

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Comunicación**

Maestría en Comunicación Estratégica

**La aplicación de la comunicación estratégica en organizaciones sin fines de lucro para generar redes de cooperación entre beneficiarios**

**Caso David's Educational Opportunity Fund**

Gladys Yolanda Rivadeneira Mantilla

Tutor: José Fernando Laso Rivadeneira

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	--	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Gladys Yolanda Rivadeneira Mantilla, autora de la tesis intitulada “La aplicación de la comunicación estratégica en organizaciones sin fines de lucro para generar redes de cooperación entre beneficiarios: Caso David’s Educational Opportunity Fund”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Comunicación Estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

28 de febrero 2020

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

La comunicación estratégica enactiva emerge como una nueva e innovadora propuesta comunicacional que parte de la Nueva Teoría Estratégica y se nutre de las teorías latinoamericanas, las teorías del Buen Vivir y de los nuevos paradigmas del conocimiento como el pensamiento complejo.

Pensar al sujeto o al ser humano como ente relacional, a las estrategias como dispositivos de vinculación, a la organización como el gran sujeto colectivo de la estrategia y a la comunicación como espacio de encuentro sociocultural para el cambio social conversacional que propicia la transformación es el resultado preliminar que hasta ahora ha arrojado esta innovadora apuesta teórico-metodológica que toma sentido en la enacción.

Desde esta perspectiva comunicacional, este trabajo académico enarbola una propuesta de comunicación estratégica enactiva para una organización sin fines de lucro que, en la búsqueda de la formación de redes de cooperación entre sus beneficiarios, a partir de la trama relacional generada por los sujetos involucrados en esta organización con el fin de plantear acciones estratégicas desde lo situacional y fluido, a través de la Investigación Enactiva en Comunicación.

Palabras claves: complejidad, buen vivir, matrices socioculturales, nueva teoría estratégica, comunicación estratégica, investigación enactiva, organización, transformación, redes de cooperación



Dedicado a mi inteligente y hermosa hija, Paula Doménica, con la convicción de que volarás tan alto como te propongas para alcanzar tus sueños, mi amor. A mi madre Teresa Yolanda, por el amor y el apoyo. A mi padre César Augusto, por el amor y la ternura. A David Byrd-Felker, por ser luz en el camino de tantas personas. A Mike Byrd y Maggie Felker por canalizar esa luz y convertirse en ángeles de muchos. A cada beneficiario de David's Educational Opportunity Fund. A todos ustedes, familiares y amigos, que los llevo en mi corazón.





## Agradecimientos

Agradezco a Dios, el amigo incondicional, por darme la voluntad, la sabiduría, la salud mental y la salud física para culminar mis estudios de Maestría. Gracias Padre, solo tú sabes lo que me ayudaste a superar en estos años.

A David's Educational Opportunity Fund, por abrirme las puertas y convertirse en mi caso de estudio.

A José Laso Rivadeneira, quien me acompañó en cada momento de esta tesis, con su guía y paciencia. Gracias por el cariño y por no soltarme, querido profesor.

A Adalid Contreras Baspineiro, por inspirarme a sentipensar.

A Sandra Massoni, por su propuesta de comunicación enactiva, eje del presente trabajo académico.

A Hernán Reyes y Edgar Vega, quienes aportaron para elevar este trabajo académico.

A la Casa Andina, en la figura de Miguel Romero Flores, por todo su apoyo y predisposición para este trabajo académico.

A todos mis compañeros y docentes de la Universidad Andina Simón Bolívar, por ser parte de este sueño que al fin se hace realidad.



## Tabla de contenidos

Tablas y figuras .....	13
Introducción.....	15
Capítulo primero Introducción a la Nueva Teoría Estratégica .....	17
1. La organización.....	19
2. La comunicación estratégica.....	22
3. La comunicación enactiva .....	24
Capítulo segundo David's Educational Opportunity Fund (DEOF) .....	33
1. Antecedentes .....	33
2. Una organización sin fines de lucro.....	35
3. Integrantes.....	37
Capítulo tercero Diagnóstico y estrategia comunicacional para DEOF.....	41
1. Diagnóstico Comunicacional.....	41
2. Hacia una estrategia comunicacional .....	46
2.1 La definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC) .....	47
2.2 Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional .....	50
2.3 Reconocimiento y jerarquización de los actores vinculados a cada aspecto del problema comunicacional .....	52
2.4 Caracterización de matrices socioculturales en torno al problema.....	55
2.5 Diseño - propuesta de Estrategia comunicacional para el proyecto: Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF.....	59
2.6 Evaluación .....	62
Conclusiones y recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	69
Anexos .....	71
Anexo 1 .....	71



## Tablas y figuras

### Lista de tablas

Tabla 1. Operaciones de la Investigación Enactiva en Comunicación.....	30
Tabla 2. Versión Técnica Comunicacional.....	48
Tabla 3. Aspecto del problema.....	48
Tabla 4. Niveles del problema por aspecto: organizacionales y comunicacionales.....	49
Tabla 5. Niveles del problema por aspecto: sociales.....	49
Tabla 6. Niveles del problema por aspecto: económicos y tecnológicos.....	50
Tabla 7. Reconocimiento de actores por aspecto del problema: organizacionales y comunicacionales.....	52
Tabla 8. Reconocimiento de actores por aspectos del problema: sociales.....	52
Tabla 9. Reconocimiento de actores por aspectos del problema: económicos y tecnológicos.....	53
Tabla 10. Reconocimiento de matrices socioculturales.....	56
Tabla 11. Caracterización de matrices socioculturales: los que se benefician.....	56
Tabla 12. Caracterización de matrices socioculturales: los que dirigen.....	57
Tabla 13. Caracterización de matrices socioculturales: los que vinculan.....	57
Tabla 14. Caracterización de matrices socioculturales: los que financian.....	58
Tabla 15. Diseño de acciones estratégicas.....	59

### Lista de figuras

Figura 1. Jerarquización de actores vinculados y no vinculados al problema.....	54
---	----



## Introducción

La oportunidad de conocer la labor del Fondo de Oportunidades Educativas de David (DEOF), organización sin fines de lucro que nació a raíz de la desaparición de David Byrd-Felker para financiar los estudios de tercer nivel a jóvenes en situación de pobreza o pobreza extrema vinculados al Centro del Muchacho Trabajador (CMT) de Quito, surgió en 2017, mientras cursaba mis estudios de cuarto nivel en el Área de Comunicación de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Los dos eventos avanzaban de forma paralela, pero no se vincularon sino hasta profundizar en las obras del boliviano Adalid Contreras con los “sentipensamientos” y los “objetivos compartidos” y, posteriormente, las de la argentina Sandra Massoni sobre la “investigación de la comunicación enactiva” y la comunicación desde el encuentro, entendido como un cambio social conversacional que propicia la transformación.

Las ideas de estos dos pensadores latinoamericanos se enlazan con los sueños que los fundadores de DEOF tenían y tienen hasta ahora para la organización y sus beneficiarios: convertir al Fondo en una red de cooperación entre sus beneficiarios que permita su fortalecimiento y continuidad a futuro, pero con el inconveniente de que sus integrantes no están suficientemente conectados como para lograrlo.

Así, DEOF se convierte en el caso de estudio de este trabajo académico para, desde el conocimiento y el accionar de esta nueva visión de la comunicación estratégica, aportar a que el sueño de los fundadores de esta organización pueda concretarse.

El estudio de la comunicación estratégica aplicada a organizaciones en el mundo actual cuenta con una nueva visión que permite abordarla de una manera multidimensional y en metaperspectiva, dejando atrás los esquemas milicianos, economicistas, simplificadores y reduccionistas que surgieron en el siglo XX.

Por ello, el primer capítulo de este documento profundiza en la Nueva Teoría Estratégica, desde sus raíces enfocadas principalmente en el pensamiento complejo de Edgar Morin y sus propuestas renovadoras y refrescantes en torno a la triada que se convierte en el núcleo teórico de este trabajo: estrategia – comunicación – organización.

El segundo capítulo, constituye una descripción de DEOF como organización, su origen, el trabajo que realiza y los medios que usa para lograrlo, las personas que lo integran, las formas que tienen para comunicarse entre ellos y el contexto que les rodea. En este apartado se incluye las apreciaciones de varios de sus integrantes respecto a la identificación de posibles vacíos en el ámbito comunicacional.

Este recuento sirve como base para el desarrollo sintético, en el tercer capítulo, de los pasos de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC): Versión Técnica Comunicacional, Marcas de Racionalidad Comunicacional de forma general, Mapeo Comunicacional de actores, Matrices Socioculturales y Árbol de Soluciones, Matrices de datos y el Plan Operativo Inicial que fue fusionado en un solo paso con el objetivo de avanzar hacia el delineamiento de una propuesta de estrategia comunicacional enactiva en beneficio de DEOF.



## **Capítulo primero**

### **Introducción a la Nueva Teoría Estratégica**

Este capítulo se basa en los escritos académicos sobre la Nueva Teoría Estratégica (NTE) que aborda la comunicación como el factor constituyente de la acción estratégica, a través de un cambio de paradigma que va de lo funcional a lo relacional y que pone como centro al ser humano, sus relaciones y el respeto a la diversidad.

La NTE emerge en los primeros años del Siglo XXI con el pensamiento del español Rafael Alberto Pérez, de la argentina Sandra Massoni y otros iberoamericanos, como una propuesta alternativa y totalmente contraria a lo que hasta ese momento se entendía como estrategia y el ser de la comunicación en la misma.

Es debatida y desarrollada desde el 2003 por el Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación (FISEC) que agrupa a decena de autores de habla hispana en torno a las nuevas ideas sobre estrategia (1981, 124). Una de las bases principales de esta nueva teoría está en Europa. “La NTE toma prestado el paradigma de la complejidad” (R. Pérez y Massoni 2009, 104) del filósofo y sociólogo francés, Edgar Morin, para entender a la realidad de una forma integral.

Explicado por Óscar López Ramírez (1998, 98–115), Morin combate cuatro pilares del pensamiento simplificante, contrario a lo que se define como pensamiento complejo. Estos cuatro pilares son: el orden y las verdades absolutas, la fragmentación del conocimiento y la falta de conciencia sobre el conjunto diverso, la reducción de todo conocimiento a lo medible y formal, sin tomar en cuenta lo no medible que es el ser y su existencia, y la lógica como excluyente de la invención. “El esfuerzo del pensamiento complejo es captar la diversidad y pluralidad de la unidad, o sea un pensamiento que enlaza y globaliza” (1998, 100).

En palabras de Morin, “La complejidad se impone en principio como imposibilidad de simplificar; surge allí, donde la unidad compleja produce sus emergencias” (Morin 1981, 405). El filósofo francés sintetiza en esta frase la base de esta nueva forma de concebir el mundo, desde lo transdisciplinario, entendiendo al ser y al saber de manera integral y en

forma relacional. Los humanos no son solo físicos, también son culturales, sociales y todos estos saberes están interrelacionados.

Entonces, la NTE hace suyos los cuestionamientos a la fragmentación y al reduccionismo del pensamiento tradicional racional para explicar que las estrategias tradicionales se han enfocado en fragmentar el proceso estratégico.

Se trata de superar la fragmentación actual del conocimiento armonizando las distintas disciplinas que estudian un tema concreto: en nuestro caso, la estrategia. Lo que implicaría integrar en la teoría estratégica las dimensiones biológicas, cognitivas, electivas y socioculturales del comportamiento humano. En este sentido se está produciendo un corrimiento de las fronteras que demarcaban el campo de la estrategia e iniciado un movimiento inequívoco hacia un estatuto transdisciplinar (R. A. Pérez 2004)

A diferencia de las teorías militar, matemática y económica de la estrategia, la NTE se enfoca en el ser humano y la trama de relaciones, intenta comprender la “humanidad relacional” y trabajar en ella, en lugar de simplificarla e ignorarla. Entiende al ser humano en la diferencia y articula la misma, sin anularla. Sostiene que la estrategia es una capacidad humana y no una teoría (R. Pérez y Massoni 2009, 108).

Según Pérez y Massoni (2009, 111 - 21) , los siete grandes cambios que hace la NTE en la formulación de estrategias son:

1. Va de la fragmentación a la complejidad al centrar su actuación en las dinámicas, las interacciones sociales y organizacionales y las redes de flujo que tejen la trama social donde surgen innovaciones oportunidades y conflictos.
2. Va de los actores racionales a los relacionales al definirlos como seres humanos con sus razones, emociones, incoherencias, contradicciones, recuperando al ser humano como el gran protagonista de una estrategia.
3. Va de la unidad de producción a la red de innovación y de significación en la organización, vista como el gran sujeto colectivo de la estrategia.
4. Va de la estrategia al ser humano, gestionando sus conflictos y oportunidades en su entorno, como objeto de estudio y, de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación, al usar como ejes la comunicación y el diálogo.
5. Va de la economía a la comunicación como matriz de estudio, pues esta última aporta con un estudio transdisciplinar de la estrategia, al incluir todos los procesos con los que las personas se relacionan y se influyen.

6. Va de las viejas herramientas de la estrategia diseñadas para realidades estáticas y fragmentadas a las nuevas herramientas concebidas para trabajar en realidades complejas y dinámicas.
7. Va de los viejos modelos metodológicos a los nuevos y nacientes modelos metodológicos y en construcción, propios de una Nueva Teoría, basada en un nuevo paradigma del conocimiento.

Así, el propósito de considerar a la NTE en el estudio de las organizaciones sin fines de lucro como la Fundación Fondo de Oportunidades de David es aplicar una nueva visión de la estrategia, tomando al ser humano diverso como eje y a la comunicación como la matriz articuladora, para solventar su carencia en la generación de redes de cooperación entre sus beneficiarios, los mismos que se encuentran en una situación emergente de desconexión.

## **1. La organización**

Para explicar la organización desde el paradigma de la complejidad, Morin realiza una crítica a la antigua física y otras ciencias y reflexiona sobre cómo cada uno de los elementos del mundo físico, que eran vistos como “simples” y desconectados son, en realidad, organizaciones con su sistémica y complejidad.

