la comunicación entre los distintos departamentos dentro del Banco de Alimentos?

Desafíos de Comunicación Interna

- **Alejandra:** “Uno de los principales retos es la ausencia de un sistema que centralice la información. Dependemos de hojas de Excel individuales, y eso dificulta el seguimiento a casos específicos, Estos retos resaltan la importancia de una comunicación clara y efectiva para asegurar que todos los departamentos trabajen hacia un objetivo común.”
- **Elsy:** “Sí, se hacen reuniones por área, especialmente cuando hay cambios o se presentan dificultades operativas. Sin embargo, a veces falta un espacio más amplio donde todas las áreas puedan compartir sus necesidades y coordinar de manera más integral.”
- **Brayan:** “De pronto sabemos que tenemos un fin común y es poder rescatar los alimentos y poderlos entregar a los más necesitados, pero dentro del proceso logístico que nosotros conocemos, hay subáreas que tienen que hacer sus procesos de acuerdo con sus tiempos y sus necesidades.”

Muchas veces no entendemos esos procesos y cada área como que trata de jalar para su beneficio o para poder cumplir sus objetivos, entonces pienso que ese es uno de los principales retos que veríamos o que estamos enfrentando actualmente.”

- **Giovanni:** “1. Diferencias Ideológicas y de Enfoque: Cada departamento tiene su propia perspectiva y enfoque sobre los objetivos y metas. Por ejemplo, el área social puede tener una mirada más centrada en la búsqueda de ayudas y aportes, mientras que otros departamentos pueden tener prioridades diferentes. Esta diversidad de enfoques puede dificultar la articulación y coordinación necesaria para lograr los objetivos comunes del Banco de Alimentos.”

2. Desafíos en la Coordinación: Las diferentes formas de pensar y las acciones que cada área debe llevar a cabo pueden interrumpir la colaboración necesaria para alcanzar el objetivo mayor del Banco de Alimentos. Esto puede impactar la eficiencia en la entrega de alimentos y en la correcta identificación de las personas que deben recibirlos.

3. Obstáculos de Tiempo: La disponibilidad de los miembros del equipo para responder y participar en la comunicación también representa un reto. A veces, el tiempo que tardan en contestar o la posibilidad de que no puedan hacerlo puede complicar la coordinación.”

Sección 3: Comunicación con Aliados Externos y Redes

Coordinación con Aliados y Organizaciones Externas

¿Cómo gestionan la comunicación con las organizaciones aliadas que colaboran con el Banco de Alimentos?

- **Alejandra:** “Depende si tenemos campañas para evacuación del producto, si vamos a hacer un acompañamiento, un seguimiento para ver cómo está la fundación.”
- **Elsy:** “Desde el área de beneficiarios, trabajamos con muchas organizaciones que tienen alta rotación de personal. Eso nos obliga a estar actualizando constantemente los contactos y repitiendo información.
 - **Brayan:** “Nosotros manejamos dos formas, uno es cuando hacemos el tema de programación de la organización, pues ya sea vía WhatsApp o telefónica, pues los llamamos para decirle oiga asumir, se va a tomar pedido tal día, ellos nos confirman, pero adicional a eso, dentro de esas llamadas se presta para indicarnos situaciones que se van presentando dentro de su permanencia o lo que está haciendo acá en el banco.

Adicional a eso, cuando ya les toman el pedido telefónico, que es aproximadamente a los dos o tres días después de que hace esa primera llamada, también a las chicas que se encargan de este proceso les van comentando ciertas cosas, entonces sí tenemos una comunicación muy cercana con la organización.”

- **Giovanni:** “La comunicación con las organizaciones aliadas se gestiona principalmente por medio de canales digitales como correos electrónicos, grupos de WhatsApp y llamadas telefónicas. También se hacen reuniones periódicas, tanto virtuales como presenciales, dependiendo de la disponibilidad de las fundaciones. Sin embargo, a veces se presentan dificultades para hacer seguimiento constante, especialmente cuando hay cambios de personal en alguna de las partes o cuando los tiempos son muy ajustados.”

