

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

Maestría en Comunicación Estratégica

**Plan de comunicación externa para la estrategia Hacia el Empleo de
Children International sede Quito**

Tamara Anahí Toscano Vega

Tutor: Christian Manuel León Mantilla

Quito, 2024



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Tamara Toscano, autora del trabajo intitulado “Plan de comunicación externa para la estrategia Hacia el Empleo de Children International sede Quito”, mediante el presente documento de 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.

30 de mayo de 2024

Firma: _____

Resumen

Las organizaciones no gubernamentales se encuentran presentes alrededor del mundo desde hace muchos años y varias de ellas fueron creadas con el fin de ayudar a las poblaciones que carecen de recursos o se encuentran en situaciones de vulnerabilidad. Uno de los grandes valores a destacar de este tipo de organizaciones es su constante lucha por aumentar su visibilidad y reconocimiento a nivel nacional como internacional. Gracias al auge de estas organizaciones uno de los puntos claves para comunicarse con su público es el uso de planes de comunicación que les permiten plasmar objetivos de manera clara y ordenada. En este caso de estudio el uso de la comunicación externa es la respuesta para poder ayudar al tercer sector con sus propósitos, ya que el fin es poder transmitir mensajes hacia el público externo y grupos de interés mediante las diferentes herramientas que se encuentran en el mundo digital. La presente investigación apunta a la aplicación de la metodología propuesta por la Escuela de Rosario en Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) y las técnicas de Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) en el caso de la estrategia *Hacia el empleo*, estrategia fue desarrollada por la Organización Humanitaria Children International, quienes se encuentran en el Ecuador desde los años 80. Gracias al desarrollo de las matrices que propone dicha metodología, se logró identificar a los actores principales y las acciones estratégicas a seguir con el fin de lograr un plan de comunicación que abarque las necesidades de la estrategia.

Palabras claves: comunicación, comunicación externa, organizaciones no gubernamentales, estrategia, comunicación enactiva, investigación enactiva en comunicación

Dedicado de manera especial a mis padres Betty y Renán que siempre han estado apoyándome en cada etapa de mi vida, ya que sin sus consejos y palabras de aliento los sueños seguirán siendo sueños y no realidades. Gracias infinitas, la vida me premió con ustedes como maestros de mi camino.

A mi hermano que me inspira a ser mejor persona todos los días y dar lo mejor de mí.

A mis abuelitos presentes en este plano y a quien no está en él, tienen mi corazón y gratitud eterna.

Y Toby, que siempre está a mi lado en las noches de desvelo y días de alegrías.

Hacen que todo esfuerzo valga la pena. Gracias por estar en mi vida.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por siempre estar presente en mi vida y a mi persona por no rendirme.

A la Organización Children Internacional por abrirme las puertas para poder realizar esta investigación.

A Lourdes Yépez líder técnica de Hacia el empleo y Antonio Salazar periodista de la agencia Children International que me brindaron su apoyo en todo momento para la realización de esta investigación.

A Christian Manuel León Mantilla quien entabló el primer contacto con la organización, fue mi profesor y tutor de tesis y, gracias por sus enseñanzas.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, sus profesores y el personal administrativo del área de comunicación que siempre están pendientes de todo, gracias infinitas.

Tabla de contenidos

Tablas y figuras	13
Introducción.....	15
Capítulo primero La comunicación, herramienta fundamental en las organizaciones... 17	
1. Comunicación organizacional	17
2. Comunicación interna y externa.....	19
3. Imagen e identidad corporativa	22
4. Nueva Teoría Estratégica.....	24
5. Comunicación estratégica enactiva	27
6. La comunicación como estrategia en las ONG	29
Capítulo segundo Diagnóstico de la estrategia, actores e implementación de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC).....	33
1. Estrategia <i>Hacia el Empleo</i> de Children Internacional	33
2. Diagnóstico de los actores principales de la Estrategia Hacia el Empleo de Children Internacional.....	35
3. Metodología.....	37
4. Diseño de la estrategia comunicacional.....	39
5. Objetivo general	39
6. Objetivos específicos	39
7. Aspectos metodológicos	39
8. Aplicación de técnicas IEC	40
Capítulo tercero Desarrollo del Árbol de Soluciones del Proyecto IEC y Diseño del plan de comunicación Externa	59
1. Árbol de Soluciones del Proyecto IEC.....	59
2. Propuesta del plan de Comunicación Externa para los actores principales de la Estrategia Hacia el Empleo	63
Conclusiones y recomendaciones	68
Conclusiones	68
Recomendaciones.....	69

Tablas y figuras

Tabla 1. VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto	40
Tabla 2. Componentes del problema	41
Tabla 3. Componentes y aspectos del problema	41
Tabla 4. Niveles del problema por componente del VTC	42
Tabla 5. Niveles del problema por componente del VTC	42
Tabla 6. Niveles del problema por componente del VTC	43
Tabla 7. Niveles del problema por componente del VTC	43
Tabla 8. Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Componente 1: Económico MCA - Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC	45
Tabla 9. Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Componente 2: Económico MCA - Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC	45
Tabla 10. Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Componente 3: Económico MCA - Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC	46
Tabla 11. Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Componente 4: Económico MCA - Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC	47
Tabla 12. Reconocimiento de MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC	52
Tabla 13. Caracterización de MS - Matrices Socioculturales del Proyecto IEC.....	52
Tabla 14. Caracterización de MS - Matrices Socioculturales del Proyecto IEC	53
Tabla 15. Caracterización de MS - Matrices Socioculturales del Proyecto IEC.....	53
Tabla 16. Caracterización de MS - Matrices Socioculturales del Proyecto IEC.....	54
Tabla 17. Emociones por componentes/Aspectos de la VTC	54
Tabla 18. Emociones por componentes/Aspectos de la VTC	55
Tabla 19. Emociones por componentes/Aspectos de la VTC	55
Tabla 20. Emociones por componentes/Aspectos de la VTC	56
Tabla 21. AS – Árbol de soluciones del Proyecto IEC	60
Tabla 22. AS – Árbol de soluciones del Proyecto IEC	60
Tabla 23. AS – Árbol de soluciones del Proyecto IEC	61
Tabla 24. AS – Árbol de soluciones del Proyecto IEC	63
Tabla 25. Diseño del plan de comunicación extrema para la Estrategia hacia el empleo	64

Figura 1. Jerarquización de actores por componente del problema comunicación	48
Figura 2 Jerarquización de actores por componente del problema comunicación	49
Figura 3 Jerarquización de actores por componente del problema comunicación	50
Figura 4 Jerarquización de actores por componente del problema comunicación	51

Introducción

Hoy en día, existe una gran cantidad de organizaciones no gubernamentales con objetivos humanitarios o sociales que han sido creadas independientemente de los organismos públicos, con el fin de organizar o apoyar a colectivos para brindar sus servicios a grupos de personas en específico como niños, mujeres embarazadas, población en situación de calle u otro tipo de vulnerabilidad. A su vez, buscan ayudar a poblaciones de sectores específicos, como personas que padecen enfermedades mentales, de salud, de violencia o toxicomanías entre otras (Vega, Montero, Pérez y Tejerina 2015, 21).

El espíritu de apoyo hacia quienes más lo necesitan, es una de las motivaciones que llevo a la organización humanitaria de Children International a convertirse en una organización conocida internacionalmente que apoya a miles de niños y permite el desarrollo juvenil de los beneficiarios, llegando al Ecuador en el año de 1989 tanto en la ciudad de Quito como en Guayaquil con el fin de brindar su labor en este territorio.

Cuando las organizaciones van expandiendo sus límites territoriales, e incluso crecen en número de funcionarios, beneficiarios, socios y voluntarios, el contar las herramientas ideales y equipos preparados para lograr los objetivos propuestos es fundamental en sus planes de trabajo. En este aspecto, se puede hablar de que el tercer sector y su amplio desarrollo en estos años, han tenido como consecuencia que los equipos de trabajo que las conforman y la manera en que comunican los objetivos se vayan actualizando debido al avance de nuevas teorías comunicacionales y tecnologías de información.

A pesar de que los temas comunicacionales sean indispensables en las ONG, dentro del Ecuador varias organizaciones no cuentan con estrategias de comunicación y de todas las que se han registrado en el MIES solo un 15,35 % tienen medios de comunicación digitales. Es indispensable destacar que la sola existencia de una red social no implica contar con un plan comunicacional. De las organizaciones vigentes solo un 48,9 % cuenta con un medio digital demostrando que existe un alto nivel de informalidad del tercer sector (Gortaire, Matute, Romero y Tinajero 2022, 206-7).

Es así como Children International al encontrarse en el país ya varios años, ha ido reinventándose y adaptándose al entorno ecuatoriano e implementando diversos medios comunicacionales para que su labor sea reconocida, logrando al mismo tiempo la

creación de diez centros comunitarios para poder convertir la vida de niños y jóvenes mediante la enseñanza de habilidades para aplicarlas en la vida cotidiana. Dentro de los programas que mantiene la organización se encuentra la estrategia *Hacia el empleo*, la cual se convierte en el caso de estudio de este trabajo.

Dicha estrategia se encuentra dirigida específicamente a los apadrinados o ex apadrinados de la organización y no al público en general, posee actores externos específicos que son las empresas aliadas, beneficiarios y voluntarios para los cuales se encontraría dirigido el plan de comunicación externa accionándolo desde la nueva visión de la comunicación estratégica ya que trabaja con los actores de manera intersectorial.

Esta investigación busca destacar las nuevas formas de hacer comunicación mediante la Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) y la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) planteada por Sandra Massoni, que caracteriza a la comunicación de manera multidimensional como fenómeno en el que se observa el vínculo de los que comunican mientras lo hacen, permitiendo identificar la participación de los actores sus emociones, acciones, entre otros factores, con el fin de realizar procesos de valoración e indicadores que se aplicarán en el desarrollo del trabajo dividido en tres capítulos.

Dentro del primer capítulo se abordará conceptos y bases teóricas acerca de la comunicación organizacional, la comunicación interna y externa, la imagen e identidad corporativas, la nueva teoría estratégica, la comunicación estratégica enactiva, y la comunicación como estrategia en las ONG.

Para el segundo capítulo, se desarrollará un diagnóstico actual de la comunicación externa de la estrategia *Hacia el empleo*, y de los actores principales de la estrategia que son: empresas aliadas, voluntarios y beneficiarios de la estrategia. Esto con el fin de poder desarrollar la metodología propuesta por Sandra Massoni acerca de la Comunicación Enactiva, la cual nos va a permitir elaborar las matrices con los datos pertinentes

En el tercer capítulo y gracias al previo desarrollo de las matrices de la IEC, se presentará el árbol de soluciones y las propuestas del plan de comunicación externo para los actores seleccionados en esta investigación, así como las conclusiones y recomendaciones de la misma.

Capítulo primero

La comunicación, herramienta fundamental en las organizaciones

1. Comunicación organizacional

Con el transcurso del siglo XXI, gran parte de las organizaciones se han ido adaptando a los nuevos cambios en los conceptos de la comunicación, necesitan saber lo que sus públicos opinan de ellas para poder sobrevivir en la actualidad ante la competencia. Si bien el concepto tradicional de comunicación se centraba en interacciones unilaterales y dejaban por fuera muchos aspectos (como son los sentimientos) se volvieron necesarios de abordarlos al momento de crear nuevos planes y teorías.

Una comunicación más integral va a permitir que se cumplan las metas propuestas por los equipos de trabajos de las organizaciones. La comunicación institucional sirve de guía para poder transmitir los mensajes, valores, misiones visión entre otros de las organizaciones de manera adecuada ya sea a sus colaboradores o a la sociedad civil (Julca y Fava 2010, 5).

Zambrano, De la Vera y Yance Jácome (2019, 195) añaden que las organizaciones son estructuras sistemáticas que son creadas con el fin de lograr objetivos en común, conformadas por personas que tienen asignadas tareas específicas para que el trabajo sea realizado adecuadamente, y pueden ser clasificadas dependiendo de sus estructuras, finalidades y actividades económicas. El flujo de datos que se encuentra en la comunicación organizacional se puede definir en tres sistemas que son: gestión, regulación y desarrollo. Dicho flujo da paso a los procesos y operaciones de la comunicación.

En este aspecto, todo tipo de comunicación (desde la personal hasta la organizacional) tiene una serie de herramientas que son usadas tanto en el mundo empresarial como en el mundo de las ONG, en el caso de la comunicación organizacional, se define como el intercambio de mensajes de los miembros de una institución junto con los diversos actores que se encuentran en el entorno, entendida de tres maneras distintas: como fenómeno innato en las organizaciones, como disciplina y

como conjunto de actividades y técnicas que dan paso a la agilización de mensajes (Andrade 2005, 16).

Al mismo tiempo para Kreps (1990, 11-2 citado en Sánchez 2014, 14) menciona que la comunicación organizacional impulsa la construcción de sentido en el lugar de trabajo y permite cumplir con las funciones básicas del mismo, que son: brindar a los miembros de la organización la información relacionada con la cultura del lugar de trabajo para integrarlos a la misma, la comunicación permite que todo el personal se adapte al entorno corporativo, participen de las normas y valores.

De igual manera Adela de Castro (2014, 15) al igual que Kreps añade que este tipo de comunicación es la base para establecer la cultura organizacional y las normas. Toda organización posee una estructura y se encuentra sujeta a varias reglas. La comunicación formal que tienen las organizaciones tiene distintos estilos: comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal, las cuales se describirán a continuación.

La comunicación descendente que es la comunicación con estilo autoritario, donde se transfiere la información, reglamentos y normas a subordinados, donde surge la frase “los de arriba no miran a los de abajo”. La comunicación ascendente se refiere a la que proviene de los empleados y lo que dicen sobre ellos y la organización. En esta comunicación se encuentran los buzones de sugerencias que no suelen ser tomados con la debida atención que deberían por los gerentes y toda su directiva.

La jerarquía de pares donde la integración y coordinación de los departamentos es necesaria la podemos encontrar en la comunicación horizontal, para brindar el apoyo entre los miembros de las organizaciones, con el propósito de realizar el trabajo de mejor manera y eficiente. En la comunicación diagonal surge el agrupamiento de los diferentes grupos jerárquicos (Montoya y Gutiérrez 2014, 5).

También importa dentro de la comunicación organizacional la forma de comunicar de manera formal e informal, lo que genera la adecuada relación en el ámbito laboral de los colaboradores de las organizaciones, por lo cual sin una debida comunicación no se llegarían a lograr estructura. La comunicación formal es necesaria en las organizaciones y las establecer las mismas y se considera como una herramienta de trabajo. Las organizaciones que la utilizan tienen una visión más amplia de factores humanos que convergen con objetivos, políticas y comportamientos de la misma para que puedan crecer y evaluar los desempeños de los miembros (Ramos, Paredes, Terán y Lema 2017, 6).

Este tipo de comunicación abarca la convivencia en la cultura organizacional donde se reconocen las capacidades de cada individuo y de cada grupo. De esta manera permite que se realice una serie de prácticas internas y externas donde los flujos de comunicación alcanzan un equilibrio entre los canales comunicativos que poseen las organizaciones ya sean de carácter formal o informal lo que permite mejorar la eficiencia en los procesos de transmisión de mensajes (Delfín 2019, 9).

Dentro de las organizaciones, la comunicación debe tratar de ser efectiva ya que beneficia a todos los miembros de esta, existen problemas cuando no hay un buen manejo de este tipo de comunicación

2. Comunicación interna y externa

Siguiendo esa línea, para Horacio Andrade (2005, 17) la comunicación interna y externa son parte de la comunicación organizacional. La comunicación interna es las actividades que se utilizan para poder mantener relaciones de cooperación con y entre sus integrantes, se suele usar diversos medios de comunicación para que puedan estar informados, sientan motivación y se integren a los procesos de las organizaciones para cumplir los objetivos de las organizaciones.

Mientras que la comunicación externa es el conjunto de estrategias que usan las organizaciones para llegar a sus públicos externos (beneficiarios, autoridades, empresas del sector público y privado, medios de comunicación, voluntarios entre otros más) con el fin de mantener las relaciones, crear nuevas o mejorarlas para promover una imagen institucional adecuada, de la cual se profundizará más adelante.

Para toda institución, la comunicación y su principal propósito se basa en la transmisión de sus ideales, la manera en la cual realizan su trabajo, las ventajas de ser parte (ya sea de beneficiario o contribuyente) entre muchas más y funciona tanto para procedimientos internos y externos. En este aspecto tanto la comunicación interna como la externa, a pesar de tener objetivos diferentes, son parte indispensable para que las organizaciones funcionen adecuadamente, donde la característica que las separa es el público al cual se llevan el mensaje.

