

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Comunicación**

Maestría en Comunicación Estratégica

**Diseño de plan estratégico de comunicación para la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC)**

Santiago Oswaldo Jácome Baño

Tutor: Christian Manuel León Mantilla

Quito, 2026





## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Santiago Oswaldo Jácome Baño, autor del trabajo intitulado “Diseño de Plan Estratégico de Comunicación para la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC)”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Comunicación Estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 24 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.

17 de mayo de 2026



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



## Resumen

La desaparición de personas en Ecuador es una problemática social que en la última década se ha hecho más latente, esto debido a las situaciones de violencia que enfrenta el país producto de la delincuencia organizada. En este contexto de violencia, se han producido un sin número de personas desaparecidas, algunas de ellas a manos del Estado, consideradas como desapariciones forzadas, y otras que están ligadas a diversas causas que se engloban en las desapariciones involuntarias. Ante la necesidad de demanda de respuestas al Estado ecuatoriano, nace la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), organización de la sociedad civil sin fines de lucro que enmarca su gestión en la búsqueda de los desaparecidos, la demanda de respuestas y justicia para cada caso. Bajo este contexto, el presente trabajo hace un recorrido por esta problemática desde un enfoque socio comunicacional, que permite abordar el fenómeno de las desapariciones y aterrizarlo en la necesidad de ASFADEC, para comunicar de manera efectiva lo que implica este problema y sus limitaciones en torno a la comunicación. Mediante un análisis cuantitativo y cualitativo, se determinó que la asociación, al no contar con un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), presenta oportunidades de mejora para transmitir mensajes de manera oportuna y con una visión estratégica. Por ello, este trabajo académico se centra en el diseño de un PEC para que a través de las estrategias y actividades se potencie la comunicación de la asociación y consolide una imagen, reputación e identidad más sólida.

Palabras clave: comunicación, desaparición, fenómenos socio comunicacional víctimas, ASFADEC, organización de la sociedad civil, plan estratégico



Este trabajo es memoria de gratitud a todos quienes me acompañaron, guiaron y aportaron durante este camino de crecimiento profesional.



## **Agradecimientos**

A mis padres, que han sido un pilar fundamental en este proceso y a la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), que me abrió sus puertas, para compartir y habitar en la memoria de quienes viven a través de ella, la lucha por sus desaparecidos.



## Tabla de contenidos

Introducción.....	15
Capítulo primero La desaparición de personas como fenómeno sociocomunicacional .....	17
1. Violencia social, desapariciones e (in)acción estatal.....	18
2. El impacto de la desaparición en la familia y en la sociedad .....	27
3. Desaparición, medios de comunicación, redes sociales y opinión pública .....	31
4. La Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC): acción civil y desafíos de comunicación para la incidencia política ....	34
5. Plan Estratégico para la comunicación organizacional. ....	37
Capítulo segundo ASFADEC: análisis y diagnóstico de la comunicación	41
1. Diagnóstico situacional.....	41
2. Análisis FODA: actores, relaciones y escenarios .....	58
2.1. Fortalezas.....	58
2.2. Oportunidades.....	59
2.3. Debilidades .....	60
2.4. Amenazas.....	60
3. Canales, herramientas y públicos de interés .....	61
3.1. Públicos objetivos para ASFADEC.....	63
3.1.1. Públicos externos.....	64
3.1.2. Públicos internos .....	65
Capítulo tercero Plan Estratégico de Comunicación .....	69
1. Líneas estratégicas de comunicación.....	71
2. Metodología de aplicación del plan.....	82
3. Lineamientos y procesos para implementación y ejecución del PEC .....	83
4. Mecanismos de monitoreo y evaluación del PEC .....	84
Indicadores cualitativos: .....	84
Indicadores cuantitativos: .....	85
Conclusiones .....	87
Obras citadas .....	91

Anexos.....	95
Anexo 1: Cuestionario entrevista a Lidia Rueda, actual vicepresidenta y coordinadora general de ASFADEC .....	95
Anexo 2: Cuestionario entrevista a Ligia Yumi Pinzón, excoordinadora del área de comunicación de ASFADEC .....	96
Anexo 3: Entrevista a Milena Pacheco, hija de Telmo Pacheco (miembro fundador de ASFADEC, y hermana de Orlando Pacheco, desaparecido el 3 de noviembre de 2011).....	97
Anexo 4: Análisis temático entrevistas .....	98
Anexo 5: Encuesta sobre conocimiento y percepción de ASFADEC .....	101
Anexo 6: Formulario de percepción dirigido a voluntarios, familiares y directiva de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC) .....	104
Anexo 7: Ficha Técnica sobre percepción dirigido a voluntarios, familiares y directiva de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC).....	108
Anexo 8: Ficha Técnica Encuesta sobre conocimiento y percepción de ASFADEC.....	109

## Figuras y tablas

Figura 1. Calificación de la comunicación interna en ASFADEC .....	46
Figura 2. Información clara y oportuna en ASFADEC .....	46
Figura 3. Canales internos de comunicación en ASFADEC .....	46
Figura 4. Procesos de información en ASFADEC .....	47
Figura 5. Roles y responsabilidades en ASFADEC .....	47
Figura 6. Comunicación externa de ASFADEC.....	48
Figura 7. Presencia de ASFADEC en redes sociales.....	49
Figura 8. Relación de ASFADEC con medios de comunicación .....	49
Figura 9. Medios de comunicación sobre gestión de ASFADEC .....	49
Figura 10. ASFADEC como referente .....	50
Figura 11. Instituciones del Estado y comunicación con ASFADEC .....	50
Figura 12. Conocimiento y percepción de ASFADEC .....	52
Figura 13. A través de qué medios se conoce a ASFADEC .....	53
Figura 14. Imagen de ASFADEC como OSC .....	53
Figura 15. Evaluación de la gestión de ASFADEC.....	53
Figura 16. Opinión pública y ASFADEC.....	54
Figura 17. Confianza en ASFADEC como organización.....	54
Figura 18. Representación y demanda de miembros de ASFADEC .....	54
Figura 19. Valoración sobre cómo ASFADEC comunica acciones.....	55



## Introducción

En Ecuador, desde hace más de una década, el fenómeno de la desaparición está latente en la sociedad, esto debido a los diferentes contextos de violencia que se presentan. Si bien es cierto que esta problemática se la veía como algo aislado, en la actualidad se ha visibilizado como un tema que involucra enteramente al Estado; a su acción e inacción, a los medios de comunicación y la sociedad en general, ya que esta suma de actores es parte del tejido social que se ve fragmentado por los cientos de casos que no encuentran respuesta, y ante los cuales cada gobierno de turno guarda silencio a su manera.

Frente a esta invisibilización estructural que pretende silenciar las voces de los desaparecidos, surge la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), como un eco de la memoria de quienes están desde su ausencia. Desde su conformación, en el 2012, esta organización de la sociedad civil se convirtió en un ancla para quienes tenían que afrontar las consecuencias de una desaparición. Así, ASFADEC se convierte en un refugio al cual acudir cuando el fenómeno de las desapariciones toca a la puerta.

Esta organización se constituye como un pilar que hace frente al Estado para exigirle respuestas, reparación integral, pero, sobre todo, gestión para concientizar sobre esta problemática que requiere de la atención de varios sectores de la sociedad. Para llevar su mensaje, ASFADEC ha logrado amplificar su voz a través de los medios de comunicación, quienes muchas veces han sido aliados en su gestión, y otras, han sido parte del problema cuando se sataniza a la desaparición, guardan silencio o manejan la información con un tinte amarillista, tan solo para alimentar sus audiencias desde la tragedia que implica este fenómeno.

ASFADEC en esencia es lucha, no solo porque con su accionar demanda al Estado respuestas, sino porque debe combatir narrativas que se gestan desde diferentes espacios de poder, eventualmente, cuando hay casos que ponen en riesgo el capital simbólico de un gobierno. También su lucha se ancla con la exigencia de información veraz y oportuna, donde no se nieguen y oculten cifras y para que haya mayor transparencia en el manejo de los casos de las personas desaparecidas.

Bajo estas circunstancias surge la pregunta de cómo el diseño de un plan de comunicación estratégica puede fortalecer la gestión de la asociación de manera interna

y externa, que permita impactar en la incidencia política y la visibilización de la problemática de personas desaparecidas.

Durante este trabajo se consideró a la asociación como una organización, vista como un “ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero” (Aljure 2015, 41), que, para favorecer sus procesos de comunicación, requiere de un PEC.

Para ASFADEC, la memoria es el soporte de su lucha, ya que ella se mantiene, porque el recuerdo de los desaparecidos y la exigencia de respuestas es el motor que impulsa a la asociación para seguir hasta que no quede un solo caso sin respuesta. Bajo este contexto, la clave para entender este trabajo es que se lo debe abordar desde la empatía, dejando de lado el lenguaje en tanto discurso y atendiendo etnográficamente a los diálogos con los actores, a través de sus sensaciones y afectos que se proyectan cuando la palabra los mantiene presentes (Irazuzta, Martínez y Schindel 2018, 262).

Para este trabajo, se propone como objetivo general el garantizar la sostenibilidad de ASFADEC, con el fortalecimiento de sus procesos comunicacionales internos y externos, a través de estrategias y acciones que permitan la emisión de mensajes clave, claros y oportunos en torno a la gestión de la organización.

Así también, como objetivos específicos se contempla: determinar lineamientos para el desarrollo efectivo de estrategias comunicacionales que atiendan a las necesidades de la organización; direccionar la administración de la comunicación de ASFADEC para posicionar temas de interés y relevancia ciudadana acorde a los requerimientos de la organización; y guiar de manera estratégica a los actores involucrados en los procesos comunicacionales para que se elaboren propuestas que fomenten la ejecución de actividades.

Para este fin, en el primer capítulo se trabaja la conceptualización de un plan estratégico de comunicación y la comunicación organizacional, vinculándolo con la problemática de las desapariciones con una mirada socio comunicacional. El segundo capítulo presenta el diagnóstico de la ASFADEC a través de entrevistas, encuestas y revisión bibliográfica para el análisis. Finalmente, el tercer capítulo plasma el plan estratégico de comunicación, con las líneas de acción a considerarse para que, a partir de su implementación, la forma de dar a conocer sus historias y la exigencia de respuestas y justicia al Estado pueda saltar del papel a la acción.

## Capítulo primero

### La desaparición de personas como fenómeno sociocomunicacional

La sociedad es vista como un tejido en el que diversos sectores se entrelazan para formar un todo, un sistema complejo que articula mecanismos en los que la vida cotidiana se desarrolla. Pero en esta forma de convivencia existe un hueco, como el descosido que se apodera de la prenda, que es visible, pero del que no se habla, o en caso de que sí, solo de forma pasajera, como quien juzga el hoyo, pero no repara en el porqué.

La desaparición de personas puede entenderse como ese elemento que socava el tejido social, pues cuando alguien se ausenta sin dejar rastro, una serie de factores se manifiestan en el entorno de quien se convierte en víctima. Este es un fenómeno que parte de una realidad latente en el mundo, pero que adquiere fuerza bajo contextos sociales, culturales, políticos, donde la violencia estructural toma forma y puede gestar desapariciones involuntarias o desapariciones forzadas.

A decir de Robledo y Querales (2020, 7), la desaparición “también es una práctica social de exclusión propia de las sociedades liberales que condena a poblaciones enteras a la clandestinidad, el borramiento y la inexistencia social”. Al ampliar la mirada y ver este fenómeno desde otras perspectivas, se entiende que este se vuelve una forma en la que simbólicamente las personas son invisibilizadas o eliminadas cuando el Estado no se responsabiliza por encontrarlas, o en el que caso de que sí, que no se preocupe por buscar las respuestas que aclaren lo que sucedió ante un caso.

Socialmente, esto se traduce en una sensación de inseguridad, que la experimenta puntualmente el círculo cercano de la víctima (familiares y amigos), pero este mismo hecho repercute en el entorno al despertar la consciencia colectiva, cuando se asocia esto a la violencia que de varias formas está presente en la esfera social. En una situación de desaparición, los habitantes se cuestionan sobre las garantías que el Estado ofrece para mantenerlos seguros, y esta necesidad de demanda de protección los une para alzar su voz.

Ante esto, la comunicación es el elemento que permite acercar a los sujetos, para compartir deseos y necesidades, para apoyarse y buscar respuestas. Rizo (2013, 27), señalaba que “la comunicación se concibe como puesta en común, interacción, acción de compartir valores, modo de establecer vínculos y relaciones entre las personas”. Bajo esta

premisa, entendemos que, dentro de la sociedad donde los individuos mantienen dinámicas de comunicación formales e informales, como producto de una interacción en la que se gestan vínculos de cercanía, al afectarse una fibra con la desaparición de alguien, sus miembros van a exponer eso que les afecta, trasladando el tema de la esfera pública a la opinión pública para dar a conocer “las formas de vida social y simbólica que emergen tras este evento irrepresentable” (Delacroix 2020, 62).

Félix Ortega, en su texto *La política mediatizada* menciona que “todo aquello que hacen visible los medios pasa a ser público, sea cual fuere el tema, personaje o acontecimiento tratado” (Ortega 2011, 33). Así, exponer un caso ante los medios da cuenta de nuestra existencia, de esa relación entre el yo y los otros, más ante un contexto de desaparición, porque ahí, a partir de la comunicación se construyen mensajes cargados de sentidos, significados y experiencias que son la voz de la transformación social.

Cabe reflexionar que el fenómeno de la desaparición trae consigo una nueva producción de sentidos, que alteran a la sociedad, o deberían, para repercutir en el Estado y que este se haga cargo de estos temas, que le preste mayor atención y se generen políticas públicas a partir de los diversos casos. También, para que dé con las personas desaparecidas, y en el caso de aquellas que son encontradas sin vida, que se activen protocolos para hacer justicia y dar con los responsables.

La desaparición puede verse como una irrupción dentro del flujo normal de la sociedad, a partir de la cual se genera una crisis que afecta un entorno cultural y también altera dinámicas comunicacionales, las cuales, para hacer frente al fenómeno deben reconfigurarse para generar “nuevos modos de entender la convivencia, la conversación social y las acciones ciudadanas” (García Canclini 2019, 16).

Porque la desaparición vista como un problema socio comunicacional es un ejercicio de sensibilización, de profunda empatía con el dolor ajeno, que nace en cada una de las historias que nos detenemos a escuchar, pero, sobre todo, es un acto de memoria, donde lo que se inscribe en el pasado vive en el presente como un hecho doloroso que exige respuestas y clama justicia para las víctimas.

## **1. Violencia social, desapariciones e (in)acción estatal**

Hablar de desapariciones es escarbar en la memoria, traer y mantener en el presente un fenómeno social que conlleva prácticas devastadoras por el abandono de los organismos estatales que han institucionalizado un régimen de impunidad, donde las

heridas de la desaparición atraviesan generaciones, y cada nombre ausente es una pieza en la memoria colectiva.

Con 125 casos en investigación en 2020, 583 casos en investigación a mitad de 2025, los datos presentan una tasa de incremento promedio anual del 38%, de acuerdo con la información presentada en el informe de Rendición de cuentas del Sistema Nacional de Búsqueda de Personas Desaparecidas, Extraviadas y Respuesta a las Víctimas (2025, 5). Este análisis da cuenta de cómo incrementan las víctimas y así el tejido social se sigue afectando por el fenómeno de las desapariciones y desapariciones forzadas.

Bajo una mirada global, las guerras, conflictos armados, dictaduras, migración y violencia de grupos delincuenciales son elementos que provocan las desapariciones. En la actualidad, “hay una innegable producción de desapariciones que componen la historia de la política moderna” (Barbosa 2016, 5), pues con ella, o a través de ella se han perpetrado los mayores actos que han pisoteado los derechos humanos.

En Europa, por ejemplo, se puede decir que las guerras han sido las que más han contribuido al fenómeno de la desaparición. Así, tenemos la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), que tras el Holocausto del régimen Nazi aún es incalculable el número de víctimas, y quizá otro ejemplo más cercano sea el de la Guerra de los Balcanes (1991-2001), que se caracterizó por conflictos étnicos y religiosos.

América Latina no es ajena a la realidad de las guerras, sin embargo, en esta parte del mundo los conflictos que se generaron a causa de sus gobiernos (autocracia o dictadura) causaron conmoción social y perpetraron actos violento e inhumanos, como la desaparición de personas como una forma de infundir temor. Como ejemplo tenemos a Argentina, que entre 1976 y 1983 mantuvo una dictadura militar, donde las fuerzas Armadas y el aparato represivo del Estado cometieron actos violentos.

30.000 como cifra tiene una historia. Por un lado, durante los años setenta, frente a la clandestinidad de los secuestros y la desaparición de los cuerpos de ciudadanas y ciudadanos en manos de las Fuerzas de Seguridad de la Nación, fueron los familiares de desaparecidos, las Madres de Plaza de Mayo, las Abuelas, las diferentes organizaciones de derechos humanos, quienes recopilaban la información sobre las personas que eran secuestradas. Consideraban que por una denuncia realizada había por lo menos otras dos que no se habían hecho o no habían podido ser registradas (testimonios de investigaciones y trabajo de campo antropológico). Así, 30.000 era una cifra abierta, una cifra que daba cuenta de lo silenciado por parte de la dictadura, una estimación que se hacía en medio del miedo, la soledad y la persecución. (CONICET s. f.)

Así, México, Guatemala, Argentina, Chile, Paraguay, Bolivia, Colombia, Venezuela, Ecuador, entre otros; han sido escenarios en los que el concepto de desaparición cobra fuerza, ya sea por el tipo de gobierno o por conflictos armados.

La desaparición de personas tiene que ver con muerte, pero también con otros temas, ya que esta “se ha convertido en un negocio para extorsionar, esclavizar, reclutar o vender a las personas, y en un mecanismo de castigo, advertencia y limpieza social” (Robledo y Querales 2020, 8). En Ecuador, la Ley Orgánica de Actuación en Casos de Personas Desaparecidas y Extraviadas, en su Artículo 4 define la desaparición y la clasifica como voluntaria e involuntaria:

Desaparición. Es la ausencia de una persona de su núcleo familiar o entorno, sin que se conozca el paradero o las causas que la motivaron. Para efectos de esta Ley, la desaparición puede ser: a. Involuntaria. Es la ausencia ligada a la acción de otra persona sin que medie decisión o intención propia. b. Voluntaria. Es la ausencia de una persona de su núcleo familiar o entorno, motivada por su decisión e intención propia. Para efectos de esta Ley, en todos los casos, salvo elementos fácticos idóneos, se presumirá la desaparición involuntaria de la persona. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020, 9)

Ante esto, surgen cuestionamientos sobre cuál es la responsabilidad del Estado, el rol que debe ejecutar ante las desapariciones, qué debe hacer para evitarlas y sobre todo qué mecanismos aplica para dar seguimiento y respuesta a los casos que ya son parte de unas estadísticas en las que miles de familias claman conocer la verdad. Es necesario preguntarse esto para saber si es que realmente existe un interés por parte de las autoridades para que se haga justicia.

Entre 1978 y 1992, la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), varias organizaciones no gubernamentales y grupos de defensa de los Derechos Humanos se dedicaron a formular normas internacionales sobre desapariciones forzadas, que dieron origen a la Declaración sobre la Protección de Todas las Personas contra las Desapariciones Forzadas aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas.

Ya para 1994, la Organización de Estados Americanos (OEA), con la Convención Interamericana sobre Desaparición Forzada de Personas logra un tratado internacional que se convierte en un instrumento para permitir que se dicten sentencias definitivas y obligatorias en casos interestatales y particulares, donde los Estados Parte interesados, reconocen esto como un mecanismo para afrontar esta problemática social, dándole un

carácter de delito de lesa humanidad<sup>1</sup> imprescriptible, que entra en vigor el 28 de marzo de 1996.

Estos antecedentes nos remiten a identificar que de manera internacional el tema de las desapariciones forzadas se ha manejado de manera proactiva, es decir, hubo análisis previos con base a casos suscitados entorno a conflictos que permitieron abordar el tema. Mientras que, en Ecuador, “se puede evidenciar que este es un problema amplio que cobra más y más víctimas cada año” (Véjar y Flores 2018, 49). Es decir, la actividad para afrontar esta problemática ha sido más reactiva, donde se ha esperado que existan varios casos para tomar cartas en el asunto.

Uno de los casos, considerados como referentes por el grado de violencia estatal, es el de los hermanos Santiago y Andrés Restrepo, quienes fueron víctimas de un operativo policial el 8 de enero de 1988, por el Servicio de Investigación Criminal SIC - 10, que operó en el gobierno del expresidente León Febres Cordero. Desde su desaparición se han cumplido 38 años sin respuestas. También existe el caso denominado “Fybeca”, del 19 de noviembre de 2003, en el que un hecho de violencia ejecutado, también por miembros de la Policía Nacional, dejó ocho personas muertas y tres desaparecidos.

Con estos antecedentes el tema de las desapariciones se vuelve cada vez más preocupante, lo que impulsa a que se desarrollen actividades para solicitar al Estado que atienda estos casos. Así, en mayo de 2007, mediante el Decreto Ejecutivo 305 durante el gobierno del expresidente Rafael Correa, como medida para la búsqueda de justicia y reparación de las víctimas ante los abusos de poder, se creó la Comisión de la Verdad del Ecuador, “teniendo como mandato el esclarecimiento del proceso, hechos y responsabilidades de la violencia del Estado y de las violaciones ocurridas particularmente entre el periodo de 1984-2008” (INREDH 2019, 21)

Ante este contexto, para la búsqueda de la verdad, justicia y reparación aparece ASFADEC, una organización de la sociedad civil que nace por la inacción estatal, por el olvido al dolor de quienes han sido víctimas directas o indirectas de esta problemática. Con su lucha, entre el 2018 y 2019 se crearon iniciativas legislativas para tipificar

---

<sup>1</sup> “Son delitos de lesa humanidad aquellos que se cometan como parte de un ataque generalizado o sistemático contra una población civil por parte del Estado o una organización política o con su autorización, apoyo o aquiescencia: la ejecución extrajudicial; la esclavitud; el desplazamiento forzado de la población que no tenga por objeto proteger sus derechos; la privación ilegal o arbitraria de libertad; la tortura, violación sexual y prostitución forzada; inseminación no consentida, esterilización forzada; y la desaparición forzada, serán sancionados con pena privativa de libertad de veintiséis a treinta años”. (Ecuador Código Orgánico Integral Penal 2014, art. 89)

formalmente la desaparición involuntaria en el Código Orgánico Integral Penal (COIP) de Ecuador. Con este avance, se cambia la estructura para agilizar los procesos de búsqueda, donde el Estado tiene la obligación, a través de sus instituciones, aplicar medios y recursos para atender los casos de desapariciones involuntarias y forzadas.

Sin embargo, esto no se ha cumplido, y pese a que los lineamientos están en la norma, en la práctica no se ejecutan. Existen muchas trabas en el sistema que retrasan los procesos de búsqueda y muchas veces estos se dan por la inoperancia de los funcionarios, que no cuentan con el conocimiento técnico para llevar un caso como el de las desapariciones, así lo señalan los miembros de las víctimas de desaparición que han visto repetirse la historia en varios casos durante la búsqueda de sus familiares.