Morin señala que el sistema es “una unidad global organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos” (1981, 124) y “un todo que toma forma al mismo tiempo que sus elementos se transforman”. El sistema es la unidad de la complejidad (1981, 177) y la base para entender la organización compleja.

Así, una verdadera organización compleja tiene la capacidad de transformar la diversidad en unidad y, al mismo tiempo, crear diversidad, complementando y no anulando. La diversidad obliga a la organización a una transformación constante, flexible y compleja, haciendo suyo el desorden y fundamentándose en la comunicación, no en la coerción.

En conclusión, para el paradigma de la complejidad: “La organización une, transforma, produce, reúne y mantiene [...] transforma los elementos en un sistema, produce y mantiene este sistema”(1981, 155).

De acuerdo a las premisas de la organización en el paradigma de la complejidad, en la NTE, “la realidad es una trama de procesos fluidos, complejos y, a veces, caóticos” (2009,

201) y el ser humano o sujeto es un nodo, es decir, un punto de intersección, conexión o unión de varios elementos que confluyen en el mismo lugar.

En este contexto, en una primera definición, la NTE entiende a las organizaciones como un sujeto colectivo en el que existen redes fluidas formadas para alcanzar una meta. En palabras de Pérez y Massoni, “las organizaciones son nodos especiales formados por seres humanos que se asocian en busca de configuraciones más propicias para su devenir como seres humanos y al mismo tiempo poder alcanzar metas sociales” (2009, 201).

La NTE evoluciona desde el concepto de la organización entendida como una estructura inamovible y estática, hacia la organización entendida como una estructura compuesta por seres humanos que no son estáticos, ni pasivos y ni solo racionales, sino dinámicos, complejos y relacionales, aunque también racionales. Y hace una primera advertencia que, además, se enmarca en la complejidad expuesta por Morin: las organizaciones son imperfectas.

Las organizaciones nunca serán perfectas [...] albergarán en su seno incongruencias y contradicciones, la cuestión está en cómo minimizarlas [...] para minimizarlas hay que comprenderlas y, por ello, el estudio de la organización nos exige entender estas contradicciones, o mejor, entender las organizaciones a través de sus contradicciones [...] Una gran parte de la conducta estratégica se produce desde ese sujeto colectivo llamado organización (2009, 205).

Luego, la NTE hace una valoración de las visiones históricas que han definido a la organización y, con ello, ha contribuido a un análisis de su evolución y se ha enmarcado en los cambios de paradigma que promulga. “Lo que nosotros encontramos es un modelo de organización heredado, centralizado, jerárquico y determinista y debemos saber cambiarlo por un modelo que combine centrismo, policentrismo y emergencia” (2009, 215).

Anotan que, en los enfoques de organización económico y administrativo, el ser humano es anulado por complejo y desconocido como sujeto social, centrándose en el incremento de la producción y la optimización de operaciones.

Recién con el enfoque sociológico aparece el ser humano como sujeto social. Sin embargo, aunque se reconoce a las organizaciones como dinámicas y cambiantes, sigue instrumentalizando al ser humano como elemento funcional para el “éxito”, visto como el “único camino”.

Luego se desarrolla el enfoque psicológico que, por primera vez, entiende a la organización como “un sistema social constituido por las interrelaciones de personas con sus características físicas, psicológicas y sus relaciones sociales” (2009, 210).

En el camino hacia un nuevo paradigma, en la etapa revisionista de estos enfoques, se puede rescatar algunas ideas valiosas: el carácter plural y colectivo de la organización, la cooperación y la mutua confianza como base de las estrategias organizativas, la organización entendida como algo complejo, indefinido, fluido y cambiante, la organización como “red comunicativa” y la idea que de que las actividades y los conocimientos se priorizan antes que los activos y lo físico.

Tras esto y antes de proponer un cambio de eje, la NTE admite que, para la segunda mitad y hasta la penúltima década del siglo XX, el paradigma funcionalista, junto a una mirada totalmente mercantilista y racionalista, seguía atravesando el concepto y el tratamiento de la organización.

Para hablar de un nuevo paradigma, la NTE plantea que hay que entender a las organizaciones como sistemas complejos que co-evolucionan a través de tres elementos: las interconexiones, los flujos y las redes (2009, 220).

Reconociendo que la sistémica es el punto de partida para el estudio de las organizaciones (aunque no ponía en relieve las interconexiones, pues su énfasis era en las estructuras físicas) y que la Teoría General de Sistemas significa un avance en este estudio, debido a que se enfoca en las interconexiones, en los flujos y en el estudio del todo más que en las partes, la NTE delinea las características de las organizaciones como sistemas.

Así, las organizaciones son parte de un entorno, ambiente o contexto, son flexibles a los mismos y eso mantiene sus “transacciones”, que se traducen en relaciones internas y externas y que hacen que se produzcan y se reproduzcan, co-evolucionando, más que, simplemente, adaptándose.

Además, las organizaciones son formadas por agentes diversos, independientes e interdependientes, que se auto-regulan y responden con gran variedad y, finalmente, son poblaciones con características comunes, rutinas y saberes que les permiten sobrevivir.

Pérez (2009, 233) señala siete principios directivos de la organización compleja: la organización está compuesta de seres humanos con sus individualidades y orientaciones

culturales, cognitivas y valorativas propias, la organización es flexible para propiciar, visión compartida, innovación y participación, la organización es un sistema de auto-construcción.

Todos los elementos de la organización forman parte del problema y de la solución y los modos organizativos son resultado de las interacciones de una red de actores. Además, la dirección de la organización se debe dar desde la multidimensionalidad, apoyar la co-evolución, integrar entornos y crear condiciones y ambientes adecuados.

Para cerrar este apartado y recordando que nuestro objeto de estudio es DEOF, una organización sin fines de lucro que apoya financieramente a jóvenes de escasos recursos con becas parciales o totales para que desarrollen sus estudios de tercer nivel, tomaremos en cuenta la definición que hace la NTE de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) con el fin de reconocer que, si bien este tipo de organizaciones no persigue réditos económicos, no por ello su permanencia debe carecer de una visión y gestión estratégica, tanto en términos de eficacia como en términos de rentabilidad social.

Si hablamos de ONG, esta concepción parte de reconocer que los derechos humanos son universales, aunque haya Estados que no los reconozcan y que hay que integrar riquezas, capacidades y esfuerzos distribuidos para minimizar las grandes catástrofes y para que todo ser humano pueda vivir con el mínimo de recursos que le garantice la supervivencia y su dignidad. Esta filosofía no puede ser únicamente de buena voluntad, pues ha de perseguir la eficacia y la rentabilidad social de cada ayuda internacional (2009, 224).

## **2. La comunicación estratégica**

Como lo hemos esbozado, para la NTE, la comunicación es el corazón, el eje articulador y la matriz de toda estrategia; no como lo entendió el pensamiento reduccionista y económico: el instrumento de una estrategia previamente diseñada.

Partimos de entender que la nueva visión de la comunicación para la NTE descarta todas las visiones lineales de la misma y la redefine como el sistema más adecuado para articular y reconfigurar la trama relacional (2009, 283), pues nada existe sin comunicación, ningún sujeto y ninguna organización pueden desarrollarse sin comunicación.

“La tesis que vamos a defender es que recuperar la complejidad del mundo, en el marco del devenir, es una cuestión específicamente comunicacional y es, a la vez, una cuestión estratégica. Y que existe una conexión profunda entre estrategia y comunicación”

(2009, 284), señalan Pérez y Massoni.

La NTE sugiere repensar la estrategia desde la comunicación, la misma que proporciona una “matriz relacional”, carente en las actuales aplicaciones de las estrategias que, de una manera obsoleta, fijan su norte en lo funcional, armando una estrategia en abstracto y pretendiendo aplicarla en seres humanos que no son estáticos, pasivos o antisociales, sino que están en un entorno que les influye, les afecta y les modifica, y son relacionales más que racionales.

La NTE le da a la comunicación un carácter “constituyente y estratégico”, más que solamente instrumental. Supera así el paradigma funcionalista de que la comunicación responde solamente a la triada: emisor – mensaje – receptor y reconociendo en el ser humano su característica relacional pues, si la comunicación es el corazón de la estrategia, el ser humano es su eje.

Así lo entiende Dino Villegas, en el año 2009, cuando en un estudio comparativo entre la NTE y otras teorías, sostiene que el fundamento principal de la NTE es “la comunicación y el estudio de la estrategia y sus procesos, desde una mirada multidisciplinar, a partir del paradigma de la complejidad” (Villegas 2009, 227).

En el 2014, Raúl Herrera Echenique (2014, 81) ratifica que la NTE supone un cambio de paradigma de lo económico (*homo economicus*) hacia lo comunicacional (*homo relatio*) donde las estrategias sirven como principio, regla y método.

La NTE es por tanto una nueva forma de ver la realidad. En este contexto, la comunicación sería la interfaz que permite unir la estrategia con las personas, ya que se transforma en un espacio de relación que facilita el proceso de sentido [...] De acuerdo al marco conceptual de la NTE, no es posible strategar sin pensar en la comunicación como la palanca articuladora y centro del quehacer del *homo relatio*, cuya actividad es hacer entendibles y dar sentido a las acciones a través de diversas narraciones (2014, 81 – 4).

Pérez y Massoni citan a Humberto Maturana y Francisco Varela para reforzar la premisa de que la comunicación es la matriz de la estrategia, al conectar y producir significaciones, pues estos dos biólogos chilenos ven a la organización como un conjunto de redes conversacionales recurrentes. “Hay comunicación cada vez que hay coordinación conductual en un dominio de acoplamiento estructural” (Maturana y Varela 2003, 130).

Esto reafirma que las teorías de la comunicación y sus paradigmas clásicos que centran sus estudios en el emisor, el mensaje y el receptor son reduccionistas y constituyen

una limitante para el análisis de los fenómenos comunicativos en su integralidad, pues hacen un análisis lineal y vertical de la comunicación y centran sus estudios en esa linealidad. “La actividad de la comunicación no consiste en la transferencia de información del emisor al receptor. La comunicación se convierte en la modelación mutua de un mundo común” (Varela 1990, 111–12).

Desde el paradigma de la complejidad, como era de esperarse, la NTE no encasilla a la comunicación con una sola definición, sino que amplía la mirada hacia una propuesta conceptual multidimensional. La comunicación es una capacidad humana que aporta al manejo de la complejidad, permite desplegar lo personal a lo social y así configurar y reconfigurar la trama relacional.

La comunicación es el espacio dinámico en el que surgen las estrategias y en el que se configuran y reconfiguran las visiones del mundo y al mismo tiempo las tramas relacionales. Es el espacio interactivo, relacional y social de encuentro, hibridación y transformación entre las alteridades presentes en una situación, en el que existen varios narradores.

Además, la comunicación es productora de significación y sentido de la realidad, a través de una construcción fluida y una interpretación permanente que varía, según el contexto y las personas implicadas, tomando como bases la alteridad, la empatía y la emocionalidad (R. Pérez y Massoni 2009, 289), reafirmando el hecho de que el ser humano es racional, pero también y, sobre todo, relacional.

### **3. La comunicación enactiva**

De la NTE surge, al sur de las Américas, el pensamiento de la Escuela de Rosario, con la argentina Sandra Massoni, cuyo aporte es valioso por el desarrollo de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) porque prevé un análisis multidimensional de la misma.

Massoni considera que las teorías y categorías dominantes de los estudios de la comunicación siguen siendo lineales y, por esta razón, propone cuatro estaciones para su reconceptualización: desplegar, especificar, fluir y enactuar. A continuación, se explica cada una de estas propuestas.



## *Desplegar*

Desplegar la comunicación implica no desperdiciar los otros procesos comunicacionales, fuera del restringido y reducido registro lineal de medios y mensajes que cuenta con un solo proceso: la transferencia. Para ello, Massoni establece cuatro dimensiones de la comunicación: informativa, interaccional, ideológica y comunicacional.

Esas dimensiones están relacionadas con las marcas de racionalidad comunicacional, a través de *Metodologías de la Comunicación Estratégica* (Massoni 2013) y con los procesos comunicacionales y competencias del comunicador, como lo plantea en *Avatares del Comunicador Complejo y Fluido* (Massoni 2016).

La dimensión informativa señala a la comunicación como un proceso de difusión de datos, con mensajes uniformes y de corte cuantitativo. Las marcas de racionalidad comunicacional en esta dimensión son: linealidad, segmentación, verticalidad y comunicación operativa (2013, 63). El proceso comunicacional se centra en la información y la competencia del comunicador es transmitir o emitir (2016, 136).

La dimensión interaccional alude a la comunicación como producción, pero de sentido, y transversalizado en las interacciones humanas. Sus marcas de racionalidad comunicacional son: linealidad, horizontalidad, segmentación, interacción de sujetos (2013, 64). El proceso comunicacional se centra en la participación y la competencia de comunicador es conectar (2016, 136).

La dimensión ideológica aborda a la comunicación como aparato de reproducción ideológica y sus marcas de racionalidad son linealidad, verticalidad, segmentación, comunicación operativa y denunciismo (2013, 64). El proceso comunicacional se centra en la sensibilización y la competencia del comunicador es motivar (2016, 136).

Finalmente, la dimensión comunicacional que mira a la comunicación como un fenómeno social de encuentro dinámico y cotidiano de producción de sentidos de y entre los actores sociales/colectivos, un espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural, en el campo de lo fluido y sus marcas son: heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad, no dualista, intersubjetividad (2013, 64–65). El proceso comunicacional se centra en el encuentro sociocultural y la competencia del comunicador es enactuar. “Acciones y sentidos compartidos con otros. Pone en marcha

transformaciones en torno a problemas situados. Incluye a la sensibilización, la información, la participación y a otros procesos comunicacionales” (2016, 136).

### *Especificar*

La Escuela de Rosario también trabaja en la especificidad de la comunicación, desde la metaperspectiva y los nuevos paradigmas, entendiéndola como encuentro, cambio social conversacional y abordándola como un fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido, como espacio y momento relacionante de la diversidad micro y macrosocial.