¿Qué tipo de protocolos siguen para asegurar que todos los aliados tengan acceso a la misma información y trabajen de forma coordinada?

- **Alejandra:** “para eso son las reuniones, ¿no?”

- **Elsy:** “Cada organización tiene su cultura, sus horarios, sus capacidades. No podemos tener un protocolo único porque no todas lo cumplen de la misma forma.”

- **Brayan:** “Hay ocasiones en que una organización no está lista para recibir porque no entendió bien la hora o el producto que iba a llegar. Eso genera retornos y afecta la logística.”

- **Giovanni:** “Nosotros manejamos dos formas, uno es cuando hacemos el tema de programación de la organización, pues ya sea vía WhatsApp o telefónica, pues los llamamos para decirle oiga asumir, se va a tomar pedido tal día, ellos nos confirman, pero adicional a eso, dentro de esas llamadas se presta para indicarnos situaciones que se van presentando dentro de su permanencia o lo que está haciendo acá en el banco

Adicional a eso, cuando ya les toman el pedido telefónico, que es aproximadamente a los dos o tres días después de que hace esa primera llamada, también a las chicas que se encargan de este proceso les van comentando ciertas cosas, entonces sí tenemos una comunicación muy cercana con la organización.”

¿Cómo manejan la colaboración y el flujo de información con otras redes o instituciones que también participan en la distribución de alimentos?

- **Alejandra:** “Cuando es un tema de convocatoria, pues tenemos una base de datos establecida que maneja por poblacional, cada gestor hace por tipo poblacional sus llamadas o utiliza el WhatsApp o el correo electrónico. Cuando es por acá, pues cada área tiene su procedimiento.”

Entonces para programación, pues ya la organización tiene su día asignado y demás, y entonces lo que hacen ellos es filtra y dejar el día que corresponde asignado y se asigna a la chica que toma el pedido.

- **Elsy:** “Cada organización tiene su cultura, sus horarios, sus capacidades. No podemos tener un protocolo único porque no todas lo cumplen de la misma forma.”

- **Brayan:** “En nuestro caso, tocó aprender a confirmar todo por mensajes o llamadas. Eso ayuda a evitar errores, pero sigue siendo muy manual.”

- **Giovanni:** “La colaboración con otras redes o instituciones se da de forma puntual, especialmente en casos donde se realizan campañas o jornadas específicas. El flujo de información varía dependiendo del tipo de alianza: en algunos casos es muy fluido y se mantiene una comunicación directa; en otros, puede ser más limitada. No hay una plataforma única que centralice la información, por lo que muchas veces se depende del contacto directo entre personas para compartir datos o coordinar acciones.”

Adicional a eso, cuando ya les toman el pedido telefónico, que es aproximadamente a los dos o tres días después de que hace esa primera llamada, también a las chicas que se encargan de este proceso les van comentando ciertas cosas, entonces sí tenemos una comunicación muy cercana con la organización.”

Sección 4: Herramientas y Estrategias para Mejorar la Comunicación

Herramientas para Mejorar la Comunicación

- **Alejandra:** “Sería muy útil contar con una plataforma donde las fundaciones puedan ver los programas activos, actualicen sus datos y consulten los requisitos. Hoy todo depende del seguimiento manual.”
- **Elsy:** “Nos beneficiaría mucho tener una base de datos integrada entre áreas. Eso reduciría los errores y la necesidad de repetir procesos.”
- **Brayan:** “Una aplicación donde podamos ver en tiempo real el estado de las solicitudes, entregas y confirmaciones mejoraría la eficiencia del equipo de programación.”
- **Giovanni:** “Una herramienta que permitiera automatizar respuestas y estandarizar solicitudes ayudaría mucho. Por ahora dependemos de estar revisando WhatsApp y correos a toda hora.”

6. Estrategias para Superar Barreras de Comunicación

¿Qué estrategias han implementado para superar las barreras de comunicación, ya sea con los compañeros de trabajo o con los aliados externos?