A esto se suma los prejuicios y falta de sensibilidad de los fiscales que quedan a cargo de los casos, donde muchos de ellos estigmatizan a la víctima y la ponen como la culpable. Por ejemplo, el caso de Walter Garzón, padre de Carolina Garzón Ardila, que desapareció el 28 de abril de 2012 en Quito, a quien le dijeron: ¿Y en qué andaría su hija?; así también el caso de Isabel Cabrera, hija de Leonor Ramírez, desaparecida el 29 de abril de 2011 en Quito, a quien le dijeron que ya no busque a su mamá, que ya estaba ancianita, y que los ancianos no sirven ni siquiera para trasplante de órganos. Con un profundo rastro marcado por el dolor, Lidia Rueda, actual vicepresidenta y coordinadora general de ASFADEC, recuerda estos casos y los testimonios de los familiares (Rueda 2026, entrevista personal; ver anexo 4).

Para hacer cumplir la Ley Orgánica de Actuación en Casos de Personas Desaparecidas y Extraviadas en Ecuador, con la publicación de esta ley en el Registro Oficial del Ecuador, se determina que las instituciones responsables para actuar ante una desaparición involuntaria o desaparición forzada son: la Fiscalía General del Estado, el Ministerio de Gobierno, la Policía Nacional con sus unidades especializadas de la Dirección Nacional de Delitos contra la Vida, Muertes Violentas, desapariciones, Extorsión y Secuestros (Dinased), así como la Dirección Nacional de Policía Especializada para Niños, Niñas y Adolescentes (Dinapen), el Servicio de Medicina Legal y Ciencias Forenses, el Ministerio de Desarrollo Humano y el Viceministerio de la Mujer y Derechos Humanos y el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Estas serían las instituciones encargadas de investigar los casos de desaparición de personas, así como buscarlas y localizarlas, pero, además, tienen la misión de realizar trabajos de prevención y prestar atención integral a las familias, que también son víctimas

de las consecuencias de este delito que cada vez se intensifica en el país por la inseguridad que se vive debido a la delincuencia organizada.

Si bien es cierto, estas instituciones son las encargadas de responder ante un caso de desaparición, ninguna ha sido realmente activa cuando sucede, y como muestra de ello tenemos el caso de los Cuatro de las Malvinas, en Guayaquil, donde Steven Medina, niño de 11 años, los adolescentes Josué Arroyo, de 14, años, Saúl Arboleda e Ismael Arroyo, de 15 años, fueron víctimas de una desaparición forzada por parte de militares ecuatorianos, mismos que los torturaron y calcinaron sus cuerpos. Para este hecho, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) instó al Estado ecuatoriano a “investigar, juzgar, sancionar y reparar los hechos con la debida diligencia, asegurando que se verifique y aclare la posible responsabilidad de personal militar, fortaleciendo las acciones de investigación que ya han sido emprendidas” (CIDH 2025, párr. 1).

Tras este hecho, desde el Ministerio de Defensa de Ecuador, a través de su portavoz, Gian Carlo Loffredo, apareció una narrativa en la que presuntamente los chicos estarían robando a una mujer, así recoge la noticia Teleamazonas en su portal web:

Según detalló Loffredo, los uniformados se bajaron de la patrulla, neutralizaron y aprehendieron a tres personas, mientras que una cuarta fue entregada por ciudadanos del lugar. "Esta es lamentablemente la manera en que aprehenden a estos cuatro chicos. Es una pena, pero así es cómo está redactado en el informe", indicó. (Teleamazonas 2024, párr. 4)

Con esto se comenzó a desprestigiar a las víctimas y a sus familiares, y los discursos de rechazo y odio hacia los niños se tomaron algunos espacios digitales. En redes sociales, por ejemplo, el caso se abordaba con tinte racista, pues al ser ellos afrodescendientes, los comentarios de rechazo tomaban esa línea para asociarlos con el crimen.

“Y, como suele ocurrir en casi todos los discursos oficiales, también en la política y en los medios, la cuestión del racismo por lo general se ignora, se niega o se minimiza al ser definida como ‘una cuestión del pasado’” (Van Dijk 2007, 32). Afortunadamente, gracias a la presión de organismos nacionales e internacionales, para el caso, después de un año se pudo identificar y condenar a los involucrados en este hecho que conmocionó al país por la crudeza de los actos que se cometieron contra los menores. Así recoge la noticia el medio digital GK:

El 22 de diciembre de 2025 terminó el juicio del caso Las Malvinas: once militares fueron sentenciados a 34 años y 11 meses por la desaparición forzada de tres adolescentes y un

niño: Josué e Ismael Arroyo, de 14 y 15 años; Nehemías Arboleda, de 15; y Steven Medina, de 11.

Otros cinco militares, que habían colaborado con la Fiscalía en las investigaciones, recibieron una pena de 30 meses. Además, el tribunal ratificó la inocencia de un teniente coronel que había sido procesado inicialmente como cómplice. (GK 2025, párr. 1 y 2)

El caso de Las Malvinas es uno de tantos, y más reciente, que invita a reflexionar sobre lo que hace y deja de hacer el Estado. En cuanto a la norma todo está claro, hay procesos y lineamientos para ejecutar acciones, sin embargo, no existe la voluntad para asignar recursos y presupuesto para que las instituciones responsables actúen de manera ágil, pues una constante en los casos de desapariciones es la falta de celeridad en los procesos, el cambio de fiscales que llevan el caso y la falta de seguimiento al mismo, a lo que se suman los prejuicios y estigmas de los funcionarios y muchas veces de la sociedad.

Además, ante este caso, no se activó la “Alerta Emilia”, “un sistema de búsqueda inmediata de niños, niñas o adolescentes que estén en riesgo inminente” (Ecuador Consejo de la Judicatura 2018, párr. 2). Este sistema está vigente desde el 2018 y se activa de manera inmediata cuando se reporta una desaparición de menores y está a cargo del Comité Interinstitucional del Programa “Alerta Emilia”,<sup>2</sup> donde el Ministerio del Interior, Policía Nacional, Consejo de la Judicatura, Fiscalía General del Estado y Defensoría del Pueblo, son las que activan los protocolos de búsqueda (Ecuador Ministerio del Interior 2018, 13-27).

Se puede decir entonces que las únicas acciones que al momento mantiene el Estado están en el papel, que hay la voluntad de algunos funcionarios por cumplir con sus obligaciones, pero, sin embargo, no se logra a cabalidad un proceso porque existe escases de recursos y la falta de control sobre quienes están a cargo de las investigaciones, para lo que se requiere un ajuste del sistema judicial.

En cuanto a lo que no ha hecho el Estado, a esta llamada inacción por parte de este, se identifica el contexto de violencia en el que vive Ecuador, el 2025 se cerró como el año más violento en la historia del país, con un incremento del 30 % en homicidios respecto a 2024 (Sotaquira 2026, párr. 1), esto se atribuye al aumento de los grupos delincuenciales que por su necesidad de ocupar o mantener el control sobre determinados

---

<sup>2</sup> “Para el funcionamiento y operación de este Programa, se establece una estructura organizacional que estará conformada por un Comité Interinstitucional, el cual tendrá un Presidente o Presidenta, y éste se auxiliará de un Secretario/a. En adelante se le denominará Comité Interinstitucional. Debajo de esta estarán dos Coordinaciones, la primera a la que llamaremos Coordinación Administrativa compuesta por dos Mesas Técnicas; y la segunda será una Coordinación Operativa Nacional para el trabajo relativo a la alerta y seguimiento de casos”. (Ecuador Ministerio del Interior 2018, 13-27).

territorios comenten sinnúmero de actos violentos como parte de una estructura de crimen organizado.

En el marco de las acciones que contempló el presidente de Ecuador, Daniel Noboa, en enero de 2024 declaró un conflicto armado interno, esto con el objetivo de fortalecer la lucha contra el crimen organizado ante los hechos violentos y mantener el control del país. Pese a ello las cifras no disminuyeron y los casos se agravaron en estos dos años. Producto de esto vemos que la criminalidad aumenta y con ello, como efecto colateral también las desapariciones.

Ante esto, tras aumentarse los índices de violencia, también las narrativas gubernamentales se acoplaron a un modelo en el que se pretende colocar al gobierno como un ente activo en la lucha contra la violencia, para esto, se fueron instaurando narrativas en las que cada muerte violenta se relacionaba a grupos delincuenciales, lo mismo pasaba con las desapariciones, pues bajo la lógica del régimen, era por estar vinculado a un grupo delictivo.

Esto nos lleva a ver un ala de la violencia, que desprende el estigma o estereotipos que motivan la discriminación, donde “el discurso tiene una participación crucial en la reproducción del racismo en general y en la formación de las ideologías racistas subyacentes en particular” (Van Dijk 2007, 30), todo afianzado por los prejuicios, que son “predisposiciones negativas hacia un grupo de gente que ha sido estereotipada a partir de unas características simples basadas en una información incompleta” (O’Sullivan et al., 1994 citado en Rodrigo Alsina 2012, 82).

De esta forma, se puede decir que cuando el gobierno busca ratificar su poder, instaure discursos que lo validen, y ahí, ante el tema de las desapariciones encontramos que el prejuicio puede ser su mejor arma para lograr colocar en la mente de la población los mensajes que le ayuden a justificar sus acciones. Afortunadamente la memoria existe y hoy vemos que cuando está se aferra a la verdad tarde o temprano triunfa.

Dorothee Delacroix (2020, 62) señalaba que un “ser humano no se desvanece en el aire. Su ‘desaparición’ en contextos violentos constituye, por lo tanto, un sinsentido. Tal situación inédita cuestiona las certidumbres y las categorizaciones sociales”. Y aquí vemos que el Estado es el responsable de actuar frente a los contextos violentos, pues este debe garantizar la seguridad de las personas, que en cualquier escenario de este tipo puede terminar en una desaparición.

En Ecuador, las desapariciones forzadas, como en cualquier parte del mundo no son un hecho aislado, sin embargo, esta problemática social que debe ser de interés para

el Estado no cuenta con la atención que se requiere. Así lo demuestran las cifras de la Dirección Nacional de Delitos Contra la Vida, Muertes Violentas, Desapariciones, Extorsión y Secuestros (Dinased), que, en un informe presentado sobre el tema, de 1947 al 2019, existen 1.392 casos en investigación. Es decir, no han sido resueltos. (ASFADEC 2025, 9). Por otro lado, en el 2020 se registran 227 desapariciones; 2021, 360; 2022, 594; 2023, 730; y en 2024, 838; estas cifras dan cuenta de la situación actual del fenómeno de las desapariciones, forzadas e involuntarias, en el Ecuador (ASFADEC 2025, 9).

El 22 de abril del 2025 ASFADEC presentó el Informe sobre la problemática de la desaparición de personas en Ecuador (enero - diciembre 2024), y como parte de este documento se desprenden cifras alarmantes, que, en el marco del conflicto armado interno en Ecuador, hay varias denuncias de desapariciones forzadas perpetradas por patrullas militares:

[El] Comité Permanente de Derechos Humanos de Guayaquil (CDH-Guayaquil) en su reporte de desapariciones forzadas actualizado el 10 de abril de 2025 informó que han registrado y documentado que 33 personas han sido detenidas y desaparecidas<sup>11</sup> por patrullas militares durante el 2024 en provincias de la Costa: 17 personas en la provincia de Los Ríos, 10 en la provincia del Guayas y 6 personas en la provincia de Esmeraldas. Siete de ellas son personas menores de 18 años. A este número se sumarían nueve casos más registrados por la Defensoría del Pueblo del Ecuador, es decir, serían 42 personas detenidas desaparecidas en la región Costa durante el 2024. (ASFADEC 2025, 33)

Tras este informe del año 2024, ASFADEC evidencia un registro de 838 personas desaparecidas, esta cifra se cuadruplica si se hace un comparativo con el año 2020, donde se registran 227. La desaparición social puede ser forzada – involuntaria, voluntaria o darse por suicidio, sin embargo, estos elementos responden a diferentes dimensiones que comprenden la estructura social y sobre las cuales se debe trabajar para evitar que este fenómeno continúe.

Como parte del proceso para entender el fenómeno de las desapariciones, se debe considerar las diferentes dimensiones estructurales en las que esta puede producirse. De este modo, la dimensión política y jurídica nos obliga a mirar cómo el Estado y organismos internacionales abordan el tema y cuáles son los deberes que deben mantener con las personas, con la normativa y protocolos de actuación, así como políticas públicas.

Así también, las desapariciones en la dimensión política responden a un mecanismo de represión que atenta contra las personas y con el que se busca y perpetrar la impunidad por encubrimiento, sobre todo porque “las violencias actuales dificultan documentar los vínculos entre las desapariciones y agentes del Estado, complicando aún más la exigencia de justicia” (Martínez 2020, 79).

Por otro lado, una dimensión económica da cuenta de cómo el empobrecimiento pone en condición de vulnerabilidad a las personas, y de las cuales grupos delictivos se aprovechan. Esto se suma a una dimensión social y cultural, donde se ha normalizado la violencia y desaparición por el temor que infunden los grupos de delincuencia organizada (GDO). En este entorno aún existe la resistencia y la necesidad de visibilizar los casos.

Un aspecto personal y subjetivo es otra de las dimensiones que rodean a las desapariciones, en esta se puede encontrar que las causas tienen que ver con cuestiones personales, donde las víctimas pueden estar atravesando diversas situaciones que las llevan a tomar decisiones por la fuerza de las circunstancias y a causa de ello, posiblemente, terminar siendo parte de las estadísticas de desapariciones forzadas.

Por otro lado, cabe precisar que las “trayectorias de violencia únicamente han sido posibles por la permisividad, inacción, omisión, negligencia o complicidad de las instituciones estatales” (Velasco y Castañeda 2020, 101), ya que el gobierno, a través de sus diferentes Carteras de Estado, no ha logrado dar respuesta a los cientos de casos de desapariciones que se registran en el país.

Y esta es la principal exigencia de los familiares y amigos de personas desaparecidas, pues ellos esperan que los esfuerzos no cesen y que la tarea continúe para que los procesos de búsqueda se fortalezcan y se logre esclarecer los hechos que rodean a las desapariciones para determinar responsables y que la ley pueda aplicarse sobre ellos, aun cuando sean los propios funcionarios o los organismos de control del Estado los que estén involucrados.

## **2. El impacto de la desaparición en la familia y en la sociedad**

La desaparición es un acto que por su naturaleza puede llegar a desestabilizar un entorno social, pero este principalmente afecta el círculo familiar, y dentro de este, cada miembro vive, a su manera, el dolor, “porque no todos los integrantes reaccionan de la misma manera ante iguales circunstancias; cada miembro construye la ausencia a su forma y además esta postura puede cambiar a lo largo del tiempo”. (Martínez Castillo 2020, 81).

Ante esto, el golpe emocional que queda marcado en familiares y amigos de una persona desaparecida es incalculable, pues la noticia en sí misma, así como el recuerdo diario de ser consciente de la ausencia permean en la psique de quienes tienen que afrontar una desaparición.

Ante el impacto de este fenómeno es bastante claro que “la búsqueda es responsabilidad exclusiva del Estado y que el rol de las familias es solo coadyuvante, frente a asumir que sin negar las obligaciones del Estado las familias tienen derecho a participar activamente de la búsqueda e incluso a encabezarla” (Martínez Castillo 2020, 89). Cuando un ser querido se ausenta lo primero que surgen son dudas, mismas que se encarnan en un sinnúmero de cuestionamientos o escenarios para llegar a dar una explicación que permita direccionar la búsqueda o al menos prestar consuelo momentáneo, pues en el ámbito emocional, laboral, económico, psicológico un familiar queda devastado.

ASFADEC, en su revista Memoria Colectiva #1: Desapariciones en Ecuador: una herida abierta, publicada el 2020, aborda el tema de las implicaciones de una desaparición en la familia, aquí recoge seis aspectos fundamentales en torno a esta problemática; así se identifica afectaciones en lo social, en lo familiar, en el acceso a la salud, en la educación, en lo económico y laboral, así como en el acceso a la justicia.

En cuanto al aspecto social, se señala que el “estigma y el prejuicio recaen en la víctima y la familia, al punto de responsabilizarnos de lo sucedido” (ASFADEC 2020, 22), esto conlleva una práctica deshumanizante hacia los familiares, pues son presa de la crueldad y la indignación, lo que los convierte en víctimas indirectas de la desaparición y que pone en sus hombros un peso mayor, el de una sociedad que juzga y señala sin comprender el hecho.

El estigma social representa una carga más para el sujeto, afecta directamente a los niveles emocionales de los familiares, regularmente son señalados, aislados por sus vecinos y mal tratados por los servidores públicos, disminuyendo las posibilidades de apoyo y el acceso a la justicia. Voces de las víctimas indirectas señalan que las instituciones, personal encargado de dar la atención y seguimiento los estigmatiza, tanto en la FGEJ como en el Instituto Jalisciense de Ciencias Forenses (SEMEFO). Familiares de personas desaparecidas evidencian los casos y el mal trato, señalan que el personal les dice que la persona desaparecida andaba en malos pasos o eran parte de la estructura del crimen organizado, no hay atención de calidad y los canales de comunicación para seguimiento y búsqueda se encuentran prácticamente rotos... (García y García 2021, 164)

En un aspecto familiar, se “experimenta una atmósfera cargada de sentimientos como angustia, impotencia, incompreensión, desafecto, etc., que bloquean la comunicación entre sus integrantes” (ASFADEC 2020, 23). Así, el fenómeno consume a los familiares, les quita el sueño, y los entrega a un círculo vicioso de preguntas recurrentes donde no hay paso al conformarse, aunque la sensación de soledad invada el ambiente y la tristeza se disfraza de esperanza, las familias no claudican en su búsqueda

de respuestas. “En los grupos familiares de las víctimas, esto genera el quiebre de creencias básicas, angustia, sentimientos de culpa, ruptura de roles y de proyectos de vida. Impera el aislamiento social” (Coronado y Soto 2021, 20-21).

Otro punto que se señala es el acceso a la salud, y aquí se hace referencia principalmente al hecho de que ni en el “Ministerio de Salud Pública de Ecuador, así como en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) no existe un servicio de salud público de calidad y especializado para atender a familiares de personas desaparecidas” (ASFADEC 2020, 27). Y este es un problema que repercute no solo en el aspecto psicológico, sino también en el corporal, porque hay un desgaste físico evidente producto de la falta de sueño, alimentación e intensas horas de búsqueda de los familiares.

Es importante considerar que ante una desaparición, debe existir un tratamiento integral de salud, que sea parte de una medida de reparación integral que el Estado brinde a las víctimas, siguiendo el ejemplo de Chile, que tras el escenario de dictadura y el escenario de violencia y desapariciones que implicó, grupos sociales lograron, como parte de las políticas de reparación, “la creación de un servicio de atención integral de salud dirigido especialmente a víctimas sobrevivientes y familiares de detenidos desaparecidos” (Bustamante y Carreño 2020, 42-43).

La educación es otro aspecto de la vida que se ve afectado en un familiar que está afrontando una situación de desaparición, ya que “las escuelas y colegios no tienen respuesta frente a las necesidades que tienen los niños y jóvenes que vivieron de cerca el fenómeno de la desaparición” (ASFADEC 2020, 31). Es aquí donde surge la necesidad de trabajar en políticas públicas que permitan mejorar el sistema educativo para dar soporte a quienes son víctimas de este fenómeno y cubrir con sus necesidades mientras se está educando.

Por otro lado, en lo económico y laboral es otro de los aspectos que se ven profundamente afectados por su relación intrínseca, que de una u otra forma repercuten en el entorno familiar ante la desaparición, ya que la búsqueda de un ser querido “produce un shock que obliga a cambiar las prioridades en el consumo y muchas veces se ven obligados a enajenar bienes, recurrir al empeño, pedir préstamos y abandonar el trabajo que les gusta para cubrir éste nuevo gasto” (ASFADEC 2020, 32).

Aquí, es crucial señalar que no en todos los espacios laborales hay una empatía real sobre la desaparición, pues ante el fenómeno, un familiar puede llegar a descuidar sus obligaciones al preocuparse de la búsqueda, lo que trae consigo que se lo pueda desvincular o que su remuneración se vea afectada. Ante esto, surge también la necesidad

de exigir políticas públicas que garanticen el derecho al trabajo y la estabilidad de un familiar que está viviendo un proceso de búsqueda.

La desaparición de personas se ha convertido en un fenómeno social, en el cual los actores principales son las personas sobre las cuales se lleva a cabo la acción, forman parte también los familiares de éstos debido a que es sobre ellos en los que recae la responsabilidad de todo lo que deja incluso la persona desaparecida, llámese hijos, el pago de las cuentas y el luchar por encontrarlo, por lo que la desaparición es un fenómeno social y por eso no puede tratarse de manera individual, así como las instituciones encargadas de procurar justicia y las cuales no estaban preparadas para la saturación de éstas, laboralmente hablando. (Ortiz 2021, 270)

Finalmente, el acceso a la justicia es otro punto que aqueja a las familias de una persona desaparecida, ya que se pueden dar dos escenarios ante el hecho, el uno que implica que aparezca el familiar, pero sin vida y el otro que permanezca desaparecido. En el primer caso, se demandaría que el estado investigue el hecho hasta dar con los responsables, mientras que el segundo caso, es imperante que se asignen recursos financieros y humanos para dar con las víctimas.

En las investigaciones sobre los casos de personas desaparecidas los principales problemas que tenemos son: la rotación de fiscales y agentes policiales dentro de la investigación, la falta de capacitación y experticia para resolver casos de personas desaparecidas; la repetición de diligencias, la no reconstrucción de los hechos, el no llamar a todas las personas necesarias dentro del proceso, la falta de pericias técnicas, los prejuicios y estereotipos sobre la víctima y sus familias, entre otras. Además, la falta de normas jurídicas que permiten que los casos continúen siendo investigados como actuaciones administrativas y no como delitos. (ASFADEC 2020, 35)

A estos hechos podemos sumar la apatía social, que se refleja en la falta de cuestionamientos de por qué pasan estas situaciones, o quién o quiénes están detrás de estos casos que vulneran los derechos de una persona y la desaparece, pero que se convierte en una estadística más que reposa en los archivos de las entidades gubernamentales, que son las que deberían velar por responder cada pregunta que se formula ante este hecho.

En Ecuador, así como en el resto de los países, cuando una persona desaparece, son los familiares quienes se encargan de reactivar su existencia, de mostrarlos a la sociedad como víctimas de un sistema estatal que no brinda las garantías para asegurar el bienestar de los ciudadanos. “Más allá de la especificidad de los contextos sociales y culturales, se observa en efecto que a veces, ante la desaparición, se procura, a un nivel íntimo, comunicar con el ser ausente y buscar sus ‘huellas’” (Delacroix 2020, 71), ese es el ejercicio diario al que son sometidos los familiares de las personas desaparecidas, al

buscar, al mantener viva la memoria hasta que haya respuestas y el desaparecido deje de serlo.

Aquí ASFADEC, en conjunto con sus miembros, se convierten en un soporte, un aliado para cada familia, pues forman un grupo de contención emocional que orienta y acompaña en cada caso que llega a sus oficinas. Porque para todos hay un dolor común que trasciende las diferencias de las circunstancias y condiciones de la desaparición. En la asociación, los familiares encuentran un medio para gestionar sus emociones, pero sobre todo el respaldo y seguridad que ofrece el abrazo de alguien que pasa por lo mismo. ASFADEC es, por el temple de sus miembros, la manifestación física del cariño, una nueva familia con sentimientos compartidos, un solo corazón que late a través de la memoria (Iliná 2020, 128-130).

### **3. Desaparición, medios de comunicación, redes sociales y opinión pública**

“Los medios de comunicación abren ventanas hacia ese extenso mundo que queda más allá de nuestra experiencia directa y que determina los mapas cognitivos que nos hacemos de ese mundo” (Civita de Dios, Romero y Aguaded 2020, 144). Ante un hecho de desaparición, los medios son los que se convierten en esa ventana a una realidad existente pero desconocida para muchos, en ellos recae gran parte de la responsabilidad de dar a conocer lo que sucede en un país o región.