Con la comunicación estratégica nos proponemos un poco de eso: reflexionar en torno a lo comunicacional como momento de encuentro de la heterogeneidades en pos de satisfacer las nuevas necesidades analíticas y operacionales en los actuales procesos de co creación, producción, distribución y consumo de los productos y las prácticas comunicacionales contemporáneas [...] hacer latir esta nueva perspectiva comunicacional que proponemos como un espacio de reflexión y acción para abordar a la comunicación social a partir del vínculo entre tecnologías, lenguajes y transformaciones socioculturales. (Massoni 2011, 14).

Aparte del pensamiento comunicacional latinoamericano, la metaperspectiva de la Escuela de Rosario se nutre de los nuevos paradigmas de la ciencia: la complejidad, la fractalidad y autoorganización, y del pensamiento ambiental, desde la cosmovisión de los pueblos originarios y el buen vivir.

El paradigma de la complejidad ha sido desarrollado en este trabajo en apartados anteriores. Ahora, nos enfocaremos en los paradigmas de la fractalidad y la autorganización que Morin los entiende como principios metodológicos del pensamiento complejo.

Morin (2002) explica que al igual que en un holograma, cada parte contiene toda la información del objeto representado. “En toda organización compleja no solo la parte está en el todo, sino también el todo está en la parte [...] como individuos, llevamos en nosotros, la presencia de la sociedad de la que formamos parte” (2002, 29).

Este concepto se asemeja al de la Geometría Fractal de Benoît Mandelbrot (2009), quien rompió con las concepciones clásicas y exactas de la matemática y explicó, a través de los fractales, que las partes que componen al sistema tienen formas autosimilares a la forma del todo, pero en diferentes escalas.

Por su parte, la auto - organización es explicada por Morin con el “principio de recursividad”. “Un proceso recursivo es aquel cuyos productos son necesarios para la propia producción del proceso [...] es un proceso en el que los efectos o productos al mismo tiempo son causantes y productores del proceso mismo [...] Es un proceso que se produce y se reproduce así mismo” (Morin, Ciurana, y Domingo Motta 2002, 30–31).

La otra vertiente de la metaperspectiva es el Buen Vivir. Por la trascendencia de la cosmovisión del Buen Vivir o Vivir Bien, el “Sumak Kawsay” en los estudios comunicacionales, en este trabajo ampliaremos esta propuesta con el pensamiento del boliviano Adalid Contreras Baspineiro en sus obras *Sentipensamientos* (2014) y *Jiwasa* (2017).

La Escuela de Rosario comulga con las visiones de la comunicación del Buen Vivir generadas en Latinoamérica, con sus raíces en los saberes ancestrales de nuestros pueblos originarios, que no están sistematizados científicamente.

En los proyectos desarrollados con la ICE, la Escuela ha hecho suya esta visión, principalmente, en lo ambiental, al considerar, por ejemplo, a la *pachamama* o madre tierra, como un actor más dentro del proceso comunicacional.

Pero la propuesta del Buen Vivir trasciende la relación del ser humano con la naturaleza y florece también a las relaciones humanas para transformar la participación.

Massoni y Contreras se encuentran en la definición del tipo de participación (ni impuesta ni controlada) que corresponde a una verdadera comunicación y la concepción del ser humano, no solo como un ser racional, sino también relacional, con sentimientos y emociones, con “sentipensamientos”, entendiendo a la comunicación como mediación.

Massoni propone pasar de la participación motivada (dimensión interaccional) a la participación enactuada (dimensión comunicacional), que surge en el momento en que el comunicador logra ponerse en el lugar del otro, sin querer transformarlo, respetando las alteridades y nutriéndose de ellas.

Contreras concentra esta cosmovisión de los pueblos originarios en el término aymara *jiwasa*, que traducido al español de forma coloquial significa “nosotros/as dos”, el sujeto es dos personas sin dejar de ser cada una, unicidad de pares u opuestos comprometidos en objetivos compartidos.

Comunicacionalmente, *jiwasa* significa “ambos interlocutores”, ambos productores de discurso, constructores de sentido y de sociedades, rescatando el sentido “eminente comunitario” del proceso comunicacional, equivalente a la frase “solo soy, en cuanto somos”.

Jiwasa no sólo es acceso, diálogo y participación, en realidad es todo esto, pero además es expresión de convivencia o mejor dicho es en sí mismo convivencia, en tanto se asume como ‘solo soy en cuanto somos’, figurando un nosotros comunitario, pluralista e inclusivo (‘Los otros más nosotros’), no fragmentario ni discriminatorio ni sometido a univocidades. La convivencia no es posible en sociedades excluyentes (2017, 126).

Contreras explica que en los pueblos indígenas de la Amazonia, la vida en convivencia y la comunicación participativa para la convivencia se reflejan en los sentidos inclusivos y participativos de la *Chakana* o “Cruz Andina”, con un carácter relacional, la “conexión de todo con todo” (2017, 101) con la premisa de complementariedad, no de subordinación, estableciendo relaciones de mutua existencia.

Cuando Massoni habla del ser humano relacional, habla del ser humano que razona, sí, pero que también del ser humano que siente y actúa y, cuando Contreras habla del ser humano habla de sus “sentipensamientos”.

Las dos propuestas abonan en construcciones metodológicas comunicacionales que rompen con los paradigmas convencionales y avanzan hacia una construcción “multidimensional, multiparadigmática y multicontextual de los procesos y realidades en comunicación que requieren una visión y un abordaje transdisciplinario” (2014, 86).

Contreras coincide en que hay que incorporar el principio de “incertidumbre”, propio del pensamiento complejo de Morin, en los procesos comunicacionales, pero también la “utopía” (Contreras 2006, 21), lo que en Massoni sería el “devenir”, la permanente posibilidad de generar el cambio social conversacional.

### *Fluir*

Dentro del paradigma de lo fluido, la comunicación es movimiento y cambio constantes con perspectiva en el devenir, una reconfiguración intersubjetiva que da lugar al cambio social conversacional, a las transformaciones situadas, diferente a otras disciplinas que se centran solo en la descripción o la explicación.

De lo que se trata es de aprender a convivir con la incertidumbre [...] reconocer la importancia de este asunto de lo fluido implica concentrarnos en la situación [...] Pensar el lugar, la situación, desde lo fluido implica pensar en las interacciones, desde los acomplamientos dinámicos y evolutivos [...] este diagnóstico se hace buscando reconocer las trayectorias y sus vínculos. (Massoni 2011, 42–43).

### *Enactuar*

Las tres estaciones anteriores conllevan a la cuarta estación en la que la comunicación propicia la “enacción”, bajo la consideración de que el conocimiento no solo es representación del mundo, sino también acción.

Varela, explica que existe una “tensión” entre el conocimiento y la acción. “Las aptitudes cognitivas están inextricablemente enlazadas con una historia vivida, tal como una senda que no existe, pero se hace al andar. La cognición deja de ser un dispositivo que resuelve problemas mediante representaciones, para hacer emerger un mundo donde el único requisito es que la acción sea efectiva” (Varela 1990, 108–9).

Así, la enacción se convierte en el eje a partir del cual la Escuela de Rosario fundamenta su teoría del conocer, “reconocemos que nuestras investigaciones siempre son acciones en el territorio” (Massoni 2019, 59) y el objeto de estudio de la comunicación es el encuentro como cambio social conversacional.

En resumen, la comunicación estratégica enactiva tiene cuatro ejes: desplegar las múltiples dimensiones de la comunicación, especificar el saber comunicacional en el encuentro sociocultural, fluir hacia el cambio social conversacional y enactuar con enfoque en la transformación deseada. Esos cuatro parámetros se materializan en las siete operaciones cognitivas de la IEC, con sus respectivas técnicas, instrumentos y herramientas.

Tabla 1  
Operaciones de la Investigación Enactiva en Comunicación

Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: técnicas, instrumentos y herramientas.			
Operación cognitiva	Técnica	Instrumento (ejemplo)	Herramienta (ejemplo)
1- Diálogo de saberes	Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Test de la fotoproblema	VTC sintética
2- Determinación del tipo de encuentro dominante	Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Diseño mediante MRC	Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación
3- Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración	Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)	Test de jerarquía de actores y competencias	Diagrama evolutivo de actores
4- Reconocimiento de los autodispositivos colectivos	Matrices Socioculturales (MS)	Test de modos y formas	Caracterización de MS
5- Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales	Árbol de Soluciones (AS)	Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación	Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación
6- Diseño y realización de investigación de campo	Matriz de Datos IEC (MD IEC)	Matriz de datos IEC por MS	Matriz de datos IEC escalonada
7- Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad	Plan Operativo (PO)	Ejes y tonos de comunicación por MS	Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas

Fuente: Massoni, S. 2020 y 2018.

Fuente y elaboración: (Massoni 2020)

Antes de cerrar este capítulo, es necesario sintetizar lo que hemos expuesto con algunos conceptos básicos que aportan a enfocarse de una manera práctica en los siguientes capítulos de este trabajo. Estos son: estrategar, comunicación estratégica y estrategias de comunicación.

Desde la NTE, estrategar es la actividad humana que busca reconfigurar nuestra trama relacional de la manera más adecuada para nuestro devenir, nuestras metas y ambiciones individuales y colectivas (R. Pérez y Massoni 2009, 516).

En este sentido, desde la Escuela de Rosario se establece que la comunicación estratégica busca la transformación, no de los actores en su individualidad, sino de la situación, definida como espacio y momento relacionante de la diversidad, para propiciar el cambio social conversacional en la enacción.

Para lograrlo, esta Escuela aplica la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) que se enfoca en el estudio de los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional, situada y fluida (Massoni 2013, 15), a partir de dispositivos de diseño denominado estrategias de comunicación.

Toda estrategia de comunicación implica una intención de transformación en una cierta dirección [...] la búsqueda de un cambio sociocultural situado [...] que se construyen en conjunto con los otros. El modelo de comunicación estratégica busca aportar transformaciones en torno a problemáticas en terreno, propiciando el encuentro sociocultural, a partir del aprovechamiento de las capacidades de los actores como agentes del cambio [...]. Es integrador porque permite abarcar las diversas dimensiones de la comunicación (Massoni 2013, 19).

Cerramos este capítulo con la reflexión de Massoni sobre los alcances de la aplicación de la IEC en las organizaciones, con el fin de proyectarnos hacia los otros capítulos de este trabajo que culmina en una propuesta comunicacional con y para DEOF.

La comunicación es hoy un espacio estratégico en las dinámicas sociales. Ya no se vincula solamente con los medios tradicionales, sino que resulta una innovación gestionable en la vida cotidiana en organizaciones de todo tipo en función de la direccionalidad del cambio que se busca promover. La cuestión resulta especialmente potente en su vinculación con las políticas organizacionales en todos los ámbitos porque de lo que se trata entonces no es solamente de construir mensajes o planificar espacios que visibilizarían lo realizado, sino de aprender a recuperar las lógicas de los actores implicados. La IEC trabaja en tener elementos para convocarlos – a partir de sus intereses-necesidades – a participar de una reconfiguración del territorio considerando y aprovechando las múltiples dimensiones del fenómeno comunicacional. Así, la comunicación se torna estratégica, desde del trabajo sobre lo enactivo, lo emergente del encuentro sociocultural a partir de su complejidad y su fluidez. (Massoni 2019, 62)





## **Capítulo segundo**

### **David's Educational Opportunity Fund (DEOF)**

#### **1. Antecedentes**

El 22 de julio del 2002, el joven universitario estadounidense David Byrd-Felker desapareció en la provincia de Zamora, al sur de Ecuador, a sus veinte años de edad. Al no llegar en la fecha acordada a Estados Unidos, su madre, Maggie Felker viajó por varias ocasiones a Ecuador para intentar rastrearlo junto a agentes policiales e investigadores privados, pero David nunca fue encontrado.

Desde 2003, Maggie empezó a viajar con su esposo, Mike Byrd, cada vez más seguido y por más tiempo, durante los años siguientes. Mientras insistían en la búsqueda de David, también empezaron con labores de voluntariado en el Centro del Muchacho Trabajador (CMT), desde el 2004. Maggie, enfermera de profesión, daba clases de cuidados de salud y Mike, exprofesor universitario, daba clases de cálculo y matemática a los alumnos del Centro.

Por convertirse en un lugar de tanta importancia para Mike y Maggie durante sus estadías en Ecuador y en el punto de partida de nuestro caso de estudio, en las siguientes líneas y gracias a la publicación de los 50 años del CMT (Centro del Muchacho Trabajador 2014) , detallaremos el origen y la labor del mismo, a fin de reconocer el ambiente en el que vivieron los fundadores de David's Educational Opportunity Fund (DEOF), en los años previos a su constitución y las características socioeconómicas generales de sus beneficiarios.

El CMT tuvo sus inicios en 1964, cuando el padre jesuita Juan Halligan, empezó la atención a niños en condiciones de extrema pobreza que trabajaban en la calle. La labor de Halligan inició con 200 niños limpiabotas del centro histórico de Quito.

Los niños recibieron alimentación, educación, atención médica, recreación y capacitación en zapatería y carpintería, en las antiguas instalaciones del Colegio Gonzaga. En 1969, el Centro recibió a sus primeros voluntarios extranjeros, con el pasar del tiempo el voluntariado se mantiene entre misioneros y estudiantes de Estados Unidos.

En 1973, con el apoyo de la Compañías de Jesús, se abrió la primera sede propia del Centro en La Marín. Desde 1974, el CMT incluyó en su proyecto a las familias de los niños

para proporcionar un apoyo integral. En 1975, inició el “Programa de Chicas”. En 1981, el Centro inauguró otra sede en Cotocollao. En 1985, abrió nuevos talleres en confección, belleza y cosmetología.

Para 1983, el CMT ya tenía reconocido por el Ministerio de Educación el programa de educación para niños y ese año logró la aprobación del programa experimental de educación para adultos. En 1988, con el apoyo del Instituto Radiofónico de Fe y Alegría (Irfeyal), los egresados del CMT continuaron con el bachillerato técnico. Con el apoyo de diferentes organismos de cooperación internacional y particulares, el Centro amplía sus talleres, crea una escuela de negocios, capacitación para microempresarios y otros.