En primer lugar, tenemos a la comunicación interna, que basa su interacción en el público interno de la organización con canales que permiten que todos los miembros se conecten, la comunicación externa se encuentra dirigida a las interacciones del círculo externo que brindan servicios o accionistas, estos dos tipos de comunicación deben ser

compatibles a los ideales de las organizaciones ya que van a permitir mostrar una imagen y promocionarla a la sociedad.

Esta comunicación posee ciertas características propias determinantes las cuales son: la consolidación de identidades corporativas, la satisfacción de las necesidades informativas de los trabajadores, el feedback que permite a los empleados dar voz y hacer llegar sus opiniones, la transmisión de los objetivos en común que se basan en los lugares para los cuales trabajan, la participación, colaboración y coordinación, con el fin de crear bases para fortalecer los ideales de las organizaciones u empresas (Cuenca y Verazzi 2019).

Adicional, el principal objetivo que se destaca con la comunicación interna es como permite que los colaboradores de las organizaciones, donde todos se sientan parte de la misma línea de pensamiento, con el fin de generar ambientes de trabajo armoniosos, productivos, participativos, y cooperativos, el efecto comunicativo se refleje en ese entorno (Brandolini et al., 2009, 25). Es importante destacar que mientras existan buenos ambientes laborales la comunicación interna fluya de mejor manera y permitirá que eso se visualice al mismo tiempo en la comunicación externa.

Aportar resultados positivos de las organizaciones, respaldar los logros que se consigan, proporcionar la información adecuada y reforzar lazos de los miembros, al mismo tiempo va a generar una imagen adecuada de la misma y esto se logra gracias a la buena comunicación interna, se la resume a su vez en cuatro objetivos específicos que son: Identificación, imagen, información e integración (Andrade 2005, 30).

Dentro de la comunicación interna los canales de comunicación más usados son: emails, revistas internas creadas por los equipos comunicacionales del lugar, videos instructivos, manuales, folletos entre otros obteniendo gran cantidad de información de parte de la Intranet, que es el sitio donde se encuentra la información en mayor medida actualizada, la evolución de los medios es cada vez impresionante, ya que en la actualidad las redes sociales son parte del diario vivir y permiten que la comunicación sea rápida y eficiente que al mismo tiempo fortalece la comunicación corporativa por el desarrollo de las herramientas digitales que van surgiendo dependiendo de las necesidades, como es el ejemplo del uso de herramientas digitales para reuniones sin importar el lugar donde se encuentren los actores (Pintado y Sánchez 2017, 184).

Ayudando a este apartado tenemos a Martín (2010) quien explica que el soporte principal y básico en cualquier lugar es la comunicación interna por ser considerada la base de todo y que da paso a la externa, debido al desarrollo de las actividades que están

repartidas en los colaboradores ya que son los principales actores que deben estar informados y comunicados, el capital humano en este tipo de comunicación es de suma importancia.

Por otro lado, la comunicación externa permite que las organizaciones establezcan relación con los públicos externos que, fusionados con los elementos internos ya existentes, es el medio por el cual va a permitir que la identidad de la empresa y su imagen llegue a las personas, ya que toda comunicación hacia el exterior tiene efectos sobre la imagen corporativa y la buena percepción de los públicos (Arboleda 2004).

Esteban Águeda et al (2008, 643) explican que, en este tipo de comunicación, el conjunto de estrategias que usan es fundamentales para el buen manejo de la misma, ya que las organizaciones para llegar a sus públicos externos (que, del sector público y privado, medios de comunicación, voluntarios entre otros más) buscan mantener relaciones de cooperación, y crean nuevas formas de comunicar sus actividades o mejorarlas para promover una imagen institucional adecuada.

El público externo es quien interpreta los mensajes para obtener información sobre las condiciones que los rodean. El entorno es también el canal básico para los mensajes de los miembros de la organización ya que estos mensajes proporcionan información de lo que se encuentra sucediendo en el mismo, años atrás para que los mensajes lleguen a los públicos externos se requería el uso de los medios de comunicación clásicos, algunos de los más reconocidos eran los anuncios en la televisión, comerciales de productos o servicios, o las famosas cuñas radiales, que se usaban usualmente para este fin.

Annie Bartoli (1992 citada en Contreras y Garibay 2020, 7) distingue tres tipos de comunicación externa. La operativa está relacionada al desarrollo de la organización, dirigida a todos, la estratégica relacionada con la búsqueda de información acerca de los aspectos estratégicos de la organización para mejorar su competitividad y la comunicación externa de notoriedad, donde se visibiliza a la organización.

Este tipo de comunicación nace de la necesidad de hacerse conocer y conseguir buenas relaciones para mantener los públicos actuales y obtener nuevos, con el fin de cumplir con esos objetivos las organizaciones se apoyan tanto de herramientas y medios de comunicación dependiendo de las estrategias y los públicos a los cuales van dirigidos , una de las principales maneras que existe en la comunicación externa es mediante el marketing, publicidad y las relaciones públicas (Pilco y Cortez 2019, 4).

Gran parte de las empresas y organizaciones han ido desarrollando e implementando nuevos canales de comunicación adaptándose al nuevo mundo tecnológico como lo es el uso de las redes sociales, emails, páginas webs y otros medios digitales que tienen el poder de interacción más grande con el público externo de manera eficaz. De igual forma esta comunicación se encuentra directamente relacionada con la publicidad y el marketing ya que gran parte de la sociedad se siente atraída a la parte visual de las publicidades.

3. Imagen e identidad corporativa

Las primeras impresiones siempre dejan una marca en las personas, en medida de lo posible se busca que la primera impresión sea la adecuada y que logre tener un impacto positivo. Para gran parte de las compañías y organizaciones, la imagen corporativa es indispensable para que sus públicos los conozcan y sepan diferenciarlos y destacarlos de su competencia.

La imagen se puede definir como la representación mental que tiene cada persona que hace que asocie los elementos y atributos referentes a las compañías u organizaciones, es decir la impresión interna, es decir cada persona puede tener un concepto e imagen única a pesar de que se observe lo mismo (Pintado y Sánchez 2017, 18).

Para Jiménez et al. (2007, 41) la imagen corporativa aporta parte para que una organización se consolide de manera estratégica, para este fin, se diseñan estrategias de comunicación y marketing para facilitar que la imagen se transmita a los públicos objetivos de manera coherente. En muchas ocasiones se confunde la identidad corporativa con la imagen sin embargo a pesar de que se las tome como equivalentes existen varias diferencias que son necesarias remarcar.

La identidad corporativa es lo que las organizaciones han ido construyendo desde sus inicios y que poseen una serie de atributos mientras que la imagen es la percepción de los públicos. La identidad es el valor que generan las organizaciones y empresas desde su estructura hasta la estética, es lo que se conoce como el medio de expresión de las organizaciones o empresas (Currás Pérez 2010, 19).

Dentro de la identidad se destacan tres componentes fundamentales que son: el comportamiento, el simbolismo y la comunicación, añadiendo un cuarto que es el que diferencia al resto, los principios básicos de las organizaciones. Todos ellos se unen para

formar una base sólida donde la misión, visión y valores sean la línea guía de cumplimiento de los colaboradores a diario. La identidad corporativa y su desarrollo es parte de la función propia de la comunicación (Ramírez de Bermúdez 2005, 3).

Joaquín Sánchez y Teresa Pintado (2017, 20) explican que la identidad corporativa es lo que la empresa transmite a su público, es lo que se conoce como el "ser" es decir la esencia, que abarca los atributos y diferenciadores del resto. Factores como la historia de los inicios de la organización o compañía, asociaciones, perfiles de usuarios, entre otros. Cuando la identidad de las empresas se encuentra consolidada es cuando se la puede proyectar a los públicos para que tengan imágenes positivas y puedan reconocerlas y diferenciarlas de la competencia o de organizaciones similares.

Por otra parte, la imagen es la construcción del público interno mediante los trabajos cooperativos en comunicación que tiene como principal punto transmitir la misión valores, fortalezas de las organizaciones y empresas, por lo cual para poder obtener una buena imagen corporativa es necesario que se manejen de manera adecuada mediante la comunicación organizacional (Pilco y Cortez 2019, 3).

Para Joan Costa citado en Caldevilla (2010, 182) existen varias características que debe tener la identidad corporativa, se debe diferenciar de cualquier empresa, se debe dar un valor que perdure con todo lo que se comunica y realiza y la permanencia en la memoria colectiva y el tiempo. Mientras que la imagen corporativa es el dar personalidad a la empresa para que la opinión sea la mejor y poder juntar tanto el prestigio como la reputación en los mejores términos y atraer a nuevos clientes o usuarios y fidelizarlos.

Cesar de la Fuente (2019, 37) explica que para cada persona la imagen corporativa se puede consolidar de diferente manera, por lo cual se debe trabajar de una forma sistemática, ya que la imagen que proyectan las entidades no se basan solamente en los logotipos o la publicidad que se realiza a pesar de que son partes fundamentales no son los únicos distintivos de la imagen, en este aspecto también se deben considerar los comportamientos que tengan los consumidores ya sea su cultura, calidad del trabajo, la comunicación que establecen con los consumidores, la manera en que se adaptan a los tiempos, entre muchas más. Para poder analizar las imágenes corporativas es necesario saber cuáles son los atributos actuales y latentes del mercado.

Autores como Capriotti (1999 y Tejada 1987 citados en Álvarez 2012, 11) indican que existen varios modelos de gestión de la imagen corporativa, para Capriotti existen tres etapas de la planeación estratégica de la imagen corporativa que son: el análisis de

los perfiles de las organizaciones que existen en el mercado, seguido de la definición de dicho perfil, donde se atribuyen y se identifican las posibles acciones estratégicas y como tercera etapa el diseño de las estrategias de comunicación en sí que dan paso al cumplimiento de lo antes mencionado.

Tanto el concepto de identidad como el de imagen se fusionan de manera correcta, es así como, dentro de los grandes beneficios de contar con una imagen e identidad corporativa consolidada en el público, se encuentra en el aumento de confianza por parte de los empleados y voluntarios de las organizaciones. Esto va a permitir que aspectos como el reconocimiento en el lugar donde se encuentre la organización, el ahorro de costos por estandarizaciones, entre otros sea adecuado y eficaz para alcanzar metas.

Debido al crecimiento tecnológico moderno se puede hablar de la creación de nuevas estrategias que permiten que la identidad corporativa se posicione en los mercados ya que es el resultado de las representaciones internas de las organizaciones y el trabajo diario de las mismas, en muchas ocasiones se llega a los públicos por el uso de los medios digitales vigentes y en gran cantidad gracias a las redes sociales que permiten que la imagen e identidad corporativa perduren por la distribución de contenido del público.

4. Nueva Teoría Estratégica

Con el fin de comprender de mejor manera a la Nueva Teoría Estratégica es indispensable referirse a la definición de estrategia, que, a pesar de su complejidad y variedad en la conceptualización, su significado se encuentra relacionado a la guerra utilizado en el ámbito militar, asociado a la capacidad de maniobras con el poder para poder ejecutar acciones (Tobón 2004, 2).

En este contexto Rafael Alberto Pérez, autor de la nueva teoría estratégica (NTE) explica que el concepto de estrategia es útil en el tema de la comunicación, ya que sin estrategia la comunicación perdería la eficacia, la transmisión de los mensajes no es suficiente, se debe pensar para poder transmitir los mensajes de manera adecuada. Si se habla de un ángulo inverso, es normal pensar realizar la estrategia antes de efectuarla, sin embargo, la NTE ha logrado encontrar un puente para la comunicación y la estrategia donde aporta a los comunicadores un desarrollo que no se había experimentado antes (Pérez 2014, 18-9).

Las estrategias comunicacionales permiten que las organizaciones maximicen los resultados deseados, Preciado y Guzmán (2011, 50) explican que los objetivos de las organizaciones deben estar ligados a la comunicación, y que lo que se ejecute dentro de las mismas se lo realice partiendo de estrategias que sean debidamente planificadas, ya que las personas que se encargan de su diseño y toma de decisiones a partir del saber comunicar.

De igual forma Pérez (2003, 92) alude que las teorías estratégicas clásicas, basadas en paradigmas lineales y predecibles se han vuelto insuficientes para abordar los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones en la actualidad. Destacando la importancia de adaptarse a un entorno dinámico, donde la estrategia debe considerar múltiples variables interconectadas, como la tecnología, la interculturalidad, la política, la recuperación de los valores del ser humano entre otras más.

El considerado padre de la NTE busca un nuevo enfoque innovador y dinámico para poder aplicar y entender las estrategias de comunicación desde una manera multidisciplinar partiendo desde la complejidad, donde se trasciende desde el sujeto racional al relacional y considera a las personas como participantes claves de la toma de decisiones colectivas (Galindo 2011, 8).

Las teorías que han regido en gran medida a los conceptos bases como la teoría matemática, económica, militares, entre otras se diferencian de la NTE ya que la humanidad relaciona es gran parte en lo que se enfoca la teoría ya que la estrategia se relaciona con las capacidades humanas.

Siguiendo con la línea del ser humano, esta teoría aborda el proceso mediante el cual los seres humanos participan en la toma de decisiones que delimitan el futuro. Al referirse a la trama de relaciones, sugiere que los acuerdos no se gestan de manera individual, sino en un contexto grupal. Son estas acciones colectivas las que permiten a la organización ajustar sus estrategias y adaptarse a su entorno organizacional (Pérez y Massoni, 2009).

Dentro de esta teoría es necesario mencionar los siete cambios que Pérez (2014, 21) presenta con el fin de formular estrategias que se vayan adecuando los modelos que se requiera las cuales son:

- Cambiar el paradigma central desde la fragmentación, enfocándose en las interacciones de las personas y las organizaciones
- Los sujetos, actores considerados racionales a relacionales donde el protagonismo de los seres humanos está presente en las estrategias.

- Cambios en las organizaciones, ya que son el sujeto colectivo de las estrategias innovando todo a su paso.
- La estrategia al ser humano, donde se analiza el entorno y donde se brinda las oportunidades y se gestionan los conflictos donde la comunicación es uno de los ejes de estudio.
- Cambios de la economía a la comunicación, donde se juntan los procesos de los seres humanos (sus interacciones)
- Desarrollo de las estrategias conocidas hacia las herramientas nuevas donde se adapten a las realidades complejas de la actualidad
- Cambios en las nuevas metodologías y los métodos para trabajar en un mundo fluido.

Strycek mencionaba (2013, 5) que el modelo básico de la comunicación emisor-mensaje-receptor es una versión reduccionista de lo que en verdad es la comunicación y cómo influye en las personas, lo que reafirma la NTE, ya que la comunicación no tiene una definición única, y tiene varios actores donde observan de diferente manera la realidad y los fenómenos sociales por los que atraviesan. Massoni señala que todo se encuentran en constante cambio y la manera en que se conocía a la comunicación de mayor forma lineal hace años atrás, no se aplica más a la temporalidad que se vive hoy en día (Massoni 2023, 11).

Es así como se presenta a la comunicación estratégica como el conjunto que unifica las disciplinas que se relacionan a la comunicación ya que se encuentra orientada a un fin donde busca persuadir en la toma de decisiones de los demás de manera estratégica, se relaciona en un entorno competitivo donde varios agentes interactúan y existe una coordinación de las funciones de la comunicación donde existe coherencia y sobre todo destaca las acciones que comunican como las palabras (Díaz Criado 2017, 21).

La NTE considera que las organizaciones son sujetos colectivos que se forman a partir de sujetos que buscan un fin en común para alcanzar metas. La NTE aplicada para el estudio de las ONG es brindar una nueva perspectiva de la comunicación estratégica donde los integrantes de las organizaciones sean el eje principal para la creación de las matrices o planes que permitan solventar los problemas presentes en las organizaciones dándoles el valor y cuestionando los modelos lineales de la comunicación tradicional.

5. Comunicación estratégica enactiva

Para diversos profesionales en el área de la comunicación, la comunicación estratégica permite gestionar varias disciplinas de la comunicación como: la orientación a un fin, el entorno, coordinación de funciones de comunicación y las acciones de las personas con el fin de conseguir metas (Silvela 2006).

En este aspecto la comunicación estratégica surge como una herramienta al alcance de las organizaciones de cualquier tipo ya que tiene como objetivo transformar el vínculo del resto de las organizaciones ya sea con su entorno político, social o cultural dando como resultado relaciones equilibradas y positivas dependiendo de los objetivos e intereses, este tipo de comunicación busca reunir la credibilidad y prestigio de las organizaciones enfrentado posibles crisis y tensiones (Tironi y Cavallo 2004, 33).