En consecuencia, el fenómeno de la desaparición nos invita a cuestionarnos sobre el rol de los medios de comunicación dentro de este campo, ya que son un espejo que refleja lo que ocurre en la sociedad. Su rol es dar paso a la visibilidad de un suceso para ampliar su alcance, o al menos eso se esperaría. Y con ello, al darse esto un caso de desaparición podría llegar a convertirse en una especie de presión hacia el poder, donde las instituciones gubernamentales tengan que articular acciones para buscar y dar respuestas.

Que un medio de comunicación dé paso a la proyección de temas de desapariciones logra que los públicos estén, de alguna manera, más informados, y si esto se hace de forma sostenida, puede llegar a crearse una preocupación colectiva, donde la sociedad cuestione el rol del Estado ante la garantía que ofrece para su seguridad, más en un contexto de violencia como el que se vive en Ecuador.

En los medios de comunicación, el tratamiento de la información responde a la novedad del acontecimiento, y así su agenda se estructura conforme a la naturaleza

noticiosa de un hecho, que permite mostrar parte de una realidad. “Los medios de comunicación son una fuente importante de más o menos conocimiento válido sobre hechos y procesos más allá del alcance de la experiencia personal inmediata” (Civita de Dios, Romero y Aguaded 2020, 144).

La conmoción social, muchas veces, es un factor que alimenta la agenda de medios, como ejemplo, se encuentra lo que pasó con los niños de Las Malvinas, que por el grado de implicación que tuvieron miembros del Ejército Ecuatoriano encendieron el entorno digital desde las redes sociales, que hoy por hoy son otra fuente de exponer la realidad, lo que llevó a mediatizar el caso y ocupar varios espacios noticiosos en los medios de comunicación tradicionales.

Al hablar de las redes sociales, en cuanto a las desapariciones, vemos que estas son un medio alternativo para llegar a exponer diversas situaciones, y en el caso de las desapariciones, éstas permiten hacer eco de diferentes casos, así “es posible conocer en tiempo real lo que está sucediendo en cualquier parte del mundo” (Fernández Parrat 2002, 4).

Al considerar a la desaparición como un fenómeno social, esto se convierte en un foco de atención que altera la forma de entenderla, puesto que surgen preguntas de por qué pasa esto, cómo, bajo que contexto, y una serie de interrogantes con las que se puede relacionar este acto. Con ello, aparece la necesidad de comunicar lo que pasa, de exponerlo, de levantar la voz y no callar.

Ante este proceso que altera un ritmo de vida, escenarios y situaciones tiene que evidenciarse la necesidad de querer hablar sobre el tema, pues esto hace que el fenómeno se traslade a la esfera mediática, o a las redes sociales, donde, a través de estos se busca dar a conocer lo que ocurre y ponerlo en la mira de la opinión pública.

En este sentido, los medios de comunicación generan relatos que se construyen a partir de la realidad social. Ante los asuntos de una organización de la sociedad civil (OSC), los medios recogen las noticias que consideran de impacto social y las proyectan, pero el tratamiento de la información dependerá mucho del tipo de medio.

En el caso de los medios de comunicación privados, estos son unos grandes aliados para amplificar un hecho, por su alcance e impacto en la sociedad, con la exposición de una noticia pueden lograr que un hecho se posicione en la opinión pública.

Por otro lado, los medios públicos, en la práctica deberían atender las necesidades de los ciudadanos, sin embargo, el tratamiento de la información en estos entornos muchas veces depende de la línea política a la que están anclados. En cuanto a los medios

comunitarios, la información que manejan se apega a la cercanía con organizaciones sociales, colectivos, grupos poblacionales pequeños, entre otros, con una dinámica que no busca el lucro sino más bien facilitar espacios para la transmisión de información.

Hoy, con el auge de las redes sociales, se habla de medios digitales, los cuales son o actúan como una extensión de los anteriores, propiciando así que la agenda de contenido sea amplifique. Sea cuál sea el medio, queda claro que estos se convierten en aliados para lograr que el tema de las desapariciones se posicione en la opinión pública, pero el tratamiento que le den a la información permitirá que se generen cambios y conciencia social sobre esta problemática.

Ahora, ante el fenómeno de la desaparición, el rol de los medios privados, públicos y comunitarios es vital para generar un impacto social que despierte el pensamiento crítico para impulsar cambios en las leyes, para que el Estado preste garantías de seguridad y se responsabilice de dar respuesta a los casos que no la tienen. Así también, para que la sociedad sea más sensible ante la situación.

Las redes sociales hoy por hoy son un elemento que permite llegar a más personas, a ser el punto de contraste de esas noticias que suelen aferrarse a la versión oficial que vende el gobierno de turno, Las narrativas en redes sociales han cambiado las dinámicas de los medios pues estas tienen un peso y capacidad de convocatoria que puede llegar a movilizar a la sociedad para exigir atención por parte del Estado.

Y es eso quizá lo que se busca ante los casos de desaparición, que los medios de comunicación, o que las redes sociales, sean los aliados en ese ejercicio de reconstrucción de la memoria, de ese elemento que permite seguir dando voz a los desaparecidos y amplificando la lucha de los familiares y amigos que incansablemente claman por justicia y acceso a la verdad.

En este caminar por la búsqueda de las personas desaparecidas, ASFADEC ha desarrollado campañas desde su fundación, a través de las cuales se han tomado el espacio público, espacios culturales, donde apoyados de la música, danza y teatro han llevado su mensaje, así también, han logrado que empresas privadas se sumen a su lucha y les permitan compartir sus historias.

Milena Pacheco, hija de Telmo Pacheco, uno de los miembros fundadores de ASFADEC, y hermana de Orlando Pacheco, desaparecido el 3 de noviembre de 2011, cree que lo que ha impactado en la sociedad son los plantones, también las marchas que se han hecho por el tema de los desaparecidos. Así, recuerda que en una de las marchas que se realizaron se empleaba un espejo con un con un marco que simulaba ser un afiche

de persona desaparecida, esto causaba conmoción en las personas al verse reflejadas. (Pacheco 2026, entrevista personal; ver anexo 4).

Por su parte, Ligia Yumi Pinzón (Yumi 2026, entrevista personal; ver anexo 4), excoordinadora del área de comunicación de ASFADEC recuerda como una campaña exitosa aquella que se lanzó con el apoyo de Coca-Cola, una marca reconocida a nivel mundial, y a través de la que se logró colocar códigos QR con la historia de personas desaparecidas, que se anclaban a las botellas donde estaba el mismo nombre que el de una persona desaparecida. Esto permitió también que se direcciona a la página de la asociación y con ello darse a conocer. El portal Web de Teleamazonas resaltó que la “iniciativa busca generar empatía y conciencia social. Además, abrir nuevas vías para tratar de obtener información relevante sobre los desaparecidos” (Bayas 2025, párr. 7).

#### **4. La Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC): acción civil y desafíos de comunicación para la incidencia política**

Frente a la necesidad de respuestas del Estado sobre las desapariciones, aparece ASFADEC, una organización de la sociedad civil que trabaja en derechos, justicia y equidad, pues es una “organización sin fines de lucro que nace en 2012, de la necesidad de unir los esfuerzos de los familiares, allegados y amigos para encontrar a los desaparecidos” (ASFADEC 2026, párr.1).

Su labor gira en torno a la búsqueda y apoyo a las víctimas de desapariciones forzadas y otras personas desaparecidas en el país. Además, hace frente a esta problemática social que genera diversas dinámicas comunicacionales en la esfera pública y privada para exigirle respuestas al Estado, para que actúe con diligencia a través de las diferentes instancias.

Dentro de este contexto de desapariciones y la labor de ASFADEC, surge la pregunta: ¿cómo gestiona la organización su comunicación y de qué manera se vincula con los públicos de interés, para exigir al Estado la verdad en torno a los casos de personas desaparecidas que aún no cuentan con unas respuestas claras, así como demandar que exista una reparación integral para los familiares?

Humberto Salazar (2010, 60), especifica que las organizaciones del llamado Tercer Sector son “un tipo específico de organizaciones que trabajan por la generación de valor público. En una organización de esta índole, el patrimonio, utilidades, inversiones

no se miden en términos de ganancias para los miembros sino en términos de rendimientos sociales e impactos; en términos de calidad de vida, transformación social, ampliación de derechos, justicia, equidad, etc.”.

Ante esto, uno de los ejes de acción de ASFADEC es dar a conocer los casos de personas desaparecidas utilizando diversos medios a su alcance, como redes sociales, medios de comunicación, plantones, eventos conmemorativos, entre otros. Así también, el realizar campañas digitales para la sensibilización de la ciudadanía en torno a esta problemática. Actividades que se complementan con plantones, marchas, vigiliadas, foros, festivales, exposiciones, entre otras, para llevar su mensaje de atención a los casos de personas desaparecidas.

Un elemento determinante en las organizaciones es el manejo que le dan a la comunicación, pues a decir de Sandra Massoni (2019, 62), “la comunicación es hoy un espacio estratégico en las dinámicas sociales”, y por ello es crucial entender que es parte de los procesos de interacción social a través de diferentes formas de expresión, lo que hace de esta no solo una práctica, sino un medio para fomentar el relacionamiento entre individuos.

Así, el funcionamiento de ASFADEC emula el comportamiento de cualquier organización, que a decir de Andrés Aljure (2015, 41), la organización es un “ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero.” Bajo este concepto, es importante reconocer que toda organización para su funcionamiento debe contar con un capital humano y material, lo que le permitirá desarrollar sus actividades.

Con respecto a esto, las organizaciones de la sociedad civil deben contar con un plan que dirija su comunicación, ya que esto les permitirá influir positivamente en su entorno; con sus públicos internos, donde colaboradores, voluntarios y personal de pasantías logre comprender los procesos para gestionar efectivamente los requerimientos que surjan.

Por otro lado, con sus públicos externos, donde se incluyen familiares y amigos de las personas desaparecidas, organizaciones nacionales e internacionales, empresas, medios de comunicación, la academia, instituciones del Estado y la sociedad en general, que podrán ser partícipes de su misión y así potenciar el mensaje de forma efectiva al compartir logros y nuevos desafíos que puedan enfrentar en su tarea de sensibilizar sobre el problema de las desapariciones en el Ecuador.

Así, los retos a nivel comunicacional para ASFADEC están marcados por la necesidad de generar un mayor impacto en la sociedad, para que esta pueda ser consciente de la problemática de las desapariciones y entienda que “el estado es quien tiene la obligación de prevenir las desapariciones, buscar, castigar a los culpables, reparar a las víctimas y garantizar la no repetición” (Martínez 2020, 81) de estos hechos violentos.

Otro de los aspectos en materia comunicacional que tiene como reto ASFADEC es convertirse en un referente a nivel de organizaciones de la sociedad civil en materia de defensa de los derechos humanos, con enfoque que preste mayor atención a las víctimas directas e indirectas del fenómeno de desapariciones forzadas e involuntarias. Así, se podría impulsar su incidencia para que alcance otros sectores de la sociedad.

Por ejemplo, con una incidencia en la academia se puede fortalecer sus dinámicas para vincular a diversas carreras sociales para que aporten a la prevención de esta problemática, o quizá desarrollar la participación activa de instituciones educativas para dictar talleres que permitan concientizar sobre la problemática, así también, extender capacitaciones para que el sector público y privado puedan brindar asesoría desde la empatía a las personas que han sido afectadas por una desaparición, garantizando sus derechos y estabilidad laboral.

Hasta este punto se ha abordado a la desaparición como un fenómeno que afecta el tejido social por ser una problemática muy sensible de abordar desde diferentes áreas. Anclar este tema como un fenómeno socio-comunicacional permite dar cuenta de cómo la sociedad está marcada por violencias físicas y simbólicas que ante la desaparición se refleja una práctica de exclusión e invisibilización de las víctimas; pero que eventualmente, gracias a la gestión de organizaciones como ASFADEC, la memoria no permite su ausencia total, esto mientras luchan por lograr que el eco mediático mire a la sociedad que no calla para llevar cada caso a la opinión pública.

Seguir con el silencio del Estado, o con su acción a medias, frente al caso de personas desaparecidas, nos obliga a preguntar sobre las garantías que este ofrece para la seguridad de los ciudadanos, puesto que el fenómeno de las desapariciones aún no se aborda de manera integral por parte del gobierno, porque no basta con modificar las leyes o contar con protocolos que se quedan en el papel. El Estado debe generar más programas para capacitar a sus funcionarios, para que cuenten con las destrezas y aptitudes para dar seguimiento a los casos de desapariciones y encontrar respuestas; para ganarle la batalla a la impunidad.

En el escenario violento en el que se encuentra el país, y donde cada año las víctimas de desaparición aumentan, es necesario exigirle al Estado que trabaje no solo para hacer justicia, sino también en brindar un acompañamiento a los familiares de las personas desaparecidas, que son otras víctimas de la violencia estructural. Para que se respeten sus derechos laborales, que se garantice el acceso a la salud física y mental, tan necesaria ante un caso de desaparición.

## **5. Plan Estratégico para la comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional hoy es considerada como un proceso que faculta el desarrollo de objetivos dentro de una organización, que, a decir de Andrés Aljure Saab, esta viene a ser “un ente social creado para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero” (Aljure 2015, 41).

Con esto concuerda Miguel Vásquez, al señalar que toda “organización se forma y estructura con un propósito, sea de: servicio, económico, social o técnico, y sus acciones están enfocadas al cumplimiento de este propósito...” (Vásquez 2016, 10). En este sentido, la comunicación organizacional se convierte en parte esencial para el desarrollo de una organización, sin importar el giro de acción o de negocio que se alinee a su gestión.

Aljure, experto en comunicación estratégica, entiende que la gestión de la comunicación dentro de las organizaciones debe basarse en un proceso que permita principalmente el relacionamiento con los públicos de interés, ya que estos son la razón de ser de una entidad. En este aspecto, citando a Joan Costa señala:

De acuerdo con Joan Costa, considerando el criterio de ámbito o temática, existen 3 ámbitos de la comunicación en las organizaciones, la primera es la comunicación institucional, que son las relaciones con públicos externos diferentes a clientes, usuarios, consumidores y distribuidores con intereses en productos y servicios. la segunda es la Comunicación interna, relaciones e interacciones con empleados o colaboradores (a esta, Costa la denomina comunicación organizacional, sin embargo, la comunicación organizacional será entendida como la gestión integral de los diferentes tipos de comunicación de la organización, por lo que es preferible mantenerla como comunicación interna para evitar confusiones); y comunicación mercadológica o comercial, relaciones con clientes y públicos con intereses en los productos y servicios.” (Aljure 2015, 42).

Así, una organización deberá responder de forma efectiva a sus públicos internos, externos, para que la misión y visión de esta se materialicen en logros, reputación y notoriedad. Gestionar la comunicación organizacional se vuelve importante ya que gracias a este procesos se logra “generar, mantener e incrementar entre los públicos de interés, los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad, imagen, (Aljure 2015, 43).

Este proceso para una organización de la sociedad civil no es ajeno, aunque muchas veces, por la limitación de recursos estas puedan verse afectadas, deben entender que es vital adaptar modelos de comunicación organizacional que permitan impulsar su gestión para posicionar un servicio, que en su eje de acción se convierte en labor social o de incidencia política para afrontar alguna problemática en particular.

Implementar una comunicación estratégica de forma planificada proyecta una imagen consolidada y transmite confianza a los públicos, en cualquiera de sus niveles. Pero no solo basta generar confianza sino también buscar un factor diferenciador que potencie al organismo y lo convierta en fuente de información, punto de referencia o modelo a seguir. Una comunicación, con una mirada estratégica permite que la organización sea “reconocida por la capacidad de satisfacer las preferencias, necesidades y expectativas del cliente y por el cumplimiento que hace de sus compromisos, en coherencia con lo que es, hace y quiere hacer” (Aljure Saab 2015, 69).

Aquí es donde cobra sentido la estrategia, que puede considerarse como las acciones que se proyectan en el “campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error; es el procesado de la información de inteligencia que facilita saber dónde se está y hacia dónde se está yendo” (Scheinsohn 2019, 93).

Con estos antecedentes, la comunicación estratégica es el sustento que orienta las acciones de una organización, donde se favorece la alineación entre lo que se es y se espera ser para satisfacer a los públicos de interés. Aplicando esto a la realidad de ASFADEC, se puede determinar que su identidad está forjada por su lucha para hacerle frente a la problemática de las desapariciones, y su imagen se convierte en el referente para generar consciencia en la sociedad ante los casos sin respuestas.

Con respecto a esto, se puede señalar que la asociación al gestionar su comunicación mediante un plan estratégico puede impactar a escala nacional e internacional, siendo un referente en materia de derechos humanos con enfoque en desapariciones, donde su comunicación esté orientada a la sensibilización social, alejada

del mero hecho de informar, sino ir más allá para lograr que se repare el tejido social a través de un cambio conversacional.

Para llegar a ello, ASFADEC debe contemplar que “es imprescindible comunicar lo que se produce en ella y no callarlo. Informar de una manera lógica, clara y organizacional, es decir, por medio de un concreto y riguroso plan o estrategia de comunicación” (Martín 2011, 105).



## Capítulo segundo

### ASFADEC: análisis y diagnóstico de la comunicación

La Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), se ha consolidado como una organización de incidencia política para exigirle al Estado ecuatoriano respuestas ante los cientos de casos de desaparición involuntaria y forzada que se registran en el país. Su gestión la posiciona como un actor social clave en la defensa de derechos humanos, con un enfoque claro para atender las necesidades de las víctimas y sus familiares.

#### 1. Diagnóstico situacional

Para el diagnóstico de ASFADEC, como parte de la metodología se consideraron entrevistas estructuradas a tres actores clave: Lidia Rueda, actual vicepresidenta y coordinadora general de ASFADEC, por ser miembro de la asociación y parte de la directiva, quien también ha sido la cara visible de la organización durante varios años; Milena Pacheco, hija de Telmo Pacheco, quien junto a su padre estuvo caminando de la mano para exigir justicia ante la desaparición de su hermano Orlando Pacheco, además de ser miembro de la asociación; Ligia Yumi Pinzón, considerada por ser excoordinadora de comunicación de ASFADEC.

ASFADEC formalmente se constituye en 2012, pero aparece con la voluntad política de Walter Garzón, padre de Carolina Garzón, ciudadana colombiana desaparecida en Quito el 28 de abril de 2012, y por quien se conformó un Comité de búsqueda para exigirle respuestas al Estado ecuatoriano. Al poco tiempo, Telmo Pacheco, padre de Orlando Pacheco, persona que desaparece el 3 de noviembre de 2011, conoce a Walter, y junto a otros familiares de personas desaparecidas comienzan las primeras reuniones para saber cómo afrontar esta problemática que les arrebató a sus seres queridos. (Rueda 2026, entrevista personal; ver anexo 4). Ya en el 2014, la asociación obtuvo su personería jurídica bajo Resolución 0121 del entonces Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), actualmente Ministerio de Desarrollo Humano.

En este sentido, se puede afirmar que los primeros pasos de la Asociación en materia de comunicación se dieron con el encuentro en el espacio público, un lugar que

les permitió compartir experiencias a los fundadores de la asociación, y quienes luego se organizarían para comenzar a plantear estrategias que levantarían su voz hasta los oídos sordos del Estado, para exigirle respuestas y mejor gestión de sus diferentes organismos que son los encargados de velar por la seguridad de los ciudadanos.

Como muestra de su organización y la visibilidad que comienza a tener la organización, el 11 de diciembre de 2013, la toma del espacio público rindió frutos, pues sus acciones les permitieron mantener una reunión con el expresidente Rafael Correa y otras autoridades del Gobierno para llegar a varios acuerdos, entre los más importantes están la tipificación de desaparición involuntaria en el Código Orgánico Integral Penal (COIP) y el promover un plan de recompensas a través del 1800 para personas desaparecidas.

Alrededor de 50 familias acudieron a la cita que se realizó en dos jornadas. En la mañana se analizaron los casos de desaparición ocurridos en la provincia de Pichincha, mientras en la tarde se abordó los casos de personas de provincia. Entre los asistentes también se contó con la presencia de los ministros de Interior José Serrano, de Seguridad Homero Arellano, de Salud, Karina Vance, el Defensor del Pueblo Ramiro Rivadeneira, el General Superior de la Policía Nacional Rodrigo Suárez, delegados de la Fiscalía; entre otros funcionarios públicos. (ASFADEC 2013, párr. 8)

Lidia Rueda recuerda este hecho como un evento que les permitió ganar reconocimiento, pues esta fue la segunda reunión en la que tuvieron la oportunidad de exponer sus casos al exmandatario. La primera vez que pudieron colocarse en la mirada de los periodistas y la sociedad fue en la marcha del 01 de mayo del 2013, cuando los familiares se tomaron la Plaza del Teatro y fueron invitados a dialogar en el Palacio de Carondelet (Rueda 2026, entrevista personal; ver anexo 48).

Ahora, para entender las prácticas de comunicación de ASFADEC, hay que prestar atención a la razón de ser de la organización, es decir, desde su situación como un ente activo que aborda el fenómeno de la desaparición. Porque es a partir de esto que esta busca líneas estratégicas para transmitir un mensaje, para llegar a la sociedad y reconocerse en cada uno de sus actores, o lo que para Sandra Massoni (2019) sería, el propiciar el encuentro en la diversidad y desde ahí trabajar con los saberes de los involucrados.

Bajo esta premisa, hay que entender que ASFADEC está conformada por familiares de personas desaparecidas que conforman un comité, una directiva que se escoge de entre los mismos familiares, los voluntarios, un departamento jurídico y un área de comunicación. Esta última se sostiene por el trabajo de los voluntarios que asumen el

cargo respondiendo a sus tiempos personales, lo que implica, si se quiere, el primer problema que se encuentra a nivel comunicacional, ya que, al no existir una persona de planta, los procesos suelen retrasarse o no contar con la atención que una comunicación integral demanda, provocando que las acciones comunicacionales suelen ser más reactivas que proactivas o propositivas.

Además, otro de los problemas que se presenta a nivel comunicacional, en torno a la disposición temporal de un voluntario, es que, al momento de ejecutarse tareas de comunicación, muchas veces las decisiones en este campo quedan en manos de la directiva y el área jurídica, lo que implica restarle valor y autoridad al área de comunicación dándole únicamente la tarea de informar. Ante esto, Ligia Yumi Pinzón señala que los comunicadores no son estrictamente informativos, y que justamente tienen que realizar las estrategias de incidencia y exigencia frente a la gestión de la organización. Esto en conversaciones con Lidia Rueda, a quien le explicaba que hay momentos para actuar y no quedarse “tibios” ante diversas situaciones, entendiendo efectivamente los contextos sociales y políticos para actuar (Yumi 2026, entrevista personal; ver anexo 4).

Las organizaciones necesitan de profesionales estrategas de la comunicación, puesto que nos encontramos en un mundo cada vez más sofisticado y complejo, donde los factores intangibles se convierten en claves, de un peso enorme, donde el mundo de la comunicación adquiere un valor estratégico con el cual genera oportunidades de porvenir y donde los atributos de las organizaciones, líderes de hoy son distintos a los atributos de las organizaciones líderes del pasado. (Vásquez 2016, 56)

En cuanto a otro de los problemas que afecta a la asociación, existe una falta de recursos económicos, lo que limita el accionar de la organización y su incidencia en la sociedad. Lidia Rueda señala de manera enfática que ellos nunca han recibido un solo centavo por parte del Estado y que muchas veces eso no entiende la gente, porque piensa que esto ocurre. Por otro lado, Ligia Yumi Pinzón concuerda con esto, de hecho, señala que, como una medida de respuesta a estos comentarios, a través de las redes sociales de ASFADEC se ha podido informar sobre este particular, señalando que la asociación se sustenta por recursos económicos propios. Para Milena Pacheco, otra de las voces entrevistadas, la ASFADEC ha salido adelante gracias al apoyo de los voluntarios y la voluntad de los familiares que la conforman, ya del Estado no ha recibido apoyo.