Ahora, el CMT educa y capacita técnicamente en una diversidad de oficios a cientos de niñas, niños y sus familias para que superen las condiciones de extrema pobreza. Así, un estudio realizado entre el 2005 y el 2007 por María Augusta Calle, determinó que el 75% de los niños que egresaron del Centro lograron salir de la pobreza (Centro del Muchacho Trabajador 2014, 157).

La Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina (CPAL) define al CMT como una organización social de la Compañía de Jesús, que desarrolla una propuesta global que permita rescatar, proyectar y recrear la formación integral del niño trabajador y de su grupo familiar (CPAL 1 octubre) y los Jesuitas Ecuador reconocen en el CMT una institución multidisciplinaria.

La posibilidad de que un niño trabajador se desarrolle y encuentre un futuro promisorio pasa por el desarrollo de su familia como un todo. Con el centro infantil, educación inicial, básica, técnica y de adultos hacemos realidad el principio del “aprendizaje a lo largo de toda la vida” que se da dentro y fuera del aula, en la familia, en el trabajo, en el juego, en la participación y reflexión. Se juntan niños, jóvenes y adultos que estudian, juegan, trabajan y aprenden en todos lados. (Jesuitas Ecuador 2020)

En el 2007, Mike y Maggie se quedaron por tres años y “consolidaron una relación profunda con el CMT y su gente” (Centro del Muchacho Trabajador 2014, 107). Para el 2008, de manera informal y a pedido de una de las estudiantes del Centro, ellos financiaron su colegiatura universitaria. A esta estudiante se sumaron varios estudiantes del CMT más. Hasta que, cuatro años más tarde, ellos empezaron a hacer los trámites para crear una fundación con el nombre de su hijo.

## 2. Una organización sin fines de lucro

David's Educational Opportunity Fund (DEOF) es una organización estadounidense sin fines de lucro, formada por Mike Byrd y Margarita Felker, que brinda apoyo financiero, educativo y emocional a jóvenes ecuatorianos en condición de pobreza o pobreza extrema, pertenecientes a familias del Centro del Muchacho Trabajador (CMT), para que realicen sus estudios de tercer nivel con el objetivo de que se conviertan en agentes de cambio social.

DEOF fue formalmente constituida en Estados Unidos, en el año 2012, como una organización benéfica, educativa y de ayuda internacional, con sede en Madison – Wisconsin e ingresos que promedian los \$60 000 anuales, que se obtienen a través de la autogestión, donaciones voluntarias individuales o familiares de estadounidenses interesados en aportar a esta causa y que asisten a un evento anual de recaudación de fondos.

La misión de DEOF es brindar apoyo integral: financiero, educativo y emocional a un grupo de estudiantes de familias de escasos recursos en Quito - Ecuador, a fin de que puedan completar su educación y desarrollar plenamente sus talentos, habilidades de liderazgo y cualidades de carácter. Con la única condicionante de que se dediquen a tiempo completo a sus estudios superiores.

Aunque DEOF no registra una Visión como organización, en entrevistas con sus directivos Mike Byrd y Maggie Felker y de la información compartida en la página web de la Fundación, se registran algunas líneas que esbozan la visión individual – social que los directivos tienen respecto de sus beneficiarios y del trabajo que hacen.

Esta visión se refleja en una de las frases emblemas de DEOF: “Cambiar el mundo, una persona a la vez” (David's Educational Opportunity Fund 2020). En palabras de Mike Byrd: “Nuestros estudiantes son parte de familias, ellos representan modelos en sus familias y sus barrios. Si tienes veinte (estudiantes) y estas personas influyen en veinte, tenemos un aumento exponencial y sabemos bien qué pasa con cambios exponenciales, en cuatro generaciones, es toda la sociedad. Esto es miles” (Byrd y Felker 2018, entrevista personal).

Los valores y la filosofía en los que se fundamenta DEOF se basan en creer que los jóvenes con capacidad y carácter prosperarán como estudiantes y líderes, si tienen la oportunidad de dedicarse plenamente a su educación. DEOF promueve la aplicación de la reflexión crítica e informada en respuesta a dificultades personales, familiares y educativas.

“Creemos que el carácter está en el corazón del éxito educativo y personal; entonces, enseñamos, afirmamos y modelamos un conjunto de valores básicos: optimismo, resiliencia, generosidad, confianza, disciplina personal, preocupación por la comunidad, inteligencia crítica”(David’s Educational Opportunity Fund 2020).

### *Áreas de trabajo*

DEOF proporciona becas completas que pagan matrícula, pensiones y otros costos de registro, costos de materiales, laboratorios, libros y copias de materiales escritos, costos de mantenimiento como transporte y comida en la institución educativa, costos de atención médica, como anteojos, visitas al dentista, medicamentos, respaldo integral en situaciones no estándar o de crisis, dependiendo de la situación de cada estudiante.

En lo académico, DEOF ofrece a sus integrantes asistencia educativa y tutoría, especialmente, en matemáticas, escritura y pensamiento crítico, inscripción en instituciones que ofrecen cursos de preparación para el examen de ingreso, oportunidades para asistir a conferencias relacionadas con carreras que estudia, estudios de inglés formal e informalmente, viajes a sitios culturales, históricos y museos en Quito, libros, revistas, folletos individualizados, según intereses y carreras, libros y otro material relacionado con la alfabetización para niños pequeños en las familias de los estudiantes.

Para los aspirantes a ingresar a DEOF, ofrece un preuniversitario de corta duración, dirigido por catedráticos universitarios y voluntarios.

En lo emocional, se ofrecen consultas periódicas de los estudiantes con los directivos sobre preocupaciones académicas y personales, realizan reuniones semanales regulares de cada estudiante con los directivos para discutir dificultades e inquietudes.

Los directivos de DEOF, que ahora viven a tiempo completo en Estados Unidos, buscan mantener un monitoreo académico y emocional semanal y mensual de los estudiantes a través de comunicaciones por correo electrónico

Una vez al año, por el lapso de uno o dos meses, viajan desde Madison a Quito para reuniones individuales y grupales con los estudiantes, visitas a algunos estudiantes y sus familias en sus domicilios y una reunión anual que involucra a los estudiantes, sus familias

y los voluntarios en un parque de la capital ecuatoriana, previo al encuentro anual con posibles donadores en Estados Unidos.

### **3. Integrantes**

Los directores de DEOF son Mike Byrd y Maggie Felker. Byrd fue profesor de filosofía en la Universidad de Wisconsin-Madison, durante más de treinta años y ganó el Premio de Enseñanza Distinguida de la Universidad en 1992. Ha enseñado matemáticas y educación de adultos en el CMT desde su retiro en 2004. Mike vivía en Quito tres meses al año para servir como asesor y benefactor de los estudiantes de DEOF.

Felker tiene maestrías en enfermería y en enseñanza de inglés como segundo idioma. Trabajó como coordinadora de educación para la salud en el CMT durante varios años. Actualmente es enfermera escolar en Madison y sirve como consejera para nuestros estudiantes. Ella pasa parte de sus vacaciones de verano en Quito.

La Junta Directiva de DEOF, que se encarga de evaluar la posibilidad de otorgar becas a cada persona interesada, recolectar fondos y seguir el desempeño de cada beneficiario con análisis de calificaciones, también por Rachel Byrd-Felker, profesora en McFarland y ex voluntaria para World Teach en las Islas Marshall y para Dream Project en República Dominicana. Mary Joy O' Meara, abogada y ex estudiante de lógica de Byrd en la Universidad de Wisconsin. Lee A. Wiensch, director ejecutivo de la Fundación AAAAI que recauda y otorga dinero para la investigación en alergias, asma y enfermedades inmunológicas, es voluntaria comunitaria y recaudadora de fondos.

Además, Marc Vallone, enseña inglés en la Universidad Federal de Grade do Norte e investiga organizaciones sin fines de lucro que trabajan con jóvenes en riesgo. Elizabeth Gaus, que se graduó en el Centro del Muchacho Trabajador y en Educación Bilingüe en Alverno College y Gabriela Lima, primera estudiante financiada por el matrimonio Byrd-Felker, que se graduó del Centro del Muchacho Trabajador y del Colegio Gran Bretania y estudió Ingeniería Ambiental en la Universidad Politécnica Salesiana y se graduó en 2014.

En la actualidad, los beneficiarios de DEOF suman 22: diez graduados y doce estudiantes en proceso, y hay seis aspirantes pendientes de ingreso.

El 95% aprendió oficios en el CMT, todos provienen de familias que han atravesado situaciones económicas extremas y varios de familias que han atravesado situaciones de violencia, separaciones, embarazos tempranos y enfermedades catastróficas y, en esos momentos, DEOF no solo ha sido un apoyo financiero académico, sino también emocional y financiero familiar.

A continuación, se detalla un breve perfil académico de cada uno. Varios de ellos pidieron conservar la privacidad y por eso se ha omitido los apellidos.

- Lorena, graduada, estudió Diseño de Modas, en la Universidad Tecnológica Equinoccial. Continúa recibiendo apoyo económico para cursos adicionales.
- Maribel, en proceso, estudia Educación Básica, en la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Carlos, en proceso, estudia Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros, en la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Maritza, graduada, estudió Diseño de Modas en Universidad Tecnológica Equinoccial. Continúa recibiendo apoyo económico para cursos adicionales.
- Ángel Patricio, en proceso, estudia Ingeniería en Sistemas, en la Universidad Técnica Particular de Loja.
- Marcos, en proceso, estudia Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas y estudió inglés en el Centro de Educación Continua de la Escuela Politécnica Nacional.
- Jenny, graduada, estudió Ciencias Veterinarias en la Universidad Nacional de Loja. Continúa recibiendo apoyo económico para cursos adicionales.
- Fernando, graduado, estudió Licenciatura de Comunicación, en la Universidad Politécnica Salesiana. Continúa recibiendo apoyo económico para cursos adicionales.
- Richard, graduado, estudió Ingeniería en Sistemas, en la Universidad Politécnica Salesiana. Continúa recibiendo apoyo económico para cursos adicionales.
- Lorena, graduada, estudió contabilidad, en la Universidad Politécnica Salesiana. Continúa recibiendo apoyo económico para cursos adicionales.

- Gabriela, graduada, estudió Ingeniería Ambiental, en la Universidad Politécnica Salesiana. Continúa recibiendo apoyo económico para cursos adicionales.
- Sofía, graduada, estudió Cosmetología, en el Instituto Técnico Superior de Estética Integral. Continúa recibiendo apoyo económico para cursos adicionales.
- Flor, en proceso, estudia Contabilidad, en la Universidad Politécnica Salesiana.
- Verónica, graduada, estudió Educación Parvularia, en la Universidad Politécnica Salesiana. Continúa recibiendo apoyo económico para cursos adicionales.
- Paola, graduada, estudió para Técnica en Auxiliar de Enfermería, en el Instituto Libertad. Continúa recibiendo apoyo económico para cursos adicionales.
- Nancy, en proceso, estudia Contabilidad, en la Universidad Central del Ecuador.
- Mishelle, en proceso, estudia Optometría, en el Instituto Cordillera.
- Angélica, en proceso, estudia Psicología en la Universidad Central del Ecuador.
- Jefferson, en proceso, estudia para Director Técnico de Estudio, en el Instituto Superior Tecnológico de Fútbol Quito.
- Erick, en proceso, estudia Mecatrónica, en la Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Billy, en proceso, estudia Ingeniería Civil, en la Universidad Central del Ecuador.
- Lily, en proceso, estudia para Paramédico, en la Cruz Roja.

Ante la necesidad de seleccionar, mejorar el rendimiento y los resultados de los becados. Los directivos de la Fundación, en las instalaciones del CMT, promovieron la realización de un curso “pre universitario” para nivelar y evaluar a los futuros beneficiarios de los programas de becas de DEOF.

El curso pre universitario fue ejecutado por voluntarios: Rubén Altamirano, ingeniero, consultor y exprofesor en el CMT; Holger Ortega, profesor universitario; Gabriela, Richard y Nancy, beneficiarios de DEOF. Para el 2020, la selección previa determinó que, entre las personas que aspiran a ingresar a DEOF, estén: Karen, Gisella, Lisset, Adriana y Juanita. Ellas rindieron el examen de ingreso al sistema universitario público y, al momento, esperan sus resultados.





## **Capítulo tercero**

### **Diagnóstico y estrategia comunicacional para DEOF**

#### **1. Diagnóstico Comunicacional**

Al considerar que una organización es un sistema complejo, que todas sus partes están relacionadas entre sí, que la parte es al todo y el todo no es sin la parte, se vuelve necesario un diagnóstico comunicacional de DEOF integral, que no fije sus expectativas solamente en un grupo de actores de la organización, sino en todos los actores y cómo se conectan e interrelacionan, con el fin de avanzar hacia una definición del problema comunicacional y el diseño de una estrategia comunicacional para gestionarlo.

Para el diagnóstico, en este apartado, recordamos algunos preceptos de Adalid Contreras sobre la comunicación y la convivencia, que servirán de base para analizar la situación de DEOF de una forma preliminar, antes de abordar a la comunicación como el “encuentro sociocultural” en la metodología de Sandra Massoni. Los dos actores comulgan con un análisis de lo comunicacional desde el ser humano, de manera integral y relacional.

De acuerdo a Contreras, “convivir sentipensando” significa establecer conexiones que van más allá de lo racional, convivir con razones y emociones, articulando las creencias, los saberes, las sensibilidades con las experiencias, “los sentimientos y conocimientos con las acciones de la vida comunitaria en con-vivencia” (Contreras 2014, 92).

Así, “la comunicación participativa para la convivencia” de Contreras implica que todos los actores, en este caso, todos los integrantes de DEOF, deberían ser productores de discurso, construir sentidos en una relación horizontal, contrario a las relaciones jerárquicas, impositivas y unidireccionales.

Sin embargo, al relacionar esta visión de la comunicación con los factores de DEOF que se relata en las siguientes líneas, es evidente que no existe dicha convivencia y horizontalidad entre sus integrantes, y esto deriva en problemas de desconexión entre sus beneficiarios, problemas que son responsabilidad de todos los integrantes de la organización, vista como un todo complejo y no por partes.