Con respecto a las concepciones de los paradigmas tradicionales existen nuevas teorías que se han ido desarrollando tanto en el ámbito académico como en el social, en este sentido surge la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) la cual cuenta con una trayectoria en la región latinoamericana de más de treinta años desplegada entorno al campo comunicacional que ha permitido entender el cambio que existe en la comunicación tradicional de una mejor manera y con más elementos donde las problemáticas de estudio se sitúan en lo fluido.

La Escuela de Comunicación estratégica de Rosario de la mano de Sandra Massoni menciona que gracias a los nuevos paradigmas de la comunicación que han surgido en estos años y las nuevas realidades diversas, la comunicación estratégica enactiva surge como metodología que redefine los conceptos clásicos de la comunicación desde la transmisión, producción y el consumo de lo que conoce la sociedad.

Desde la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE), la comunicación se define desde una perspectiva dialógica entre la diversidad en un contexto complejo. Así, representa un dinamismo sistémico cambiante en el mundo. Por lo cual, se sobreentiende un “cambio social conversacional que enactúa” (Massoni y Bussi 2020, 15).

Sandra Massoni explica lo que propone la teoría:

Aquí la tarea que propone la teoría de la CEE es salirnos del dualismo al pensar y hacer comunicación. Estamos muy habituados a pensar como opuestos fenómenos que en verdad no lo son. Por ejemplo, pensar en individuo/sociedad. O en teoría/realidad. Resulta que son pares correlacionados. Son un continuo. Y la comunicación es un fenómeno que puede emerger en cualquier punto de ese continuo. Es encuentro, justamente, porque es

una reconfiguración micro/macro, que se da a medio camino entre el individuo y la sociedad. A veces más cerca de uno de estos extremos imaginarios, otras veces más cerca del otro. (2020, 19)

Dentro de la comunicación enactiva, el proceso de comunicación es una co-construcción del significado, es decir que el emisor no solo es un actor que efectúa la transmisión del mensaje, ni el receptor solo lo recibe, se efectúa un papel activo para ambos actores donde gracias a las experiencias propias, perspectivas y conocimientos participan activamente y contribuyen a la formación de ideas.

Massoni (2013, 16) explica que se propone percibir la comunicación como un fenómeno histórico, complejo, situado y cambiante. Este nuevo enfoque se aleja de los enfoques sociológicos y semióticos clásicos que estudian la comunicación como significado transferido y, en cambio, estudia la comunicación como nuevas acciones y significados, sin descuidar la relación dinámica y evolutiva entre realidad y subjetividad.

Para Mascotti y Piola (2020, 2) no es suficiente solo informar, crear canales, ni de buscar los medios para la generación de los mensajes correctos, sino poder cambiar las intenciones según sean necesarias con los actores y los contextos donde se desarrollen, para esto la comunicación enactiva se concentra en el encuentro como categoría, conocimiento y transformación del mundo. Desde este punto de vista, una estrategia de comunicación es una herramienta conversacional que se centra en los cambios que se están produciendo en el terreno, más que en un plan de acción predeterminado para otros cambios.

Dentro de la comunicación estratégica enactiva se puede hablar de tres elementos primordiales que Sandra Massoni (2019) citado en Huanaco Barrera (2020, 7) los describe de la siguiente manera:

- Elemento cognitivo: donde la comunicación es el proceso de conocimiento que permite el contacto unos con otros.
- Elemento Sociocultural: donde se trata de rescatar la diversidad y reconocer que, dentro de la sociedad, los grupos que la habitan poseen distintas maneras de actuar y convivir en este espacio.
- Elemento situado e histórico: donde se reafirma los cambios y movimientos.

La CEE busca implementar en los proyectos espacios de pensamiento estratégico donde se destaque la diversidad y la relación entre objetos y sujetos.

Este correlato metodológico da paso a la Investigación Estratégica en Comunicación más conocida como IEC, que son proyectos de CEE en los cuales se abarcan las investigaciones como acciones, no como inventarios de lo real. Donde cada uno propicia sinergias y articulaciones dinámicas siempre abiertas a la complejidad a partir del diálogo de saberes encarnados, abordando en cada proyecto a la comunicación como eje conductor de la innovación (Massoni, 2013, 2016, 2020 y 2023).

Para Massoni:

Las técnicas IEC se configuran a partir de dispositivos que sistematizan y registran datos de un modo particular e incluyen herramientas como formularios, tablas y gráficos, e instrumentos diseñados para cada caso, así como instrucciones acerca de su forma de aplicación. Con las técnicas se trabaja, principalmente, en un primer momento analítico de la IEC, mientras que los instrumentos y herramientas son propios de un segundo momento operacional. En ambas instancias participan activamente los actores territoriales, aportando su particular punto de vista respecto del problema y su modo de vivenciarlo, incluso emocionalmente. (2020, 2)

Cuando se aplica las IEC es fundamental destacar dos momentos: en primer lugar, se tiene el encuentro de saberes de la estrategia y el segundo momento es el encuentro de los actores que se encuentran en ese territorio. Esta metodología es participativa ya que se realiza con equipos interdisciplinarios por lo cual se la considera innovadora, evitando caer en los reduccionismos de las teorías clásicas redefiniendo a la CEE como la teoría que permite una diversidad (Massoni 2021 ,33)

Con el fin de analizar las nuevas realidades de una vista de la multidimensionalidad y diversidad el modelo que presenta Massoni (20013) destaca dos momentos y siete operaciones técnicas del algoritmo fluido en una IEC identifica los siguientes: Versión Técnica Comunicacional (VTC), Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC), Mapeo comunicacional de actores (MCA), Matrices Socioculturales (MS), Árbol de soluciones (AS), Matrices de datos IEC (MD IEC) y el Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional (PO). Esta metodología supera las visiones reduccionistas de la comunicación lineal abriéndose a lo complejo de la misma y no reduciendo solo a la transferencia de información.

6. La comunicación como estrategia en las ONG

En una organización absolutamente todo comunica, Rafael López Lita (1990 citado en Balas Lara 2011, 95), añade que la comunicación que se genere en cualquier

tipo de empresa tiene como objetivo esencial que su imagen global tenga una debida aceptación social. La comunicación y sus procesos deben ser el medio por el cual sensibilicen a la opinión pública ya que sin la comunicación estas organizaciones no de manera eficaz.

La elaboración de información por parte de las ONG es primordial para poder responder a las preguntas que surgen tanto de parte de los grupos de interés (gobiernos, beneficiarios, voluntarios entre otros) como de los mismos miembros de las organizaciones para tomar decisiones, las mismas que no puedan cumplir con esos requerimientos informativos, se verá afectada en el cumplimiento de sus objetivos y la adecuada gestión comunicacional para el público (Caba, Gálvez y López 2011, 57). Es debido a esto que la transparencia en todo aspecto de estas organizaciones es necesaria para fortalecer la confianza en el tercer sector.

Gran parte de la comunicación de las organizaciones sin fines de lucro por su naturaleza organizacional tienen como objetivo sensibilizar al público con dos factores clave: la educación al desarrollo (marketing social) y la búsqueda de recursos (campañas de obtención de fondos), con esto lo que se busca es que la misión y visión sea conocida entre la población para poder captar donantes y seguir fidelizando a los que ya han llegado con campañas educativas, formativas y de sensibilización de los labores, (Salvador i Peris 1999, 3-4 citado en Aguayo Llano 2020, 37).

Para Maritza Sobrados-León dentro de las organizaciones sin fines de lucro no existe la labor comunicativa realizada por profesionales, y en muchas ocasiones la realizan los miembros de la organización que comparten funciones, a pesar de que la comunicación para las organizaciones es importante no la consideran como algo prioritario, en la actualidad no todas las organizaciones han logrado aplicar todas las ventajas que tienen las estrategias comunicativas para poder expandir sus horizontes y no solo llegar a públicos nacionales. (2007, 30).

Alfredo Gallardo (2008, 6) añade que una de las caracterizaciones de las ONG es la naturaleza abierta y comunicativa pública, debido a que no pueden operar en un modo cerrado, las interacciones que hacen con su entorno les permiten que la sociedad civil interactúen con ellos, al igual que los voluntarios se sumen a estas organizaciones ya que son parte fundamental de este tipo de organizaciones y dan paso a que estén presentes y se sientan incluidos como públicos y equipos de trabajo valiosos, al igual que con organizaciones internacionales y estados donde buscan darse a conocer para conseguir ingresos y poder cumplir con sus proyectos. Como se observa, la

comunicación es un instrumento para el funcionamiento adecuado y eficaz tanto en los ámbitos internos como las relaciones con los públicos externos.

En este aspecto del público de las ONG, Rebeca Martín (2007, 134) alude que para que la comunicación cumpla su fin necesita de receptores, no obstante el público interno de las ONG son los receptores principales de los procesos comunicativos, luego la administración, medios de comunicación y otros donde otros son lo que se conoce como la sociedad en general, presentándose así un posible problema para dirigir los mensajes al público adecuado, esto a su vez se relaciona con los perfiles que se encuentran en internet variado, desde adolescentes hasta medios de comunicación no son iguales, por lo cual estos receptores apenas diferencian los mensajes para quienes son.

Jaime Paccha (2008, 90) menciona que en Latinoamérica gran parte de las ONGs que existen no prestan mayor atención al tema comunicacional lo cual es un problema, ya que gran parte de la labor que realizan estas organizaciones debe ser expuesta tanto en el nivel nacional como en el internacional para que su trabajo sea tomado en cuenta en los gobiernos de cada país al igual que la sociedad comprenda de mejor manera cómo funcionan e incluso sirvan como guía para la creación de políticas públicas.

Por otro lado, Leticia Quintana (2020, 174) indica que debido al rol que tienen estas organizaciones tanto en el aspecto social como en el político es importante que exista una difusión académica adecuada. En este caso en particular, la comunicación de estas organizaciones en revistas científicas latinoamericanas para la autora evidencia que la comunicación organizacional de las ONG no es un tema tratado muy ampliamente en la última década, los procedimientos y técnicas de investigación que se utilizan se encuentran aún en desarrollo y consolidación.

Toda actividad que realiza este tipo de organizaciones debe ser expuesta para el conocimiento de la población, en cierta forma la falta de aplicación de estrategias de comunicación externa ha dado como resultado desconocimiento y desconfianza en estas organizaciones y también se evidencia en la falta de material científico en la región.

Para el año 2014 en el Ecuador el registro de permiso para las ONG internacionales abarcaba un total de 143, mientras que para las ONG nacionales no se contaba con datos oficiales ya que al registrarlas no se lo hacía de manera adecuada (Gavilánez, 2017). Dejando en evidencia la importancia de un registro comunicacional con el que se permita realizar una contabilización adecuada de las ONG del país.

En la investigación llevada por los autores Gortaire, Matute, Romero y Tinajero (2022) mencionaban que, en el caso ecuatoriano, el surgimiento de estas organizaciones (conocidas como tercer sector en el país) son la respuesta a procesos internacionales, por lo cual la sociedad civil no ha logrado adaptarse del todo. Adicional a este enunciado, mucha de la labor que realizan las organizaciones sin fines de lucro no es comprendida en su totalidad por las personas debido a la falta de información que existe y la indiferencia. El factor principal del problema de comunicación es el desconocimiento de las acciones que realizan estas organizaciones, la manera en que utilizan sus canales de comunicación.

758 ONG tienen presencia en medio digitales, de las cuales, al desagregar la información, Quito posee 309 organizaciones, mientras que Cuenca le sigue con 61, en tercer lugar, se encuentra Loja con 35 e Ibarra con 33, mientras que Guaya presenta tan solo 14 organizaciones con la utilización de recursos digitales. Dando como resultado a la ciudad de Quito con la mayor cantidad de ONG presentes en el mundo digital, no obstante, es necesario destacar que la mayoría de las organizaciones no cuenta con estrategias de comunicación y solo el 15,35% poseen medios de comunicación digital, lo cual pone en evidencia la escasa socialización de las actividades que brindan las ONG en el país (Gortaire, Matute, Romero y Tinajero 2022, 220-3)

Capítulo segundo

Diagnóstico de la estrategia, actores e implementación de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC)

1. Estrategia *Hacia el Empleo* de Children Internacional

Children International es una organización humanitaria sin ánimo de lucro presente alrededor del mundo en 11 países, que busca erradicar la pobreza de niños y jóvenes, mediante programas de apadrinamiento donde los mismos se beneficien de los diversos programas que cuenta esta organización para transformar sus vidas y buscar un mejor futuro.

Esta organización funciona en el país desde el año 1989, con dos agencias principales (Guayaquil y Quito) que han servido desde entonces a niños, niñas y jóvenes ecuatorianos mediante sus programas enfocados en: salud, educación, bienestar emocional y empleo.

Para este caso en concreto de estudio, se seleccionó una estrategia de esta organización denominada *Hacia el empleo*, que nace como respuesta a una problemática del Ecuador, que son las escasas oportunidades que tienen los adultos jóvenes entre los 18 a 24 años para conectarse con fuentes de ingresos (Children International 2022).

A este grupo de jóvenes, se les dificulta adentrarse en el mundo laboral con mínimas condiciones de seguridad y legalidad ya que se encuentran en los quintiles 2 y 3 de pobreza, esto tiene su complejidad en especial para aquellos que han crecido en entornos vulnerables. Dicha estrategia busca minimizar el impacto de esta problemática con sus cuatro programas con el fin de conectar a estos adultos jóvenes con una fuente de ingreso, dichos programas son:

- PROA (Proyecto Reinventa Organiza y Actúa): Que tiene como finalidad que jóvenes entre 17 y 19 años puedan planificar su proyecto de vida
- Becas: Su objetivo es apoyar a los jóvenes de entre 18 y 24 años a continuar con el proceso de formación en el tercer nivel educativo, se los apoya mediante una subvención económica, capacitaciones para habilidades del diario vivir y habilidades laborales

- **Emprende:** Este programa promueve espacios de formación, apoyo y acompañamiento para jóvenes que ven en el emprender un medio de subsistencia, reciben capacitaciones en habilidades, herramientas y técnicas para continuar con sus emprendimientos. Una vez finalizadas las capacitaciones se los conecta con fondos semillas al igual que oportunidades donde puedan ofrecer sus productos.
- **Empleabilidad:** El programa capacita a jóvenes entre 18 y 24 años que buscan un primer empleo o fortalecer sus hojas de vida para encontrar un empleo en mejores condiciones. Los participantes adquieren certificaciones en habilidades de vida, habilidades, al cliente, cursos técnicos polifuncionales en servicios o administrativos (Hacia el empleo 2023).

Tanto las empresas privadas, públicas y organizaciones del tercer sector se encuentran en comunicación constante con la comunidad de jóvenes que tienen que suplir las necesidades de la comunidad apadrinada. La estrategia tiene 11 años en la ciudad de Quito y ha permitido construir la red de empresas y aliados que apoya al programa directamente y están en constante capacitaciones (EKOS 2022).

La organización cuenta con los siguientes canales oficiales de la agencia en Quito que son: Facebook (CIEcuador), Instagram (@childreninternationalqto) y LinkedIn (Children International Quito- Hacia el empleo), por otro lado, la manera de comunicación principal del programa se divide en las siguientes acciones:

- **Visitas directas a empresas,** (si es visita por primera vez, se presenta todo lo relacionado con la organización y el programa como tal mediante presentaciones).
- **Correos electrónicos:** Donde llegan solicitudes para perfiles por empleo, pasantías, organización de eventos o cosas importantes acerca de programas y aliados externos.
- **Página de LinkedIn:** La cual permite subir perfiles profesionales de los jóvenes que participan en la estrategia hacia el empleo, cuenta con 729 seguidores.
- **Página web de Children International:** Dentro de la cual existe una pestaña dedicada a la estrategia donde está colocada amplia información sobre la misma.

En el aspecto de redes sociales, la organización cuenta con un canal en YouTube llamado *Mundo empleabilidad*, que cuenta con aproximadamente dos mil suscriptores,

en dicho canal se suben testimonios de apadrinas y ex apadrinados acerca de sus experiencias de la estrategia Hacia el empleo, actualmente cuenta con 39 videos, sin embargo, se encuentra desactualizado.

Con respecto a Facebook, la estrategia cuenta con una página para la ciudad de Guayaquil donde se difunde publicidad para acceder a los programas y actividades que se realizan. Esta estrategia no posee cuenta de Instagram ni de Tik Tok.

En este contexto es necesario mencionar que no se cuenta con datos exactos para poder contabilizar la presencia de los actores en el internet y evaluar la interacción con las redes sociales de *Hacia el empleo* en la presente investigación. Sin embargo, la líder técnica de la estrategia comento que los beneficiarios si cuentan con redes sociales y se encuentran presentes en LinkedIn, Instagram y Facebook.