En este contexto, las tres personas mencionan que las reuniones de familiares, con una dinámica de asamblea, los correos electrónicos y la mensajería vía celular han sido las herramientas que les han permitido mantener el contacto para la toma de decisiones, así como para mantenerse informados y lograr articular actividades que los lleve a

continuar con su lucha, donde buscan no solo que el Estado reaccione sino también lograr que la sociedad se identifique con esta problemática, que despierte la empatía sobre la desaparición, porque ante los cuadros de violencia, la próxima víctima puede ser alguien cercano.

Es así entonces que la comunicación debe tomar relevancia para transmitir un mensaje, pero, sobre todo, que el comunicador sea quien desde una mirada estratégica articule acciones para informar y educar a la población, haciéndole partícipe de la experiencia. Las organizaciones de la sociedad civil deben contar con insumos que les permitan emitir sus mensajes de manera activa, y para ello, el rol de la comunicación y el comunicador es vital en impulsar los intangibles, que en el caso de ASFADEC son su reputación y credibilidad ante la defensa de los derechos humanos y particularmente la exigencia de respuestas ante los temas de desaparición y desaparición forzada.

En esta misma línea, Ligia, Milena y Lidia, reconocen el valor de los medios de comunicación como aliados para potenciar su mensaje y llegar a diversos públicos. Consideran que gracias al interés de los periodistas se han podido contar historias, que la acogida de ASFADEC por los medios públicos, privados y alternativos siempre ha estado presente, especialmente en casos de coyuntura, como el de los niños de Las Malvinas, o el de María Belén Bernal, que levantaron alertas muy fuertes porque en estos casos estuvieron implicados miembros del Ejército Ecuatoriano y la Policía Nacional, ambas instituciones dedicadas a cuidar, defender y proteger al Estado y sus habitantes.

Ligia recuerda que los casos que estaban posicionados en la opinión pública, por la gravedad de lo sucedido, requerían una postura desde las organizaciones de la sociedad civil que velan por los de derechos humanos: “nosotros estuvimos en la punta del Iceberg para que los medios de comunicación se contacten y tener una versión de qué es lo que pasaba desde las organizaciones de derechos humanos” (Yumi 2026, entrevista personal; ver anexo 4).

Sus palabras dan cuenta de que la relación con los medios, de cualquier tipo que sean, es sólida, porque han forjado una reputación, y ante esto Lidia opina que los medios de comunicación “son socios estratégicos dentro de esa lucha que saben que empezó, pero que saben cuándo termina” (Rueda 2026, entrevista personal; ver anexo 4). Por su parte, Milena considera que han sido los medios alternativos los que más han apoyado la causa de las desapariciones, mientras que para los medios privados el tema se convierte en una noticia más. Ante esto, considera que los medios deberían manejar campañas en todos los noticieros y pasar imágenes de personas desaparecidas, con el objetivo de generar impacto

y consciencia en la sociedad sobre esta problemática (Pacheco 2026, entrevista personal: ver anexo 4).

Queda demostrado que el capital simbólico de ASFADEC se forja en el encuentro de sus actores, de esa diversidad de voces que retumban y permanecen como eco en la sociedad, siempre compartiendo el mensaje de lucha y exigiendo al Estado que se haga responsable de las necesidades que familiares y amigos tiene en torno a la búsqueda de sus desaparecidos. Hoy su trayectoria sigue sumando más voces, unas de apoyo voluntario y otras que son parte de la causa por experiencia propia, así mantienen sus vínculos, atravesados por un espíritu de lucha que se teje entre cada uno para ser un espacio de contención emocional.

Para profundizar un poco más en las dinámicas de comunicación de ASFADEC, como parte de la metodología empleada para este proceso, se considera el método mixto de investigación, esto con el objetivo de combinar el método cuantitativo y cualitativo, para obtener información de los miembros de la organización que conforman la directiva y áreas principales, así como de los voluntarios que aportan a la gestión.

Así, se elaboró una encuesta semiestructurada, dirigida a los voluntarios y familiares de la asociación, de los cuales se obtuvieron 17 respuestas. La encuesta se aplicó vía *online* a través de Google Forms y tuvo como objetivo conocer cómo perciben los miembros de ASFADEC a la organización en torno a la comunicación. Dentro del formulario se contemplaron preguntas cerradas y abiertas con el fin de recabar información cuantitativa y cualitativa.

Además, se dividió en tres bloques, dos de ellos para obtener datos cuantitativos sobre lo que piensan los participantes sobre la comunicación interna y externa, y un tercer bloque para un enfoque cualitativo que se lo revisará más adelante. Como parte de esto, cabe señalar que los encuestados que pertenecen a la asociación son personas que van desde los 18 años a 61 o más, y de este grupo, un 17,6 % de los encuestados son hombres y el otro 82,4 % son mujeres, lo que refuerza el comentario de Lidia Rueda, cuando en la entrevista para esta investigación señalaba que la mayoría de los familiares que busca a sus desaparecidos es mujer, porque en ellos recae esta responsabilidad cuando no son proveedoras del sustento del hogar.

Finalmente, se aprecia que, dentro del grupo de encuestados, el 64,7 % cuenta con educación superior, un 23,5 % tiene un posgrado y un 5,9 % de forma equitativa cuentan con educación primaria y bachillerato. Los voluntarios que llenaron la encuesta

representan un 64,7 %, mientras que el 11,8 % los familiares y el 23,5 % la directiva de ASFADEC; estos datos se pueden apreciar en el Anexo 7.

A continuación, los resultados sobre la percepción de la comunicación interna de ASFADEC:

1. ¿Cómo calificaría la comunicación interna dentro de ASFADEC?

17 respuestas

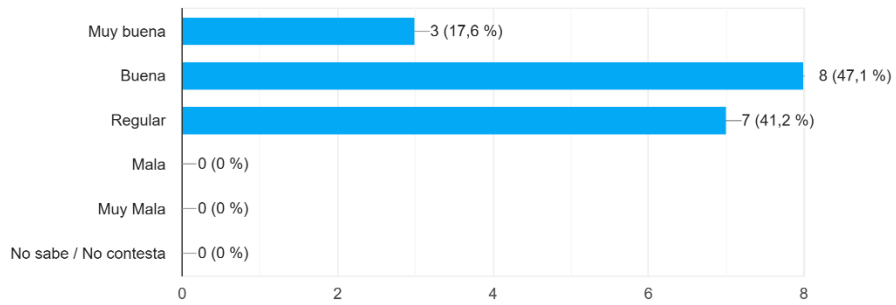


Figura 1. Calificación de la comunicación interna en ASFADEC

Fuente: Google Forms

2. ¿Recibe información clara y oportuna sobre las actividades de ASFADEC?

17 respuestas

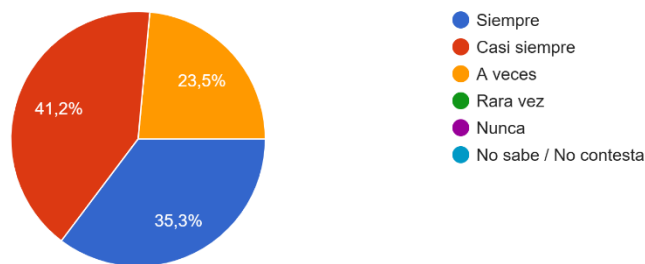


Figura 2. Información clara y oportuna en ASFADEC

Fuente: Google Forms

3. ¿Considera que los canales internos de comunicación son adecuados?

17 respuestas

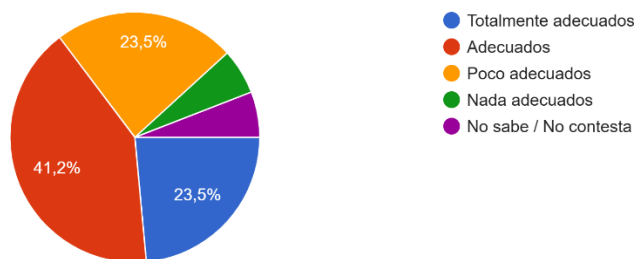


Figura 3. Canales internos de comunicación en ASFADEC

Fuente: Google Forms

4. ¿Se siente tomado/a en cuenta en los procesos de información y decisiones?  
17 respuestas

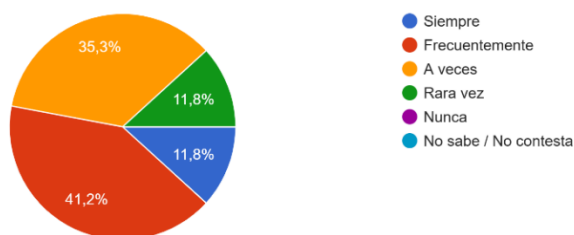


Figura 4. Procesos de información en ASFADDEC  
Fuente: Google Forms

5. ¿Existe claridad sobre los roles y responsabilidades dentro de ASFADDEC?  
17 respuestas

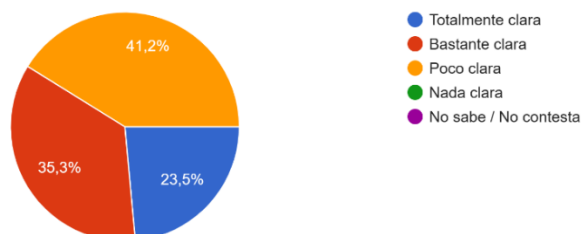


Figura 5. Roles y responsabilidades en ASFADDEC  
Fuente: Google Forms

Con respecto a estas preguntas, los resultados muestran que el 47,1% de encuestados considera que la comunicación interna de ASFADDEC es buena, seguido de un 41,2% que cree que es regular y un 17,6% que la percibe como muy buena. Esto nos invita a reflexionar sobre ese porcentaje menor que ve a la comunicación en la organización de forma regular, pues hay una suerte de descontento que puede implicar una falta de acceso a la información o información que llega de manera tardía, o que no se consideren mecanismos para mantener informados a los miembros de la asociación hacerlos partícipes de los procesos.

Con relación a la pregunta 2, los encuestados consideran en 35,3% que la información que reciben es clara y oportuna sobre las actividades de ASFADDEC, mientras que un 41,2% considera que casi siempre reciben la información bajo esos parámetros, mientras que un 23,5% estima que la a veces recibe la información de manera clara y oportuna. Las otras respuestas no obtuvieron porcentaje, lo que sugiere un aspecto favorable para el desarrollo de la comunicación en la organización.

Con la pregunta 3 se percibe que un 41,2 % cree que los canales de comunicación que utiliza la organización son adecuados, mientras que, en partes iguales, un 23,5 % considera que los canales son poco adecuados y totalmente adecuados. Por su parte, un 5,9 % estima que los canales son nada adecuados. Esto evidencia la necesidad de reforzar los canales de comunicación internos para fortalecer los vínculos con quienes sienten que las formas de mantener contacto no cumplen sus expectativas.

Con respecto a si se sienten tomados en cuenta en los procesos de información y toma de decisiones, los miembros de ASFADEC consideran, en su mayoría, que frecuentemente son parte de este proceso, reflejando un 41,2 %, seguido de un 35,3 % que considera que a veces y por otro lado un 11,8 % que cree que siempre y rara vez. En esta cuarta pregunta se observa nuevamente que ninguno de los encuestados considera la opción de nunca, lo que implica que se debe reforzar los procesos que implican la generación de información y toma de decisiones.

A la pregunta de si existe claridad sobre los roles y responsabilidades dentro de ASFADEC, con la pregunta 5 se identifica que un 41,2 % de los encuestados no tiene claro su rol o responsabilidad en ASFADEC, un 35,3 % cree que es bastante claro y el 23,5 % tiene completamente claro su rol. Estos resultados dan cuenta de que se debe trabajar en procesos internos para que los integrantes conozcan sus roles y responsabilidades, si son voluntarios, ellos deben conocer las funciones en las que pueden participar desde su experticia y profesión con la organización, mientras que los familiares, también tienen responsabilidades que giran en torno al involucramiento que demanda la organización, para coordinar actividades de incidencia o generar propuestas para continuar con la gestión.

Ahora, se presentan los resultados sobre la percepción de la comunicación externa de ASFADEC:

6. ¿Cree que ASFADEC comunica de manera efectiva su misión y objetivos a la sociedad?  
17 respuestas

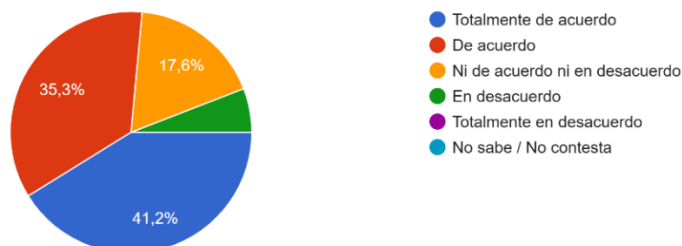


Figura 6. Comunicación externa de ASFADEC  
Fuente: Google Forms

7. ¿Considera que la presencia de ASFADEC en redes sociales es adecuada?

17 respuestas

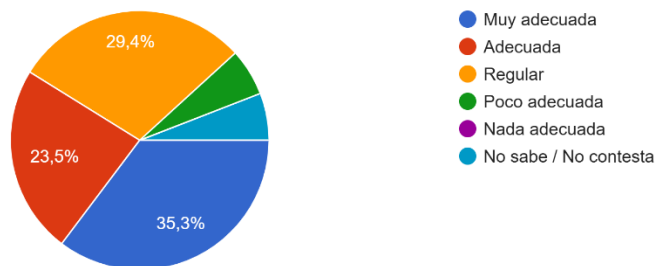


Figura 7. Presencia de ASFADEC en redes sociales

Fuente: Google Forms

8. ¿Cómo considera la relación de Asfadec con los medios de comunicación?

17 respuestas

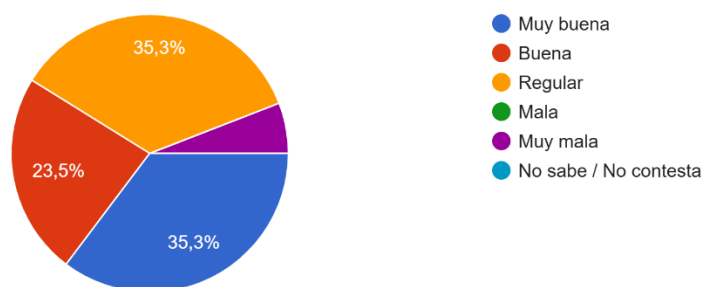


Figura 8. Relación de ASFADEC con medios de comunicación

Fuente: Google Forms

9. ¿Piensa que los medios de comunicación reflejan correctamente la labor de ASFADEC?

17 respuestas

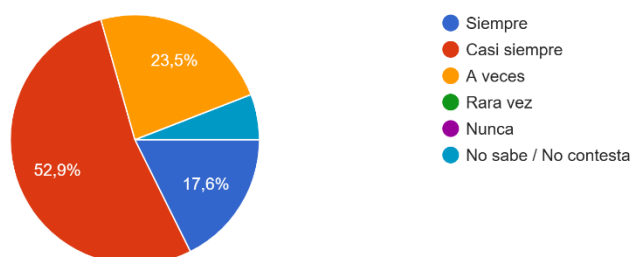


Figura 9. Medios de comunicación sobre gestión de ASFADEC

Fuente: Google Forms

10. ¿Considera que ASFADEC logra posicionarse como un referente en la lucha por la exigencia de verdad y justicia ante los casos de personas desaparecidas en Ecuador?

17 respuestas

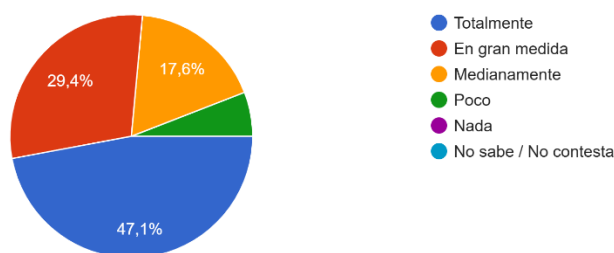


Figura 10. ASFADEC como referente

Fuente: Google Forms

11. ¿Existen dificultades de comunicación entre ASFADEC y las instituciones del Estado?

17 respuestas

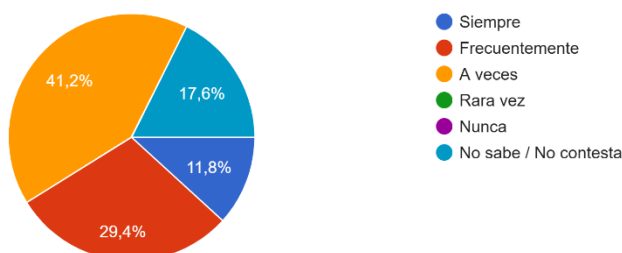


Figura 11. Instituciones del Estado y comunicación con ASFADEC

Fuente: Google Forms

En este bloque, con respecto a la pregunta 6, sobre si se cree que ASFADEC comunica de manera efectiva su misión y objetivos a la sociedad, un 41,2 %, sumado a un 35,3 %, consideran que están totalmente de acuerdo y de acuerdo con esto, respectivamente. Mientras que un 17,6 % considera que ni de acuerdo ni en desacuerdo. Un grupo del 5,9 % está en desacuerdo, lo que implica que se debe reforzar en campañas para posicionar a la misión y objetivos de la asociación, lo que a su vez reforzará la percepción de los demás miembros.

La pregunta 7 con respecto a la presencia de ASFADEC en redes sociales determina que los encuestados creen, en un 35 % que es muy adecuada, siendo este el mayor valor, por otro lado, un 29,4 % considera que es regular; un 23,5 % la considera adecuada. En conjunto estos valores denotan un aspecto positivo en torno a la presencia de la organización en redes sociales. Un 5,9 % cree que es poco adecuada y otro porcentaje similar no responde. Estos resultados evidencian que se puede trabajar en una

estrategia digital para potenciar la presencia de la asociación en el campo virtual, donde se prioricen contenidos informativos para lograr un mayor reconocimiento.

Referente a la pregunta 8, donde se consulta a los encuestados cómo ven la relación de ASFADEC con los medios de comunicación, estos señalan en un 35,3 % que es muy buena y regular en igual porcentaje, mientras que el 23,5 % lo ve como buena y un 5,9 % como muy mala. En conjunto, la percepción es mayoritariamente positiva, lo que implica que hay que mantener y reforzar esos lazos para poder llegar con más información a través de estos medios con el mensaje de la organización a la sociedad.

La pregunta 9 guarda una estrecha relación con la anterior, ya que al consultarse si se piensa que los medios de comunicación reflejan correctamente la labor de ASFADEC, un 17,6 % está convencido de que siempre lo hacen, un 52,9 % cree que casi siempre y un 23,5 % piensa que a veces. En conjunto esto denota un factor positivo, ya que los medios son conscientes de la labor de ASFADEC y esto puede ser uno de los factores que determina la credibilidad de la que goza la asociación, así como su labor en torno a la causa de desapariciones.

En cuanto a si consideran que ASFADEC logra posicionarse como un referente en la lucha por la exigencia de verdad y justicia ante los casos de personas desaparecidas en Ecuador, el 47,1 % lo cree totalmente, mientras que el 29,4 % considera que, en gran medida, un 17,6 % estima que medianamente y un 5,9 % piensa que poco. En conjunto, mayoritariamente la percepción es favorable y con esto queda demostrado que ASFADEC cuenta con un capital simbólico que está en la capacidad de explotar.

Finalmente, con la pregunta 11, se considera si existen dificultades de comunicación entre ASFADEC y las instituciones del Estado; aquí el 11,8 % cree que siempre, un 41,2 % considera que a veces y el 29,4 % cree que frecuentemente. Por otro lado, un 17,6 % no sabe o no contesta esta pregunta. En conjunto esto demuestra que existe una falta de compromiso del Estado por mantener vínculos con las organizaciones del tercer sector, pero también, estos resultados reflejan que es aquí donde se deben fortalecer las relaciones, para que las instituciones del Estado se comprometan más con la causa y cumplan las funciones que les corresponden en este campo.

A partir de este estudio, se determina que existe un mayor componente favorable en torno a la percepción de la comunicación interna y externa de ASFADEC, lo que implica que los procesos comunicacionales pese a contar con buena aceptación no se puede dejar de lado la idea de potenciarlos para generar mayor reconocimiento, esto a

través de actividades que vinculen más a sus públicos de interés, afianzando así la participación con la organización.

También se identifican opciones de mejora, ya que con el cuestionario aplicado se aprecia que existe cierto grado de descontento en torno a la gestión de ASFADEC en el campo de la comunicación, lo que implica que se debe trabajar en campañas para incrementar el capital simbólico y consolidarse como un referente nacional y regional en la gestión de la búsqueda de verdad y respuestas ante los casos de desaparición involuntaria y forzada.

Para conocer la percepción de la ciudadanía en torno a ASFADEC, así como el nivel de conocimiento sobre su labor y su presencia en el espacio público y mediático, se realizó otra encuesta dirigida a la población. También se usó el formulario de Google Forms, y se aplicó a 113 personas para obtener datos cuantitativos y cualitativos. Como parte de los datos sobre la encuesta, se identifica que los públicos van desde los 15 años hasta los 66 o más; se consideró ampliar el rango debido a que las desapariciones son un fenómeno social que afecta indistintamente a la población y es importante saber si los jóvenes conocen sobre el tema. Del mismo modo, un 36,3 % es hombre y el 61,9 % es mujer, un porcentaje del 1,8 % prefiere no decirlo. De los encuestados, se aprecia que el 5,4 % cuenta con educación superior, mientras que el 23,9 % tiene un posgrado, el 16,8 % cuenta con el bachillerato y 0,9 % de los encuestados con educación básica. En el Anexo 8 se puede apreciar la Ficha Técnica con esta información que permite conocer el grado de instrucción formal de los encuestados y otras de las características señaladas.

A continuación, los resultados:

1. ¿Conoce usted a la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC)?

113 respuestas

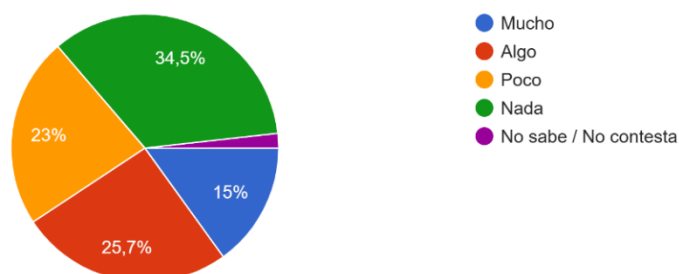


Figura 12. Conocimiento y percepción de ASFADEC  
Fuente: Google Forms

2. ¿Por qué medio o espacio ha conocido sobre la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC)? (Puede marcar más de una opción)

113 respuestas

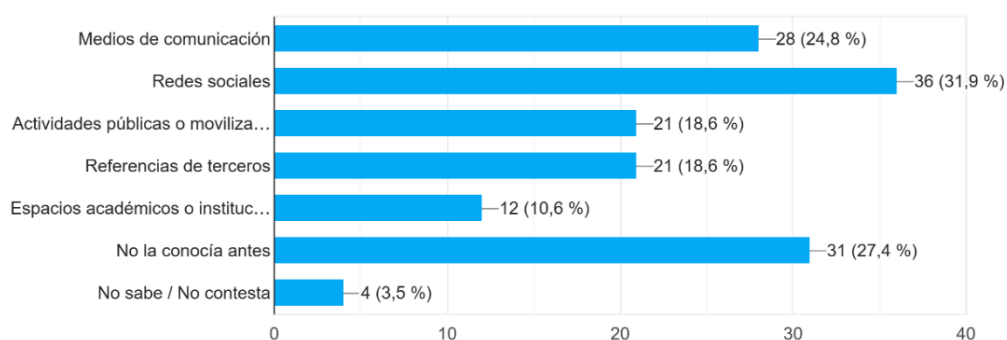


Figura 13. A través de qué medios se conoce a ASFADEC

Fuente: Google Forms

3. ¿Qué imagen tiene usted de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), como organización de la sociedad civil?