DEOF nace y se desarrolla bajo circunstancias de improvisación, de personas que tienen la voluntad de apoyar a jóvenes ecuatorianos en memoria de su hijo, pero que no tienen experiencia en el manejo de organizaciones.

Han sido ocho años en que los directivos han ido aprendiendo sobre la marcha los modos de manejar los problemas de cada beneficiario y también los modos de conseguir el financiamiento para los mismos, lo que ha desembocado, sin pensarlo, en una relación unilateral y jerárquica de directivos con cada beneficiario y de los directivos con cada financista, sin que pueda existir horizontalidad en la comunicación entre todos los actores y menos aún el desarrollo de sentido de comunidad.

A estos factores, se suma la distancia geográfica entre directivos y financistas respecto a los beneficiarios. No siempre la distancia fue un obstáculo, los primeros años los directivos pasaban largas temporadas en Ecuador y esto les permitía desarrollar encuentros más seguidos con los beneficiarios, que estos últimos se conozcan y compartan intereses, conocer más de ellos y promover ese sentido de comunidad en la organización.

Pero las circunstancias familiares y de salud de los directivos hicieron que ellos tomen la decisión de volver a vivir definitivamente en Estados Unidos y los encuentros entre directivos, beneficiarios y voluntarios eventuales se reduzcan a un solo encuentro anual breve y obligatorio, en el que se vuelve evidente el distanciamiento entre beneficiarios cada vez más, al punto de ni si quiera conocerse entre todos los integrantes de DEOF.

Otros son los factores económicos y sociales, los beneficiarios provienen de familias de escasos recursos y, en varios casos, de hogares con problemas de violencia, embarazos tempranos, enfermedades catastróficas. Para estos temas, el trabajo de los directivos ha sido individualizado, han ampliado su visión de cada beneficiario no solo a lo académico, sino a sus aspectos familiares, económicos y de salud.

Además, está el factor cultural de DEOF, y las diferencias culturales en el mismo sentido, pues los dos primeros grupos son de ciudadanía estadounidense y los beneficiarios son ecuatorianos. Los voluntarios son esporádicos y de las dos nacionalidades.

Sobre lo cultural, Contreras recalca que la “comunicación para el vivir bien es un proceso que se enmarca en la “convivencia intercultural y comunitaria con reciprocidad, complementariedades y solidaridad”(Contreras 2014, 83).

Contreras parte de la forma en que las culturas originarias bolivianas conciben el vivir bien, para definir a la comunicación con un mensaje de los pueblos originarios: “Que nadie quede atrás. Que a nadie le falte nada. Y que todo alcance para todos”(Contreras 2014, 184).

Es decir, no eliminar las diferencias, sino avanzar en complementariedad con las mismas, juntos, de forma igualitaria, vivir en comunidad, no en individualidad, sentir, pensar y hacer por todos, acogiendo la riqueza de las diferencias y trabajando en la complejidad.

Si bien en DEOF no existe un choque cultural explícito y tampoco un irrespeto a las costumbres culturales de estadounidenses y de ecuatorianos, pues entre directivos y beneficiarios, más allá de tales diferencias culturales, prima el sentido solidario y comprensivo de los primeros, debido a que conocen a los beneficiarios desde su infancia; sin embargo, se evidencia que los directivos promueven constantemente en los beneficiarios la disciplina, la organización, la puntualidad, el respeto, el interés por el otro, la honestidad y otros, lo que implica un trabajo duro que los directivos realizan día a día en la comunicación individual que mantienen con cada beneficiario; lo que no ha impedido que los beneficiarios, en su conjunto, sigan mostrando desinterés por el resto y no todos practiquen la puntualidad y la disciplina con, por ejemplo, reportes académicos periódicos que deben enviar a los directivos.

En tanto, los financistas, también de nacionalidad estadounidense, reaccionan y actúan en base a resultados, no conocen a los beneficiarios, pero reciben sus reportes de los directivos, quieren ver resultados académicos positivos para seguir apoyando.

Los financistas esperan buenas calificaciones, títulos y avances en las carreras de los beneficiarios, ignorando que la realidad de los mismos es mucho más compleja que solo estudios en Ecuador, como ya se relató en líneas anteriores. Circunstancias que no son ignoradas por los directivos que, de alguna manera, buscan mediar entre las expectativas de los financistas y la realidad a la que se enfrentan los beneficiarios día a día.

Respecto a la perspectiva sobre cuál sería el futuro y la sostenibilidad de DEOF, si la situación de distanciamiento se mantiene, Byrd considera que los beneficiarios pueden constituirse en un aporte por sí mismos. “Son personas muy capaces y ellos podrían dirigir las cosas aquí” (Byrd y Felker 2018, entrevista personal).

Esta es una aspiración y una necesidad que no se ha logrado concretar con el fin de “desarrollar una comunidad de apoyo de compañeros y mentores que compartan los ideales

de desarrollo personal y servicios con los demás”, según consta en el blog de la organización (David’s Educational Opportunity Fund 2020).

Para junio del 2020, DEOF carecía de un espacio físico de encuentro para sus integrantes en Quito y los encuentros entre los beneficiarios son escasos. Aunque la expectativa de los directivos es que puedan hacer salidas recreativas a parques y reuniones para el desarrollo de amistades, sentido de comunidad y servicios tutoriales entre ellos, no hay personas, entre los beneficiarios o fuera de ellos, que se hagan cargo de articular espacios de encuentro y cooperación.

El voluntariado en este ámbito, durante los tres años en los que se realizó esta investigación fue intermitente o nulo, desarrollado por personas que no se han mantenido de una forma constante en DEOF. Las veces que se lograron estas salidas con voluntarios intermitentes, los beneficiarios no mantenían una conversación fluida entre ellos.

Además, en los últimos años, DEOF experimentó un distanciamiento entre sus integrantes que no pasaba en los primeros años de constituida la organización, cuando los fundadores pasaban largas temporadas al año en Ecuador, según comenta Lorena, una de las primeras beneficiarias de la organización (Lorena 2020, entrevista personal).

Este distanciamiento responde a que los directivos pasan menos tiempo en Quito y las iniciativas de reunirse en grupo provienen de ellos, no de los beneficiarios. Aunque todos manifiestan su deseo por reunirse, los beneficiarios argumentaron la falta de tiempo, interés y confianza como las causas de su falta de comunicación. “Creo que lo que impide una comunicación fluida y permanente entre los beneficiarios es la falta de interés por el crecimiento del resto, falta de compromiso con DEOF. Todos tenemos tiempo, si sabemos organizarlo” (Darío 2020, entrevista personal).

De su lado, los beneficiarios tienen una comunicación fluida con los directivos de DEOF y consideran importante la comunicación que los directivos y ellos mismo mantienen con sus familiares, pero reconocen que la comunicación entre ellos, como beneficiarios, es escasa.

Al consultarles sobre si les interesaría comunicarse más con sus pares beneficiarios señalan que sí, para tratar temas no solo académicos, sino también familiares y emocionales. “Me interesaría comunicarme más con los chicos, creo que falta integrarnos, generar confianza y vínculos para apoyarnos con las capacidades que poseemos. Somos un grupo

muy diverso. Sin embargo, consideró que no hemos fomentado la confianza necesaria para hacerlo” (Angélica 2020, entrevista personal).

En un grupo focal realizado a junio del 2020, algunos de los chicos más antiguos como Darío, Sofía y Lorena, graduados o que están por graduarse, reconocieron que, inclusive, no conocen a varios beneficiarios que ahora están en los primeros años del proceso o son aspirantes, excepto en los casos que son hermanos o primos. Y la importancia de que todos se conozcan radica en que, si no lo hacen, nunca se podrá desarrollar sentido de comunidad entre los todos los integrantes de DEOF.

Rubén Altamirano, voluntario de DEOF desde diciembre del 2018 hasta la actualidad, recuerda cómo era el ambiente en la Fundación cuando ingresó y señaló que era extraño que no exista “espíritu de cuerpo” en una Fundación.

“Cada uno [de los beneficiarios] por su lado, cada uno en su realidad, preocupado por sí mismo, distante de las realidades de los otros. Sin sospechar qué tipo de compañeros tenían y estaban atravesando o en qué se podían beneficiar o ayudar entre ellos, para nada”, relató. (Altamirano 2020, entrevista personal).

Con estos antecedentes, cabe recordar lo que propone Adalid Contreras en Jiwasa, cuando señala la importancia de la “convivencia” en comunidad para hablar de una verdadera comunicación, más allá de las posibilidades de acceder, dialogar y participar.

“Reconocimiento la importancia vital y vigencia de estos procesos (acceso, diálogo y participación) hemos añadido otro, la convivencia, que emerge de las corrientes que están trabajando para subvertir el desarrollo y, también el capitalismo, con otras formas de sociedad que suponen renovadoras construcciones individuales y sociales [...] Nuestra propuesta de comunicación participativa, entendida como un proceso, de construcción de sentidos para la convivencia, sigue la lógica el carácter comunitario de la vida de los pueblos, bien representados en el Jiwasa aymara que se traduce como ‘nosotros/as dos’, siendo el sujeto el encuentro de dos personas singulares (tú y yo) y/o plurales (los otros más nosotros) sin dejar de ser cada una lo que es, para formar una unidad en construcción o una pareja de pares u opuestos comprometidos en, o disputándose, objetivos compartidos”(Contreras 2017, 137–38).

Entonces, ¿Cómo puede existir comunicación sin convivencia verdadera? **y** ¿cómo puede existir comunidad sin convivencia verdadera? La respuesta a las dos preguntas es que resulta imposible comunicarse y desarrollar sentido de comunidad sin convivencia.

Tras la descripción de la realidad comunicacional de DEOF y la comparación con los preceptos comunicacionales expuestos por Contreras, se puede inferir que el problema comunicacional de la organización es la falta de desarrollo de sentido de comunidad, por las circunstancias geográficas, culturales y sociales que atraviesan todos los integrantes de DEOF y también por las improvisaciones que se han ido generando en el camino, debido a la inexperiencia en organizaciones de este tipo.

## **2. Hacia una estrategia comunicacional**

En este apartado haremos una propuesta estratégica comunicacional que parte desde el encuentro sociocultural y está basada en el modelo de la Escuela de Rosario, para el proyecto: formación de redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF.

Dado que para la comunicación enactiva no es suficiente una descripción de la organización por parte del comunicador o la comunicadora como ente externo, sino que requiere el involucramiento del mismo y la construcción de una propuesta estratégica participativa y enactuada en el lugar y con los sujetos involucrados, en esta parte, se presenta el punto de partida de una propuesta estratégica flexible para gestionar el problema comunicacional de DEOF, identificado en el apartado anterior como: la falta de desarrollo de sentido de comunidad que deriva en una desconexión entre los beneficiarios, a partir de la metaperspectiva y multidimensionalidad de lo comunicacional.

Para lograrlo, primero se opera desde las metodologías de la investigación planteadas por la Escuela de Rosario, y se desarrollan los primeros cuatro pasos de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC): la definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC), el análisis de las Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC), el Mapeo Comunicacional de Actores (MCA) y la caracterización de las Matrices Socioculturales (MS), tomando como base las técnicas de: observación, entrevista y participación enactuada.

Se realizaron 30 entrevistas a los actores involucrados (ver Anexo 1), y observación junto a participación enactuada con la asistencia a dos encuentros anuales de todos los integrantes con los directivos y también de las familias de los integrantes con los directivos en los años 2017 y 2018, dos salidas recreativas: una con los beneficiarios al Museo Mitad

del Mundo y otra con los beneficiarios y sus familiares al Parque La Armenia, entre 2017 y 2018. Además, dos encuentros virtuales con parte de los integrantes, en el 2020.

Las entrevistas se enmarcan en los lineamientos de cuatro tests para la realización del sexto paso de la IEC, denominado Matriz de Datos (MD): el test de modos y formas de comunicación de cada matriz sociocultural para identificar los espacios actuales de encuentro entre las matrices socioculturales, el test de articulaciones y modalidades de vínculo para identificar quiénes pueden actuar de manera colaborativa y convocar a otros en el marco de la estrategia comunicacional, el test de jerarquía de actores y competencias para identificar a los actores claves que pueden aportar a la transformación e integrar a otros actores en el diseño de la estrategia y, finalmente, el test de transposición temporal que identifica posibles convergencias entre actores con el fin de captar ambientes emotivos que sirven para el diseño de acciones en la estrategia (Massoni 2016, 128).

Cumplidos los lineamientos principales de los pasos: VTC, MRC, MCA, MS y MD se procedió al planteamiento de estrategias comunicacionales dentro de la organización que incluye el quinto paso de la IEC, denominado Árbol de Soluciones (AS), a partir del análisis de los aspectos del problema comunicacional, la relación de los mismos con los actores y el tipo de proceso comunicacional en el que se enmarcan esas soluciones.

El período de la investigación de campo fue desde septiembre del 2017 hasta junio del 2020.

## **2.1 La definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC)**

Es el primero de los siete pasos de la IEC y busca identificar de forma directa y concreta el problema o lo que está obstaculizando la realización de la transformación deseada, en lo que se conoce como frase núcleo. Precisar el tema y para quién se lo está haciendo. Además, contiene los aspectos del problema de acuerdo a las características propias de cada proyecto y los niveles del problema por aspectos: causas básicas y próximas, síntomas y consecuencias, que más adelante sirven para identificar acciones de transformación deseables (Massoni 2013, 25).

Las causas básicas son las situaciones estructurales que causan la situación problemática, las causas próximas con las situaciones cercanas, los síntomas indican el

problema y las consecuencias son descripciones de lo que sucede o sucedería por el aspecto del problema descrito.

Tabla 2  
**Versión Técnica Comunicacional**

<b>VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF.	
<b>Tema</b>	Organizaciones sin fines de lucro y redes de cooperación entre beneficiarios
<b>Para quién</b>	Directivos de la Fundación Fondo Oportunidades de David (DEOF)
<b>Frase núcleo de la VTC</b>	Falta de desarrollo de sentido de comunidad en DEOF.