Para el diagnóstico de la comunicación externa de la estrategia, se entabló contacto con el periodista de la agencia de la sede Quito, Antonio Salazar y la líder técnica de *Hacia el empleo* Lourdes Yépez, quienes aportaron significativamente para poder realizar este plan de comunicación.

2. Diagnóstico de los actores principales de la Estrategia Hacia el Empleo de Children Internacional

Gracias a las entrevistas brindadas por parte de la Líder de la Estrategia y el periodista de la agencia en Quito, se determinó que existen tres actores principales que son parte fundamental para la misma: Las empresas aliadas, beneficiarios y voluntarios de la estrategia, los cuales van a estar presentes en el desarrollo de las matrices de la IEC para el posterior desarrollo de soluciones.

Como primer actor de la estrategia están las empresas aliadas. Hasta enero de 2024 se registraron a 125 empresas aliadas, nivel histórico desde que la estrategia se incorporó en la ciudad de Quito. Debido a la naturaleza legal de varias empresas, la organización no puede brindar nombres de las mismas por temas legales. Estas empresas aliadas, tanto públicas y privadas, ayudan a los beneficiarios de la estrategia de diversas formas: Algunas de ellas realizan capacitaciones, donaciones, contrataciones laborales o apoyo a emprendedores con fondos semillas, brindan webinars entre otros. Los talleres que brinda *Hacia el empleo* se los realiza en los centros comunitarios, mientras que otra

parte se los efectúa en las instalaciones de los proveedores donde se brinda todas las facilidades, ambos lugares cuentan con acceso a internet.

Con respecto a los beneficiarios de la estrategia, para el año 2023 alrededor de 749 participantes fueron los beneficiados. Este número se encuentra dividido en empleabilidad, becas o emprendimientos brindados por las empresas aliadas. Para el año 2024, existe una renovación de PROA, un programa que se diseñó y ejecutó desde la Estrategia *Hacia el Empleo* desde 2022 hasta 2023, y que, sin embargo, presupuestariamente estaba cargado en la Estrategia de Educación. A partir del 2024 este programa es diseñado, implementado y financiado desde *Hacia el Empleo*, con lo cual el número de participantes se reportará dentro de esta misma estrategia en este año. La líder de la estrategia comentó que durante el 2023 se capacitaron 414 beneficiarios, de los cuales se graduaron 402 del programa de empleabilidad.

En el caso de voluntariado, son parte fundamental del proyecto ya que ellos son los encargados de llevar la información, tanto de la estrategia como de la difusión de la organización a la comunidad. Para comunicar los programas vigentes, son las personas las que brindan apoyo y soporte para los beneficiarios.

Los criterios de selección para los voluntarios están anclados en el interés genuino de colaborar de manera voluntaria con la organización, y cuenten con la aceptación y respaldo de la comunidad de los sectores donde van a llevar la información, que resida en los sectores donde tienen incidencias y que tengan tiempo y disposición para asistir a las reuniones, a fin de fortalecer habilidades para representar en el territorio de la organización. La función principal en cuanto a su colaboración tiene que ver con ayudar a canalizar la información que se envía a la comunidad, y viceversa. Entre diciembre de 2023 y enero 2024 existieron alrededor de 276 voluntarios.

Es importante recalcar que para poder acceder a los programas y beneficios de esta estrategia se debe tener los siguientes requisitos básicos: ser Bachiller, ser apadrinado o ex apadrinado y tener entre 18 y 24 años.

Dentro de los beneficiarios de la estrategia *Hacia el empleo* se recopiló información de una entrevista hacia un miembro del programa de empleabilidad que es parte de la estrategia, donde relata la manera en la cual pudo desarrollar su emprendimiento y como Children y Hacia el empleo permitieron que sea posible.

Kevin Zúñiga de 24 años, fue parte de Children International desde que tenía aproximadamente siete años, ya que sus vecinos asistían a la organización y conocía a breves rasgos de lo que se trataba. A los catorce años comenzó a asistir al centro

comunitario del barrio la Roldós con frecuencia con el fin de ser parte del programa Joven reportero donde aprendió habilidades fotográficas, al igual que participo en campañas juveniles donde convivían con otros chicos en la casa comunal del mismo sector, describe esas anécdotas como épocas divertidas y buenas.

A la edad de 18-19 años fue parte de Hacia el empleo, donde menciona que la estrategia lo ayudo para poder conocer y saber que se debe hacer en una entrevista de trabajo y como conseguirlo, tener noción de que preguntas van a realizar, el lenguaje de manos y comportamiento entre otras.

Cuando tuvo 18 años no alcanzó el puntaje para poder ingresar a la universidad, fue entonces cuando decidió ser parte del programa de empleabilidad que es parte de la estrategia Hacia el empleo y fue así como obtuvo uno. Luego ingreso a la universidad y trato de acomodar sus horarios de trabajo con las clases hasta que la empresa donde laboraba se movilizó y no pudo continuar más y surgió la idea de emprender gracias a la curiosidad innata de como el diseño industrial es innovador y tiene mucho campo para desarrollarse, su emprendimiento se llama Dope Wope y diseña productos a pequeña escala mediante el uso de impresión 3D.

Menciono que Children International lo ayudo desde sus inicios gracias a los talleres que brindan y en especial cuando fue acreedor a un fondo semilla de un concurso de Amcham organizado por la organización ya que gracias a este fondo pudo obtener más materia prima para la producción de más material al igual que la aplicación de marketing para las empresas.

El emprendimiento cambio la vida de Kevin ya que pudo pasar de no tener objetivos a largo plazo y vivir al día a día a obtener nuevas responsabilidades y objetivos a largo plazo. De igual manera menciona que los programas de la organización y sus beneficios tanto afectivos como económicos si llegan a los beneficiarios y él es una prueba de que si llegaron. Actualmente es proveedor de su emprendimiento para la fundación. (Kevin 2024, entrevista)

3. Metodología

La teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva permite analizar a detalle el encuentro en la diversidad, la operación de la multidimensionalidad comunicacional y la importancia de la participación de los actores con el fin de poder investigar las realidades de las empresas aliadas, beneficiarios y voluntarios de la estrategia *Hacia el empleo* de la

Organización Children International, aplicando las herramientas metodológicas propuestas por la Escuela de Rosario que son las técnicas IEC que facilitan la planificación de la comunicación separándose de los modelos tradicionales comunicativos que son unidimensionales.

La IEC es considerada una metodología participativa, que critica a las modalidades habituales de cómo hacer la comunicación, ya que rebasa los reduccionismos que presentan las teorías clásicas aplicadas a la actualidad debido a que no toman en consideración a los actores que habitan y sus diversidades (Massoni 2026).

Siguiendo con la elaboración de esta estrategia comunicacional se han contemplado cuatro de las siete operaciones cognitivas, instrumentos y herramientas de la metodología IEC, que son la Versión Técnica Comunicacional (VTC), Mapeo Comunicacional de Actores (MCA), Matrices Socioculturales (MS) y Árbol de Soluciones (AS) que se conceptualizan a continuación:

1. **Versión Técnica Comunicacional (VTC):** Es la parte principal de las matrices, dentro de la misma se define el problema del cual se debe llevar a cabo conversaciones y observar cuales son las relaciones entre las áreas de las mismas, para esta formulación se deben abarcar aspectos y subaspectos del problema (Massoni y Bussi 2020, 31).
2. **Mapeo Comunicacional de Actores (MCA):** En esta matriz se logran identificar a los actores que se encuentran relacionados con el proyecto y en qué nivel de intervención están. Es decir, existe la jerarquización y la vinculación con cada componente (Massoni y Bussi 2020, 87).
3. **Matrices Socioculturales (MS):** Dentro de estas matrices se realiza un reconocimiento de los actores previamente mencionados de manera específica debido a que se deben agrupar los mismos para analizarlos. Cuando se encuentran agrupados se puede identificar la complejidad de estos (Massoni y Bussi, 2020, 104).
4. **Árbol de soluciones (AS):** Esta técnica permite un diseño de espacios y productos comunicacionales. La cual configura de manera micro y macrosocial intersubjetivamente, partiendo de los reconocimientos realizados. De igual manera las acciones y productos comunicacionales aportan en el despliegue de la estrategia comunicacional (Massoni y Bussi, 2020, 130-1).

4. Diseño de la estrategia comunicacional

El proyecto que desarrollará la estrategia de comunicación externa consistirá en brindar visibilidad a la Estrategia *Hacia el empleo* desarrollada por la Organización Children International Quito, hacia sus principales actores externos que son empresas aliadas, beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia y sus voluntarios. El objetivo es que dicho plan pueda servir para mejorar la difusión de la misma entre estos actores mencionados con el fin de que se mantengan informados y puedan acceder a la estrategia de la mejor manera posible.

5. Objetivo general

Fortalecer la comunicación con públicos externos de la estrategia *Hacia el Empleo* a través de contenidos que favorezcan la interacción con actores estratégicos.

6. Objetivos específicos

- Generar un diagnóstico de cómo funciona la comunicación externa de la estrategia *Hacia el empleo* de la sede Quito en la actualidad.
- Identificar contenidos y canales que favorezcan la comunidad con los públicos externos de la estrategia hacia el empleo.
- Crear un plan de comunicación externa para la estrategia *Hacia el empleo* de Children Internacional en Quito.

7. Aspectos metodológicos

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, e identificar las problemáticas alrededor de *Hacia el empleo* abordando la complejidad de sus actores, se aplicarán las herramientas de la metodología de la investigación enactiva mediante las herramientas de la IEC.

Para la CEE, el trabajo en conjunto con las diversas multidimensionalidades es lo que es lo que va a permitir distinguir los vínculos que se forman de manera fluida para los cambios sociales conversacionales donde se incluye varias operaciones cognitivas que van a dar paso a evitar la aplicación de los procesos lineales de la comunicación. Por otra parte, las IEC forman parte de los proyectos de la CEE que recopilan las investigaciones como parte de las acciones, brindan sinergia sin olvidar el mundo

complejo que se habita y teniendo como eje a la comunicación que se encarga de innovar (Massoni 2019, 240-2).

Las matrices IEC que se presentarán a continuación serán indispensables para comprender de mejor manera las estrategias que se utilizarán con los actores de la estrategia con el fin de realizar el plan de comunicación externa que abarque a los actores del mismo e identificar los mejores canales para que la Estrategia Hacia el empleo tenga su debido reconocimiento en el país y pueda cumplir sus objetivos.

Para el proceso de recolección de información de *Hacia el empleo* se realizaron entrevistas personales tanto a la líder de la estrategia como el periodista de agencia con el fin de obtener detalles sobre la misma, se realizó de igual manera una investigación documental con los testimonios brindados a la organización ya que debido a dificultades con el tiempo de la investigadora no se pudieron realizar más entrevistas personales. La organización protege la confidencialidad de sus participantes razón por la cual no existen nombres de las empresas aliadas ni datos exacto en varios casos de los beneficiarios.

8. Aplicación de técnicas IEC

Massoni y Bussi (2020) citan como elemento de partida a la VTC (Versión Técnica Comunicacional), ya que permite localizar el problema de manera concreta, para poder definir el tema. Las preguntas relacionadas con respecto al para quién se está realizando las matrices son necesarias de definir las ya que a estas se les incluye una frase núcleo que resume el problema, seguido por los componentes del problema y posteriormente sus niveles (causas básicas, próximas, síntomas y consecuencias).

Para esta investigación dentro de los siguientes cuadros de las matrices de la IEC se especifican los cuatro componentes de la VTC de la investigación que son: Económico que hace referencia a las empresas aliadas de la estrategia, Comunitario que se relaciona con los beneficiarios de la estrategia, Sociocultural asociado con los voluntarios y Comunicacional referido a la estrategia. Todos ellos forman parte indispensable de la estrategia debido a que para estos 4 actores se desarrollara el plan de comunicación externa.

Tabla 1
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto
Frase núcleo del problema

FRASE NÚCLEO DEL PROBLEMA		Herramienta nº1 Fecha: 02/01/2024
Tema	Comunicación externa	
Para quién	Beneficiarios de la estrategia <i>Hacia el empleo</i> de la Organización Children International	
Frase núcleo de la VTC	“Falta de difusión comunicacional de la estrategia Hacia el empleo a sus aliados, beneficiarios y voluntarios”.	

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 2
Componentes del problema
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC

COMPONENTES DEL PROBLEMA	Herramienta nº1 Fecha: 02/01/2024
Frase núcleo de la VTC: “Falta de difusión comunicacional de la estrategia Hacia el empleo a sus aliados, beneficiarios y voluntarios”.	
Componente 1: Económico.	
Componente 2: Comunitario.	
Componente 3: Sociocultural.	
Componente 4: Comunicacional.	

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 3
Componentes y aspectos del problema
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC

COMPONENTES Y ASPECTOS DEL PROBLEMA		Herramienta nº1 Fecha: 02/01/2024
Frase núcleo de la VTC: “Falta de difusión comunicacional de la estrategia Hacia el empleo a sus aliados, beneficiarios y voluntarios”.		
Componentes	Aspectos	
Componente 1: Económico	1.1: Desconocimiento de la Organización en el territorio nacional	
	1.2: Cambios en las administraciones de las empresas , públicas-privadas para seguir colaborando con ONG.	
	1.3: Falta de asignación de recursos por parte de las empresas privadas a programas de ayuda social.	
Componente 2: Comunitario	2.1: Limitación en la movilidad de los beneficiarios y ex beneficiarios al ser contratados por las empresas.	
	2.2: Situación de pobreza de varios beneficiarios.	
	2.3: Carencia de un título de Bachiller que se solicita para acceder a la estrategia.	
Componente 3: Sociocultural	3.1: Poca aceptación de los sectores involucrados donde realizan la labor los voluntarios.	

	3.2: Falta de tiempo por parte de los voluntarios para reuniones de la Organización.
	3.3: Desvalorización del trabajo de ayuda social.
Componente 4: Comunicacional	4.1: Falta de creación y difusión de contenido en las redes sociales oficiales de la organización.
	4.2: Canales de difusión actuales sobresaturados.
	4.3: Falta de generación de productos comunicacionales

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 4
Niveles del problema por componente del VTC
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC

NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Frase núcleo de la VTC: “Falta de difusión comunicacional de la estrategia Hacia el empleo a sus aliados, beneficiarios y voluntarios”.		
Síntomas	1.1 Poca visibilidad a las Organizaciones no gubernamentales que existen en el país. 1.2 Mínimo seguimiento a los programas existentes con las ONG 1.3 Destino de presupuestos a otros proyectos.	
Consecuencias	1.1 Desinterés en ser parte de los programas de las ONG. 1.2 Interrupción en los contratos establecidos con las ONG. 1.3 Poca probabilidad de continuidad en la implementación de proyectos.	
Componente 1 de la VTC: Económico	1.1 Desconocimiento de la Organización en el territorio nacional 1.2: Cambios en las administraciones de las empresas , públicas-privadas para seguir colaborando con ONG. 1.3: Falta de asignación de recursos por parte de las empresas privadas a programas de ayuda social.	
Causas próximas	1.1. Asociación de la organización a temas benéficos como debilidad. 1.2 Falta de involucramiento. 1.3 Falta de interés por empresas privada-públicas para trabajar en proyectos sociales.	
Causas básicas	1.1 Creencias falsas. 1.2 Poco interés de los actores. 1.3 Desmotivación.	

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 5
Niveles del problema por componente del VTC
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC

NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Frase núcleo de la VTC: “Falta de difusión comunicacional de la estrategia Hacia el empleo a sus aliados, beneficiarios y voluntarios”.		
Síntomas	2.1 Beneficiarios residen en barrios alejados de los lugares de trabajo. 2.2 Desconfianza hacia el mundo exterior de sus hogares. 2.3 Falta de educación secundaria de los beneficiarios por trabajos.	
Consecuencias	2.1 Abandono de los trabajos. 2.2 Limitación en acceder a los programas brindados por la ONG por falta de recursos. 2.3 Desistimiento del programa.	