113 respuestas

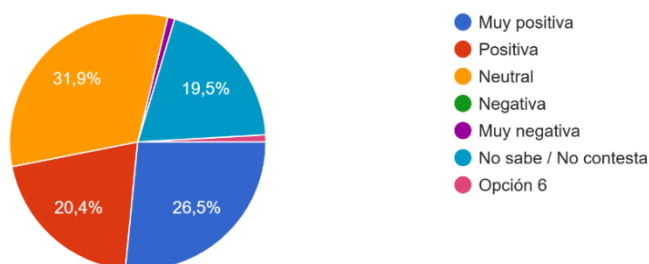


Figura 14. Imagen de ASFADEC como OSC

Fuente: Google Forms

4. ¿Cómo evalúa la gestión de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), en la defensa de los derechos de las personas desaparecidas y sus familias?

113 respuestas

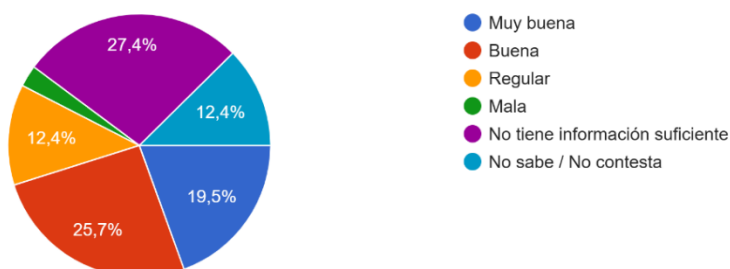


Figura 15. Evaluación de la gestión de ASFADEC

Fuente: Google Forms

5. ¿En su opinión, la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC) logra incidir en la opinión pública y en...o a la problemática de las personas desaparecidas?  
113 respuestas

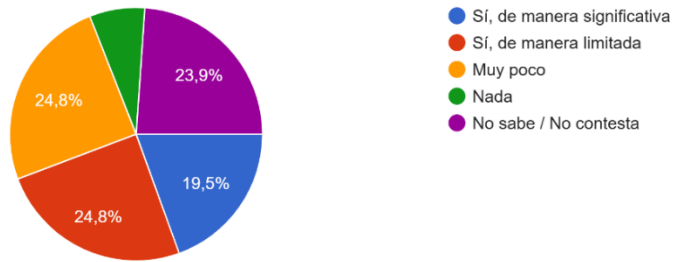


Figura 16. Opinión pública y ASFADEC  
Fuente: Google Forms

6. ¿Qué nivel de confianza le genera la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), como organización?  
113 respuestas

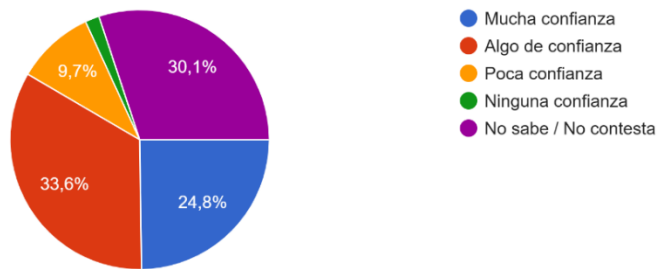


Figura 17. Confianza en ASFADEC como organización  
Fuente: Google Forms

7. ¿Considera que la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC) representa adecuadamente las demandas de personas desaparecidas en el Ecuador?  
113 respuestas

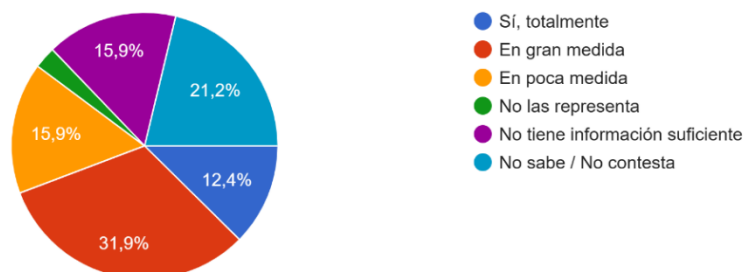


Figura 18. Representación y demanda de miembros de ASFADEC  
Fuente: Google Forms

8. ¿Cómo valora la forma en que la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC) comunica sus acciones y demandas a la sociedad?

113 respuestas

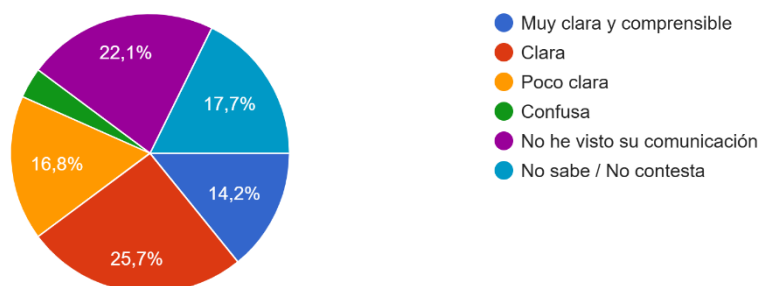


Figura 19. Valoración sobre cómo ASFADEC comunica acciones  
Fuente: Google Forms

De este primer bloque se extraen resultados cuantitativos con respecto a la información para conocer la percepción de la ciudadanía acerca de ASFADEC. Al preguntar si conocen a la asociación, un 15 % asegura que mucho, un 25,7 % señala que algo, otro 23 % menciona que poco, y nada un 34,5 %. Por otro lado, un 1,8 % no sabe o prefiere no contestar. En conjunto se podría decir que mayoritariamente existe un conocimiento acerca de la existencia de la asociación, sin embargo, el nivel de desconocimiento aun representa un porcentaje fuerte si se lo toma de manera aislada, esto implica que es necesario trabajar en el fortalecimiento de la imagen de la organización.

Con respecto a la pregunta 2, sobre por qué medio o espacio ha conocido sobre ASFADEC, el público encuestado respondió que en su mayoría lo conocen por redes sociales, con un 31,9 %, un 24,8 % menciona que, por los medios de comunicación, un 18,6% coinciden en que saben de la asociación por Actividades públicas o movilizaciones y por referencia de terceros. Por otro lado, un 27,4 % señala que no conoce de ASFADEC. Estos datos reflejan que existe buena presencia de la organización con los medios de comunicación, pero mayoritariamente su presencia está en las redes sociales y actividades de tomas del espacio público. Estos resultados dan cuenta de que se debe potenciar las actividades que se realizan para ganar mayor representatividad en los medios de comunicación y los entornos digitales.

Al preguntar qué imagen tienen de la Asociación de ASFADEC, como organización de la sociedad civil, un 26,5 % señala que es muy positiva, un 20,4 % considera que es positiva y el 31,9 % que es neutral. Un 0,9 % menciona que es muy negativa. Con la lectura de estos datos se evidencia que la imagen de ASFADEC es fuerte

pero no tanto como se esperaría de una organización que vela por los derechos humanos. Este resultado alimenta la idea de que es necesario trabajar en estrategias que permitan resaltar la misión de ASFADEC y dar a conocer mayoritariamente su gestión.

Con la pregunta 4, donde se consulta cómo se evalúa la gestión de la ASFADEC en la defensa de los derechos de las personas desaparecidas y sus familias, se observa que un 19,5 % la considera muy buena, un 25,7 % buena, el 12,4 % regular, el 27,4 % cree que no tiene información suficiente y un 2,7 % estima que es mala. Al evaluar estos datos, desde una lectura entre lo regular, bueno y muy bueno, se percibe que existe una valoración favorable sobre la gestión, sin embargo, de manera aislada, en oposición al 27,4 % que considera que no cuenta con información suficiente, se evidencia la necesidad de reforzar la imagen de la asociación, considerando campañas informativas para dar a conocer la razón de ser de la organización.

Con respecto a la pregunta 5, en torno a la opinión sobre si ASFADEC logra incidir en la opinión pública y en las instituciones del Estado respecto a la problemática de las personas desaparecidas, un 19,5 % considera que sí de manera significativa, un 24,8 % cree que sí, pero de manera limitada, un 24,8 % cree que muy poco, mientras que el 7,1 % considera que nada y un 23,9 % se limita a no contestar. Estos resultados dan pie para considerar que en la sociedad desconoce la gestión de ASFADEC y los logros que se han gestado desde su lucha, por lo que se refuerza la idea de generar campañas para potenciar su imagen en la sociedad y alimentar el capital simbólico.

En cuanto a la pregunta 6, sobre el nivel de confianza que genera ASFADEC como organización, los resultados muestran que un 24,8 % cree que es mucha confianza, el 33,6 % algo de confianza, el 9,7 % poca confianza, un 1,8 % ninguna confianza y el 30,1 % prefiere no contestar. Si bien es cierto, la asociación cuenta con un reconocimiento en torno a su gestión, el desconocimiento de muchos de sus ejes de acción no está en conocimiento de la población, lo que puede provocar que se tenga una idea errada de su razón de ser o que, como muestran los datos, las personas mantengan algo de desconfianza hacia la organización. Esto implica, una vez más, que se deben generar propuestas educomunicacionales para acercarse más a la población y hacerles partícipes de la lucha y la razón de ser de ASFADEC.

La pregunta 7, sobre si ASFADEC representa adecuadamente las demandas de los familiares de personas desaparecidas en Ecuador, da como resultado que un 12,4 % considera que sí en su totalidad, un 31,9 % cree que, en gran medida, mientras que un 15,9 % considera que, en poca medida, un 2,7 % considera que no las representa. A esto

se suma un 15,9 % que considera que no cuenta con información suficiente y un 21,2 % que no contesta. Ante esto se evidencia que también hay poco conocimiento de la gestión de ASFADDEC, sobre cómo esta apoya a los familiares de las personas desaparecidas en el proceso de denuncia, búsqueda y exigencia de respuestas al Estado sobre los casos de desapariciones. Con esto también se consolida la idea de que es imperante trabajar en estrategias que faculten la visibilidad de la asociación y su posicionamiento.

Finalmente, con respecto a la pregunta 8, sobre la valoración de ASFADDEC referente a como comunica sus acciones, un 14,2 % cree que es muy clara y comprensible, un 25,7 % considera que clara, un 16,8 % cree que poco clara, el 3,5 % cree que es confusa, mientras que un 22,1 % no ha visto su comunicación y un 17,7 % no sabe o no contesta. La data refleja que hay un porcentaje fuerte que conoce de las acciones de ASFADDEC y de lo que se comunica, y esto se vuelve un camino para transitar con propuestas estratégicas que permitan afianzar lazos con la comunidad y lograr llegar a estos públicos que aún desconocen de la organización.

Este cúmulo de respuestas permite, en cierta forma, representar la visión sobre la percepción que la sociedad tiene de ASFADDEC, de lo que se puede extraer que la organización cuenta con un reconocimiento consolidado, su imagen está mayoritariamente posicionada en los públicos, pero estos no tienen muy clara su gestión o su razón de ser. En este sentido se puede apreciar que, en forma, hay un reconocimiento, pero de fondo la gestión tiene que ligarse a procesos estratégicos que permitan visualizar más la gestión, utilizando para ello diversos canales a través de los cuales enviar el mensaje.

Al analizar las preguntas de carácter cualitativo, las respuestas arrojan resultados que demuestran que las personas tienen una idea de lo que hace ASFADDEC y en qué se debería trabajar para posicionarla mejor en la sociedad. Al ser consultados sobre su perspectiva en torno a cuál creen que es el principal aporte de la asociación a la sociedad ecuatoriana, las respuestas indican que en su mayoría la gente sabe que se dedican a visibilizar la problemática de las personas desaparecidas en Ecuador, y que realizan un acompañamiento a las familias, que exigen la verdad ante los casos al generar incidencia política para que el estado se haga responsable de encontrar a los desaparecidos.

En cuanto a la pregunta sobre qué consideran que debería mejorar o fortalecer la ASFADDEC para aumentar su impacto social e institucional, las personas señalaron que se requiere trabajar con el Estado y tener mayor presencia en medios y redes sociales, esto para dar a conocer su gestión y llegar a más personas. También se señala que las

actividades de visibilización deben ser frecuentes, esto con relación a la toma de espacios públicos, donde los plantones han sido la forma más directa que la asociación a encontrado para ejercer su lucha. Otro de los factores recurrentes es que se debe mejorar la comunicación de la organización, y esto permite evidenciar la necesidad de que ASFADEC debe contar con un plan estratégico de comunicación, a través del cual se puedan articular actividades para su beneficio.

En consecuencia de este análisis, se puede concluir que hay una percepción generalizada en la que se expresa una subutilización de las redes sociales, es decir, esto se podría mejorar aplicando nuevos formatos y generando campañas digitales a través de una estrategia de posicionamiento para dar a conocer la razón de ser de ASFADEC, del mismo modo, se señala la imperante necesidad de reforzar la presencia mediática de la organización, ya que al hacerlo su impacto en la sociedad va a ser mayor y su lucha llegaría a otros espacios.

## **2. Análisis FODA: actores, relaciones y escenarios**

Para el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se contempla la información que se recopiló con las herramientas de investigación aplicadas. De esta forma, la encuesta de percepción para miembros de ASFADEC (voluntarios y familiares), así como la que se aplicó a la sociedad, se utilizarán para consolidar este apartado, ya que se aplicaron preguntas de carácter cualitativo para recabar información que permitirá identificar ciertos aspectos para la organización.

Del mismo modo, se considerarán las entrevistas realizadas a Lidia Rueda, Ligia Yumi Pinzón y Milena Pacheco, personas clave en el desarrollo de esta investigación por los roles que desempeñan o desempeñaron dentro de ASFADEC.

### **2.1. Fortalezas**

- a. Cuenta con personería jurídica y reconocimiento como organización de la sociedad civil.
- b. Prioriza la comunicación como un instrumento para posicionar temas referentes a la lucha por la verdad y la justicia
- c. Cuenta con reconocimiento a escala nacional por su trabajo en torno a la lucha y protección de derechos humanos, particularmente con temas de

desaparición.

- d. Tiene una fuerte presencia digital en varios canales (página web y redes sociales), en los que existe una gran diversidad de público que está interesado en los contenidos que se publican.
- e. Mantiene buenas relaciones con los medios de comunicación privados, públicos y alternativos.
- f. Promueve y participa activamente en espacios académicos para sensibilizar en temas de DDHH y desapariciones.
- g. Tiene alianzas con Organizaciones de la Sociedad Civil que se alinean a su gestión.
- h. Consolida relaciones con la empresa privada para el desarrollo de campañas comunicacionales.
- i. Mantiene convenios con instituciones académicas, facultades de comunicación y apertura para trabajar con la academia en diferentes actividades.
- j. Cuenta con voluntarios que tienen predisposición para ejecutar las tareas.
- k. Cuenta con la lealtad y compañerismo de los familiares y voluntarios que se suman a su causa.

## **2.2. Oportunidades**

- a. Interés de la academia para promover espacios educativos en torno a la temática de la desaparición, así como labores de voluntariado.
- b. Trabajar en conjunto con la sociedad civil para generar proyectos especiales que permitan abordar temas enmarcados con su razón de ser.
- c. Alianzas estratégicas con grupos de interés para impulsar el crecimiento reputacional de la asociación.
- d. Diversificar contenidos y canales de comunicación para ofrecer información clara y precisa sobre su lucha en la búsqueda y demanda de respuestas ante los casos de desaparición.
- e. Disposición de sectores públicos y privados para contribuir con su lucha.
- f. Interés mediático para dar a conocer la labor de ASFADEC.
- g. Captar recursos con alianzas estratégicas - Convenios con distintas empresas y entidades.

- h. Interés de la sociedad para conocer más sobre las desapariciones.
- i. Reconocimiento como una de las organizaciones más importantes de Ecuador y Latinoamérica en torno a la lucha por los desaparecidos.

### **2.3. Debilidades**

- a. No cuenta con un plan estratégico de comunicación.
- b. Limitado personal de planta y rotación de colaboradores (pasantes o voluntarios).
- c. Contenido en las plataformas digitales que no se actualiza o dinamiza para captar más público.
- d. Contar con recursos limitados producto de la autogestión.
- e. No tener claros los perfiles académicos que pueden aportar al desarrollo de la organización.
- f. Falta de presupuesto para potenciar sus servicios y actividades.
- g. Subutilizar los canales digitales, al no entregar contenido de calidad para mantener la interacción con la comunidad y fidelizar a la audiencia.
- h. No aprovechar los casos de coyuntura para generar mayor presencia.
- i. No contar con direccionamientos claros para la elaboración de productos durante la estancia de los voluntarios.
- j. Falta de diversificación de voceros.
- k. Falta de equipamiento para coberturas y elaboración de productos.
- l. Gestión de los colaboradores que se realiza por plazos y horas específicas.
- m. Limitación financiera para desarrollar proyectos y actividades comunicacionales.

### **2.4. Amenazas**

- a. Posibles bloqueos con el gobierno de turno debido al manejo de sus políticas en torno a los casos de desaparición.
- b. Desinterés de los familiares por seguir apoyando a la gestión de ASFADEC.
- c. Que los convenios firmados no se respeten y no se entreguen los productos que se solicitan.

- d. Sobrellevar estereotipos y prejuicios de públicos externos que no conocen sobre su gestión.
- e. Forma de presentar notas sobre temas de interés de la asociación.
- f. Quedarse sin espacio físico para el desarrollo de sus actividad, al no contar con uno propio.
- g. Voluntarios pierdan el interés para continuar aportando a la organización.

Tras la evaluación de la información recopilada en el proceso de acercamiento a la realidad de ASFADEC, se pudieron identificar factores clave con los cuales desarrollar este análisis que permite orientar acciones para pensar estratégicamente la comunicación para la organización.

### 3. Canales, herramientas y públicos de interés

Desde su creación, ASFADEC entendió la importancia de contar con canales a través de los cuales llevar su mensaje a la sociedad, compartiendo la información que requieran para que se informen sobre una problemática que aqueja al país y el mundo.

En este sentido, se revisó y analizó de manera externa la presencia digital de ASFADEC, lo que permitió identificar diferentes plataformas en las que la asociación cuenta con perfiles y le permite generar campañas para posicionar su mensaje. Para el estudio de las plataformas, en algunos casos se utilizó la plataforma *Social Blade*, la cual permite identificar datos como interacciones, número de seguidores, seguidos, entre otros.

A continuación, los resultados:

Tabla 1  
**Presencia digital de ASFADEC**

PRESENCIA DIGITAL DE ASFADEC AL 31/01/2026		
Blog	Nombre de la cuenta	Desaparecidos en Ecuador Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC)
	Usuario / enlace	<a href="https://asfadec.blogspot.com/2013/01/?m=1">https://asfadec.blogspot.com/2013/01/?m=1</a>
	Fecha de creación	1/07/2013 06:38:00 p. m.
Flickr	Nombre de la cuenta	Desaparecidos en Ecuador
	Usuario / enlace	<a href="https://www.flickr.com/photos/109179481@N02/">https://www.flickr.com/photos/109179481@N02/</a>
	Fecha de creación	2013
	Número de seguidores	15
	Número de seguidos	8
	Publicaciones	1,174 fotos
Página web	Nombre de la cuenta	La Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC)

	Usuario / enlace	<a href="https://asfadec.org/">https://asfadec.org/</a>
	Fecha de creación	2019
Facebook	Nombre de la cuenta	Asfadec - Desaparecidos en Ecuador
	Usuario / enlace	<a href="https://www.facebook.com/asfadec">https://www.facebook.com/asfadec</a>
	Fecha de creación	Perfil en 2012 y Fanpage en 2016
	Número de seguidores	32000
	Número de seguidos	307
	Me gusta	32401
	Hablando de	1037
Instagram	Nombre de la cuenta	Asfadec -DesaparecidxsEcuador
	Usuario / enlace	<a href="https://www.instagram.com/asfadec_desaparecidxs_ecuador/">https://www.instagram.com/asfadec_desaparecidxs_ecuador/</a>
	Fecha de creación	Julio 2016
	Número de seguidores	2591
	Número de seguidos	206
	Recuento de medios	2251
	Tasa de interacción	0.7%
	Promedio de Me Gusta	18
Promedio de comentarios	0.06	
YouTube	Nombre de la cuenta	Desaparecidos en Ecuador - Asfadec
	Usuario / enlace	<a href="https://www.youtube.com/channel/UCAJ5uze2TPXIymbe4NThrIQ">https://www.youtube.com/channel/UCAJ5uze2TPXIymbe4NThrIQ</a>
	Fecha de creación	25 – 11- 2013
	Número de seguidores	159 suscriptores
	Publicaciones	47 videos
	Vistas	14936
X (antes Twitter)	Nombre de la cuenta	Asfadec - Desaparecidxs Ecuador
	Usuario / enlace	@AsfadecEc / <a href="https://x.com/AsfadecEc">https://x.com/AsfadecEc</a>
	Fecha de creación	Diciembre 2013
	Número de seguidores	6540
	Número de seguidos	516
	Post	17,4 mil posts.
TikTok	Nombre de la cuenta	Asfadec
	Usuario / enlace	Asfadec / <a href="https://www.tiktok.com/@asfadec">https://www.tiktok.com/@asfadec</a>
	Fecha de creación	Agosto 2025
	Número de seguidores	98
	Número de seguidos	12
	Me Gusta	509
LinkedIn	Nombre de la cuenta	ASFADEC - Desparecidxs en Ecuador
	Usuario / enlace	<a href="https://www.linkedin.com/company/asfadec-desaparecidxs-en-ecuador/?originalSubdomain=ec">https://www.linkedin.com/company/asfadec-desaparecidxs-en-ecuador/?originalSubdomain=ec</a>
	Fecha de creación	2025
	Número de seguidores	242
Threads	Nombre de la cuenta	Asfadec-DesaparecidxsEcuador
	Usuario / enlace	<a href="https://www.threads.com/@asfadec_desaparecidxs_ecuador">https://www.threads.com/@asfadec_desaparecidxs_ecuador</a>
	Fecha de creación	Noviembre de 2024
	Número de seguidores	471

Fuente: Resultados de presencia digital de ASFADEC  
Elaboración propia

Con este mapeo de redes, podemos identificar que su perfil en Facebook es la que más representatividad tiene, ya que cuenta con 32 000 seguidores, lo que implica una buena acogida por parte de la sociedad y una oportunidad para explotar este espacio para generar contenido. Por otro lado, la red que le sigue es la de X (antes Twitter), misma que por su inmediatez sigue siendo una plataforma eficaz para posicionar mensajes políticos y de incidencia. También está Instagram, la cual le sigue en reconocimiento.

Cabe señalar que la página web, al ser un espacio informativo, se ha convertido en un sitio en el que se puede encontrar información relevante que sirve, no solo como fuente de investigación, sino también como un lugar en el que habita la memoria, pues ahí existe un repositorio de historias, libros y revistas que son un compilado de diversas situaciones que han afrontado los familiares de personas desaparecidas.