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)  
Elaboración propia

Tabla 3  
**Aspecto del problema**

<b>VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF.	
<b>ASPECTOS DEL PROBLEMA</b>	
<b>Frase núcleo de la VTC</b> Falta de desarrollo de sentido de comunidad en DEOF.	
<b>Aspecto 1 Organizacionales y comunicacionales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Falta de una visión de futuro como organización.</li> <li>1.2. Falta de un espacio físico de concentración y desarrollo de actividades.</li> <li>1.3. Falta de presencia de directivos con todos los integrantes (viven en Estados Unidos).</li> <li>1.4. Poca comunicación multidireccional entre beneficiarios y de los directivos con los beneficiarios.</li> <li>1.5. Los voluntarios que se vinculan académica y emocionalmente con los beneficiarios no son permanentes.</li> </ol>
<b>Aspecto 2 Sociales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Falta de tiempo para dedicar a la organización (trabajo, familia o estudios).</li> <li>2.2. Falta de entornos familiares armónicos (separaciones, embarazos tempranos, familias monoparentales, enfermedades crónicas o catastróficas en el entorno familiar).</li> <li>2.3. Falta de interés por parte de la mayoría de beneficiarios de agruparse y tener actividades juntos (la mayoría acude sólo cuando los directivos lo imponen).</li> <li>2.4. Falta de entornos familiares conscientes de los beneficios que la educación trae para las personas y la sociedad en general.</li> </ol>
<b>Aspecto 3 económicos y tecnológicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Falta de recursos para una conexión virtual o presencial.</li> <li>3.2. Falta de tecnología adecuada para conexión virtual</li> <li>3.3. Subutilización de redes sociales virtuales por parte de los directivos.</li> </ol>

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)  
Elaboración propia



Tabla 4  
Niveles del problema por aspecto: organizacionales y comunicacionales

<b>VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF. <b>NIVELES DEL PROBLEMA POR ASPECTO 1</b>	
<b>Causas básicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de organización y formalidad de reglas al inicio.</li> <li>2. Los primeros años de funcionamiento era una actividad de apoyo eventual y por pedido de los primeros beneficiarios.</li> </ol>
<b>Causas próximas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de planificación como organización.</li> <li>2. Prima la comunicación en sentido unidireccional.</li> </ol>
<b>Aspecto 1 Organizacionales y comunicacionales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Falta de una visión de futuro como organización.</li> <li>1.2. Falta de un espacio físico de concentración y desarrollo de actividades.</li> <li>1.3. Falta de presencia de directivos con todos los integrantes (viven en Estados Unidos).</li> <li>1.4. Poca comunicación multidireccional entre beneficiarios y de los directivos con los beneficiarios (una sola reunión anual convocada por directivos).</li> <li>1.5. Los voluntarios que se vinculan académica y emocionalmente con los beneficiarios no son permanentes.</li> </ol>
<b>Síntomas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayoría de los beneficiarios no piensan en el futuro de la organización, sino en sus metas personales.</li> <li>2. Una buena parte de beneficiarios no se conocen entre sí.</li> </ol>
<b>Consecuencias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incertidumbre respecto al futuro de la organización.</li> <li>2. Falta de liderazgos entre los beneficiarios.</li> </ol>

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

Tabla 5  
Niveles del problema por aspecto: sociales

<b>VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF. <b>NIVELES DEL PROBLEMA POR ASPECTO DE LA VTC – ASPECTO 2</b>	
<b>Causas básicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pobreza</li> <li>3. Desconocimiento</li> </ol>
<b>Causas próximas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Individualismo</li> <li>2. Desinterés en formar parte y trabajar en pro de la organización, en la mayoría.</li> </ol>
<b>Aspecto 2 Sociales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Falta de tiempo para dedicar a la organización (trabajo, familia o estudios).</li> <li>2.2. Falta de entornos familiares armónicos (separaciones, familias monoparentales, hijos pequeños, enfermedades crónicas o catastróficas en el entorno familiar).</li> <li>2.3. Falta de interés por parte de la mayoría de beneficiarios de agruparse y tener actividades juntos (la mayoría acude sólo cuando los directivos lo imponen).</li> <li>2.4. Falta de entornos familiares conscientes de los beneficios que la educación trae para las personas y la sociedad en general.</li> </ol>
<b>Síntomas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inasistencias a las escasas reuniones con excusas sobre los mismos estudios, familia, enfermedades.</li> </ol>

	2. Falta de iniciativa para actuar en grupo y para el crecimiento de la organización, en la mayoría.
<b>Consecuencias</b>	1. Desorganización 2. Desarticulación de la organización en el futuro.

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

Tabla 6

**Niveles del problema por aspecto: económicos y tecnológicos**

<b>VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF.	
<b>NIVELES DEL PROBLEMA POR ASPECTO DE LA VTC – ASPECTO 3</b>	
<b>Causas básicas</b>	1. Falta de recursos económicos 2. Desconocimiento tecnológico
<b>Causas próximas</b>	1. Priorización de recursos económicos en otras necesidades básicas para estudiar y vivir. 2. Brecha generacional
<b>Aspecto 3 económicos y tecnológicos</b>	3.1. Falta de conexión virtual o presencial. 3.2. Falta de tecnología adecuada para conexión virtual 3.3. Subutilización de redes sociales virtuales por parte de los directivos.
<b>Síntomas</b>	1. Algunos beneficiarios no se conectan porque no tienen planes de Internet o dispositivos para mantener una buena conexión. 2. Poco uso de redes sociales por parte de los directivos.
<b>Consecuencias</b>	1. Comunicación fallida entre beneficiarios 2. Desaprovechamiento de las bondades de la tecnología para conectarse, coordinar e impulsar la organización.

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

## 2.2 Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional

Las Marcas de Racionalidad Comunicacional son una metodología de comunicación estratégica que parte de la observación etnográfica y que permite identificar el tipo de dimensión comunicacional dominante en las situaciones analizadas dentro del encuentro y posibilita determinar qué otras racionalidades comunicacionales se pueden implementar con el uso de los mismos recursos.

En el caso de estudio que nos ocupa, esta metodología se implementó en grupos focales y entrevistas durante los encuentros anuales de DEOF y otros encuentros grupales.

De allí, se establece que DEOF, como organización, opera en dos dimensiones comunicacionales: informativa e interaccional.

La dimensión informativa porque se transmite la información sobre decisiones o reglas de DEOF unidireccionalmente y de forma homogénea, por parte de los directivos a todos los beneficiarios. Aquí se evidenciaron las marcas de racionalidad comunicacional, caracterizadas por su linealidad, verticalidad y comunicación operativa.

Linealidad porque no hay participación de los beneficiarios, son decisiones tomadas por otros y sin consulta; verticalidad porque son mensajes de los directivos a los beneficiarios que se encuentran en posición de dependencia hacia los primeros; y comunicación operativa porque simplemente esta es un instrumento de difusión de las decisiones y reglas implementadas por los directivos.

En cuando a la dimensión interaccional, aunque escasas, se dan interacciones personales y grupales presenciales que producen sentido por los vínculos generados. Surge un ánimo o motivación por compartir, aunque el encuentro nazca de una convocatoria obligatoria de los directivos y esa motivación de compartir se disuelva con el pasar de los días, hasta el próximo encuentro.

En el ámbito individual, existe una aproximación de los directivos con cada beneficiario, con unos más y con otros menos, a fin de conocer más a fondo sobre sus problemas; pero se queda en el ámbito de la interacción, no atraviesa el campo de lo individual y al no fluir, no es una práctica que llegue al grupo de integrantes de la organización.

Las marcas de racionalidad comunicacional en esta dimensión, aplicables para este caso son: horizontalidad, segmentación e interacción de sujetos. Cuando se producen los encuentros presenciales se da una suerte de horizontalidades momentáneas en el compartir, los directivos comparten con los beneficiarios y sus familias de forma igual, y es segmentado porque si bien se producen encuentros estos son escasos, sin posibilidad de profundización en la organización y lo que se busca es la formación de redes de cooperación entre los beneficiarios, cosa que no se cumple, por la falta de desarrollo de sentido de comunidad.

Es necesario avanzar a la dimensión comunicacional que mira al proceso comunicacional como encuentro sociocultural y en la que se comparten acciones y sentidos con otros, buscando poner en marcha transformaciones a problemas situados incluyendo la sensibilización, información, participación, con la enacción del comunicador.

### 2.3 Reconocimiento y jerarquización de los actores vinculados a cada aspecto del problema comunicacional

Tabla 7

#### Reconocimiento de actores por aspecto del problema: organizacionales y comunicacionales

<b>VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF. <b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR ASPECTO DEL PROBLEMA POR ASPECTO DE LA VTC – ASPECTO 1</b>	
	<b>Actores actualmente vinculados</b>
<b>Causas próximas</b>	1. Directivos 2. Directivos y beneficiarios
<b>Causas básicas</b>	1. Directivos 2. Directivos y beneficiarios
<b>Aspectos del problema 1: organizacionales y comunicacionales</b>	1. Directivos y beneficiarios 2. Directivos y beneficiarios 3. Directivos 4. Directivos y beneficiarios 5. Voluntarios
<b>Síntomas</b>	1. Beneficiarios 2. Beneficiarios
<b>Consecuencias</b>	1. Beneficiarios 2. Beneficiarios

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

Tabla 8

#### Reconocimiento de actores por aspectos del problema: sociales

<b>VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF. <b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR ASPECTO DEL PROBLEMA POR ASPECTO DE LA VTC – ASPECTO 2</b>	
	<b>Actores actualmente vinculados</b>
<b>Causas básicas</b>	1. Familiares y beneficiarios 2. Familiares y beneficiarios
<b>Causas próximas</b>	1. Beneficiarios 2. Beneficiarios
<b>Aspecto 2 Sociales</b>	2.1. Beneficiarios y familiares 2.2. Familiares

	2.3. Beneficiarios 2.4. Familiares
<b>Síntomas</b>	1. Beneficiarios 2. Beneficiarios
<b>Consecuencias</b>	1. Beneficiarios y directivos 2. Beneficiarios y directivos

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

Tabla 9

**Reconocimiento de actores por aspectos del problema: económicos y tecnológicos**

<b>VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF. <b>RECONOCIMIENTO DE ACTORES POR ASPECTO DEL PROBLEMA DE LA VTC – ASPECTO 3</b>	
	<b>Actores actualmente vinculados</b>
<b>Causas básicas</b>	1. Familiares, beneficiarios y directivos 2. Directivos y beneficiarios
<b>Causas próximas</b>	3. Beneficiarios y directivos 4. Beneficiarios y directivos
<b>Aspecto 3 económicos y tecnológicos</b>	3.1. Beneficiarios 3.2. Beneficiarios 3.3. Directivos y financistas
<b>Síntomas</b>	1. Beneficiarios, familiares y directivos 2. Directivos
<b>Consecuencias</b>	3. Beneficiarios 4. Beneficiarios y directivos

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

Figura 1  
**Jerarquización de actores vinculados y no vinculados al problema**



Fuente: (Massoni y Bussi 2020)  
 Elaboración propia

En la figura 1 vemos que los directivos tienen relación jerárquica con los beneficiarios y de igualdad o heterarjérica con los financieros y voluntarios.

Mientras que, los voluntarios también tienen relación jerárquica con los beneficiarios. La relación de los voluntarios con las familias es inexistente.

En tanto, la relación entre los beneficiarios y sus familias fluye en la convivencia diaria, aunque existan problemas económicos y sociales de por medio.

En la figura 1, aparece el Centro del Muchacho Trabajador (CMT) porque es el lugar de donde provienen los beneficiarios de DEOF, pero al cierre de este trabajo no existe ninguna coordinación entre el CMT y los directivos o beneficiarios de DEOF respecto al trabajo del Centro o de la Fundación. Sin embargo, no se descartaría una vinculación en el futuro.

## **2.4 Caracterización de matrices socioculturales en torno al problema**

Las matrices socioculturales se definen por las acciones compartidas por un grupo o sector y sus vínculos actuales con el problema comunicacional. Involucra el registro de lo individual y lo social en cada matriz, incluyendo registros simbólicos, materiales, emocionales y otros. “Esta técnica busca captar las trayectorias cambiantes de grupos y sectores sin descartar la interactividad y la fluidez” (Massoni 2016, 143).

La caracterización de cada matriz sociocultural sirve para identificar la manera en que cada una de estas se vincula con el problema comunicacional y, para hacerlo, desarrolla cinco parámetros: expectativas, necesidades, intereses, saberes y emociones, en relación al problema comunicacional que se estudia.

“Expectativas [son] todo aquello vinculado a lo que las matrices esperan conseguir en torno al aspecto del problema comunicacional que se analiza [...] Intereses [son la] ganancia de algún tipo que remite al valor que tiene una cosa para alguien. Asociado a lo espiritual, a lo simbólico. Necesidades [son] todo aquello sobre lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. Está asociado a lo corporal, lo material” (Massoni 2013, 84).

En cuanto a los saberes y las emociones, Massoni especifica que los saberes son: “conocimientos actuales de estos actores – por presencia o por ausencia – acerca [...] del problema” comunicacional, y que las emociones son: “reconocimientos de la emocionalidad de estos actores acerca [...] del problema” comunicacional (Massoni y Bussi 2020, 109).