Componente 2 de la VTC: Comunitario	2.1: Limitación en la movilidad de los beneficiarios y ex beneficiarios al ser contratados por las empresas. 2.2: Situación de pobreza de varios beneficiarios. 2.3: Carencia de un título de Bachiller que se solicita para acceder a la estrategia.
Causas próximas	2.1 Falta de recursos por parte de las empresas para expandir recorridos para barrios alejados. 2.2 Falta de motivación personal. 2.3 Falta de recursos para acceder a una educación.
Causas básicas	2.1 Horarios Laborales. 2.2 Desmotivación. 2.3 Desmotivación

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 6
Niveles del problema por componente del VTC
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC

NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		Herramienta nº1 Fecha: 02/01/2024
Frase núcleo de la VTC: “Falta de difusión comunicacional de la estrategia Hacia el empleo a sus aliados, beneficiarios y voluntarios”.		
Síntomas	3.1 Desvalorización de las zonas aisladas. 3.2 Limitado conocimiento de habilidades para el voluntariado. 3.3 Desinformación sobre el voluntariado	
Consecuencias	3.1 Desconfianza en los voluntarios de la organización. 3.2 Inconvenientes para construir procesos de confianza con los actores de la estrategia 3.3 Falta de involucramiento para trabajar en proyectos sociales	
Componente 3 de la VTC: Sociocultural	3.1: Poca aceptación de los sectores involucrados donde realizan la labor los voluntarios. 3.2: Falta de tiempo por parte de los voluntarios para reuniones de la Organización. 3.3: Desvalorización del trabajo de ayuda social.	
Causas próximas	3.1 Desconocimiento de la organización y estrategia. 3.2 Escasa difusión de la organización y estrategia en el territorio asignado. 3.3 Desinterés en las problemáticas sociales.	
Causas básicas	3.1 Desinterés. 3.2 Horarios laborales. 3.3 Desmotivación	

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 7
Niveles del problema por componente del VTC
VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto IEC

NIVELES DEL PROBLEMA POR COMPONENTE DE LA VTC		Herramienta nº1 Fecha: 02/01/2024
Frase núcleo de la VTC: “Falta de difusión comunicacional de la estrategia Hacia el empleo a sus aliados, beneficiarios y voluntarios”.		
Síntomas	4.1 Baja interacción del público en redes. 4.2 Limitación en la creación de redes sociales. 4.3 Falta de asignación de recursos para la ejecución de campañas de comunicación.	
Consecuencias	4.1 Desconexión/desinterés con los resultados de la estrategia. 4.2 Desconocimiento de los actores de las redes sociales oficiales. 4.3 Falta de equipo de creación por parte de voluntarios de la organización.	

Componente 4 de la VTC: Comunicacional	4.1: Falta de difusión de contenido en las redes sociales oficiales de la organización. 4.2: Canales de difusión actuales sobresaturados. 4.3: Falta de generación de productos comunicacionales.
Causas próximas	4.1 Limitado alcance hacia el público de interés. 4.2 Dificultades para acceder a los canales de difusión. 4.3 Presupuesto limitado.
Causas básicas	4.1 Falta de publicidad 4.2 Desconfianza 4.3 Indiferencia

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

En el aspecto Económico se observa que existen varios factores que afectan a la socialización de la estrategia tales como el desconocimiento de la organización a nivel nacional dando como resultado al desconocimiento de la estrategia Hacia el empleo, existen cambios en el tema administrativo de las empresas aliadas por lo cual suceden casos de desistimiento de estas hacia la estrategia y en muchas ocasiones la asocian a temas benéficos más no de cooperación mutua.

Dentro del componente comunitario la falta de educación secundaria es un obstáculo para los beneficiarios y ex beneficiarios, ya que requieren de un título de bachiller para poder ser parte de la estrategia y varios no acceden a ese título. Otro problema, que al igual que en el caso de Kevin, tienen otros beneficiarios es la limitación en la movilidad cuando ya consiguen trabajo, debido a que muchas empresas suelen ofrecer ofertas de trabajo con horarios rotativos, lo que dificulta la movilización de los beneficiarios a dichos lugares; a pesar de que se brinde un servicio de transporte, suelen ser sectorizados y no llegan hasta los barrios donde residen. De igual forma para algunos beneficiarios su plan de vida está ligado a poder seguir estudiando, lo que les desanima del primer empleo por los requisitos.

De la misma manera en el componente Sociocultural se encuentran factores como la falta de aceptación a los voluntarios por los barrios marginados ya que una de las principales funciones de estos es poder socializar de los programas en esos barrios y presentan inconvenientes de confianza en ellos, por lo cual no se logra comunicar a toda la población objetiva, al igual que la falta de tiempo para capacitaciones por parte de los voluntarios.

En el componente comunicacional, a pesar de poseer canales oficiales muchos de estos se encuentran sin actividad constante y algunos ya se encuentran agotados como el WhatsApp, razón por la cual se debe innovar en la creación de nuevos medios digitales como lo es la plataforma de Tik Tok que en la actualidad es una plataforma didáctica.

Tabla 8
Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Componente 1: Económico
MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC

RECONOCIMIENTO DE ACTORES COMUNICACIONALES POR COMPONENTE DE LA VTC		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
COMPONENTE 1: Económico		
Actores comunicacionales actualmente vinculados		
Síntomas	1.1	Autoridades de empresas privadas y Representantes de convenios institucionales de la Estrategia Hacia el empleo.
	1.2	Autoridades de empresas públicas y privadas aliadas-equipos de trabajo relacionados en: financiamiento-comunicación-seguimiento de proyectos sociales de las empresas públicas y privadas-sociedad civil.
	1.3	Autoridades de empresas públicas y privadas aliadas-equipos de trabajo relacionados en: financiamiento-seguimiento de proyectos sociales de las empresas públicas y privadas.
Consecuencias	1.1	Empresas privadas y públicas aliadas.
	1.2	Autoridades de empresas públicas y privadas aliadas-equipos de trabajo relacionado con presupuestos de las empresas públicas y privadas. Representantes de convenios institucionales de la Estrategia Hacia el empleo.
	1.3	Autoridades de empresas públicas y privadas aliadas-equipos de trabajo relacionados en: financiamiento-seguimiento de proyectos sociales de las empresas públicas y privadas.
Aspectos	1.1	Empresas privadas y públicas, dirigentes de canales de comunicación - Representantes de ONG del país- sociedad civil.
	1.2	Autoridades de empresas públicas y privadas aliadas-equipos de trabajo relacionados en: financiamiento-comunicación-seguimiento de proyectos sociales de las empresas públicas y privadas-sociedad civil.
	1.3	Autoridades de empresas públicas y privadas aliadas-equipos de trabajo relacionados en: financiamiento-seguimiento de proyectos sociales de las empresas públicas y privadas.
Causas próximas	1.1	Equipos de trabajo relacionados en: financiamiento y asignación de recursos de las empresas públicas y privadas.
	1.2	Autoridades de empresas públicas y privadas aliadas-equipos de trabajo relacionados en: financiamiento-comunicación-seguimiento de proyectos sociales de las empresas públicas y privadas-sociedad civil.
	1.3	Autoridades de empresas públicas y privadas aliadas-equipos de trabajo relacionados en: financiamiento-seguimiento de proyectos sociales de las empresas públicas y privadas.
Causas básicas	1.1	Autoridades de empresas privadas y públicas aliadas- Representantes de ONG del país- sociedad civil.
	1.2	Empresas privadas y públicas aliadas, Representantes de ONG del país- sociedad civil.
	1.3	Autoridades de empresas públicas y privadas aliadas-equipos de trabajo relacionados en: financiamiento-seguimiento de proyectos sociales de las empresas públicas y privadas.

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 9
Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Componente 2:
Comunitario
MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC

RECONOCIMIENTO DE ACTORES COMUNICACIONALES POR COMPONENTE DE LA VTC		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
COMPONENTE 2: Comunitario		
Actores comunicacionales actualmente vinculados		

Síntomas	2.1	Empresas aliadas a la estrategia, proveedores
	2.2	Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo.
	2.3	Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo.
Consecuencias	2.1	Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo-
	2.2	Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo.
	2.3	Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo.
Aspectos	2.1	Empresas aliadas de la estrategia, Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo.
	2.2	Familiares de los beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo
	2.3	Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo.
Causas próximas	2.1	Empresas aliadas a la estrategia, proveedores
	2.2	Familiares de los beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo- personas en situación de riesgo
	2.3	Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo.
Causas básicas	2.1	Familiares de los beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo- personas en situación de riesgo
	2.2	Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo.
	2.3	Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo.

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 10
**Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Componente 3:
 Sociocultural**
MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC

RECONOCIMIENTO DE ACTORES COMUNICACIONALES POR COMPONENTE DE LA VTC		Herramienta nº1
COMPONENTE 3: Sociocultural		Fecha: 02/01/2024
Actores comunicacionales actualmente vinculados		
Síntomas	3.1	Moradores de barrios intervenidos
	3.2	Aspirantes a voluntarios y voluntarios de la estrategia Hacia el empleo
	3.3	Autoridades de empresas privadas, funcionarios de empresas privadas-sociedad civil-aspirantes a voluntarios y voluntarios de la estrategia Hacia el empleo
Consecuencias	3.1	Moradores de barrios intervenidos-población con discapacidad- Dirigentes sociales-personas en situación de riesgo.
	3.2	Moradores de barrios intervenidos- aspirantes a voluntarios y voluntarios de la estrategia Hacia el empleo.
	3.3	Autoridades de empresas privadas, funcionarios de empresas privadas-sociedad civil.
Aspectos	3.1	Moradores de barrios intervenidos- Dirigentes jóvenes barriales.
	3.2	Aspirantes a voluntarios y voluntarios de la estrategia Hacia el empleo
	3.3	Autoridades de empresas privadas, funcionarios de empresas privadas-sociedad civil.
Causas próximas	3.1	Autoridades de empresas privadas, funcionarios de empresas privadas-sociedad civil-moradores de barrios alejados
	3.2	Aspirantes a voluntarios y voluntarios de la estrategia Hacia el empleo- moradores de barrios intervenidos
	3.3	Autoridades de empresas privadas, funcionarios de empresas privadas-sociedad civil
Causas básicas	3.1	Autoridades de empresas privadas, funcionarios de empresas privadas-sociedad civil-moradores de barrios intervenidos.
	3.2	Aspirantes a voluntarios y voluntarios de la estrategia Hacia el empleo
	3.3	Autoridades de empresas privadas, funcionarios de empresas privadas-sociedad civil.

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 11
**Reconocimiento de actores por componente de la VTC. Componente 4:
 Comunicacional**
MCA – Mapeo Comunicacional de Actores del Proyecto IEC

RECONOCIMIENTO DE ACTORES COMUNICACIONALES POR COMPONENTE DE LA VTC COMPONENTE 4: Comunicacional		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Actores comunicacionales actualmente vinculados		
Síntomas	4.1	Empresas públicas y privadas aliadas a la estrategia- posibles empresas interesadas en la estrategia-beneficiarios y ex beneficiarios- aspirantes a voluntarios y voluntarios de Hacia el empleo-sociedad civil.
	4.2	Comunicadores de la estrategia, productores, consultores, agencias de medios- medios de comunicación externa.
	4.3	Equipo de financiamiento de la Organización Children International- líderes de la estrategia-Comunicadores de la estrategia, productores, consultores, agencias de medios.
Consecuencias	4.1	Empresas públicas y privadas aliadas a la estrategia- posibles empresas interesadas en la estrategia-beneficiarios y ex beneficiarios- aspirantes a voluntarios y voluntarios de Hacia el empleo.
	4.2	Empresas públicas y privadas aliadas a la estrategia- posibles empresas interesadas en la estrategia-beneficiarios y ex beneficiarios- aspirantes a voluntarios y voluntarios de Hacia el empleo.
	4.3	Comunicadores de la estrategia, productores, consultores, periodista de agencia- medios de comunicación externa.
Aspectos	4.1	Líder de la estrategia Hacia el empleo - técnicos del proyecto - medios de comunicación externos – agentes de agencia- comunicadores de programa.
	4.2	Empresas públicas y privadas aliadas a la estrategia- posibles empresas interesadas en la estrategia-beneficiarios y ex beneficiarios- aspirantes a voluntarios y voluntarios de Hacia el empleo.
	4.3	Comunicadores de la estrategia, productores, consultores, agencias de medios- autoridades de instituciones privadas- medios de comunicación externa- beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo.
Causas próximas	4.1	Empresas públicas y privadas aliadas a la estrategia- posibles empresas interesadas en la estrategia-beneficiarios y ex beneficiarios- aspirantes a voluntarios y voluntarios de Hacia el empleo.
	4.2	Empresas públicas y privadas aliadas a la estrategia- posibles empresas interesadas en la estrategia-beneficiarios y ex beneficiarios- aspirantes a voluntarios y voluntarios de Hacia el empleo.
	4.3	Equipo de financiamiento de la Organización Children International- Comunicadores de la estrategia, productores, consultores.
Causas básicas	4.1	Empresas públicas y privadas aliadas a la estrategia- posibles empresas interesadas en la estrategia-beneficiarios y ex beneficiarios- aspirantes a voluntarios y voluntarios de Hacia el empleo.
	4.2	Empresas públicas y privadas aliadas a la estrategia- posibles empresas interesadas en la estrategia-beneficiarios y ex beneficiarios- aspirantes a voluntarios y voluntarios de Hacia el empleo.
	4.3	Empresas públicas y privadas aliadas a la estrategia-beneficiarios y ex beneficiarios- aspirantes a voluntarios y voluntarios de Hacia el empleo.

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

A continuación, se presentarán la jerarquización de actores por cada problema comunicacional de manera gráfica.

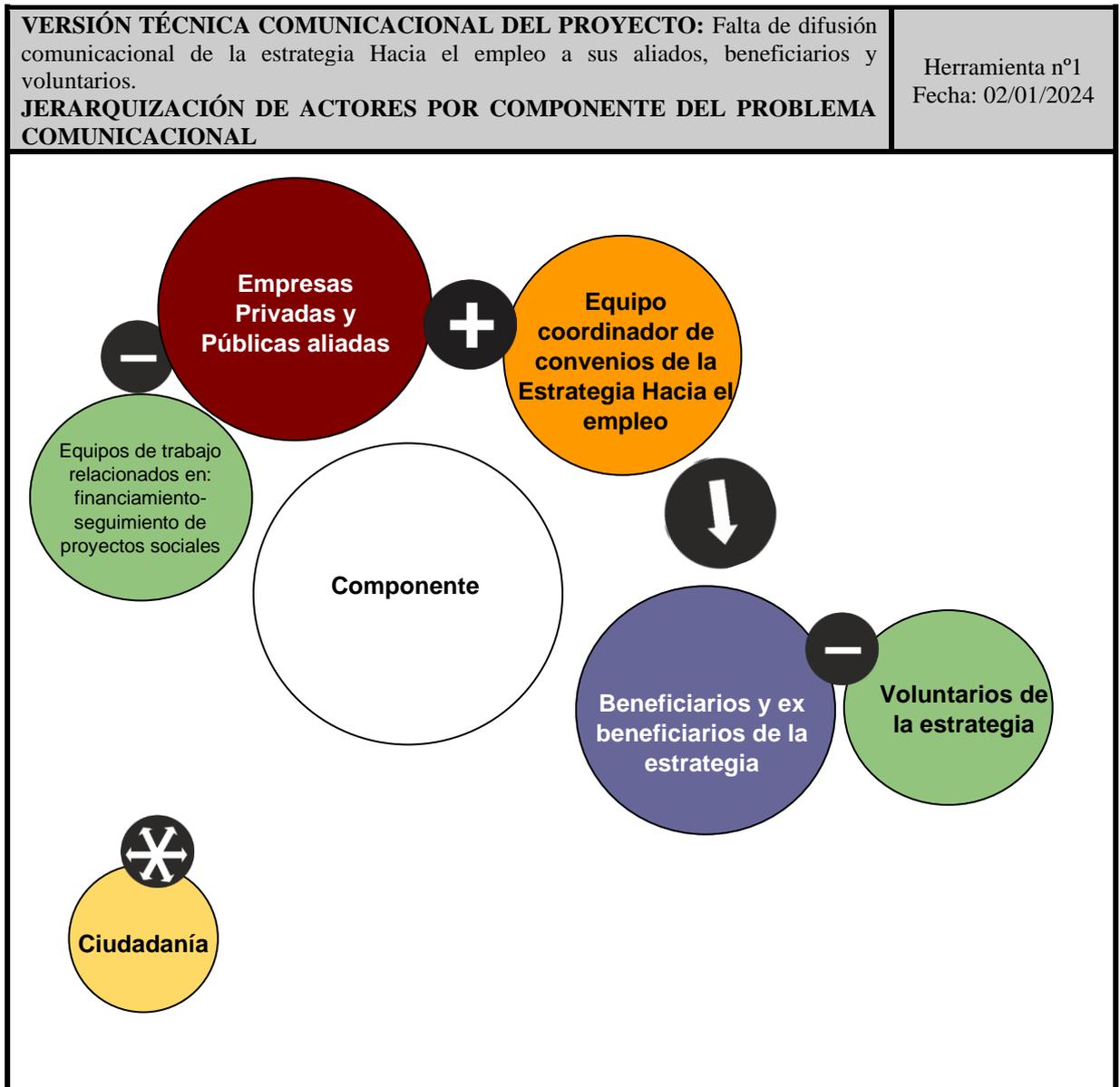


Figura 1. Jerarquización de actores por componente del problema comunicación
Fuente y elaboración propias con base en Massoni, 2013.

VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO: Falta de difusión comunicacional de la estrategia Hacia el empleo a sus aliados, beneficiarios y voluntarios.

JERARQUIZACIÓN DE ACTORES POR COMPONENTE DEL PROBLEMA COMUNICACIONAL

Herramienta n°1
Fecha: 02/01/2024

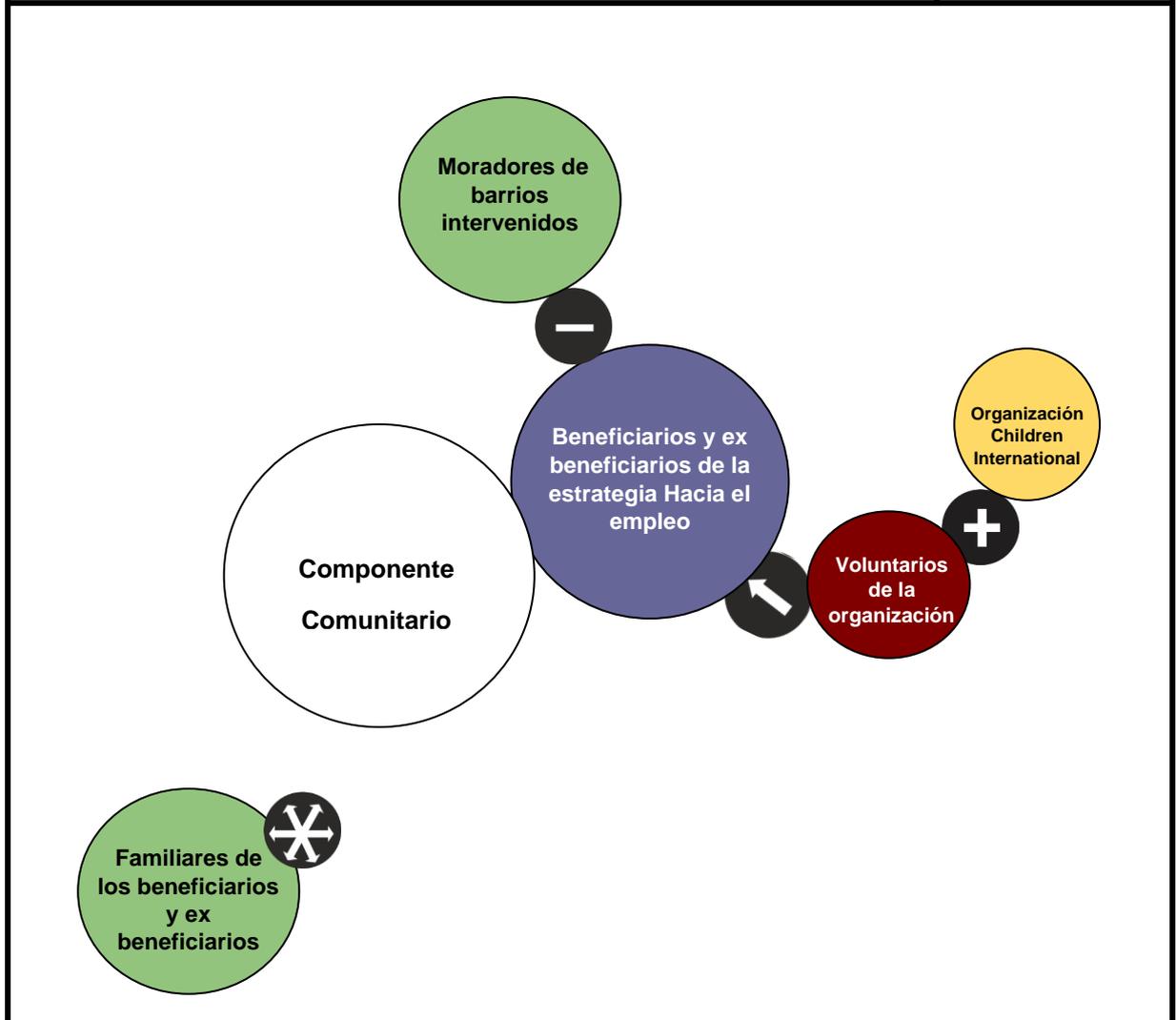


Figura 2. Jerarquización de actores por componente del problema comunicación
Fuente y elaboración propias con base en Massoni, 2013.

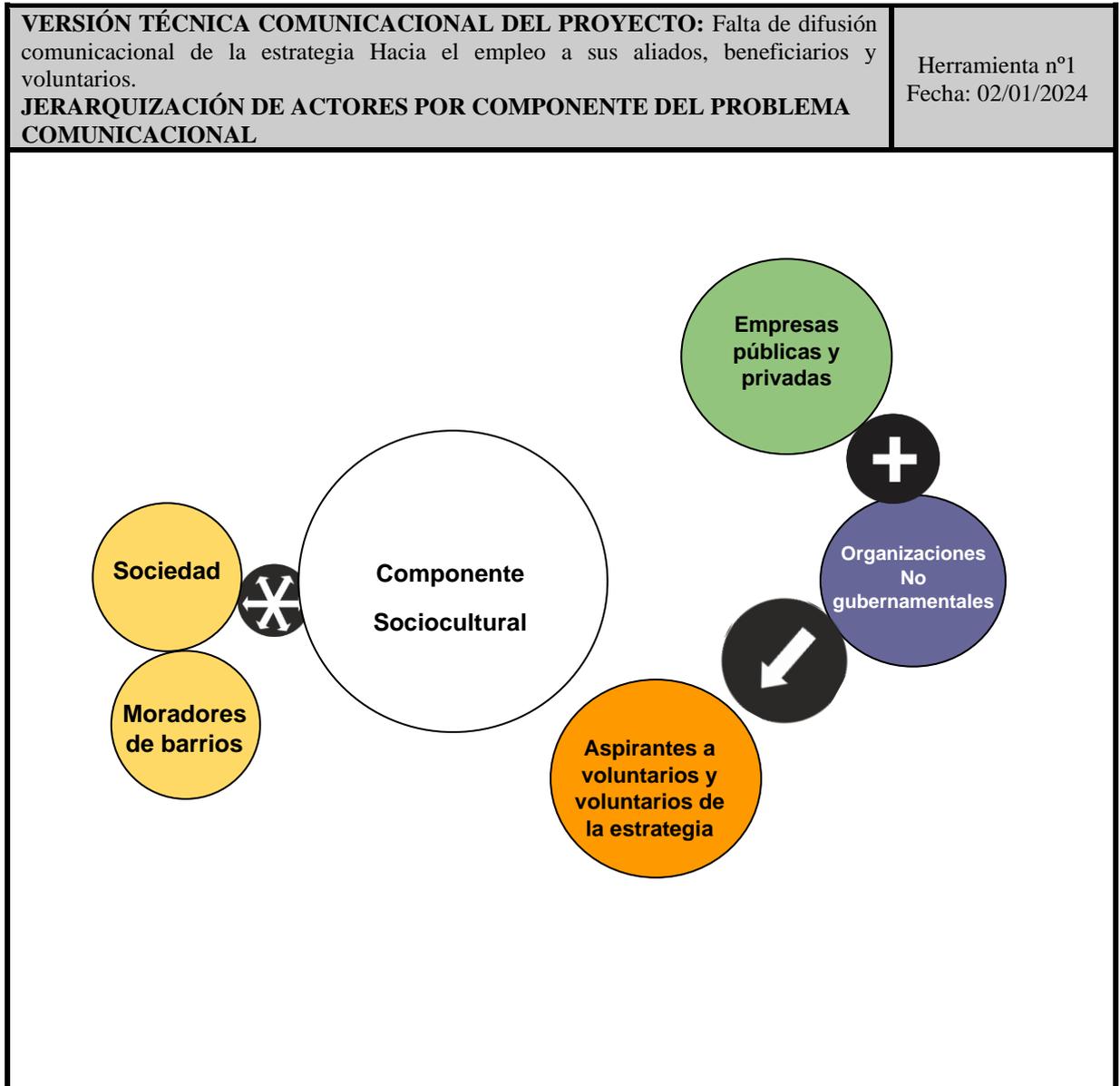


Figura 3 Jerarquización de actores por componente del problema comunicación
Fuente y elaboración propias con base en Massoni, 2013.

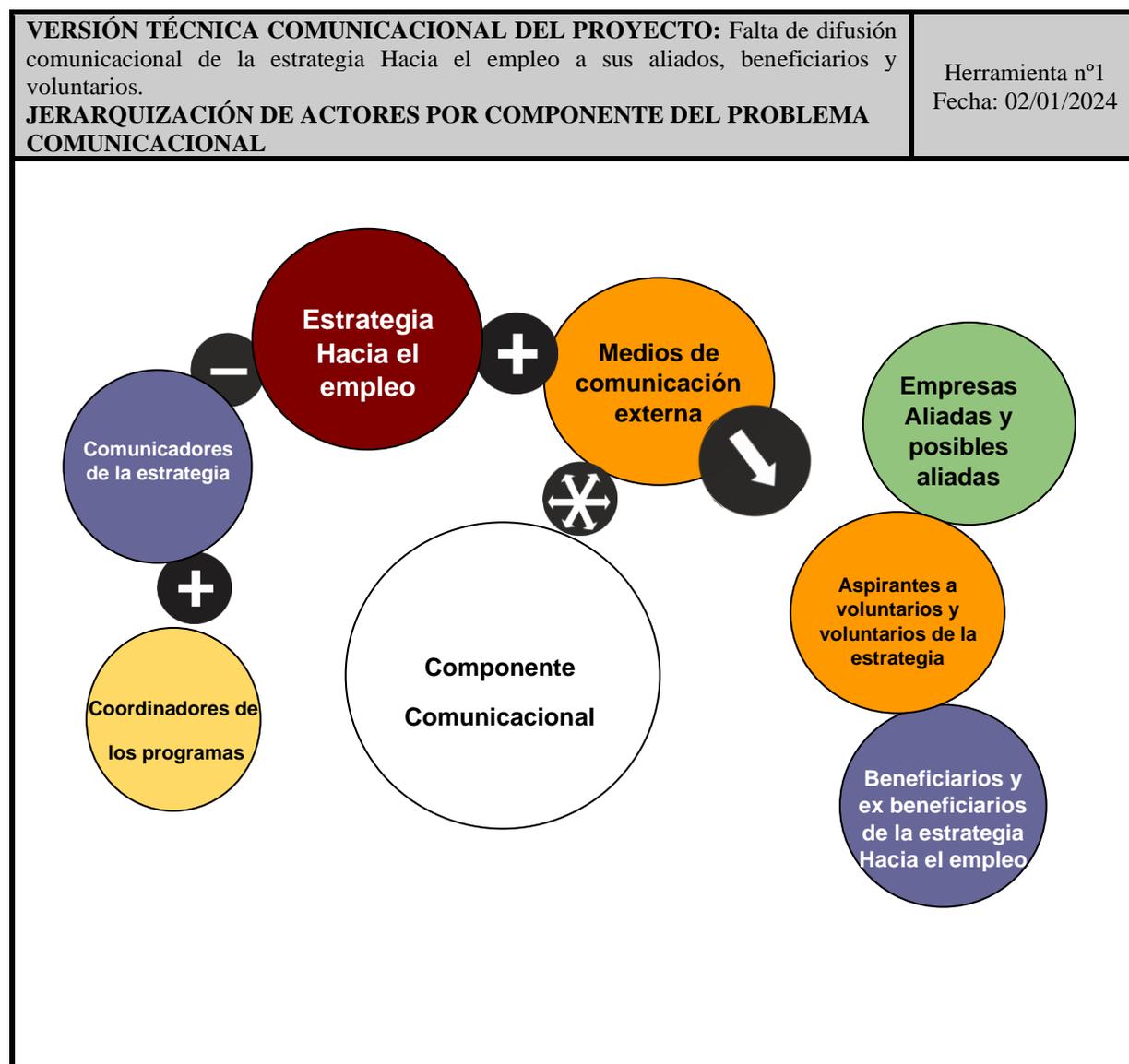


Figura 4. Jerarquización de actores por componente del problema comunicación
Fuente y elaboración propias con base en Massoni, 2013.

En las figuras se puede observar cómo los beneficiarios y los voluntarios llegan varias veces a tener relaciones de cooperación entre sí, lo cual evidencia que existe un buen flujo de comunicación entre estos dos actores. Lo que no sucede con el caso de la sociedad civil, moradores de barrios, familiares de los beneficiarios ya que se observa en su mayoría una relación heterárquica. Por otro lado, a pesar de que exista una relación de jerarquía con las empresas tanto para beneficiarios y voluntarios se evidencia una cooperación puntual entre las mismas y la organización para poder establecer vínculos de proveedores para los beneficiarios.

Para la caracterización de las matrices socioculturales se vincula cada una con los problemas comunicacionales, donde se busca registrar ya sean emociones, materiales, registros simbólicos, entre otros que permiten que las acciones compartidas sean interactivas y fluidas (Massoni 2016).

Tabla 12
Reconocimiento de MS
MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC

RECONOCIMIENTO DE MS	Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Los que financian	
Los que se benefician	
Los que ayudan	
Los que comunican	

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 13
Caracterización de MS
MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC

CARACTERIZACIÓN DE MS	Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Matriz Sociocultural: Los que financian	
Actores comunicacionales	Autoridades de empresas públicas y privadas aliadas-equipos de trabajo relacionados en: financiamiento-comunicación-seguimiento de proyectos sociales de las empresas públicas y privadas-sociedad civil.
Expectativas	Crear nuevos convenios entre las empresas públicas y privadas con la Estrategia Hacia el empleo y que sea reconocida en el territorio.
Necesidades	Contratos a los jóvenes para acceder a un empleo Brindar apoyo mediante becas, donaciones, o fondos para que puedan emprender
Intereses	Fomentar capacitaciones para acceder a certificaciones que sumen a su hoja de vida. Implementación de nuevos proyectos entre empresas público/privadas para nuevos convenios con la estrategia.
Saberes/ rutinas	Conocer el mercado laboral del país para poder diseñar programas Asignación de recursos y presupuestos para la implementación y ejecución de programas
Emociones	1.1 Preocupación 1.2 Desconfianza 1.3 Incertidumbre

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 14
Caracterización de MS
MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC

CARACTERIZACIÓN DE MS		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Matriz Sociocultural: Los que se benefician		
Actores comunicacionales	Beneficiarios y ex beneficiarios de la estrategia hacia el empleo. Familiares de los mismos y personas en situación de riesgo.	
Expectativas	Incrementar el ingreso de beneficiarios a la Estrategia, mediante la obtención de los requisitos faltantes para ingresar a la estrategia.	
Necesidades	Acceso a la educación secundario para la obtención del título de Bachiller Fomentar estilos de vida y capacitaciones constantes en temas de trabajo, salud mental, inteligencia emocional, educación.	
Intereses	Generar diversos horarios de capacitación para que los beneficiarios y ex beneficiarios puedan acceder	
Saberes/ rutinas	Reconocer los barrios donde residen los beneficiarios para encontrar soluciones acerca de la movilización de los mismos. Obligaciones impuestas a los beneficiarios que no les permiten acceder a la estrategia.	
Emociones	1.1 Miedo 1.2 Tristeza 1.3 Molestia	

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 15
Caracterización de MS
MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC

CARACTERIZACIÓN DE MS		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Matriz Sociocultural: Los que ayudan		
Actores comunicacionales	Moradores de barrios intervenidos-población con discapacidad-personas en situación de riesgo-Autoridades de las empresas públicas y privadas-aspirantes a voluntarios y voluntarios de la estrategia Hacia el empleo.	
Expectativas	Que se generen ambientes de confianza en los barrios para que acepten a los voluntarios y puedan comunicar los programas de la organización.	
Necesidades	Implementar campañas de difusión con voluntarios para que la estrategia pueda llegar a los moradores de los barrios intervenidos.	
Intereses	Que exista una cultura donde se valore el trabajo del voluntariado, que la ciudadanía logre capacitarse y educarse en ese aspecto.	
Saberes/ rutinas	Mínimo conocimiento de la población en la labor del voluntariado. Tiempo y disposición de los voluntarios para poder asistir a las reuniones que permiten fortalecer habilidades.	
Emociones	1.1 Asombro 1.2 Desconfianza 1.3 Preocupación	

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 16
Caracterización de MS
MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC

CARACTERIZACIÓN DE MS		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Matriz Sociocultural: Los que comunican		
Actores comunicacionales	Comunicadores de la estrategia, productores, consultores, periodista de agencia-medios de comunicación externa y los tres actores principales (empresas aliadas, beneficiarios y voluntarios).	
Expectativas	Actores logren comunicar de manera adecuada la estrategia Hacia el empleo al público externo	
Necesidades	Innovación en nuevos medios digitales vigentes. Implementación de campañas de difusión en los centros comunitarios acerca de la estrategia	
Intereses	Contenido creativo que se presenta en los medios de comunicación externos hacia los actores principales de la estrategia	
Saberes/ rutinas	Implementación de nuevos contenidos en redes sociales. Utilizar planes de comunicación externa para los actores.	
Emociones	1.1 Miedo 1.2 Desconfianza 1.3 Indignación	

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 17
Emociones por componente/Aspecto de la VTC
MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC

EMOCIONES POR COMPONENTE/ASPECTO DE LA VTC		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Componente 1: Económico		
Aspectos	MS	Emociones
1.1. Desconocimiento de la Organización en el territorio nacional	Los que financian	Cólera (enojo, fastidio, molestia, impaciencia, irritabilidad). Miedo (ansiedad, desconfianza).
1.2. Cambios en las administraciones de las empresas , públicas-privadas para seguir colaborando con ONG.	Los que financian	Miedo (desconfianza, ansiedad), Cólera (resentimiento e indignación).
1.3. Falta de asignación de recursos por parte de las empresas privadas a programas de ayuda social.	Los que financias	Tristeza(desesperanza). vergüenza(retraimiento).