Por otro lado, con el análisis se aprecia que ASFADEC busca llegar a la sociedad utilizando diversos canales, pero algunas redes, como TikTok se ven abandonadas, es decir no se genera contenido para alimentarlas y están mal utilizadas o subutilizadas. Lo que implica que se debe trabajar en una estrategia digital para potenciar la imagen y reputación en el entorno digital.

Así se aprecia que los canales por los que ASFADEC se comunica de manera institucional son sus espacios digitales, donde la página web y Facebook son las que más publicaciones generan para llegar a su público externo. Pero también cuenta con otros canales de difusión para llegar con su mensaje; estos son los medios de comunicación, que amplifican su voz, eventos, talleres o toma de espacios son otros de los canales que la asociación considera siempre para avivar la memoria.

En estos canales con los que cuenta ASFADEC podemos identificar herramientas que son utilizadas para compartir su voz de protesta, principalmente se aprecia que el Boletín de Prensa es idóneo para dar a conocer la postura de la asociación ante un tema. Luego están los afiches, flyers e infografías, elementos que son utilizados para exponer diversas temáticas en torno a la desaparición. Esto se refuerza con videos informativos, testimoniales y consignas elaboradas para enviarle el mensaje de necesidad de justicia al Estado.

### **3.1. Públicos objetivos para ASFADEC**

Para la incidencia social, tener mapeados a los públicos de interés es esencial para toda organización. A través de esta identificación se puede trabajar en líneas discursivas

con las que se determine, cómo y de qué forma llegar a la población. La información que se genere desde ASFADEC, permite gestionar actividades que se acoplen a los objetivos que se contemplan para posicionar una narrativa de exigencia de derechos y resistencia en los públicos internos y externos, a través de mensajes clave que pueden capitalizarse. Consecuentemente, para estructurar el plan estratégico de comunicación, se identifican los actores involucrados que son parte del entorno de la asociación.

Por ser un tema de interés social, el aspecto del público no tiene edad determinada, aunque para generar conciencia los públicos pueden considerarse a partir de los 12 años, debido a que en esta edad la capacidad de entendimiento se va fortaleciendo y se puede llevar mensajes claros a esta población, con la que es importante trabajar debido que son personas en formación y pueden asimilar la importancia del fenómeno de las desapariciones. Por otro lado, se considera que el público objetivo supere los 75 años, esto debido a que los adultos mayores pueden ser conscientes ante el fenómeno.

### **3.1.1. Públicos externos**

Población en general: cualquier miembro de la sociedad es visto como público de interés, ya que a cada uno se puede llegar con un mensaje que promueva el apoyo para la causa, además, es imperante trabajar en la concientización de esta problemática.

Organizaciones e instituciones públicas y privadas: A través de ellas se pueden fortalecer o emprender alianzas estratégicas que faculten mecanismos para generar campañas para posicionar la gestión de ASFADEC.

Medios de comunicación privados, públicos y alternativos: Dentro del espectro mediático, contar con su apoyo es necesario para posicionar mensajes y lograr que la misión y visión de ASFADEC puedan llegar a más personas, generando una voz activa que faculte también el posicionamiento de la imagen y reputación de la asociación.

Academia: este sector es ideal para llegar a compartir el mensaje de apoyo, lucha y prevención sobre el tema de las desapariciones, ya que a partir de aquí se pueden generar alianzas para desarrollar talleres, foros o conversatorios que tengan la intención de posicionar al mensaje de lucha y búsqueda.

Considerar a líderes de opinión o tomadores de decisiones es imprescindible, ya que su voz está en la capacidad de generar un mayor alcance e influir en la percepción de las audiencias, además, al mantener relaciones firmes con tomadores de decisiones, se

puede trabajar en cambios a la normativa, generar políticas públicas y mejorar los espacios en los que los procesos para llevar los casos de desaparecidos están debilitados.

Organizaciones de la sociedad civil y organismos de cooperación nacionales e internacionales; con ellas se debe gestionar acciones para recuperar y fortalecer el tejido social a partir del trabajo conjunto donde se promueva la participación para levantar la voz ante diversas causas que giran en torno a los derechos humanos.

### **3.1.2. Públicos internos**

Familiares y amigos de personas desaparecidas: ellos son el principal público interno, ya que sus historias son el reflejo de la lucha permanente ante la demanda de respuestas al Estado.

La directiva de ASFADDEC: se considera otro público porque ellos son los tomadores de decisiones, son el puente entre los familiares y la sociedad, por ello es importante trabajar articuladamente con ellos, para que exista un apoyo desde las bases y así llegar al público.

Colaboradores: es importante trabajar de la mano con los colaboradores, ya que ellos se encargan de ejecutar algunos de los procesos dentro de ASFADDEC.

Voluntarios: este grupo es parte del soporte de la asociación, ya que a través de su gestión se logran mantener y desarrollar procesos, entre ellos los comunicacionales, ya que sus aportes contribuyen a la generación de material informativo para las diferentes plataformas, campañas y otras actividades propias de la gestión de ASFADDEC.

Con base en el análisis que se realizó durante el diagnóstico, se advierte que ASFADDEC, cuenta con reconocimiento debido a su incidencia para exigirle al estado ecuatoriano que investigue los casos de desapariciones y encuentre a las víctimas de este fenómeno social, pero también que dé con los culpables y haga justicia para que ningún caso quede en la impunidad.

También su presencia se marca por las acciones que emprende para acompañar a los familiares miembros en su acción de búsqueda, y de igual forma por su visibilización, sensibilización, concienciación y solidaridad de los casos de personas desaparecidas, donde el uso de la memoria es su mejor estrategia. En este sentido, su imagen y reputación están, de cierto modo, posicionados en el imaginario de varios sectores de la población.

Con el acercamiento durante la investigación se logró identificar puntos a fortalecer en torno a la comunicación que maneja ASFADDEC. En principio se advierte

que, pese a que existe un área de comunicación, esta opera bajo una modalidad de voluntariado, lo que implica que los procesos comunicacionales se generen respondiendo a las necesidades específicas que se presenten en la gestión de la organización. Así mismo, se constata que las vocerías de ASFADEC son otro punto para fortalecer y para ello se debe trabajar en diversificar las voces.

En esta misma línea, se pudo identificar que la asociación no cuenta con un plan estratégico de comunicación que rijan su accionar en este campo. Esto debido a que los temas de comunicación interna y externa se manejan bajo una dinámica no convencional, es decir, no cuenta con políticas concretas para su desarrollo, lo que implica que, al no existir directrices claras, la comunicación no siga un orden estratégico y, por ende, los productos comunicacionales pueden carecer de impacto.

Se evidenció también que, a nivel interno, se requiere darle mayor peso a la unidad de comunicación y a su responsable. Es necesario que quien esté a cargo de esta área esté en la capacidad de compartir su criterio y ser propositivos, para que se encaminen procesos de mejora y se logren efectivizar campañas que permitan potenciar la imagen de la asociación a partir de un acercamiento con los diferentes actores.

En este sentido, para que la comunicación se fortalezca se requiere implementar un manual de funciones, donde se señalen los alcances y limitaciones, tanto del área como su responsable, de este manera, se puede lograr acuerdos donde se respete las decisiones con un enfoque técnico y se dé mayor relevancia al rol de asesor que es propio de quien ejerce la comunicación. Como principales competencias se considera:

1.- Establecer las estrategias y directrices para gestionar la comunicación interna y externa de la asociación.

2.- Diseñar, elaborar e implementar campañas y programas de comunicación que favorezcan el desarrollo de la organización y sus públicos de interés.

3.- Contemplar el desarrollo de un manual de crisis que permita dar respuesta inmediata a posibles factores internos y externos que puedan poner en riesgo la imagen o reputación de la organización.

4.- Asesorar a la directiva y familiares de la organización.

5.- Establecer mecanismos internos y externos para informar de manera clara y oportuna las decisiones y acciones que se producen en la organización.

Otro de los resultados que se presentan con el diagnóstico es que hay una subutilización de los canales digitales de la asociación, lo que impide que se llegue con el mensaje a más grupos poblacionales. En este sentido, es importante identificar las

dinámicas de cada red social para adaptar los contenidos a ellas y lograr generar productos que impacten.

Finalmente, estos nudos críticos surgen del presupuesto limitado con el que cuenta la organización. Sus fondos provienen de la autogestión y colaboración de los miembros y voluntarios. Con este análisis, a modo de resumen, se identifican tres nudos críticos desde lo comunicacional: La necesidad de mejora del área de comunicación, la falta de un plan estratégico de comunicación y la subutilización de las redes sociales.

En base a los nudos críticos que se detectaron en el diagnóstico de ASFADEC, se propone un plan de mejora con el que se orienten los esfuerzos a reforzar los lineamientos de comunicación, con el fin de que la gestión desde esta área permita una ejecución estratégica de las actividades para públicos internos y externos



## **Capítulo tercero**

### **Plan Estratégico de Comunicación**

El plan de comunicación es por naturaleza un documento que contiene mecanismos de acción que garantizan la ejecución de estrategias sistemáticas para contribuir al desarrollo de una organización pública, privada o de la sociedad civil. Por ello es vital que exista en toda entidad esta herramienta para mantener los lazos comunicacionales entre públicos internos y externos que fortalecen la gestión.

Para ASFADEC, el presente plan estratégico de comunicación (PEC) se diseña para atender las necesidades comunicacionales que se identificaron en el diagnóstico situacional. Al implementar esta herramienta que direcciona la forma de relacionarse con los públicos objetivos; internos y externos, así como con la sociedad en general se busca generar, a partir de su ejecución, el posicionamiento de la organización como un referente en la atención a la causa de las desapariciones involuntarias y forzadas, en el marco de los derechos humanos.

A continuación, se presenta el objetivo general, objetivos específicos, misión y visión del PEC.

#### **Objetivo general**

Garantizar la sostenibilidad de ASFADEC, con el fortalecimiento de sus procesos comunicacionales internos y externos, a través de estrategias y acciones que permitan la emisión de mensajes clave, claros y oportunos en torno a la gestión de la organización.

#### **Objetivos específicos**

1. Determinar lineamientos para el desarrollo efectivo de estrategias comunicacionales que atiendan a las necesidades de la organización.
2. Direccionar la administración de la comunicación de ASFADEC para posicionar temas de interés y relevancia ciudadana acorde a los requerimientos de la organización.

3. Guiar de manera estratégica a los actores involucrados en los procesos comunicacionales para que se elaboren propuestas que fomenten la ejecución de actividades.

### **Misión**

Sistematizar recursos que fortalezcan las estrategias para impulsar las relaciones entre públicos internos y externos de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), a través de una administración adecuada de los canales de comunicación, con el fin de proyectar y posicionar la imagen y reputación de la organización en torno a su gestión.

### **Visión**

Consolidar los procesos de comunicación en la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), para legitimarla, con sus públicos de interés, como un referente de acceso a la información.

### **Políticas**

Para el presente plan se consideran las siguientes políticas:

- a) Transparencia en la gestión.** Estimula la confianza de los públicos internos y externos al proyectar y evidenciar los procesos que se realizan en torno al acompañamiento y asesoría para atender casos de desapariciones. Así también, ayuda a que las personas se involucren, sean más proactivas y participativas de las diversas acciones que emprenden.
- b) Diálogo permanente.** Es crucial para mantener y fortalecer diversos canales de comunicación entre públicos internos y externos. Esto permite mantener los lazos de comunicación con información clara de las actividades y propuestas que se lleven a cabo dentro de ASFADEC. Con esta política se busca eliminar barreras de comunicación o impedir que se formen, a través de la identificación de canales y voceros, para evitar información falsa o fugas de contenido sensible.

- c) Política de puertas abiertas.** Permite ser un puente entre los públicos internos y externos, para mantener y consolidar la relación entre sí y proyectar la imagen de la organización de forma positiva, al propiciar el acceso a la información de manera oportuna y segura, respetando las normas y reglamentos contemplados en la ley. Esta política también permite generar nuevas alianzas y el acercamiento con otros públicos de interés.
- d) Sentido de lealtad.** Transmite el compromiso que marca la relevancia ante una situación en particular con los públicos internos y externos de ASFADEC.
- e) Capacitación constante.** Esta política permite que los públicos internos tengan las herramientas y conocimientos necesarios para ser líderes en la gestión de la organización. Así también, aplicar esta política permite que los públicos externos puedan ser aliados estratégicos para difundir los temas en los que trabaja la organización.

## **1. Líneas estratégicas de comunicación**

El plan de comunicación es un insumo que contiene una mirada estratégica para solventar de forma efectiva los requerimientos y necesidades de una organización, atendiendo a su misión, visión, objetivos y metas. Este documento permite que las organizaciones alcancen sus metas de forma sistemática para lograr un impacto positivo en los diversos públicos de interés. Por ello hay que trabajar en el plan para atender los siguientes puntos:

**Potenciar el área de comunicación:** Permitirá el fortalecimiento de los procesos de comunicación de ASFADEC para que sean más efectivos y lograr un posicionamiento que refuerce la visibilidad, reconocimiento, imagen y reputación de la organización.

**Implementar un Plan de Comunicación:** Este producto comunicacional incluye una serie de acciones que son parte de las estrategias de comunicación, para incrementar la eficacia de la gestión interna y externa de la organización. Permitirá propiciar la claridad y coherencia en los mensajes a posicionar a través de los diferentes canales y plataformas para mantener vínculos cercanos con la sociedad.

En este sentido, en el marco de las estrategias y acciones para que ASFADEC, como una organización de la sociedad civil pueda reforzar su imagen, reputación y presencia en la sociedad, debe implementar y aplicar estrategias de comunicación que logren articular su gestión. Así, la organización debe estar más presente en diferentes

esferas, principalmente en la digital, que es un ecosistema que permite la visibilización a escala global.

Para lograr que la asociación cumpla con este cometido, el Plan Estratégico de Comunicación es clave para determinar lineamientos que sean el camino para seguir, donde se establezca de forma puntual las estrategias y acciones que direccionen las acciones comunicacionales que impulsen la incidencia social, la educación y sobre todo la atención a los diversos casos de desapariciones, la exigencia de respuestas y la justicia.

Bajo estas consideraciones, las estrategias estarán conectadas a los objetivos específicos propuestos, así el PEC contemplará:

**Objetivo específico 1:** Determinar lineamientos para el desarrollo efectivo de estrategias comunicacionales que atiendan a las necesidades de la organización.

### **Estrategias**

- a) Posicionar a ASFADEC como una organización comprometida con la lucha, el acompañamiento y visibilización en cuanto a los casos de desapariciones a escala nacional.
- b) Lograr el reconocimiento de ASFADEC como un referente en la promoción de derechos humanos con enfoque en personas desaparecidas, promoviendo la participación ciudadana e incluyendo la educación.
- c) Generar conciencia y sensibilizar a la población en general, sobre la gestión que emprende ASFADEC, para llevar un mensaje de empatía, lucha, solidaridad y memoria ante cada caso de desaparición.
- d) Lobby: expandir relaciones con empresas privadas para generar alianzas que permitan una cooperación de alto impacto para el desarrollo de campañas comunicacionales.

A continuación, se detallan las actividades, actores, medios, mensajes y responsables que contemplarán las estrategias propuestas para el PEC, que mantienen relación con los objetivos de la organización y su razón de ser. Así, se busca que esta sea una guía que tenga el fin de ser comprensible y permita una lectura clara para la aplicación de los contenidos propuestos para ejecutar el Objetivo específico 1 del PEC.

Tabla 2  
**Desarrollo de estrategia para el objetivo específico 1**

<b>Actividad</b>	<b>Actores</b>	<b>Medios</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Responsables</b>
Elaborar insumos comunicacionales (Líneas argumentales, ayudas memoria, mensajes a posicionar, boletines de prensa, imagen, audio y video), con contenido relevante sobre la razón de ser de la organización, con el fin de proyectar, la misión, visión, servicios y proyectos actuales, permanentes y futuros.	Medios de comunicación. Organizaciones e instituciones públicas y privadas. Academia. Organizaciones de la sociedad civil. Tomadores de decisiones. Sociedad en general.	Correos electrónicos con base de medios. Grupos de WhatsApp. Redes sociales.	Exigir que el Estado ecuatoriano cumpla con el deber constitucional de investigar y encontrar a las personas desaparecidas, buscando el medio idóneo de hacer justicia, que ningún caso, quede en la impunidad y que cesen los casos de desaparición de personas en el Ecuador.	Directiva, familiares miembros y voluntarios de ASFADEC.
Propiciar encuentros permanentes con las diferentes instituciones y organizaciones de la sociedad civil. Vincularse a eventos masivos donde se generen espacios donde el eje central sea un abordaje de los Derechos Humanos y temas relacionados a la gestión de ASFADEC.	Organizaciones e instituciones públicas y privadas. Academia. Organizaciones de la sociedad civil. Tomadores de decisiones. Sociedad en general.	Desarrollar foros, seminarios o conversatorios para el abordaje de las desapariciones.	Asesoría y acompañamiento a los familiares de personas desaparecidas en su acción de búsqueda y exigencia en las instituciones del Estado.	
Generar acercamientos con los medios de comunicación para posicionar temas de interés, que sean relevantes en el tiempo y consigan dar a conocer la gestión de la fundación,	Medios de comunicación	Invitación a participar de espacios académicos o generar propuestas para realizar contenido noticioso que aborde el tema	Mensaje de empatía, lucha, solidaridad y memoria ante cada caso de desaparición.	

aprovechando tiempos políticos y coyunturas nacionales.		de las desapariciones.		
Toma simbólica de espacios públicos para generar un encuentro directo con la población.	Ciudadanía en general. Medios de Comunicación	Plantones, marchas, vigiliyas, foros, festivales y exposiciones.	Visibilizar, sensibilizar, concienciar y promover la solidaridad de los casos de personas desaparecidas.	

Fuente: Información FODA de ASFADEC

Elaboración propia

**Objetivo específico 2:** Direccionar la administración de la comunicación de ASFADEC para posicionar temas de interés y relevancia ciudadana acorde a los requerimientos de la organización.

### Estrategias

- a) Desarrollar campañas informativas para el posicionamiento de la imagen de la organización, como un referente que trabaja en el marco de los derechos humanos para visibilizar los temas de desapariciones y exigirle al Estado ecuatoriano que cumpla con sus obligaciones en cada caso, investigando y dando respuestas a los familiares de las víctimas, donde se garantice también, la justicia y reparación.
- b) Crear alianzas estratégicas entre ASFADEC y otras organizaciones de la sociedad civil, para que en conjunto se puedan tejer lazos de confianza al vincular su causa con otras que se asocian a los derechos humanos.
- c) Difundir el mensaje de ASFADEC con la toma simbólica de los espacios públicos, para que a través de esto se fortalezca su identidad y su voz se amplifique desde diversos sectores.
- d) Desarrollo de insumos comunicacionales físicos y digitales, para alimentar con información permanente, los canales de comunicación con los que cuenta la asociación.

El siguiente cuadro responde al Objetivo Específico 2, en cual también contempla acciones que se deben llevar a cabo para una ejecución de las estrategia.

Tabla 3

**Desarrollo de estrategia para el objetivo específico 2**

<b>Actividad</b>	<b>Actores</b>	<b>Medios</b>	<b>Mensajes</b>	<b>Responsables</b>
Elaborar insumos comunicacionales (Líneas argumentales, ayudas memoria, mensajes a posicionar, boletines de prensa, imagen, audio y video), con contenido relevante sobre la razón de ser de la organización, con el fin de proyectar, la misión, visión, servicios y proyectos actuales, permanentes y futuros.	Medios de comunicación. Organizaciones e instituciones públicas y privadas. Academia. Organizaciones de la sociedad civil. Tomadores de decisiones. Sociedad en general.	Correos electrónicos con base de medios.  Grupos de WhatsApp. Redes sociales.	Exigir que el Estado ecuatoriano cumpla con el deber constitucional de investigar y encontrar a las personas desaparecidas.	Directiva, familiares miembros y voluntarios de ASFADEC.
Propiciar encuentros permanentes con las diferentes instituciones y organizaciones de la sociedad civil. Vincularse a eventos masivos donde se generen espacios donde el eje central sea un abordaje de los Derechos Humanos y temas relacionados a la gestión de ASFADEC.	Medios de comunicación. Organizaciones e instituciones públicas y privadas. Academia. Organizaciones de la sociedad civil. Tomadores de decisiones. Sociedad en general.	Espacios académicos y toma del espacio público.	Fortalecer la memoria de los desaparecidos, rompiendo el silencio que forma parte de la violencia estructural.	
Generar acercamientos con los medios de comunicación para posicionar temas de interés, que sean relevantes en el tiempo y consigan dar a conocer la gestión de la fundación,	Medios de comunicación. Tomadores de decisiones. Influencers o creadores de contenido interesados en temas sociales.	Visitas programadas, correos electrónicos. Mensajes vía redes sociales.	Solidaridad y apoyo con los casos de desapariciones, para hacer eco y potenciar la voz de los familiares.	

aprovechando tiempos políticos y coyunturas nacionales.				
Toma simbólica de espacios públicos para generar un encuentro directo con la población y transmitirles un mensaje que apele a su sensibilidad ante la causa de los familiares y amigos de personas desaparecidas.	Medios de comunicación. Estado o sus organismos. Sociedad en general.	Espacio público: plazas, avenidas, calles, parques, universidades.	Campañas de sensibilización a la ciudadanía en general de temas de personas desaparecidas.	
<p>Campaña de recolección de fondos: “Banco de esperanza y memoria”.</p> <p>Impulsar la donación en espacios públicos, donde se realicen plantones, a partir de colocar botes al estilo alcancía, con un mensaje que invite a la reflexión a los transeúntes.</p> <p>Digitalizar el banco de esperanza, para invitar a donar por la causa.</p> <p>Construir el storytelling alrededor de los casos de las personas desaparecidas (con autorización de familiares), para generar videos cortos, a través de los que se pueda</p>	Sociedad en general.	<p>Espacio público: plazas, avenidas, calles, parques, universidades.</p> <p>Redes sociales</p> <p>Festivales, charlas, conversatorios, etc.</p>	<p>Dona esperanza y ayúdanos a encontrarlos.</p> <p>Con tu aporte nos acompañas en la búsqueda de nuestros desaparecidos.</p> <p>Un familiar y amigo cuenta contigo para seguir buscando a nuestros desaparecidos.</p> <p>La esperanza se mantiene viva por la memoria de familiares y amigos, y tu aporte hace posible sostener la búsqueda de nuestros desaparecidos.</p>	Responsable de comunicación, Miembros y voluntarios de ASFADEC.

<p>humanizar la causa, empatizar emocionalmente con la audiencia, respetando el no caer en la revictimización.</p> <p>Generar contenido audiovisual como micro documentales y audios para podcast, donde se narre la historia de un desaparecido, pero con la interpretación, es decir hacerlo en primera persona.</p>				
--	--	--	--	--

Fuente: Información FODA de ASFADEC

Elaboración propia

**Objetivo específico 3:** Guiar de manera estratégica a los actores involucrados en los procesos comunicacionales para que se elaboren propuestas que fomenten la ejecución de actividades.

### **Estrategias**

- a) Mantener proyectos internos que permitan la fidelización de los voluntariados y pasantías dentro de la organización.
- b) Desarrollar jornadas de capacitación interna para potenciar el liderazgo de los colaboradores, voluntarios y pasantes.
- c) Fortalecimiento del área de comunicación por medio de una mayor incidencia y toma de decisiones, así como con el fortalecimiento de los procesos mediante una planificación de actividades.

El siguiente cuadro contempla las estrategias actividades a desarrollarse para cumplir con el objetivo específico 3 propuesto para el PEC.