Tabla 10  
**Reconocimiento de matrices socioculturales**

<b>PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF.
<b>RECONOCIMIENTO DE MATRICES SOCIOCULTURALES EN TORNO AL PROBLEMA QUE SE REFLEJA EN LA FRASE NÚCLEO</b>
<b>Los que se BENEFICIAN</b>
<b>Los que DIRIGEN</b>
<b>Los que VINCULAN</b>
<b>Los que FINANCIAN</b>

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

Tabla 11  
**Caracterización de matrices socioculturales: los que se benefician**

<b>PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF	
<b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b>	
<b>Matriz sociocultural: los que se benefician</b>	
<b>Actores</b>	Graduados, estudiantes en proceso y estudiantes en preparación para ingresar en DEOF que tienen un mismo origen: el Centro del Muchacho Trabajador. El grupo que quiere participar y que es minoritario y el grupo que no participa o es indiferente, que es mayoritario. Además, de forma indirecta, los familiares de estos estudiantes.
<b>Expectativas</b>	Un grupo minoritario espera poder unirse, fortalecer DEOF, pero no lo concreta y otro grupo mayoritario permanece indiferente o pasivo. Todos esperan que DEOF se mantenga en el tiempo y pueda seguir ayudando a más personas de bajos recursos, pero no ven con claridad cuál es el papel que podrían desempeñar en ese proceso. Algunos esperan poder ayudar, incluso, económicamente en el futuro. Los familiares esperan que sus hijos se gradúen.
<b>Necesidades</b>	Obtener recursos económicos para pagar los gastos de sus estudios y también recursos adicionales para mantener la comunicación entre ellos, pues viven físicamente totalmente distanciados, en Quito. Los familiares necesitan recursos económicos para gastos básicos.
<b>Intereses</b>	Mejorar sus condiciones de vida y de sus familias, a través de la obtención de un título y una profesión que les permita trabajar con una mejor remuneración.
<b>Saberes</b>	Conocen la importancia de mantener activa la comunicación con los directivos para seguir siendo financiados. No saben que para los directivos es muy importante que se forme una comunidad entre ellos, sobre todo, porque ellos están lejos y no pueden seguir gestionando ese sentido de comunidad, desde Estados Unidos. No tienen interés en mantenerse comunicados entre ellos, ni saben cómo eso podría contribuir a la Fundación. Culturalmente, son jóvenes ecuatorianos, de escasos recursos económicos que piensan en su bienestar y progreso individual, más que en el colectivo, como organización. Carecen de interés, siempre les falta tiempo, no son disciplinados y constantes, cuando se trata de integrarlos en convivencias.
<b>Emociones</b>	Están muy agradecidos por lo que DEOF ha hecho en sus vidas, inclusive, en aspectos que no tienen nada que ver con lo académico, quieren a los directivos como si fueran parte de su familia, como sus padres, algunos



	muestran líneas de liderazgo y participación, pero otros son totalmente pasivos y renuentes a integrarse. Algunos desconfían de sus propias capacidades y no se abren a expresar lo que piensan y sienten. Son humildes.
--	--

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

Tabla 12

**Caracterización de matrices socioculturales: los que dirigen**

<b>PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF	
<b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b>	
<b>Matriz sociocultural: los que dirigen</b>	
<b>Actores</b>	Directivos e integrantes de junta directiva.
<b>Expectativas</b>	Desarrollar una comunidad de apoyo de compañeros y mentores que compartan los ideales de desarrollo personal y servicios con los demás. Lograr que los beneficiarios se conviertan en agentes de cambio en sus familias y en sus comunidades y lograr que DEOF pueda funcionar de mejor manera sin que ellos necesariamente estén presentes y seguir funcionando con el liderazgo de varios de los beneficiarios a futuro.
<b>Necesidades</b>	Necesitan certezas de que sus beneficiarios aprovechen la oportunidad de estudiar, necesitan resultados positivos académicamente de sus beneficiarios.
<b>Intereses</b>	Les interesa que DEOF permanezca por muchos años más y que el objetivo de ayudar a personas de escasos recursos a estudiar no se pierda en el tiempo, con ellos o sin ellos.
<b>Saberes</b>	Conocen las limitaciones que tienen como directivos para desarrollar sentido de comunidad al vivir en Estados Unidos y visitar Ecuador solamente una vez al año. Conocen que no existe sentido de comunidad entre los beneficiarios. Desconocen cómo lograr la integración deseada. Culturalmente, son personas adultas, estadounidenses, muy disciplinadas, constantes, puntuales, organizadas, lo cual contrasta en varias ocasiones con las formas de ser de los beneficiarios que no siempre cumplen con estas características y, ante eso, los directivos optan por la comprensión y la paciencia.
<b>Emociones</b>	Sienten impotencia porque la distancia les impide reunirse con los beneficiarios en grupo y desarrollar comunidad. Quieren mucho a los beneficiarios, se preocupan por su situación académica y emocional en lo que más pueden, confían mucho en las capacidades de sus beneficiarios, les entristece no poder estar más tiempo en Ecuador como era en los primeros años de la DEOF, buscan mantener el contacto siempre con ellos. Son pacientes y comprensivos.

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

Tabla 13

**Caracterización de matrices socioculturales: los que vinculan**

<b>PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF	
<b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b>	
<b>Matriz sociocultural: los que vinculan</b>	

<b>Actores</b>	Voluntarios
<b>Expectativas</b>	Lograr conectar a los beneficiarios en la formación de una comunidad y apoyarlos como guías para que avancen en estudios y aprendizajes académicos y adicionales a estos.
<b>Necesidades</b>	Necesitan recursos económicos y humanos para implementar proyectos que vinculen a los beneficiarios y se transformen en una comunidad.
<b>Intereses</b>	Les interesa aportar en la búsqueda desarrollo de sentido de comunidad entre los beneficiarios, como es la expectativa de los directivos, y también contribuir con los beneficiarios para que alcancen sus objetivos individuales.
<b>Saberes</b>	Conocen que no existen muchos recursos para el desarrollo de proyectos que sirvan para desarrollar comunidad. Conocen superficialmente las necesidades e intereses de cada beneficiario. Culturalmente, son ecuatorianos, adultos, que aparte de ser voluntarios tienen sus propias ocupaciones laborales y familiares, con horarios preestablecidos y con poco tiempo libre. Tampoco son constantes en la labor de voluntariado.
<b>Emociones</b>	Actúan con alegría, positivismo, son solidarios y propositivos. Buscan alternativas y soluciones individuales o integrales a cuestiones que requieran resolver los directivos.

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

Tabla 14

**Caracterización de matrices socioculturales: los que financian**

<b>PROYECTO:</b> Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF	
<b>CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b>	
<b>Matriz sociocultural: los que financian</b>	
<b>Actores</b>	Bienhechores, en su mayoría anónimos o que prefieren el anonimato (fuera de los directivos que también contribuyen)
<b>Expectativas</b>	Esperan que su dinero sea bien invertido y contribuya al desarrollo profesional de cada beneficiario. No tienen expectativas respecto a la formación de comunidad en DEOF.
<b>Necesidades</b>	Necesitan informes periódicos de los avances de cada beneficiario y la inversión que se ha hecho en ellos y no están muy vinculados a la generación de redes de cooperación entre los beneficiarios de DEOF.
<b>Intereses</b>	Les interesa que sus donaciones sirvan de descuento para los impuestos que pagan en Estados Unidos.
<b>Saberes</b>	Desconocen la problemática que atraviesa cada beneficiario a profundidad, en ámbitos familiares, sociales y económicos. Desconocen que los beneficiarios no han desarrollado sentido de comunidad y que la distancia de los directivos realmente representa un limitante para lograrlo. Desconocen el interés de los directivos en formar una comunidad entre los beneficiarios y tampoco han sido incluido en este deseo que nace de los directivos. Conocen que son jóvenes de escasos recursos que buscan un título de tercer nivel. Conocen que los directivos están pendientes del desarrollo y avances de cada beneficiario, conocen los reportes académicos de cada beneficiario. Culturalmente, son personas estadounidenses, entre adultas y mayores, sin limitaciones económicas, a quienes les interesa, sobre todo, el progreso académico de los beneficiarios.

<b>Emociones</b>	Aprecian la labor de DEOF, aprecian los esfuerzos de los directivos y esta iniciativa, así como el hecho de que nació de la pérdida de un hijo para los directivos. Respecto al desarrollo de sentido de comunidad no muestran mayor interés que el académico en los beneficiarios y tienen un contacto muy afectivo con los directivos.
------------------	--

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

## 2.5 Diseño - propuesta de Estrategia comunicacional para el proyecto: Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF

Las estrategias comunicacionales, como dispositivos de vinculación entre los actores de una situación en particular, buscan transformar situaciones. “No son planes previos, sino mapas fluidos para acompañar encuentros socioculturales en dimensiones múltiples” (Massoni y Bussi 2020, 20).

El planteamiento de la estrategia comunicacional incluye las posibles soluciones construidas con los actores vinculados al problema (Árbol de Soluciones - paso 5 de la IEC), a partir del análisis de los aspectos del problema comunicacional, la relación de los mismos con los actores en relación a sus intereses y necesidades, dados por la caracterización de las matrices socioculturales y el tipo de proceso comunicacional en el que se enmarcan esas soluciones. Es el resultado de todos los pasos anteriores de la IEC.

Tabla 15  
Diseño de acciones estratégicas

<b>DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO: Redes de cooperación entre beneficiarios en organizaciones sin fines de lucro. Caso: DEOF.</b>			
<b>Aspectos organizacionales, comunicacionales, sociales, tecnológicos y económicos del problema</b>	<b>Matriz/Actores</b>	<b>Dimensión comunicacional a trabajar</b>	<b>Acciones estratégicas a desarrollar y productos</b>
Falta de una visión de futuro como organización	Los que dirigen y los que se benefician/los directivos y los beneficiarios	Interaccional  Encuentro sociocultural	Promover entre los directivos una cultura organizacional en la que se considere importante la definición de una visión con claridad y precisión como un elemento que fortalece y sostiene a DEOF. Presentar este vacío organizacional ante los beneficiarios para que ellos puedan ser parte de la construcción de la visión de DEOF.

		<p>Informativa e Interaccional</p> <p>Informativa</p> <p>Encuentro sociocultural e Informativa</p>	<p>Posicionar la idea del desarrollo de redes de cooperación entre beneficiarios como eje central de la visión de futuro.</p> <p>Aportar a la intención de los directivos de impartir los valores de honestidad y transparencia entre los beneficiarios como un mecanismo de autocuidado para todos y para DEOF como organización.</p> <p>Generar una imagen organizacional construida por todos los beneficiarios, con la que se sientan parte de la misma y en base al origen de la DEOF: la pérdida de David.</p>
<p>Falta de un espacio físico de concentración y desarrollo de actividades</p>	<p>Los que dirigen y los que se benefician/ los directivos y beneficiarios</p>	<p>Interaccional</p> <p>Encuentro sociocultural</p> <p>Encuentro sociocultural</p>	<p>Concienciar sobre la necesidad de reunirse físicamente y de forma voluntaria más de una sola vez al año para estrechar vínculos y conectarse, aunque los directivos no siempre estén presentes.</p> <p>Motivar a los beneficiarios al encuentro e involucramiento en sus espacios de estudio o en espacios de otro tipo que frecuenten para compartir experiencias y ampliar conocimientos e intereses comunes.</p> <p>Usar las tecnología para la creación de espacios virtuales de concentración y desarrollo de actividades de todo tipo, no solo académico.</p>
<p>Falta de presencia de directivos con todos los integrantes (viven en Estados Unidos)</p>	<p>Los que dirigen/ los directivos</p>	<p>Encuentro sociocultural</p> <p>Encuentro sociocultural</p>	<p>Integrar a los directivos a los procesos comunicacionales de los beneficiarios en condiciones de igualdad cuando los temas a tratar no necesariamente sean los académicos.</p> <p>Promover la participación paulatina y focalizada de los directivos en encuentros con los beneficiarios, de acuerdo a temas y aspiraciones.</p>
<p>Poca comunicación multidireccional entre beneficiarios y de los directivos con los beneficiarios</p>	<p>Los que dirigen y se benefician/ directivos y beneficiarios</p>	<p>Interaccional</p> <p>Interaccional</p>	<p>Presentar a los directivos las ventajas que puede tener para la organización un involucramiento integral de los beneficiarios con el trabajo de la organización.</p> <p>Presentar a los beneficiarios las ventajas que puede tener para ellos un involucramiento integral con la organización.</p>
<p>Los voluntarios que se vinculan académica y emocionalmente con los beneficiarios no son permanentes</p>	<p>Los que vinculan/voluntarios</p>	<p>Informativa e Interaccional</p> <p>Interaccional</p>	<p>Revincular a los voluntarios que han pasado por DEOF para que vuelvan a tomar una posición activa en la organización.</p> <p>Organizar y definir los roles que cada voluntario activo en la actualidad tiene en DEOF para establecer los canales de participación y comunicación más efectivos entre los beneficiarios.</p> <p>Promover en los voluntarios la necesidad de establecer alianzas de DEOF con otras</p>

		Interaccional	organizaciones sin fines de lucro para ampliar el campo de acción de los beneficiarios.
Falta de tiempo para dedicar a la organización (trabajo, familia o estudios)	Los que se benefician/ beneficiarios y familiares	Encuentro sociocultural  Encuentro sociocultural	Organizar salidas recreativas y atractivas que permitan a los beneficiarios conocerse en otros ámbitos, no solo los académicos. Generar vínculos académicos y emocionales entre los beneficiarios a través de reuniones que versen sobre sus necesidades, carencias, sueños, anhelos, aspiraciones.
Falta de entornos familiares armónicos (separaciones, embarazos tempranos, familias monoparentales, enfermedades crónicas o catastróficas en el entorno familiar)	Los que se benefician/ familiares	Interaccional  Interaccional	Mejorar la comunicación entre los directivos y los familiares en torno a los avances o retrocesos de los beneficiarios, relacionado a su situación familiar. Motivar a los beneficiarios a confiar más sus asuntos personales en los directivos y los voluntarios.
Falta de interés por parte de la mayoría de beneficiarios de agruparse y tener actividades juntos (la mayoría acude sólo cuando los directivos lo imponen)	Los que se benefician/ beneficiarios	Interaccional y encuentro sociocultural  Encuentro sociocultural  Encuentro sociocultural  Interacción y Encuentro sociocultural	Potenciar los conocimientos y las capacidades de liderazgo que existe entre algunos beneficiarios graduados o por graduarse para que se conviertan en agentes de la transformación deseada en todos los que se benefician. Generar encuentros centrados en el trabajo en equipo entre todos los beneficiarios y también familiares. Trabajar desde las motivaciones de cada integrante para ser parte de DEOF y encontrar la manera de vincular ese objetivo individual con el objetivo colectivo de DEOF. Aprovechar la característica multidisciplinar de los beneficiarios (psicología, abogacía, contabilidad, sistemas, comunicación, etc) para elaboración e implementación de proyectos extra académicos como una fuente más de vinculación.
Falta de entornos familiares conscientes de los beneficios que la educación trae para las personas y la sociedad en general	Los que se benefician/ familiares	Interaccional  Encuentro sociocultural	Concienciar a los familiares sobre la importancia de la educación para lograr superar condiciones de pobreza. Generar espacios de encuentros entre familias de los beneficiarios para identificar intereses en común y trabajar en actividades compartidas.
Falta de recursos para una conexión virtual o presencial	Los que dirigen y los que financian/ Directivos y financistas	Informativa e interaccional	Concienciar a directivos y financistas sobre la importancia de mantener canales de comunicación fluidos entre los beneficiarios e incluso con ellos mismo y destinar una parte de los fondos en inversiones tecnológicas programadas, paulatinas y progresivas.