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 18
Emociones por componente/Aspecto de la VTC
MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC

EMOCIONES POR COMPONENTE/ASPECTO DE LA VTC		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Componente 2: Comunitario		
Aspectos	MS	Emociones
2.1. Limitación en la movilidad de los beneficiarios y ex beneficiarios al ser contratados por las empresas.	Los que se benefician	Miedo (desconfianza, ansiedad), Cólera (resentimiento e indignación).
2.2. Situación de pobreza de varios beneficiarios.	Los que se benefician	Miedo (desaliento, desesperanza), Cólera (resentimiento e indignación).
2.3. Carencia de un título de Bachiller que se solicita para acceder a la estrategia.	Los que se benefician	Tristeza (soledad, depresión, nostalgia)

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 19
Emociones por componente/Aspecto de la VTC
MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC

EMOCIONES POR COMPONENTE/ASPECTO DE LA VTC		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Componente 3: Sociocultural		
Aspectos	MS	Emociones
3.1. Poca aceptación de los sectores involucrados donde realizan la labor los voluntarios.	Los que ayudan	Sorpresa (asombro, estupefacción) Aversión (Desinterés, menosprecio).
3.2. Falta de tiempo por parte de los voluntarios para reuniones de la Organización.	Los que ayudan	Miedo (desconfianza, ansiedad), Cólera (resentimiento e indignación).
3.3. Desvalorización del trabajo de ayuda social.	Los que ayudan	Tristeza(desesperanza). vergüenza(retraimiento).

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 20
Emociones por componente/Aspecto de la VTC
MS – Matrices Socioculturales del Proyecto IEC

EMOCIONES POR COMPONENTE/ASPECTO DE LA VTC		Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Componente 4: Comunicacional		
Aspectos	MS	Emociones
4.1. Falta de difusión de contenido en las redes sociales oficiales de la organización.	Los que comunican	Miedo (ansiedad, desconfianza).
4.2. Canales de difusión actuales sobresaturados.	Los que comunican	Desconfianza ansiedad, ansiedad), Cólera (resentimiento e indignación).
4.3. Falta de generación de productos comunicacionales.	Los que comunican	Tristeza(desesperanza). vergüenza(retraimiento).

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Las Matrices Socioculturales “logran vincular a los actores con varios componentes del problema de la estrategia partiendo desde las trayectorias y lógicas del funcionamiento de lo que se conoce como fluido” (Massoni 2016, 153).

Para las siguientes matrices de la investigación se reconocieron los siguientes:

- Los que financian
- Los que se benefician
- Los que ayudan
- Los que comunican

Con este reconocimiento de las matrices socioculturales se identificaron las necesidades para cada una. En la matriz de los que financian, la creación de nuevos convenios para fortalecer la Estrategia Hacia el empleo es muy importante al igual que las capacitaciones para que los jóvenes puedan acceder a empleos dignos, para la MS de los que se benefician es importante contar con todos los requisitos que solicitan para ser parte la estrategia y buscar los medios para fortalecer sus conocimientos si no pueden acercarse a los centros comunitarios. La Ms de los que ayudan necesitan campañas de difusión en los barrios donde se interviene para que los moradores puedan generar lazos de confianza y den paso a que exista una cultura donde se valore el trabajo del voluntariado. En la MS de los que comunican se necesita innovar en medios digitales más visuales para que la estrategia llegue a los actores principales de la misma.

A lo largo del desarrollo del capítulo dos, se observa como partiendo de un diagnóstico donde se identifican adecuadamente los componentes para desarrollar el trabajo (en este aspecto los actores colocados en la VTC), surgen nuevos elementos que

se vinculan unos con otros con el fin de que cada uno de ellos sean colocados en las matrices para poder identificar cuáles son las posibles soluciones ante los problemas que posteriormente se plasmarán en el árbol de soluciones y la propuesta estratégica de comunicación externa en el siguiente capítulo.

Capítulo tercero

Desarrollo del Árbol de Soluciones del Proyecto IEC y Diseño del plan de comunicación Externa

1. Árbol de Soluciones del Proyecto IEC

El árbol de soluciones es una herramienta que facilita diseñar las acciones comunicativas, es decir: dirige la con creación de espacios y productos de comunicación, Las expectativas y los potenciales procesos de comunicación se construyen a través de acciones y productos que conducen a la dirección de transformación deseada (Massoni y Bussi, 2016, 161).

Esta técnica estratégica va a permitir que se despliegue los procesos comunicaciones que sean posibles para cada MS, los aspectos y componentes de los problemas. Al elaborar esta matriz del árbol de soluciones va a dar paso para poder diseñar el plan de comunicación externa desde el ámbito comunicacional para la Estrategia Hacia el empleo, contemplando aspectos desde lo semiótico hasta las emociones con el fin de agrupar elementos para solucionar las problemáticas que se han identificado a lo largo del trabajo.

Dentro de estas matrices se buscan pronosticar acciones colaborativas con los actores principales a los que van dirigido la misma, cerciorándose que lo que se planteen en las matrices se trabajen en manera conjunta para la elaboración de la matriz final del plan de comunicación externa, a continuación, se las abordará de manera más amplia.

Tabla 21
AS – Árbol de soluciones del Proyecto IEC

Árbol de Soluciones				Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Componente 1 de la VTC: Económico				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor comunicacional	Interés/Necesidad/ Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones comunicacionales a desarrollar
1.1	Los que financian	1.1. Desconocimiento de la Organización en el territorio nacional	Interaccional	Reuniones de trabajo donde se activen llamada a la acción para poder visibilizar estadísticas y datos actualizados de las ONG que existen en el país Utilizar medios tecnológicos para sensibilizar, capacitar y llamar a la acción se pueden utilizar herramientas colaborativas como lluvia de ideas
1.2.	Los que financian	1.2. Cambios en las administraciones de las empresas, públicas-privadas para seguir colaborando con ONG.	Participación	Evidenciar resultados de los convenios con la Estrategia, mediante testimonios de contratantes y compañeros con planes de trabajo futuros mostrando las ventajas de ser parte de la misma y tener beneficios para ambas partes.
1.3	Los que financian	1.3. Falta de asignación de recursos por parte de las empresas privadas a programas de ayuda social.	Ideológica-sensibilizadora.	Presentar a los directores de las empresas público/privadas las ventajas que se pueden obtener de ser parte de programas de ayuda social mediante planes de trabajo donde se evidencie con estadísticas y resultados anteriores de éxito, con testimonios de vida reales.

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 22
AS – Árbol de soluciones del Proyecto IEC

Árbol de Soluciones				Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Componente 2 de la VTC: Comunitario				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor comunicacional	Interés/Necesidad/ Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones comunicacionales a desarrollar
2.1	Los que se benefician	2.1. Limitación en la movilidad de los beneficiarios y ex beneficiarios al ser	Interaccional / sensibilizadora	Establecer propuestas de creación de rutas de transporte colaborativo donde se pueda brindar ayuda a los jóvenes que

		contratados por las empresas.		tienen limitaciones en la movilidad con la creación de horarios que les ayude para sus movilizaciones, en el caso de aplicarlo utilizar las nuevas herramientas tecnológicas como teletrabajo de ser requeridas debido a la distancia.
2.2.	Los que se benefician	2.2. Estilo de vida y entornos conflictivos de los beneficiarios, existe una limitada educación al respecto.	Encuentro sociocultural	Realizar charlas, seminarios, grupos focales, mesas de diálogo con expertos en el tema, donde se brinde apoyo a los beneficiarios que se encuentren identificados con la problemática de los entornos conflictivos.
2.3	Los que se benefician	2.3. Carencia de un título de Bachiller que se solicita para acceder a la estrategia.	Comunicacional	Establecer campañas intensivas de comunicación acerca de la obtención del bachillerato intensivo para lograr la inclusión de los jóvenes en el sistema educativo y logren culminar sus estudios secundarios. Brindar charlas donde el Municipio de Quito vaya a los centros comunitarios para recolectar los requisitos de los interesados, formando alianzas para poder ir cada cierto tiempo a difundir la información por los barrios cerca de las comunidades o publicidad de difusión por redes sociales.

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 23

AS – Árbol de soluciones del Proyecto IEC

Árbol de Soluciones			Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024	
Componente 4 de la VTC: Comunicacional				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor comunicacional	Interés/Necesidad/ Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones comunicacionales a desarrollar
3.1	Los que ayudan	3.1. Poca aceptación de los sectores involucrados donde realizan la labor los voluntarios.	Encuentros socioculturales	Elaborar encuentros con los sectores involucrados con micro talleres para visibilizar la labor de los voluntarios

3.2.	Los que ayudan	3.2. Falta de tiempo por parte de los voluntarios para reuniones de la Organización.	Participación	Fortalecer la plataforma de Classroom, con material actualizado de las capacitaciones presenciales.
3.3	Los que ayudan	3.3. Desvalorización del trabajo de ayuda social.	Comunicacional enactiva	Concientizar a los moradores de los barrios intervenidos mediante grupos focales donde cada voluntario ya sea mediante el uso de actividades lúdicas o herramientas tecnológicas pueda convencer a los moradores que su trabajo es valioso, presentando casos de éxitos o mediante talleres participativos.

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

Tabla 24
AS – Árbol de Soluciones del Proyecto IEC

Árbol de Soluciones				Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Componente 4 de la VTC: Comunicacional				
Aspectos	Matriz Sociocultural/ Actor comunicacional	Interés/Necesidad/ Emoción	Proceso/ Dimensión comunicacional	Acciones comunicacionales a desarrollar
4.1	Los que comunican	4.1. Falta de difusión de contenido en las redes sociales oficiales de la organización.	Interaccional	Elaboración de contenido digital creativo integrando resultados positivos que permitan visibilizar la estrategia para los actores, mediante concursos, encuestas, opiniones que permitan que la sociedad se interese en la organización.
4.2.	Los que comunican	4.2. Canales de difusión actuales sobresaturados.	Participación	Creación de redes sociales en plataformas digitales virales como: TikTok , para que los actores interactúen directamente con la estrategia hacia el empleo.
4.3	Los que comunican	4.3. Falta de generación de productos comunicacionales.	Sensibilización	Con los testimonios de los beneficiarios de la estrategia realizar productos comunicacionales que enseñen sus destrezas para transmitir resultados positivos de la misma.

Elaboración propia con base en Massoni (2013).

2. Propuesta del plan de Comunicación Externa para los actores principales de la Estrategia Hacia el Empleo

Hacia el empleo busca con sus cuatros programas ayudar a los jóvenes adultos con su plan de vida (ya sea el estudiar o conseguir trabajo) con el fin de trabajar en conjunto para poder enfrentar una de las problemáticas del país que es la falta de empleos adecuados y la asignación de recursos para poder emprender o estudiar.

Con este plan se busca solventar los problemas colocados en las tablas de componentes y aspectos del problema de la IEC. En este aspecto, las problemáticas evidenciadas se solventan en el árbol de soluciones donde permite abordar la problemática desde varios aspectos como lo es las necesidades, intereses, emociones, dimensiones comunicacionales y actores principales los cuales van a desarrollarse en cada espacio a continuación,

Tabla 25
Diseño del plan de comunicación externa para la Estrategia Hacia el empleo

Estrategia Hacia el Empleo				Herramienta n°1 Fecha: 02/01/2024
Análisis actual de la Estrategia Hacia el empleo	Actores Principales	Objetivos de comunicación	Dimensión comunicacional	Acciones estratégicas a aplicar y desarrollar
<p>Durante el año 2023 a enero de 2024 se registraron 125 empresas aliadas, las cuales brindan su ayuda a los beneficiarios mediante capacitaciones, contrataciones laborales o fondos semillas. En el año 2023 alrededor de 749 participantes fueron para te la estrategia. Los voluntarios, son parte fundamental del proyecto para diciembre de 2023 y enero 2024 existieron alrededor de 276 voluntarios. La organización posee los siguientes canales oficiales para la difusión de información: Facebook (CIEcuador), Instagram (@childreninternationalqto) y LinkedIn (Children International Quito- Hacia el empleo, la forma con la cual comunican la misma es mediante visitas</p>	Empresas Aliadas	Fortalecer la identidad e imagen de la organización y de la Estrategia hacia las empresas aliadas y futuras alianzas.	Encuentro Sociocultural	<p>Realizar presentaciones de manera creativa, donde se coloquen casos de éxito, puntos fuertes de la estrategia a las posibles empresas aliadas.</p> <p>Generar una propuesta de boletín de noticias digital dirijo para las empresas aliadas donde se coloquen las actividades que se han ido realizando en la estrategia. El boletín digital puede ser actualizado cada mes o dependiendo de las necesidades de la Estrategia.</p> <p>Concientizar a los directivos de empresas sobre la importancia de implementar proyectos para jóvenes y lograr destinar parte los fondos de estas instituciones para los mismos mediante charlas mensuales.</p> <p>Creación de cortos donde visualicen los testimonios de los beneficiarios para que puedan proyectarlos en las empresas u organizaciones que son aliados de la estrategia a modo de publicidad.</p>
	Beneficiarios de la estrategia	Generar opciones de difusión de contenidos para los beneficiarios de la estrategia.	Encuentro sociocultural	<p>Usar las herramientas tecnológicas para la creación de espacios virtuales de concentración y desarrollo de actividades que se requieran, cuando los beneficiarios no puedan asistir de manera regular a las reuniones.</p> <p>Fortalecimiento de la entrega de fluyera con diseños que llamen la atención de los beneficiarios incluyendo</p>

<p>directas para presentar propuestas, correos electrónicos, página de LinkedIn</p>				<p>llamada a la acción, texto, imagen respectiva.</p> <p>Motivar a los beneficiarios de la estrategia para visualizar soluciones a problemas personales y que los directivos puedan entablar lazos de comunicación entre los familiares para visualizar sus avances.</p>
	Voluntarios	<p>Generación de vínculos entre los voluntarios y proveedores y los moradores de los barrios.</p>	Encuentros Socioculturales	<p>Fortalecer los convenios con los proveedores que brindan las certificaciones en sus instalaciones mediante la difusión de sus empresas aliadas en las plataformas digitales de la estrategia invitando a que más público los siga y realizando concursos o brindando códigos de descuento de ser posible para sus clientes.</p> <p>Capacitar a los voluntarios para que sigan actualizándose en las aptitudes de comunicación para la difusión de información a los voluntarios.</p> <p>Posicionar la idea del voluntariado como un medio de cooperación y desarrollo para los beneficiarios y futuros beneficiarios de los barrios intervenidos mediante charlas cortas que contengan ventajas y beneficios de la estrategia para que se animen a ser parte.</p>
	Comunicacional	Innovar en nuevos medios digitales y planes de contenido	Interaccionales	<p>Creación de un Plan de Contenido mensual para la plataforma de Instagram ya que es una red de tipo visual y eso atrae a los actores, donde se publicite a la estrategia, ya sea mediante publicaciones donde se encuentren los beneficiarios y voluntarios contando sus experiencias, o post donde se coloquen datos sobre la estrategia como pueden ser parte de ella requisitos entre otros.</p> <p>Utilizar nuevos medios de redes sociales como Tik Tok</p>

				<p>que son más visuales y los videos llegan a viralizarse con más rapidez se puede utilizar para subir contenido acerca de creación de hojas de vida, casos de beneficiarios, Tips de estudio, que responder durante entrevistas entre otros.</p> <p>De igual forma para la plataforma de Instagram utilizar los Reels donde se apliquen mensajes cortos y sencillos que no abrumen a los espectadores.</p> <p>Actualización del canal Oficial de YouTube de la estrategia con videos informativos.</p>
--	--	--	--	---

Dentro del desarrollo tanto del árbol de soluciones como del diseño del plan de comunicación externa, se recalca la importancia de mencionar que dentro de la comunicación estratégica la comunicación se visualiza de manera fluida donde los actores tanto de manera individual como en conjunto son parte fundamental para buscar soluciones o propuestas que se enmarcan dentro de las matrices con el fin de relacionarlas unas con otras y que se adapten a las necesidades que surjan ya sea en la actualidad o en el futuro, en este aspecto, los avances tecnológicos y los encuentros socioculturales van a permitir que se incorporen nuevos desafíos que van a poder ser visualizados mediante las metodologías como la IEC para dar las mejores soluciones.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Las diversas organizaciones que existen en la actualidad van adaptándose cada vez más a las necesidades que se presentan en lo cotidiano. Muchas han crecido significativamente tanto en personal como alianzas y beneficiarios por lo cual la comunicación es una parte fundamental en sus agendas y planes de trabajo con el fin de llegar a las metas que se han propuesto.