Tabla 4

**Desarrollo de estrategia para el objetivo específico 3**

Actividad	Actores	Medios	Mensajes	Responsables
<p>Fomentar encuentros con los públicos internos para comprometer y fortalecer los lazos de los colaboradores, familiares y voluntarios de la organización. Promover espacios de escucha activa, momentos de esparcimiento y recreación dentro de ASFADEC.</p>	<p>Directiva de ASFADEC</p> <p>Voluntarios</p>	<p>Instalaciones de ASFADEC.</p> <p>Espacio público.</p> <p>Espacios al aire libre.</p>	<p>Reforzar el sentido de pertenencia de los miembros de ASFADEC con actividades que los involucre y afiance su compromiso con la organización.</p>	<p>Directiva, familiares miembros voluntarios y de ASFADEC.</p>
<p>Implementar un canal de contención emocional interno. Un espacio similar al de X Spaces, donde los oyentes pueden compartir sus opiniones e historias, con el objetivo de sentirse escuchados y recordarse que hay más personas que pasan por su situación. Esto permitirá reforzar la empatía, promover la esperanza y compartir experiencias que pueden ser guía para cualquiera de los miembros</p>	<p>Miembros de ASFADEC.</p>	<p>Llamada grupal vía Teams, whatsapp, X u otros.</p>	<p>Tu voz, tu memoria. Un espacio pensado para fortalecer nuestros lazos, compartir experiencia y saber que la lucha por nuestros desaparecidos vive.</p>	

de la organización.				
Reformar el contenido para las redes sociales con mensajes concretos que permitan generar conciencia sobre el fenómeno de las desapariciones en diversos sectores de la población. Utilizar formatos dinámicos (carrusel, imágenes en movimiento, pastillas informativas, testimoniales con familiares, voluntarios, académicos, etc.)	Sociedad en general. Familiares de personas desaparecidas. Directiva de ASFADEC. Académicos y representantes de organismos estatales.	Redes sociales.	La memoria vive para sensibilizar a las personas sobre este fenómeno social.	
Optimizar los canales digitales de la organización para implementar espacios de escucha activa, transmisiones en directo o podcast para dar a conocer la información referente al trabajo de ASFADEC.	Voluntarios y responsable de comunicación de ASFADEC.		Acompañamiento a los familiares miembros de la asociación, de las personas desaparecidas en su acción de búsqueda.	
Desarrollo de manual para el manejo de crisis.  Debe contemplar lo siguiente:	Directiva de ASFADEC.  Responsable de comunicación.	Medios de comunicación  Redes sociales	Diseñar una matriz de respuestas para posicionar mensajes:	Directiva, familiares

<p>1.- Mapa de riesgos.</p> <p>2.- Identificación de fuentes de una posible crisis</p> <p>3.- Determinar los mensajes a posicionar.</p> <p>4.- Conformación de un comité de crisis.</p> <p>5.- Delegación y entrenamiento de voceros</p> <p>6.- Activación de protocolos de acción:</p> <p>Informar a la máxima autoridad y a la Unidad de Comunicación</p> <p>Convocar al Comité de Crisis</p> <p>Recopilar la información en torno al tema suscitado</p> <p>Darle un grado de severidad</p> <p>Identificar las causas que originaron el problema</p> <p>Adoptar medidas a ejecutarse y definir mensajes clave</p> <p>Nombrar a quien o quienes serán voceros oficiales</p>	<p>Familiar involucrado (en caso de requerirse)</p> <p>Equipo de voluntarios como red de apoyo (en caso de requerirse)</p> <p>Sociedad en general.</p> <p>Tomadores de decisiones.</p> <p>Organizaciones sociales</p>	<p>Canales internos de ASFADEC</p>	<p>Autofinanciamiento de la organización.</p> <p>Incidencia política.</p> <p>Lucha constante para solicitar respuestas al Estado sobre casos de desapariciones.</p> <p>Información relevante sobre casos de coyuntura.</p> <p>Aportes desde la asociación a la problemática de desapariciones.</p>	<p>miembros voluntarios y de ASFADEC.</p>
--	---	------------------------------------	--	---

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Información FODA de ASFADEC  
Elaboración propia

### **Cronograma**

Como parte del Plan Estratégico de Comunicación, se contempla que las estrategias propuestas puedan aplicarse durante ocho meses, entre mayo y diciembre de 2026, con el objetivo de que durante este periodo se ejecuten las actividades propuestas para posteriormente determinar su efectividad y contemplar ajustes a la estructura de este respondiendo a las necesidades inmediatas o generales que surjan durante la gestión de la organización.

Tabla 5  
**Planificación de actividades por mes**

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Elaborar insumos comunicacionales	X	X	X	X	X	X	X	X
Propiciar encuentros permanentes			X		X		X	
Generar acercamientos con los medios de comunicación		X		X		X		X
Optimizar los canales digitales	X				X			
Fomentar encuentros con los públicos internos		X			X			X
Reformar el contenido para las redes sociales	X		X		X		X	
Toma simbólica de espacios públicos	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Información estrategias aplicadas para ASFADEC por objetivos específicos  
Elaboración propia

## 2. Metodología de aplicación del plan

Para la aplicación del Plan Estratégico de Comunicación de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), se debe propiciar una socialización entre los actores involucrados en la gestión de la organización, con el fin de que se conozcan los lineamientos con los cuales se encaminará la gestión. Para esto, es imprescindible que los miembros conozcan que los lineamientos y acciones contempladas en este documento buscan potenciar la presencia de la asociación en cuanto a la incidencia relacionado al fenómeno de las desapariciones.

El Plan Estratégico de Comunicación está Alineado al objetivo fundamental de ASFADEC, que señala: “Exigir que el Estado ecuatoriano cumpla con el deber constitucional de investigar y encontrar a las personas desaparecidas, buscando el medio idóneo de hacer justicia, que ningún caso, quede en la impunidad y que cesen los casos de desaparición de personas en el Ecuador”. (ASFADEC 2026, párr. 7)

Con ello, se garantiza que el plan esté dentro de las políticas de la asociación para mantener la coherencia entre su razón de ser y lo que se busca con este insumo. Así, considerando que ASFADEC cuenta con un área de Comunicación y que al momento está a cargo una persona, la cual no está de forma permanente liderando procesos, el plan se convierte en una guía que permite delegar funciones y ejecutar tareas, definir plazos y formalizar funciones para los voluntarios, quienes deberán contemplar las acciones y cumplirlas.

Hay que considerar que ASFADEC tiene limitaciones de tipo estructural, por ello, el uso de computadores puede implicar un proceso de ordenamiento, donde se asignen días, y horas para el uso de ellas, por ello la necesidad de delegar y asignar tareas acordes a un cronograma que se ajuste a los tiempos de los actores involucrados y las necesidades de la organización

Como parte de este proceso, es relevante que la responsable del área de Comunicación cuente con un mapeo de fechas relevantes a la gestión de ASFADEC, como efemérides, a partir de las cuales se pueda trabajar en conjunto con las actividades propuestas; por ejemplo, considerar que para el 30 de agosto, Día Internacional de las Víctimas de Desapariciones Forzadas, como parte de la conmemoración, se deben ejecutar plantones, boletín de prensa con cifras actualizadas, una campaña en redes sociales de carácter informativo y agenda de medios para posicionar el tema y con ello la gestión de ASFADEC.

En el marco de las responsabilidades, es importante que quien haga las veces de responsable del área, se encargue de ejecutar lo contemplado en el plan. Esto es parte de la apropiación interna con la que se debe garantizar la sostenibilidad de la comunicación en la asociación. Como parte del proceso para la comunicación interna, se debe asegurar que haya una apropiación del PEC por parte de los actores, ya que esto favorecerá la implementación de mecanismos para su ejecución, basándose en una escucha activa y propiciando el encuentro entre ellos para que desde sus saberes y entendimientos se generen propuestas que se enmarquen en lo contemplado.

### **3. Lineamientos y procesos para implementación y ejecución del PEC**

Las acciones que se han contemplado en el plan, tanto para el público interno como para el externo, se orientarán a fortalecer las propuestas para el desarrollo de campañas comunicacionales que prioricen la necesidad de dar a conocer la gestión de ASFADEC, su lucha por los desaparecidos y la memoria como fuente viva para compartir los mensajes.

En este marco, las campañas de sensibilización deben tener un lugar representativo en las estrategias, ya que a partir de ellas se sumarán voces y se buscará que más personas conozcan lo que es ASFADEC, qué hace y qué busca. Para ello hay que mantener la línea de lo que se quiere comunicar, a quién se quiere comunicar y cómo se va a comunicar, es decir el mensaje a posicionar, cuáles son los actores sociales a los que se espera llegar con el mensaje y las vías o canales por lo que esto se va a lograr.

Hay que considerar que la ejecución del plan debe mantener coherencia con los lineamientos de la asociación, para que a partir de ello las estrategias puedan ser efectivas, considerando tiempos políticos, situaciones sociales y reacción inmediata. Para esto es necesario que se considere un cronograma que permita ejecutar el trabajo de forma en que se contemplen acciones para cada mes, y otras, según las necesidades de ASFADEC, en periodos de tres, cuatro o seis meses, según sea el caso.

Por ejemplo, en tema de contenido de redes sociales hay que tener en cuenta que siempre se debe estar generando contenido y refrescando las páginas, esto para captar y fidelizar públicos. En este sentido, las campañas deben ser pensadas bajo una lógica secuencial, es decir, desarrollar productos que mantengan concordancia, por ejemplo: informar sobre los procesos que debe seguir un familiar que está pasando por un caso de desaparición.

Es importante comprender que las redes sociales hoy por hoy son un instrumento para capitalizar la información, por ello deben alimentarse con propuestas que contemplen diversidad de formatos, cada una adecuada a la red que se usa ASFADEC. Además, es necesario que se contemplen otras acciones, como las relaciones públicas para acercarse a sectores públicos y privados, así como a los medios de comunicación. Ya que estos son potenciales aliados para que el mensaje se amplifique en varios sectores de la sociedad.

Otro de los factores que hay que considerar para las campañas es la necesidad económica presente en ASFADEC, puesto que sus recursos son limitados, es necesario planificar, al menos una campaña cada seis meses, para que la organización pueda recaudar fondos para sostener su causa. Para esto el mantener relaciones con empresas privadas sería un camino ideal a través del cual pueda, mediante el apoyo de estas, lograr la captación de recursos.

No hay que olvidarse de la academia como otro de los actores sociales que es un aliado en la lucha por la exigencia de respuestas ante los casos de desaparecidos. El arte, la danza y otras expresiones artísticas son un mecanismo con el que se genera un impacto en la sociedad, ya que permite sensibilizar y a través de estas también promover el pensamiento crítico y la reflexión ante un problema social, en este caso, el fenómeno de las desapariciones.

#### **4. Mecanismos de monitoreo y evaluación del PEC**

El Plan Estratégico de Comunicación que se diseñó para la Asociación de Familiares y Amigos de Personas desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), contempla una temporalidad de aplicación de nueve meses. En este sentido, es necesario mantener un monitoreo constante a los diferentes procesos en torno a las actividades propuestas, para identificar la percepción a nivel de participación de los públicos objetivos, y así conocer el impacto que se genere. Para ello se aplicará la metodología cuantitativa y cualitativa:

Indicadores cualitativos:

Percepción de legitimidad de la asociación mediante la aplicación de micro entrevistas a los diferentes actores que busquen información de la asociación, entre ellos: periodistas, académicos, estudiantes, líderes de opinión, entre otros.

Grupos focales con excolaboradores o voluntarios que hayan tenido algún tipo de relación bajo convenio con ASFADEC.

Recolección y análisis de opiniones generadas en medios de comunicación y publicaciones de redes sociales.

Indicadores cuantitativos:

- Aumento del *engagement* en redes sociales
- Número de alianzas estratégicas que se concreten con firma de convenios
- Número de campañas desarrolladas por ASFADEC
- Número de publicaciones en las que participe o se mencione a ASFADEC
- Cantidad de boletines publicados
- Revisión mensual de métricas de redes sociales
- Informes trimestrales
- Número de mesas técnicas de trabajo con tomadores de decisiones (autoridades del gobierno central o seccional).
- Número de compromisos, reformas a leyes o implementación de normativa en casos de desapariciones.

El equipo de comunicación de ASFADEC, como parte de sus competencias y atribuciones, deberá supervisar y evaluar el cumplimiento de las estrategias que se contemplaron en el PEC, con el fin de que garantizar la trazabilidad de las acciones. En conjunto, esto permitirá determinar cómo los procesos comunicacionales, a partir de la implementación del plan, mejoraron y de qué manera han impactado en la organización, validando así su efectividad.

Referente a esto, para actuar de manera oportuna, se recomienda evaluar con una periodicidad trimestral las actividades del plan, con el fin de recabar información que identifique aspectos de mejora y con ello tomar decisiones asertivas que permitan un ajuste oportuno para alcanzar los objetivos propuestos.



## Conclusiones

La presente investigación permitió concebir que, ante la pregunta de cómo el diseño de un plan de comunicación estratégica puede fortalecer la gestión de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), de manera interna y externa, que permita impactar en la incidencia política y la visibilización de la problemática de personas desaparecidas, al establecer lineamientos y acciones estratégicas, el plan se vuelve una herramienta que optimice la forma de comunicar los asuntos de interés de la organización.

Al ordenar y articular los procesos de comunicación, el plan permitirá una mayor independencia y un rol de ente asesor al área, o su responsable, facultando la coordinación y ejecución de las estrategias. El plan es también un instrumento, a través del que se podrá incidir en la capacidad de respuesta de la asociación, y lograr que la ciudadanía en general conozca de la gestión que realiza, lo que se traduciría en visibilidad, imagen y reputación.

En lo que concierne al trabajo investigativo, también se confirma que fortalecer los procesos de comunicación a nivel interno y externo, plantan la posibilidad de impulsar la sostenibilidad de ASFADEC, al incentivar que sus miembros sean elementos más activos en las diferentes actividades que se puedan desarrollar, para estrechar lazos y fortalecer canales, nexos y relaciones con otros sectores, lo que les permitiría mantener a flote su incidencia, y de forma permanente ser considerados un referente para el abordaje de la problemática de las desapariciones, que en el contexto actual necesita ser visibilizada.

Tras el trabajo de campo y la recopilación bibliográfica, se determina que el fenómeno de las desapariciones deja de ser un hecho aislado y se convierte en problema que afecta el tejido social, lo que puede reflejarse en una crisis que involucra a todos los sectores de la sociedad. Así, Estado, medios de comunicación y población en general deben sumar esfuerzos para tratar y solucionar este fenómeno, que año a año sigue cobrando más víctimas y desmoronando familias, quienes claman por justicia y reparación que nunca llega, o si llega, lo hace con la indiferencia de los organismos estatales, que no van más allá del papeleo con el que se cierran los casos.

ASFADEC en esta realidad constituye una voz de protesta, el eco en el silencio que el Estado busca mantener, pero sobre todo la fuerza y contención emocional para quienes buscan, a través de la memoria, lograr que sus familiares vivan, en esa presencia

ausente, para exigir que sus casos sean atendidos, que se dé con los culpables de las desapariciones forzadas o involuntarias, y que en ese accionar, no solo se trabaje en mecanismos de castigo para los culpables, sino también para que a la par se emprendan acciones de prevención y actuación, para que las cifras de desapariciones disminuyan con los años.

En cuanto al abordaje comunicacional, es crucial entender que ASFADEC, para su gestión y desarrollo, debe contar con estas herramientas que le permitirán administrar de forma más asertiva su comunicación, aprovechando el contingente humano y estructural. Así, los recursos con los que cuentan tendrán una mejor distribución, en el aspecto humano, con claridad de funciones para el desarrollo de diversas actividades de incidencia.

En el trabajo, también se determina que, al no contar con alguien de planta, las acciones comunicacionales dependen de otras áreas, como el jurídico o la directiva de ASFADEC, lo que le resta ese componente estratégico propio de quien está capacitado para ejercer la comunicación y entender sus dinámicas. En este sentido, el PEC contempla estrategias y acciones que se articulen para reforzar las dinámicas de comunicación en la organización y así darle mayor peso al área de comunicación, que le permitirá fortalecer la facultad de toma de decisiones ante la gestión de la asociación.

Hay que entender que los procesos comunicacionales no deben ser vistos como temas aislados, sino con un mecanismo que articula acciones para favorecer el encuentro entre actores y generar un cambio conversacional, como lo expresa Sandra Massoni, hay que dejar de lado la forma clásica de ver y entender la comunicación y para ello juntarnos para escucharnos, para entendernos en la diversidad y compartir percepciones que gesten propuestas que faculten el fortalecimiento de la organización, su incidencia e impacto en la sociedad.

Para esto es imprescindible aprovechar los espacios físicos y digitales, fortalecer alianzas y crear nuevas, con visión estratégica, donde las acciones propuestas cuenten con aliados que proyecten la voz de la organización, la posicionen en la opinión pública y genere conciencia social a partir del abordaje de las desapariciones como un fenómeno social que debe compartirse, que debe darse a conocer, pero no desde el sensacionalismo mediático, sino desde la empatía y la educación, para que los actores de la sociedad, entre ellos, medios de comunicación, organismos estatales, academia y demás, puedan sumar su voz ante esta lucha.

Por otro lado, el aprovechamiento del espacio digital es hoy algo imperante en la gestión comunicacional de una organización, ya que permite legitimar su presencia, al contar lo que hace. Demostrar la razón de ser de ASFADEC desde este espacio permite contribuir al desarrollo de su reputación, un elemento que hoy da cuenta de la credibilidad que se puede llegar a tener con una organización, lo que se traduce en un capital simbólico en el que las personas que sepan de ella van a confiar y sabrán que es un sitio seguro al cual acudir ante una desgracia como la desaparición de un familiar. Y para lograr ello, también es necesario articular estrategias digitales que permitan proyectar de mejor manera su gestión, así como se señala en el plan propuesto.



## Obras citadas

- . 2013. “Boletín de prensa: Rafael Correa se reunió con los familiares de las personas desaparecidas.” *ASFADEC*. 12 de diciembre. <https://asfadec.org/boletin-de-prensa-reunion-entre-rafae/>
- . 2016. *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito: Ediciones Ciespal. Disponible en: [www.sandramassoni.ar](http://www.sandramassoni.ar).
- . 2020. “Memoria colectiva”. *ASFADEC*. Acceso el 19 de diciembre de 2025. [https://asfadec.org/wp-content/uploads/2020/08/revista\\_asfadec\\_2020.pdf](https://asfadec.org/wp-content/uploads/2020/08/revista_asfadec_2020.pdf)
- . 2025. “Estadísticas de personas desaparecidas en Ecuador 2023”. *ASFADEC*. Acceso el 30 de junio de 2025. [https://asfadec.org/wp-content/uploads/2025/02/estadisticas\\_personas\\_desaparecidas\\_2023.pdf](https://asfadec.org/wp-content/uploads/2025/02/estadisticas_personas_desaparecidas_2023.pdf)
- Aljure, Andrés. 2015. *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: Editorial: UOC.
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2020. Ley Orgánica de Actuación en Casos de Personas Desaparecidas y Extraviadas. Quito: Registro Oficial del Ecuador. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2025-02/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20ACTUACI%C3%93N%20EN%20CASOS%20DE%20PERSONAS%20DESAPARECIDAS%20Y%20EXTRAVIDAS.pdf>
- ASFADEC. 2025. “Informe sobre la problemática de la desaparición de personas en Ecuador”. *ASFADEC*. Acceso el 22 de abril de 2025. [informe\\_problematika\\_desaparicion\\_personas\\_ecuador\\_2024\\_22\\_04\\_2025\\_f.pdf](https://asfadec.org/wp-content/uploads/2025/04/informe_problematika_desaparicion_personas_ecuador_2024_22_04_2025_f.pdf)
- Bayas, Mauricio. 2025. “Una campaña para buscar a personas desaparecidas a través de códigos QR en botellas”. *Teleamazonas.com*. 17 de julio. <https://www.teleamazonas.com/actualidad/noticias/sociedad/campana-personas-desaparecidas-codigos-qr-botellas-98956/>
- Civila de Dios, Sabina. 2020. “El lenguaje como creador de realidades y opinión pública: análisis crítico a la luz del actual ecosistema mediático”. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales* 67: 139-157.

- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. 2025. “Comunicado de Prensa No. 15/25: CIDH condena desaparición y posterior asesinato de un niño y tres adolescentes afrodescendientes en Ecuador”. *CIDH*. 22 de enero. <https://www.oas.org/es/CIDH/jsForm/?File=/es/cidh/prensa/comunicados/2025/015.asp>.
- CONICET. s. f. “Son 30 mil”. IDACOR. <https://idacor.conicet.gov.ar/son-30mil/>
- Coronado, David, Soto Vargas, Fátima Gabriela. 2021. “La vida contra la agonía sempiterna de las desapariciones de personas”. *Las desapariciones de personas Entre la degradación y la indiferencia*: 27-58.
- Ecuador Consejo de la Judicatura. 2018. “Ecuador implementa alerta para proteger a menores de edad desaparecidos”. *Consejo de la Judicatura*. 21 de agosto. [https://www.funcionjudicial.gob.ec/ecuador-implementa-alerta-para-protger-a-menores-de-edad-desaparecidos/?utm\\_source](https://www.funcionjudicial.gob.ec/ecuador-implementa-alerta-para-protger-a-menores-de-edad-desaparecidos/?utm_source).
- Ecuador Ministerio del Interior. 2018. “Protocolo del Programa ‘Alerta EMILIA’: apoyando a la eficaz localización de niñas, niños y adolescentes desaparecidos en situación de alto riesgo”. *Ministerio del Interior*. junio. [https://planv.com.ec/wp-content/uploads/2018/06/protocolo\\_alerta\\_emilia\\_-\\_versi.pdf](https://planv.com.ec/wp-content/uploads/2018/06/protocolo_alerta_emilia_-_versi.pdf).
- Fundación Regional de Asesoría en Derechos Humanos INREDH. 2019. “Ecuador sin justicia, sin verdad, sin reparación. Diez años de la Comisión de la Verdad. *INREDH*. Acceso el 23 de diciembre de 2025 [https://inredh.org/archivos/pdf/comision\\_verdad.pdf](https://inredh.org/archivos/pdf/comision_verdad.pdf)
- García Canclini, Néstor. 2019. “*Ciudadanos reemplazados por algoritmos*”. Guadalajara: CALAS.
- Gatti, Gabriel, Martínez, María, y Peñaranda-Cólera, María del Carmen. 2018. “La ‘técnica’ de la desaparición”. *Oñati Socio-legal Series* 9 (2): 252–66. <https://doi.org/10.35295/osls.iisl/0000-0000-0000-1026>.
- GK. 2025. “Caso Malvinas: 16 militares sentenciados por desaparición forzada”. *GK*. 22 de diciembre. <https://gk.city/2025/12/22/desaparicion-forzada-cuatro-las-malvinas-sentencia-16-militares/>
- Iliná, Nadejda. 2020. “¡Tu madre está en la lucha! La dimensión de género en la búsqueda de desaparecidos en Nuevo León, México”. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales* 67: 118-36.
- Martín, Fernando. 2011. *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria 2011*. España.