Falta de tecnología adecuada para conexión virtual	Los que dirigen y financian/ directivos y financistas	Informativa	Conocer las necesidades tecnológicas de los beneficiarios para establecer comunicación de mejor manera.
Subutilización de redes sociales virtuales por parte de los directivos	Los que dirigen/ los directivos	Informativa e Interaccional  Informativa e interaccional	Capacitar a los directivos sobre la importancia de las redes sociales y los canales de comunicación virtuales para la consolidación de DEOF como organización y no solo como individualidades. Aprovechar las redes sociales como espacios de encuentro virtual y participación directa de los beneficiarios.

Fuente: (Massoni y Bussi 2020)

Elaboración propia

Con estas acciones de comunicación estratégica se espera como transformación deseada la generación de redes de cooperación entre los beneficiarios de DEOF que fortalezca y aporte a la organización en el presente y en el futuro.

## 2.6 Evaluación

Desde la perspectiva de la comunicación estratégica enactiva no existe verdades absolutas y tampoco una sola verdad; la complejidad del encuentro sociocultural hace que la realidad sea fluida y cambiante, y que las estrategias que se implementan para lograr la transformación deseada sean constantemente revisadas, pues las matrices culturales no son entes estáticos y pasivo. Al contrario, están en constante movimiento y acción, y por esta razón las estrategias también tienen que moverse y reajustarse de forma permanente.

“Desde la perspectiva estratégica el objetivo no es un acuerdo social generalizado [...] sino más bien un espacio de conversación que rebasa aquello que puede ser representado. Las técnicas de comunicación estratégica buscan rebasar la representación y abrazar la enacción, la llave que abre al enfoque de comunicación estratégica y que nos da nuevas herramientas para saber cómo podemos convocar al otro desde una visión de complejidad [...] Comunicar estratégicamente es lograr unir aquello que estaba separado, a partir de un proceso fluido, respetuoso de las alteridades socioculturales, siempre abierto a la complejidad como una manera de ser y de cambiar” (Massoni 2016, 195).

En base a estos preceptos, en este trabajo se propone un seguimiento enactuado de la aplicación de las propuestas estratégicas realizadas, por matrices culturales y también por

actores individuales a fin de ir detectando los movimientos, concentrándose en el cambio social conversacional, que determinará los reajustes estratégicos.

Para esto, se tendrá que seguir enactuando con DEOF en la aplicación de cada propuesta estratégica, a través de la implementación de un plan operativo, cuyos tiempos dependerán de cuánto y cómo se muevan las matrices socioculturales hacia la transformación deseada, pues el diseño de las acciones estratégicas, así como su aplicación, no son centralizados ni de iniciativa exclusiva de la comunicadora, sino que surgen de la enacción.





## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Aplicar las directrices del pensamiento complejo en la triada comunicación - organización - estrategia devuelve al ser humano el protagonismo en cada una de estas categorías como ente relacional, permitiendo la gestión integral y multidisciplinaria de proyectos comunicacionales al interior de las organizaciones. Lejos de las miradas milicianas, economicistas y funcionalistas que reducen y fragmentan la realidad, el conocimiento y las acciones.

El planteamiento de la Nueva Teoría Estratégica de desplazar a la economía como eje de la estrategia y sostener que la comunicación es el núcleo y eje articulador de toda estrategia abre el camino a un planteamiento renovado del saber comunicacional tanto desde la teoría, como desde las metodologías para la elaboración de estrategias y la aplicación de las mismas.

El aporte de la Escuela de Rosario, basada en los estudios de la Nueva Teoría Estratégica, logra desplegar las múltiples dimensiones de la comunicación, especificar el saber comunicacional en el encuentro sociocultural, fluir hacia el cambio social conversacional y enactuar con enfoque en la transformación deseada, a través de las estrategias, como dispositivos colectivos de investigación.

Las herramientas de la Investigación Enactiva en Comunicación desarrolladas por la Escuela de Rosario, en la figura de Sandra Massoni, tienen doble utilidad para las y los comunicadores. La una es desarrollar sus competencias en todas las dimensiones comunicacionales posibles: informativa, interaccional, ideológica y comunicacional. La otra es pasar de las estrategias que nazcan de la representación de un mundo ajeno a él o ella a estrategias que surjan en enacción con los diversos actores involucrados en una trama relacional, fluida y situada.

La inclusión de las teorías latinoamericanas como el buen vivir en la metaperspectiva de la comunicación estratégica enactiva eleva la propuesta de la Escuela de Rosario sobre la

misma Nueva Teoría Estratégica en el sentido de que incluye los saberes no solo de la naturaleza, sino los saberes que están fuera del razonamiento lógico humano, como son los sentimientos, las emociones, las necesidades, las motivaciones, lo que posibilita el desarrollo de estrategias relacionales y situadas.

Pensar a las organizaciones como sujetos colectivos vivos, dinámicos y cambiantes permite trabajar con las diferencias, las emergencias y hasta caos bajo la premisa de que nada es absoluto, inflexible o estático, entendiendo que no existen verdades absolutas y que las estrategias son dispositivos en constante construcción en el devenir.

David's Educational Opportunity Fund es una organización con pocos años de experiencia, con directivos que viven en el extranjero, con un voluntariado inestable, con beneficiarios indiferentes a desarrollar sentido de comunidad, con unos financistas que desconocen la compleja realidad de cada beneficiario y que no conocen a los mismos, y que ha ido solucionando sus problemas en la marcha, enfocándose, sobre todo, en el desarrollo individual de cada beneficiario, sin dejar de aspirar a la formación de una comunidad a través de la convivencia entre sus integrantes.

La distancia geográfica con los directivos y con los financistas, la inestabilidad del voluntariado, la indiferencia de los beneficiarios y la falta de definición explícita de la visión de DEOF como organización fueron los factores limitantes que la autora de este trabajo tuvo que ir superando para poder avanzar en su investigación.

## **Recomendaciones**

Se recomienda la aplicación de las acciones estratégicas planteadas en este trabajo académico de una forma transversal y colectiva, horizontal y voluntaria.

Se recomienda profundizar en las particularidades de cada beneficiario de David's Educational Opportunity Fund con el objetivo de identificar intereses, necesidades, motivaciones en común, aparte de las académicas, para generar encuentros conversacionales.

Se recomienda a David's Educational Opportunity Fund realizar alianzas institucionales que faciliten el desarrollo de las múltiples capacidades de los beneficiarios de DEOF con el objetivo de que tengan más espacios para generar y desarrollar sentido de comunidad entre ellos.

Se recomienda potenciar el entusiasmo de algunos líderes innatos dentro de los beneficiarios que podrían articular al resto del colectivo hacia fines en común que tendría como consecuencia final el beneficio y consolidación de DEOF.

Finalmente, se recomienda a David's Educational Opportunity Fund trabajar en su especificidad sobre su visión organizacional, pues tiene claro la visión individual y social de su labor, pero no la de la organización como tal.



## Bibliografía

- Centro del Muchacho Trabajador. 2014. “La familia más grande del mundo 50 AÑOS EN HISTORIAS Y TESTIMONIOS”. *docplayer.es*. <https://docplayer.es/59243325-La-familia-mas-grande-del-mundo-50-anos-en-historias-y-testimonios.html>.
- Contreras, Adalid. 2006. “Planificación estratégica de la comunicación”. En *Comunicación estratégica para las organizaciones*, editado por Ciespal, 11–23. Quito: Ciespal. [https://biblio.flacsoandes.edu.ec/shared/biblio\\_view.php?bibid=127952&tab=opac](https://biblio.flacsoandes.edu.ec/shared/biblio_view.php?bibid=127952&tab=opac).
- . 2014. *Sentipensamientos: De la comunicación-desarrollo a la comunicación para el vivir bien*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar / Ediciones La Tierra.
- . 2017. *Jiwasa: Comunicación participativa para la convivencia*. Quito: FES Comunicación.
- CPAL. 1 octubre. “CMT, Centro del Muchacho Trabajador”. *cpalsocial.org*. [https://www.cpalsocial.org/centro.html?centro\\_id=95](https://www.cpalsocial.org/centro.html?centro_id=95).
- David’s Educational Opportunity Fund. 2020. “David’s Educational Opportunity Fund”. *David’s Educational Opportunity Fund*. Accedido octubre 2. <https://davidsedfund.org/>.
- Jesuitas Ecuador. 2020. “Centro del Muchacho Trabajador”. *Jesuitas Ecuador*. Accedido octubre 1. <http://www.jesuitas.ec/centro-del-muchacho-trabajador/>.
- López, Óscar. 1998. “El paradigma de la complejidad en Edgar Morin”. *Revista del Departamento de ciencias: NOOS*, n° 7. Universidad Nacional de Colombia: 98–115. <http://bdigital.unal.edu.co/11086/>.
- Mandelbrot, Benoit B, y Josep Llosa. 2009. *La geometría fractal de la naturaleza*. Barcelona: TusQuets.
- Massoni, Sandra. 2011. *Comunicación estratégica: Comunicación para la innovación*. Colección Comunicación. Ciudad de México: Universidad Autónoma de México / Universidad Nacional de Rosario / Homo Sapiens Ediciones.
- . 2013. *Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones / Universidad Nacional de Rosario / Universidad Autónoma de Puebla.
- . 2016. *Avatares del comunicador complejo y fluido: del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito.
- . 2019. “Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva: un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional”. *Organicom* 16 (30): 52–64. <https://drive.google.com/file/d/1ag4tjTqT6mT90-GlhFtxxKAh0VniRML5/view>.
- . 2020. “Sandra Massoni: Comunicación Estratégica Enactiva”. <http://sandramassoni.ar/multimedias/infografias.html>.
- Massoni, Sandra, y Mateo Bussi. 2020. *Guía IEC. Investigación Enactiva en Comunicación: La ciencia de la articulación*. Rosario: Massoni Editora.
- Maturana, Humberto, y Francisco J Varela. 2003. *El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del conocimiento humano*. Buenos Aires: Lumen.
- Morin, Edgar. 1981. *La naturaleza de la naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra.

- Morin, Edgar, Emilio Roger Ciurana, y Raul Domingo Motta. 2002. *Educación en la era planetaria: El pensamiento complejo como método de aprendizaje en el error y la incertidumbre humana*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Pérez, Rafael Alberto. 2004. "La nueva teoría estratégica: Estado de la cuestión". En *II Encuentro iberoamericano sobre estrategias de comunicación*. Sevilla: Ciencia Red. [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/406/30\\_perez.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/406/30_perez.pdf).
- Pérez, Rafael, Raúl Herrera Echenique, y Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación. 2014. *Nueva teoría estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Santiago de Chile: Fisec.
- Pérez, Rafael, y Sandra Massoni. 2009. *Hacia una teoría general de la estrategia el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.
- Varela, Francisco J. 1990. *Conocer: Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas: cartografía de las ideas actuales*. 1. ed. Barcelona: Gedisa.
- Villegas, Dino. 2009. "¿Se está gestando una nueva teoría estratégica desde Iberoamérica? Revisión y comparación del campo Anglosajón e Iberoamericano". *ZER: Revista de Estudios de Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria* 14 (27): 225–49. <https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/2414>.

## Anexos

### Anexo 1

A continuación, se detallan las 30 entrevistas realizadas a los integrantes de David's Educational Opportunity Fund (DEOF), por actor y matriz socio cultural, entre septiembre del 2017 y junio del 2020, período en el que se desarrolló la investigación.

A los que dirigen se les entrevistó en los primeros meses de la investigación y también dos años después para actualizar datos e identificar movimientos en la matriz sociocultural. A los que se benefician también se los entrevistó por dos ocasiones en 2017 y 2020 pero, al no variar las reflexiones frente a los planteamientos de la comunicadora, se validó únicamente las entrevistas del 2019.

Respecto de los voluntarios, al inicio de la investigación existían tres y para finales del 2019 hasta la actualidad existe un voluntario estable. Se tomaron en cuenta las reflexiones del último voluntario que es el que más tiempo ha estado, dentro del período de tiempo que se realizó la investigación.

Actor	Matriz sociocultural
Mike Byrd (2017)	Los que dirigen
Maggie Felker (2017)	Los que dirigen
Mike Byrd (2019)	Los que dirigen
Maggie Felker (2019)	Los que dirigen
Lorena	Los que se benefician
Maribel	Los que se benefician
Carlos	Los que se benefician
Maritza	Los que se benefician
Ángel	Los que se benefician
Marcos	Los que se benefician
Jenny	Los que se benefician
Fernando	Los que se benefician

Richard	Los que se benefician
Lorena	Los que se benefician
Gabriela	Los que se benefician
Soffa	Los que se benefician
Flor	Los que se benefician
Verónica	Los que se benefician
Paola	Los que se benefician
Nancy	Los que se benefician
Michelle	Los que se benefician
Angélica	Los que se benefician
Jefferson	Los que se benefician
Erick	Los que se benefician
Billy	Los que se benefician
Lily	Los que se benefician
Rubén Altamirano	Los que vinculan
Karen	Los que se benefician (curso preuniversitario)
Gisella	Los que se benefician (curso preuniversitario)
Adriana	Los que se benefician (curso preuniversitario)