Respecto a la comunicación, esta ha dejado de ser un proceso lineal para la sociedad hoy en día, y actualmente implica muchos factores que son necesarios para poder crear una comunicación de manera fluida. Gracias a la Nueva Teoría Estratégica la Escuela de Rosario ha logrado conseguir el encuentro sociocultural y el cambio social mediante las estrategias de comunicación para la investigación.

La Comunicación Estratégica Enactiva propuesta por Sandra Massoni permite identificar a las organizaciones como sujetos vivos y cambiantes donde no existen verdades absolutas y las estrategias están en constante construcción mediante los contextos que se encuentre.

En este aspecto, las herramientas de la IEC que forman parte de la CEE son mapas fluidos (conocidos en la comunicación lineal como resultados) que sistematizan, visualizan datos y registran. Permiten evidenciar que existen muchos aspectos que deben ser considerados para la creación de planes de comunicación como lo son las emociones, acciones participativas, registros simbólicos, el reconocimiento de la diversidad, necesidades, sentimientos entre otros.

A pesar de que Children International se encuentra en el país desde los ochenta ha logrado adaptarse al mercado ecuatoriano y sobrevivir con el pasar de los años, a nuevos cambios tanto comunicacionales como organizacionales, fortaleciendo sus programas y brindando su ayuda a quienes más lo necesitan como es el caso de estudio de la estrategia *Hacia el empleo* que nace de la problemática ecuatoriana relacionada con la falta de oportunidades para fuentes de ingresos de los jóvenes adultos.

Esta estrategia propone su ayuda mediante cuatro programas (PROA, becas, emprende, empleabilidad) para guiar a los beneficiarios en sus planes de vida y brindarles todas las facilidades y oportunidades para poder ser parte del mundo laboral o académico.

Hacia el empleo cuenta con cuatro actores principales que se identificaron en las matrices (empresas aliadas, beneficiarios, voluntarios y los encargados de la comunicación) que son el eje principal de la investigación.

Los actores descritos presentan una variedad de características que los hacen únicos con sus problemáticas a solucionar mediante el uso de las herramientas de la IEC se logró el reconocimiento de las dimensiones múltiples y los componentes que se asocian, ya que para poder aplicar las estrategias comunicacionales se debe obtener tantos aspectos como sea posible para conectarlos unos con otros.

En el caso de las empresas aliadas y posibles alianzas se encuentra el tema de identidad de la organización y la estrategia ya que la asociación a temas benéficos, cambio en las administraciones entre otros. Por otro lado, en el aspecto de los beneficiarios para poder ser parte de la estrategia hay que cumplir con ciertos requisitos que no todos poseen, limitaciones en la movilización cuando son contratados por las empresas debido a horarios rotativos, situación de pobreza, y por último los voluntarios se enfrentan a temas como la desvalorización de su trabajo, la aceptación de los barrios intervenidos y la falta de tiempo.

Los jóvenes son la población que se encuentra en pleno desarrollo de sus capacidades por lo cual es necesario colaborar con las organizaciones que buscan implementar más proyectos de ayuda en el país para la población que más lo requiere.

Recomendaciones

Como recomendación se propone aplicar las estrategias planteadas en el plan final de manera voluntaria.

Se recomienda al equipo de la estrategia *Hacia el empleo* establecer la mayor cantidad de alianzas posibles con el fin de que el nombre de la organización se vuelva más reconocido en el territorio para captar más proveedores y que la sociedad civil pueda colaborar con la organización.

La metodología propuesta por Sandra Massoni podría ayudar a que los actores de la estrategia se sientan parte de la misma y expresen sus pensamientos y emociones con el fin de buscar el bien común para *Hacia el empleo*.

Lista de referencias

- Arboleda Naranjo, Rene. 2004. *Indicadores de medida aplicados a la gestión de las relaciones públicas*. Madrid: AENOR.
- Álvarez Cano, Ana Milena. 2012. “Selección y clasificación de atributos para la construcción de la escala de medición de la imagen corporativa. Selection and classification of attributes for building the scale to measure corporate image.” *Revista de Investigaciones de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío* 4 (4): 1-11.
- Aguirre Jiménez, Silvia, y Perla León. 2015. “La importancia de la comunicación externa en las universidades ante los nuevos desafíos de la educación superior en Ecuador”. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2015/03/comunicacion-externa.html>.
- Águeda, Esteban, Jesús García de Madariaga Miranda, María José Narros González, Cristina Olarte Pascual, Eva Marina Reinares, y Manuela Saco Vázquez. 2008. *Principios de marketing*. Madrid: ESIC.
- Aguayo Llanos, Adrián. 2020. *La estrategia de comunicación en las organizaciones sociales: El plan de comunicación en las asociaciones de mediano y pequeño tamaño*. Edición en línea. <https://pedernal.org/lacortinadehumo/wp-content/uploads/2020/10/estrategia-comunicacion-ooss-Adrian-Aguayo-Llanos.pdf>
- Andrade, Horacio. 2005. *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo, S. L.
- Brandolini, Alejandra, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins. 2008. *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/978/965/3193-1>
- Balas Lara, Montserrat. 2011. *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector*. Madrid: ESIC.
- Becerra, Carlos, Carmen Espinoza, Lizandro Panta, Rosalía Betancourt, Clara Guamán, Roselina Pinto, Mónica Bossung, Vicenta Menéndez, Dioselina Toral, Catalina Centurión, Luis Montesdeoca, y Claudia Uribe. 2001. *LAS ONGs Y EL MODELO NEOLIBERAL Caso Guayas*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1432&context=abya_yala

- Caba Pérez, María del Carmen, María del Mar Gálvez Rodríguez y Manuel López Godoy. 2011. “Una oportunidad de mayor legitimidad de las ONG a través de la transparencia on-line. Experiencia de las ONG españolas y mexicanas”. *Contaduría y administración* 234: 55-77. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39518484004.pdf>.
- Caldevilla Domínguez, David. 2010. *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Visión Libros.
- Children International. “Ecuador”. *Children International*. Accedido 4 de enero de 2024. <https://www.children.org/es/ver-el-impacto/donde-trabajamos/america-del-sur-ecuador>.
- Contreras Delgado, Omar Eduardo, y Nadia Gabriela Garibay Rendón. 2020. “Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina”. *Inmediaciones de la Comunicación* 15 (2): 43-70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>.
- Cuenca, Joan y Laura Verazzi. 2019. *Guía fundamental de la comunicación interna*. Prólogo de Josep Rom Rodríguez. Barcelona: Editorial UOC.
- Currás Pérez, Rafael. 2010. “Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación”. *Teoría y Praxis* 7: 9-34. <https://www.redalyc.org/pdf/4561/456145285002.pdf>.
- De Castro, Adela. 2014. *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- . 2015. *Manual práctico de comunicación organizacional*. Madrid: Editorial Verbum.
- De la fuente Chico, César. 2019. *Comunicación e imagen corporativa*. España: Elearning S.L.
- Díaz Criado, Enrique Silvela. 2006. *Comunicación estratégica: origen y evolución del concepto*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6696730>
- EKOS. 2022. *Empleos dignos una forma de mitigar la pobreza*. “Ekos negocios sostenibles”. Accedido 2 de enero. <https://revista.ekosnegocios.com/publication/9da53fff/mobile/>

- Félix, Anabela. 2014. *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. Historia y Comunicación Social
- Gavilanes Rodríguez, María Carolina. 2017. *Estado y ONG en Ecuador durante el período 2007-2014*. Tesis de Maestría en Relaciones Internacionales. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Galindo Cáceres, Jesús. 2011. *Reseña de "Estrategias de Comunicación" de Rafael Alberto Pérez*. En Razón y Palabra. Ecuador: Universidad de los hemisferios, <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706016.pdf>
- Gortaire Morejón, Bernardo. Andrés Matute, Valeria Romero y Juan Pablo Tinajero. 2022. *La situación del tercer sector en Ecuador: supervivencia de las ONG en un entorno adverso*. En *Íconos: Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5094>
- Huanaco Barrera, Reyna. 2020. *La comunicación estratégica enactiva como superación a la comunicación estratégica tradicional*. Diplomado, Universidad Mayor de San Andrés. <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/24628/lic.Reyna%20Huanaco%20Barrera%20Monografia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Jiménez, Ana. Inma Rodríguez Ardura, David Conesa Fernández, Akiko Fujioka, María Rosa Llamas Alonso, Francisco José Martínez López, María Pilar Martínez Ruiz y Jacob Östberg. 2007. *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC. <https://reader.digitalbooks.pro/book/preview/28771/chap0.xhtml/-?1709073127404>
- Julca Briceño, Bryan Manuel y Marcos Fava Neves. 2010. *Estrategias de comunicación institucional en organizaciones agroindustriales: caso UNICA*. En *Visión Gerencial*. Venezuela: Universidad de los Andes Mérida, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545889006>
- Martín, Fernando. 2010. *Comunicación empresarial (corporativa) e institucional*. Madrid: Universitas.
- Martín Nieto, Rebeca. 2007. *La comunicación web de las ONGs*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www.redalyc.org/pdf/860/86005112.pdf>
- Massoni, Sandra. 2013. *Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones. Disponible en: www.sandramassoni.ar

- . 2016. “Crónica de la comunicación en un mundo fluido”. En: *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito: Ediciones Ciespal.
- . 2020. “La metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva: Hay un fractal en tu comunicación”. Conferencia Magistral de apertura del XIV Congreso, Brasil, septiembre.
- . 2021. “Comunicación Estratégica Enactiva: bifurcaciones en la investigación cuando en la comunicación ya no basta con decir”. En: *En Aline Weschenfelder y Antônio Fausto Neto (Org.) Comunicação, aprendizagens e sentidos: difusão, mediação, interfaces, bifurcações*. Campina Grande: EDUEPB Editora. Disponible en: www.sandramassoni.ar
- . 2023. *Comunicación estratégica enactiva: a las orillas de otra ciencia y otra profesión*. Vol. 2 /Sandra Massoni ... [et al.]; compilación de Sandra Hebe Massoni; Mateo Bussi. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Libro digital, PDF/A - (Comunicación estratégica enactiva: a las orillas de otra ciencia y otra profesión / Sandra Hebe Massoni; Mateo Bussi).
- Massoni, Sandra, y Mateo Bussi. 2020. *Guía IEC. Comunicación Estratégica Enactiva: la ciencia de la articulación*. Rosario: Massoni Editora.
- Mascoti, Mariana, y Mariana Piola. 2020. *La Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) como alternativa metodológica para abordar la gobernanza, la gestión del conocimiento, la participación y el impacto en un proyecto de cambio climático*. Buenos Aires: PID. <https://n9.cl/e8lisg>
- Montoya Robles, María de Jesús, y Luciano De la Rosa Gutiérrez. 2014. *Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana*. Quito: Universidad de los hemisferios. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505010>
- Medranda Morales, Narcisa, Nelly Valbuena-Bedoya, Fernando Carrión Mena, Nicanor Benítez-Telles, Grace Benalcázar-Zambrano, Diego Cóndor Sambache, Karina Gallegos Pérez, Patricia Villagómez Rodríguez, Vanesa Vanegas Toala, Ana Torres Montalvo et al. 2020. *Comunicación y ciudad: lenguajes, actores y relatos*. Quito: Editorial Universitaria Abya-Yala.
- Paccha, Jaime. 2008. *La comunicación organizacional y el proceso estratégico de comunicación corporativa en el programa de desarrollo de área (PDA) pasa-San Fernando del cantón Ambato, provincia del Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1134>

- Pérez, Rafael Alberto. “Por qué necesitamos una nueva teoría estratégica?”. *Mediaciones* 1n.□2(2003):81-96.
https://www.researchgate.net/publication/321102233_Por_que_necesitamos_una_nueva_teoria_estrategica
- . 2014. La Estrategia como campo de estudio. *¿Tenemos ya un nuevo paradigma?* *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 5(2), 9-31. Disponible en <http://mediterranea-comunicacion.org/>. DOI 10.14198/MEDCOM2014.5.2.03.
- Pérez, Rafael Alberto y Sandra Massoni. 2009. *Hacia una nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Barcelona: Ariel.
- Pineda Henao, Alejandra Eugenia. 2020. “La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital”. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 9-25.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>
- Pintado Blanco, Teresa y Joaquín Sánchez. 2017. *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid: ESIC.
- Pilco Onofre, Mayra Alejandra y Luis Enrique Cortez Alvarado. 2019. “La comunicación organizacional y su incidencia en la construcción de la imagen corporativa”. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/11/comunicacion-organizacional.html>
- Quintana Pujalte, Leticia. 2020. “Comunicación de las organizaciones no gubernamentales en revistas científicas latinoamericanas. Análisis bibliométrico en Scopus y Latindex”. *In Mediaciones de la Comunicación* 15 (2): 157-178.
<http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3023>.
- Ramos Reyes, Washington David, Mauricio Paredes Sandoval, Paulina Elizabeth Terán Andrade, y Luis Fernando Lema Lliguicota. 2017. *Comunicación Organizacional*. Guayaquil: Grupo Compás.
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>.
- Ramírez de Bermúdez, Fanny. 2005. “El desarrollo de la identidad corporativa: Función inherente de la gestión comunicacional”. *Revista Científica Ciencias Humanas* 1: 13-22. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70910103.pdf>.
- Romero Gallardo, Alfredo. 2008. “Organizaciones No Gubernamentales. Medios de Comunicación y Nuevas Tecnologías: La visión de un jurista”. *Aposta: Revista de*

- Ciencias Sociales* 37: 1-19.
<https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950230003.pdf>.
- Sánchez Fernández, María Dolores. 2014. *Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Manual teórico*. Madrid: CEP S.L.
- Silvela, Enrique. 2017. *Comunicación Estratégica origen y evolución del concepto*. España: Universidad de la Rioja.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6696730>.
- Sobrados-León, Maritza. 2007. “Estrategias Comunicativas de las Organizaciones No Gubernamentales”. *Comunicação & Informação* 10 (1): 63-73.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/31156/pdf_6982571a90_0011954.pdf
- Strycek, Ludmila Maia. 2013. *La comunicación y los desafíos del mundo globalizado: categorías de análisis para la construcción de nuevas utopías. En De Prácticas y discurso*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6482091>
- Tironi, Eugenio. Cavallo, Ascanio. 2004. *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A
- Tobón Franco, Rogelio. 2004. *Estrategias comunicativas en la educación : hacia un modelo semiótico-pedagógico*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Vega Sánchez, Yoana, Cristina Montero Bonilla, Ana Pérez Angulo Martín y Sergio Tejerina Blanco. 2015. *Contextos sociales de intervención comunitaria*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Zambrano Farias, Fernando José, María Stefanie De La Vera Guillén, y Kerlly Teresa Yance Jácome. 2019. “Análisis del método de comunicación externo de la marca Analucila Jewelry Design”. *INNOVA Research Journal* 4 (3): 193-209.
<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1008>.