- Martínez-Castillo, Gabriela. 2020. “Desafíos y tensiones en la búsqueda de migrantes desaparecidos de Honduras y El Salvador”. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales* 67: 75-93.
- Massoni, Sandra. 2019. “Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva: un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional. *Revista Organicom* 16 (30). Disponible en: [www.sandramassoni.ar](http://www.sandramassoni.ar).
- Robledo Silvestre, Carolina, y May-ek Querales Mendoza. 2020. “Presentación del dossier Desaparición de personas en el mundo globalizado: desafíos desde América Latina”. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales* 67 (24): 7–15.
- Salazar, Humberto. 2010. “La sociedad civil bajo la lupa: Ensayo para una disección del llamado Tercer Sector”. Videoconferencias UTPL Slide Share.
- Scheinsohn, Daniel. 2011. *Comunicación Estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Sistema Nacional de Búsqueda de Personas Desaparecidas, Extraviadas y Respuesta a las Víctimas. 2025. *Rendición de cuentas del Sistema Nacional de Búsqueda de Personas Desaparecidas, Extraviadas y Respuesta a las Víctimas*. Quito: Ministerio del Interior del Ecuador. <http://www.desaparecidosecuador.gob.ec/rendicion-cuentas>
- Sotaquira, Mateo Esteban. 2026. “La violencia homicida en Ecuador se concentra en la Costa”. *Lupa Media*. 22 de enero. <https://lupa.com.ec/explicativos/costa-violencia-muertes-violentas-homicidios/>
- Teleamazonas. 2024. “Menores desaparecidos fueron detenidos por patrulla militar”. Teleamazonas, 11 de diciembre. <https://www.teleamazonas.com/menores-desaparecidos-detenidos-patrulla-militar/>
- Vásquez, Miguel. 2017. *El comunicador estratega sustentable, SEUSCOM: El nuevo paradigma de la comunicación para la sociedad*. Saarbrücken: Publicia.
- Véjar, Daniel, y Gabriela Flores. 2018. *Una luz en el olvido: La situación de personas desaparecidas en Ecuador y el derecho a la verdad y justicia*. Quito: Eco Print
- .



## Anexos

### **Anexo 1: Cuestionario entrevista a Lidia Rueda, actual vicepresidenta y coordinadora general de ASFADEC**

- 1.- ¿Qué es ASFADEC?
- 2.- ¿La misión de la organización ha perdurado desde su fundación, se ha modificado, ¿cómo?
- 3.- ¿Cuál considera que es, o son los logros más importantes que han tenido como organización de la sociedad civil?
- 4.- ¿Cómo califica la relación de ASFADEC con los medios de comunicación?
- 5.- ¿Cuál es el mensaje principal que la asociación busca posicionar en la ciudadanía, instituciones de justicia y el Estado?
- 6.- ¿Considera que la sociedad es sensible ante el tema de las desapariciones?
- 7.- ¿Cree que el discurso de la asociación está presente en la sociedad o cree que hay algunas barreras que impiden ello?
- 8.- ¿De qué manera la asociación gestiona la visibilidad de los casos individuales frente a la causa colectiva?
- 9.- ¿ASFADEC tiene alianzas estratégicas con otras organizaciones de la sociedad civil, ¿cuáles y cómo se comunican con ellas?
- 10.- Considera que la misión de la asociación es apropiada por los familiares que la conforman.
- 11.- ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan en ASFADEC para coordinar acciones de incidencia?
- 12.- ¿Cuáles son los pilares que le dan identidad a la organización?
- 13.- ¿Cómo visualiza la sostenibilidad de la voz y gestión de ASFADEC?
- 14.- ¿Qué esperaba que logre un Plan Estratégico de Comunicación?

## **Anexo 2: Cuestionario entrevista a Ligia Yumi Pinzón, excoordinadora del área de comunicación de ASFADEC**

- 1.- ¿Con qué canales de comunicación cuenta actualmente ASFADEC (redes sociales, web, boletines, grupos de mensajería) y cuál es el que mejor funciona?
- 2.- ¿Cómo percibe el manejo de las redes sociales de ASFADEC? ¿Son una herramienta de denuncia o de información interna?
- 3.- Existe retroalimentación de la ciudadanía, de algún tipo, se da respuestas, ¿cómo?
- 4.- Existe algún Plan de comunicación, guía o manual que utilicen para el manejo de la comunicación
- 5.- ¿Cómo es el proceso de producción de contenidos? (¿Quién escribe los textos, ¿quién diseña las piezas gráficas y quién aprueba?), qué criterios se aplican.
- 6.- ¿Las publicaciones en redes responden a alguna estrategia digital, existe?
- 7.- ¿Cómo equilibran el contenido de denuncia política con el contenido de apoyo humano y resiliencia?
- 8.- Han tenido alguna campaña exitosa en torno al ejercicio de sensibilización de las desapariciones?
- 9.- ¿Qué mecanismos de escucha activa tienen para saber si los mensajes que envían son comprendidos por los familiares de todas las regiones del país?
- 10.- Cómo se gestionan los archivos para la memoria institucional
- 11.- ¿Cuál es el principal obstáculo técnico o humano que impide que la comunicación de ASFADEC sea más potente en este momento?
- 12.- ¿Cómo miden el impacto de sus acciones de comunicación? (Métricas de redes sociales, impacto en prensa, feedback directo).
- 13.- Desde tu perspectiva técnica, ¿qué elementos considera indispensables que incluya el nuevo Plan Estratégico de Comunicación para que sea aplicable a la realidad de la asociación?

**Anexo 3: Entrevista a Milena Pacheco, hija de Telmo Pacheco (miembro fundador de ASFADEC, y hermana de Orlando Pacheco, desaparecido el 3 de noviembre de 2011)**

- 1.- ¿Hábleme sobre la estructura organizativa de ASFADEC, ¿cómo se conforma y cómo se manejan ante la toma de decisiones?
- 2.- ¿Cómo es el proceso para integrar a un nuevo miembro o familia a ASFADEC?
- 3.- ¿Cómo ve el manejo de la comunicación y cómo se distribuyen estas actividades?
- 4.- ¿Qué canales considera que son más efectivos al momento de convocar a los miembros de la asociación?
- 5.- ¿Qué dificultades encuentra para que los miembros se sientan incluidos en la asociación?
- 6.- ¿Cómo se gestiona el flujo de información para informar a los miembros de la asociación?
- 7.- ¿Existen canales o espacios para que los socios expresen sus quejas o sugerencias sobre el funcionamiento interno?
- 8.- ¿Para las comunicaciones qué lenguaje se utiliza, emotivo, institucional, formal?
- 9.- ¿Cómo se planifica o gestiona la comunicación para un evento o plantón con el fin de garantizar la asistencia de los miembros?
- 10.- ¿Quiénes son los voceros de la organización, tienen alguna preparación?
- 11.- Desde su perspectiva, cree que las redes sociales de la organización aportan en la gestión
- 12.- ¿Qué información siente que le hace falta a los socios para estar más comprometidos con la organización?
- 13.- ¿Qué mejoraría sobre el manejo de la comunicación en ASFADEC.

#### Anexo 4: Análisis temático entrevistas

ANÁLISIS TEMÁTICO POR EJE TRANSVERSAL			
Eje temático	Actores	Síntesis de hallazgo	Aporte al diagnóstico
Sobre ASFADEC	Lidia Rueda	La asociación es solidaria, apoya a los familiares desde el primer momento, siempre se les consulta y acompaña. Llevamos un mensaje de solidaridad, lealtad, honestidad y responsabilidad, para nombrar a cada uno de los desaparecidos.	<p>Consideran que la asociación es un espacio que ayuda a los familiares para saber cómo actuar ante casos de desaparición, es decir, es una guía para los familiares y también un espacio de contención emocional.</p> <p>Recalcan la gestión de ASFADEC en cuanto a las acciones que realiza para la exigencia de verdad y justicia ante casos de desapariciones.</p> <p>También es un espacio que se vincula con la academia para generar espacios de información sobre las desapariciones.</p> <p>De lo dicho, también saben que ASFADEC, al ser una organización sin fines de lucro, presenta limitaciones económicas que impiden posicionarse de mejor forma en la sociedad.</p>
	Ligia Yumi Pinzón	Es una organización que se ha posicionado como un referente de información fidedigna frente a los derechos humanos. Además, crea alianzas con otros sectores, como organizaciones de la sociedad civil y la academia.	
	Milena Pacheco	ASFADEC es un soporte, una guía de ayuda para familiares ante una situación de desaparición; nos enseñó qué hacer para poder exigir nuestros derechos y tener una respuesta del Estado. ASFADEC se autogestiona con recursos propios.	
Comunicación en ASFADEC	Lidia Rueda	Resalta el aporte de los voluntarios en la gestión comunicacional, vincular diversas áreas del conocimiento para ella es una buena estrategia, ya que cada uno puede aportar, desde su conocimiento, a la búsqueda de soluciones para el fenómeno de las desapariciones.	<p>Tras valorar las consideraciones de las entrevistadas, se puede evidenciar que hay una mirada diferenciada de cómo se lleva la comunicación, por un lado, Lidia considera que un equipo de voluntarios amplio ayuda a la gestión de ASFADEC, sin embargo, no es idóneo que se vinculen tantas especialidades, ya que esto puede acarrear problemas de organización. Para ella hay una buena comunicación en la organización.</p> <p>Por otro lado, Ligia, quien fue coordinadora de ASFADEC considera que es necesario que se le dé mayor voz al departamento de comunicación, para que se considere a quien esté a cargo como un tomar de decisión y no solo como alguien quien deba ejecutar los temas que se han coordinado previamente.</p>
	Ligia Yumi Pinzón	Considera que la asociación, en ocasiones no le ha dado la importancia requerida a la comunicación, ya que no los han hecho partícipes en la toma de decisiones ante algunas situaciones. Señala que los comunicadores no son estrictamente informativos, y que justamente tienen que realizar las estrategias de incidencia y exigencia frente a la gestión de la organización. Del mismo modo señala que en conversaciones con Lidia Rueda, le explicaba que hay momentos para actuar y no quedarse “tibios” ante diversas situaciones, entendiendo efectivamente los contextos sociales y políticos para actuar.	

	Milena Pacheco	Desde su mirada como familiar de una persona desaparecida, considera que la asociación debe mejorar los canales de comunicación internos para despertar el interés de los miembros ya que, si los familiares no apoyan, por diferentes motivos a la organización, puede causar que ASFADEC en determinado momento desaparezca. -	
Relación del Estado con Asfadec	Lidia Rueda	Los esfuerzos del Estado han sido pocos, gracias a la gestión de ASFADEC se han logrado cambios de ley y en la normativa. Por ejemplo, ya no se debe esperar las 72 horas para búsqueda de una persona, ahora, al momento que se considere que alguien está desaparecido puede colocarse la denuncia y la policía está obligada a actuar. También se logra tipificar la desaparición involuntaria en el COIP.	Para las personas, consideran que el Estado ha tenido un rol bastante distante con el tema de las desapariciones, ya que no han presentado estrategias ni garantías concretar para gestionar el fenómeno de las desapariciones en Ecuador. Su accionar se limita a mostrar estadísticas de los casos, resaltando las acciones en torno a los casos de éxito, donde se dio con el paradero de los desaparecidos, pero no se hacen cargo de los demás casos.
	Ligia Yumi Pinzón	ASFADEC debería tener un rol más activo dentro de las denuncias en temas de derechos humanos, generar acciones más visibles. Esto permitiría trabajar en cuanto a las políticas públicas.	Por otro lado, consideran que el Estado no cuenta con personal capacitado para la búsqueda de familiares, los fiscales y la rotación de los mismo implican un problema, ya que no cuentan con la capacidad sensitiva ni técnica para abordar el tema de las desapariciones o tratar con los familiares, esto implica un fuerte impacto para los familiares que buscan respuestas.
	Milena Pacheco		
Relación de medios de comunicación con ASFADEC	Lidia Rueda	Para ella, los medios de comunicación son socios estratégicos dentro de esa lucha que saben que empezó, pero que saben cuándo termina. Considera que hay un aporte significativo de la participación de los medios para dar a conocer los casos de desapariciones en Ecuador. También señala que hay medios alternativos que han dado soporte a la acción de ASFADEC.	
	Ligia Yumi Pinzón	Los medios de comunicación son aliados en el tema de las desapariciones, pero hay que trabajar para que no solo sensacionalicen la noticias por ganar <i>rating</i> , sino que se aborde la noticia desde la empatía y sin	

		revictimizar a los familiares y sus desaparecidos.	
	Milena Pacheco	Considera que existe poco interés por parte de los medios de comunicación para abordar el tema de las desapariciones, para ella, los medios masivos deberían generar campañas permanentes en sus espacios para dar a conocer lo que sucede sobre este fenómeno.	
Campañas de comunicación exitosas en ASFEADEC	Lidia Rueda	Para Lidia, la toma del espacio público es la mejor forma de posicionar el mensaje, es un acto simbólico que involucra a la sociedad y medios de comunicación. Para ella, el caso de éxito es eso, las campañas deben estar enfocadas a tomarse el espacio público para generar empatía y lograr que la sociedad se interese más en esta lucha. Para ella el arte también es otra forma de llegar a los públicos, resalta la importancia de estos espacios.	<p>Las voces de ellas se complementan al coincidir en que la asociación tiene un buen impacto a nivel comunicacional a partir de sus campañas, sin embargo, esto e algo que se puede potenciar al crear contenido más dinámico, atractivo y con variedad de formatos, para llevar el mensaje de lucha, educar a la población y darle a conocer qué hacer o cómo actuar ante un caso de desaparición.</p> <p>Es indispensable generar más alianzas estratégicas, ya que esto faculta desarrollar espacios artísticos para desde el arte compartir el mensaje. Así también, las alianzas permiten vincular a más sectores de la sociedad para que sean conscientes de la problemática de las desapariciones y la lucha de los familiares.</p>
	Ligia Yumi Pinzón	Ligia resalta que la campaña de desaparecidos en una botella de Coca Cola es la que mayor alcance tuvo, ya que el contar con alianzas con la empresa privada promueve un mayor alcance en la emisión de su mensaje. Por su parte, también cree que las campañas deben enfocarse en las redes sociales, para generar mayor impacto y diversificar el contenido en estos entornos digitales.	
	Milena Pacheco	Considera que es importante lograr que las redes sociales de ASFEADEC se adapten a nuevos formatos, con contenidos más llamativos para poder captar a los públicos y posicionar el mensaje de lucha.	

## Anexo 5: Encuesta sobre conocimiento y percepción de ASFADEC

### ENCUESTA SOBRE CONOCIMIENTO Y PERCEPCIÓN DE ASFADEC ↑

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción de la ciudadanía sobre la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), así como el nivel de conocimiento sobre su labor y su presencia en el espacio público y mediático. La información recopilada permitirá identificar fortalezas, debilidades y oportunidades en los procesos de comunicación de la organización.

La encuesta es de carácter anónimo y confidencial. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente con fines académicos y de investigación, sin ningún tipo de uso comercial. Su participación es voluntaria y puede abandonar la encuesta en cualquier momento.

Agradecemos su tiempo y disposición para contribuir a la construcción de conocimiento sobre una problemática social de interés público. ↑

---

**Pregunta**

Opción 1

---

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**  
Descripción (opcional)

---

**EDAD \***

15 - 18

19 - 30

31 - 45

46 - 65

66 o más

---

**SEXO / GÉNERO \***

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

Otro

---

**NIVEL DE INSTRUCCIÓN \***

Educación Básica

Bachillerato

Educación Superior

Posgrado

---

**INSTRUCCIONES**

Antes de responder, le solicitamos leer atentamente cada una de las preguntas y seleccionar la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. No existen respuestas correctas o incorrectas; todas sus respuestas son importantes para este estudio.

---

**1. ¿Conoce usted a la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC)? \***

Mucho

Algo

Poco

Nada

No sabe / No contesta

2. ¿Por qué medio o espacio ha conocido sobre la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC)? <sup>\*</sup>  
(Puede marcar más de una opción)

- Medios de comunicación
- Redes sociales
- Actividades públicas o movilizaciones
- Referencias de terceros
- Espacios académicos o institucionales
- No la conocía antes
- No sabe / No contesta

3. ¿Qué imagen tiene usted de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), como organización de la sociedad civil? <sup>\*</sup>

- Muy positiva
- Positiva
- Neutral
- Negativa
- Muy negativa
- No sabe / No contesta

4. ¿Cómo evalúa la gestión de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), en la defensa de los derechos de las personas desaparecidas y sus familias? <sup>\*</sup>

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- No tiene información suficiente
- No sabe / No contesta

5. ¿En su opinión, la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC) logra incidir en la opinión pública y en las instituciones del Estado respecto a la problemática de las personas desaparecidas? <sup>\*</sup>

- Sí, de manera significativa
- Sí, de manera limitada
- Muy poco
- Nada
- No sabe / No contesta

6. ¿Qué nivel de confianza le genera la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC), como organización? <sup>\*</sup>

- Mucha confianza
- Algo de confianza
- Poca confianza
- Ninguna confianza
- No sabe / No contesta

7. ¿Considera que la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC) representa adecuadamente las demandas de los familiares de personas desaparecidas en el Ecuador? \*

- Sí, totalmente
- En gran medida
- En poca medida
- No las representa
- No tiene información suficiente
- No sabe / No contesta

8. ¿Cómo valora la forma en que la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC) comunica sus acciones y demandas a la sociedad?

- Muy clara y comprensible
- Clara
- Poco clara
- Confusa
- No he visto su comunicación
- No sabe / No contesta

9. Desde su perspectiva, ¿cuál es el principal aporte de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC) a la sociedad ecuatoriana? \*

Texto de respuesta larga

.....

10. ¿Qué cree usted que la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC) podría mejorar o fortalecer para aumentar su impacto social e institucional? \*

Texto de respuesta larga

.....

¡Gracias por su participación!

Descripción (opcional)

## Anexo 6: Formulario de percepción dirigido a voluntarios, familiares y directiva de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC)

### Formulario de percepción dirigido a voluntarios, familiares y directiva de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC).

Esta encuesta es anónima y confidencial. La información recopilada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación. Su participación es voluntaria y puede dejar de responder en cualquier momento.

Agradecemos su tiempo y disposición para contribuir a la construcción de conocimiento sobre una problemática social de interés público.

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Descripción (opcional)

#### EDAD \*

18-29

30-44

45-60

61 o más

#### SEXO / GÉNERO \*

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

Otro: .....

#### NIVEL DE INSTRUCCIÓN \*

Educación Básica

Bachillerato

Educación Superior

Posgrado

#### RELACIÓN QUE TIENE CON LA ASOCIACIÓN DE FAMILIARES Y AMIGOS DE PERSONAS DESAPARECIDAS EN ECUADOR (ASFADEC).

Directiva

Familiar de persona desaparecida

Voluntario

Otro: .....

#### INSTRUCCIONES

Antes de responder, le solicitamos leer atentamente cada una de las preguntas y seleccionar la opción que mejor refleje su opinión o experiencia. No existen respuestas correctas o incorrectas; todas sus respuestas son importantes para este estudio.

**COMUNICACIÓN INTERNA**

Descripción (opcional)

100

**1. ¿Cómo calificaría la comunicación interna dentro de ASFADEC?\***

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala
- No sabe / No contesta

**2. ¿Recibe información clara y oportuna sobre las actividades de ASFADEC?\***

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca
- No sabe / No contesta

**3. ¿Considera que los canales internos de comunicación son adecuados?\***

- Totalmente adecuados
- Adecuados
- Poco adecuados
- Nada adecuados
- No sabe / No contesta

**4. ¿Se siente tomado/a en cuenta en los procesos de información y decisiones?\***

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca
- No sabe / No contesta

**5. ¿Existe claridad sobre los roles y responsabilidades dentro de ASFADEC?\***

- Totalmente clara
- Bastante clara
- Poco clara
- Nada clara
- No sabe / No contesta

COMUNICACIÓN EXTERNA
Descripción: (opcional)
<p>6. ¿Cree que ASFADEC comunica de manera efectiva su misión y objetivos a la sociedad? *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> No sabe / No contesta</p>
<p>7. ¿Considera que la presencia de ASFADEC en redes sociales es adecuada? *</p> <p><input type="radio"/> Muy adecuada</p> <p><input type="radio"/> Adecuada</p> <p><input type="radio"/> Regular</p> <p><input type="radio"/> Poco adecuada</p> <p><input type="radio"/> Nada adecuada</p> <p><input type="radio"/> No sabe / No contesta</p>
<p>8. ¿Cómo considera la relación de Asfadec con los medios de comunicación? *</p> <p><input type="radio"/> Muy buena</p> <p><input type="radio"/> Buena</p> <p><input type="radio"/> Regular</p> <p><input type="radio"/> Mala</p> <p><input type="radio"/> Muy mala</p> <p><input type="radio"/> No sabe / No contesta</p>
<p>9. ¿Pienas que los medios de comunicación reflejan correctamente la labor de ASFADEC? *</p> <p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Casi siempre</p> <p><input type="radio"/> A veces</p> <p><input type="radio"/> Rara vez</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> No sabe / No contesta</p>
<p>10. ¿Considera que ASFADEC logra posicionarse como un referente en la lucha por la exigencia de verdad y justicia ante los casos de personas desaparecidas en Ecuador? *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente</p> <p><input type="radio"/> En gran medida</p> <p><input type="radio"/> Medianamente</p> <p><input type="radio"/> Poco</p> <p><input type="radio"/> Nada</p> <p><input type="radio"/> No sabe / No contesta</p>
<p>11. ¿Existen dificultades de comunicación entre ASFADEC y las instituciones del Estado? *</p> <p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> Frecuentemente</p> <p><input type="radio"/> A veces</p> <p><input type="radio"/> Rara vez</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p><input type="radio"/> No sabe / No contesta</p>

Sección 2 de 2	
<b>APORTES CUALITATIVOS</b>	2/1
Descripción (opcional)	
12. ¿Qué aspectos de la comunicación de Asfotec resulta como fortalezas?	
Tarifa de respuesta larga	
13. ¿Qué espacios o añadidos podrían fortalecer la gestión de la comunicación en Asfotec?	
Tarifa de respuesta larga	
14. ¿Cuáles aspectos en la comunicación identificaría como debilidades de Asfotec?	
Tarifa de respuesta larga	
15. ¿Qué factores externos consideras que pueden afectar la gestión de la comunicación en Asfotec?	
Tarifa de respuesta larga	
<b>¡GRACIAS POR TUS APORTES!</b>	
Descripción (opcional)	

**Anexo 7: Ficha Técnica sobre percepción dirigido a voluntarios, familiares y directiva de la Asociación de Familiares y Amigos de Personas Desaparecidas en Ecuador (ASFADEC)**

<b>17 RESPUESTAS</b>			
<b>EDAD</b>	<b>SEXO/ GÉNERO</b>	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>	<b>RELACIÓN QUE TIENE CON ASFADEC</b>
18 – 29 = 41.2% 30 – 44 = 11.8% 45 – 60 = 41.2% 61 o más = 5.9%	Mujer = 82.4% Hombre = 17.6%	Educación básica = 5.9% Bachillerato = 5.9% Educación superior = 64.7% Posgrado = 23.5%	Directiva = 23.5% Familiar de persona desaparecida = 11.8% Voluntario = 64.7%

**Anexo 8: Ficha Técnica Encuesta sobre conocimiento y percepción de ASFADEC**

<b>113 RESPUESTAS</b>		
<b>EDAD</b>	<b>SEXO/ GÉNERO</b>	<b>NIVEL DE INSTRUCCIÓN</b>
15 - 18 = 7.1%	Mujer = 61.9%	Educación básica = 0.9%
19 - 30 = 33.6%	Hombre = 36.3%	Bachillerato = 16.8%
31 - 45 = 42.5%	Prefiero no Decirlo = 1.8%	Educación superior = 58.4%
46 - 65 = 15.9%		Posgrado = 23.9%
66 o más = 0.9%		