- **Alejandra:** “Creamos grupos por zonas o programas para facilitar la gestión territorial, pero no siempre las fundaciones mantienen la comunicación activa.”
- **Elsy:** “Utilizamos capacitaciones presenciales para reforzar el conocimiento de los procedimientos. Aun así, hace falta un canal donde se pueda consultar todo sin depender de un coordinador.”
- **Brayan:** “Lo que más nos ha funcionado es la confirmación telefónica previa a las entregas, pero esto consume mucho tiempo.”

- **Giovanni:** “Una de las estrategias ha sido fortalecer la comunicación directa. Se promueve el uso constante de grupos de WhatsApp para resolver dudas al instante y mantener a todos informados. También se ha intentado estandarizar ciertos formatos de registro y seguimiento, para que no haya confusiones en los datos que se comparten. En algunos casos, se han realizado reuniones breves para aclarar temas específicos, especialmente cuando hay situaciones urgentes o que requieren coordinación inmediata”.

¿Cómo se aseguran de que la información relevante llegue a todas las partes involucradas de manera clara y a tiempo?

- **Alejandra:** “Actualmente utilizamos medios como correos electrónicos, WhatsApp y reuniones de equipo para asegurar la comunicación. Sin embargo, reconocemos que no siempre la información llega de forma oportuna a todas las partes. Por eso, una de nuestras metas es implementar una base de datos actualizada y un canal centralizado —como una app— para que todos los actores, tanto internos como externos, puedan acceder en tiempo real a información relevante sobre entregas, productos y responsables. Además, estamos reforzando la documentación de los procesos para evitar depender solo de la comunicación verbal.”

- **Elsy:** “Normalmente, la información nos llega por WhatsApp o llamadas, pero no siempre con la antelación necesaria. Para asegurarnos de no tener inconvenientes, muchas veces tomamos la iniciativa de confirmar por nuestra cuenta los horarios y responsables de entrega.”

- **Brayan:** “Hacemos todo lo posible por confirmar la información clave antes de cada jornada: productos alistados, horarios y contactos en las fundaciones. Enviamos mensajes por WhatsApp a las fundaciones y, en ocasiones, hacemos llamadas para asegurar que estén listas. Aun así, a veces la información no se distribuye con suficiente anticipación desde los niveles de coordinación, y eso afecta nuestro trabajo. Tener una herramienta digital de seguimiento en tiempo real mejoraría mucho ese proceso.”

- **Giovanni:** “Una de las estrategias ha sido fortalecer la comunicación directa. Se promueve el uso constante de grupos de WhatsApp para resolver dudas al instante y mantener a todos informados. También se ha intentado estandarizar ciertos formatos de registro y seguimiento, para que no haya confusiones en los datos que se comparten. En algunos casos, se han realizado reuniones breves para aclarar temas específicos, especialmente cuando hay situaciones urgentes o que requieren coordinación inmediata”.

Sección 5: Impacto de la Comunicación en los Resultados

Impacto de la Comunicación Eficaz

¿Cómo creen que una comunicación eficaz contribuye directamente a los resultados de los programas que ejecutan?

- **Alejandra:** “Cuando hay claridad, los procesos fluyen, se reduce el desgaste operativo y logramos mejorar el impacto social de cada entrega.”
- **Elsy:** “Una buena comunicación garantiza que la ayuda llegue a quienes realmente la necesitan, en el momento justo. Eso es fundamental.”

Bibliografía

- Habermas, J. (1987). Teoría de la acción comunicativa: Tomo I. Racionalidad de la acción y racionalización social. Taurus.
- Luhmann, N. (1991). Sistemas sociales: Lineamientos para una teoría general. Alianza Editorial / Universidad Iberoamericana.
- Castells, M. (2009). La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Volumen I: La sociedad red. Siglo XXI Editores.
- Latour, B. (2008). Reensamblar lo social: Una introducción a la teoría del actor-red (G. Zadunaisky, Trad.). Ediciones Manantial.
- Universidad Santo Tomás. (s.f.). Guía para la sistematización de experiencias. Documento institucional.
- Banco de Alimentos de Bogotá. (2024). Documentos institucionales internos y entrevistas realizadas en el marco de la opción de grado I y II. Documento inédito.

