

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL**



**PROYECTO DE GRADO**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA LA  
CUALIFICACIÓN DEL TRABAJO DE LOS CENTROS DE  
ALTO RENDIMIENTO EDUCATIVO (CARE) DEL GOBIERNO  
AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ (GAMLP)  
Caso Macro Distrito San Antonio**

**POSTULANTE: ESTHER NINOSHKA ZEBALLOS CÁCERES**

**TUTOR: GONZALO LEONARDINI MARÍN**

**LA PAZ – BOLIVIA  
2023**

## **DEDICATORIA**

A mi esposo, por su apoyo constante y comprensión, a mis hijos adorados Kimberly, Josué, Jerry, Jessy y muy especialmente a John que representa el sentido y razón para la consecución de mis logros en la vida. Asimismo, a mis amigos y familia por su apoyo incondicional de siempre.

## **AGRADECIMIENTO**

Mis sinceros agradecimientos:

En primer lugar, a Dios que me ha dado la gracia de estudiar y formarme.

A la carrera de Ciencias de la Comunicación Social por haberme acogido en sus aulas, como también a los diferentes docentes que me inculcaron, al tribunal por sus valiosas sugerencias.

Y mi gratitud a mi tutor Gonzalo Leonardini Marín por su valiosa colaboración, muchas gracias.

## **RESUMEN**

El presente proyecto denominado Estrategias de Comunicación para la cualificación del trabajo de los Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLPA); es un proyecto que busca mejorar su comunicación entre los del centro y los estudiantes. El Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE) es un espacio que responde al desarrollo de políticas, programas y proyectos del plan integral del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLPA), en el Macro Distrito San Antonio. Apoya, potencia y acompaña el proceso educativo del estudiante, maestro y padre de familia en materias curriculares, en cultura y en tecnología. Para este fin las acciones comunicacionales se enfocaron en la lógica de la información.

La contribución conceptual y metodológica de la metaperspectiva de la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva, operativizada por la Investigación Enactiva en Comunicación, permitió elaborar estrategias de comunicación, propiciando el encuentro y la comunicación con su público. Es decir, más allá de la lógica difusionista.

En la perspectiva de acompañar a la organización a crecer y fortalecerse, en la presente investigación se aportan a los procesos de la comunicación organizacional. Se establecen valoraciones finales sobre las trayectorias que promueve el encuentro y la comunicación del CARE con sus públicos. Se busca coadyuvar en lo comunicativo, reconocer la diversidad y la multidimensionalidad de lo comunicacional en torno a la problemática situada y la construcción colectiva.

## **ABSTRACT**

The present project, called Communication Strategies for the qualification of the work of the High Educational Performance Centers (CARE) of the Municipal Autonomous Government of La Paz (GAMLP); is a project that seeks to improve communication between the center's staff and students. The Center for High Educational Performance (CARE) is a space that responds to the development of policies, programs and projects of the integral plan of the Municipal Autonomous Government of La Paz (GAMLP), in the San Antonio Macro District. It supports, empowers and accompanies the educational process of students, teachers and parents in curricular subjects, culture and technology. For this purpose, the communications actions were focused on the logic of information.

The conceptual and methodological contribution of the meta-perspective of the Enactive Strategic Communication theory, operationalized by the Enactive Communication Research, allowed the elaboration of communication strategies, favoring the encounter and communication with its public. That is to say, beyond the diffusion's logic.

In the perspective of accompanying the organization to grow and strengthen itself, this research contributes to the processes of organizational communication. Final evaluations are established on the trajectories that promote the meeting and communication of CARE with its audiences. The aim is to contribute to communication, to recognize the diversity and multidimensionality of communication in relation to the issues at stake and collective construction.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION .....	1
CAPITULO I.....	3
1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	3
1.1 ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Antecedentes .....	3
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
2.1 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	8
3. JUSTIFICACIÓN/ RELEVANCIA DE LA INTERVENCIÓN .....	9
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	9
3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	9
3.3 JUSTIFICACIÓN PERSONAL.....	9
4. OBJETIVOS.....	10
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	10
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
5. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	10
5.1 DESPLIEGUE METODOLÓGICO .....	11
5.1.1 Instrumentos a usar para la recolección de información .....	15
6. LOCALIZACIÓN .....	15
7. BENEFICIARIOS .....	15
CAPITULO II .....	16
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	16
2.1 COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
2.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN .....	17
2.2.1 Estrategar la comunicación .....	18
2.2.2 Comunicación estratégica .....	19
2.2.3 Modelo de comunicación estratégica .....	21
2.3 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA ENACTIVA (CEE) .....	22
2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	27

2.5	COMUNICACIÓN PARA LA CUALIFICACIÓN DEL TRABAJO .....	30
2.5.1	Cualificación profesional en la comunicación .....	32
2.5.2	Cualificación invisibilizada en la comunicación.....	35
a)	Trabajo físico y trabajo emocional.....	35
2.6	CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO EDUCATIVO Y COMUNICACIÓN .....	37
CAPITULO III .....		39
3.	MARCO REFERENCIAL .....	39
3.1	CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO EDUCATIVO (CARE) .....	39
3.2	HISTORIAL.....	39
3.3	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	41
3.4	OBJETIVO DEL CARE .....	41
3.5	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARE .....	41
3.6	VISIÓN .....	41
3.7	MISIÓN.....	41
3.8	ACUERDOS INTERINSTITUCIONALES ADICIONALES .....	42
3.9	LA CUALIFICACIÓN DEL TRABAJO ENTORNO AL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO EDUCATIVO (CARE).....	42
3.9.1	Interacción comunicativa del Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE) en el Macro Distrito San Antonio .....	43
CAPITULO IV .....		44
4.	DIAGNOSTICO.....	44
4.1	ESTRATÉGIA METODOLÓGICA .....	44
4.2	PROPUESTA DE COMUNICACIÓN .....	44
4.3	ENFOQUE METODOLÓGICO .....	44
4.3.1	Instrumentos .....	45
4.3.2	Metodologías, técnicas y herramientas .....	45
4.4	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO.....	50

4.5	PASO 1: DEFINICIÓN DE LA VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL (VTC) .....	50
4.5.1	Componentes del problema.....	51
4.6	PASO 2: ANÁLISIS MEDIANTE LAS MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL (MRC) .....	52
4.6.1	Selección de piezas a analizar .....	52
4.6.2	Documentación de espacios y productos .....	53
4.6.3	Realización del análisis comunicacional.....	54
4.6.4	Análisis del sistema de marcas reconocidas.....	57
4.6.5	Determinación de la dimensión de la comunicación dominante.....	58
4.6.6	Propuestas de piezas y espacios .....	59
4.7	PASO 3: MAPEO COMUNICACIONAL DE ACTORES .....	60
4.7.1	Jerarquización de actores por componente.....	62
4.8	PASO 4: CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES VINCULADAS A CADA COMPONENTE DEL PROBLEMA.....	64
4.9	PASO 5: ÁRBOL DE SOLUCIONES POR COMPONENTE.....	69
4.10	PASO 6: MATRIZ DE DATOS INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	73
4.11	PASO 7: PLAN OPERATIVO INICIAL DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL.....	74
4.12	CONCLUSIONES .....	78
4.13	RECOMENDACIONES .....	79
	CAPÍTULO V .....	81
5.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	81
5.1	DISEÑO DE LA GUÍA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN .....	82
5.2	PRIMERA FASE .....	83
5.2.1	Objetivo general .....	83
5.2.2	Objetivos específicos.....	83
5.2.3	Metas .....	83
5.2.4	Público objetivo.....	83



5.2.5	Metodología .....	83
5.2.6	Tipo de propuesta .....	83
5.3	SEGUNDA FASE .....	84
5.3.1	Involucramiento .....	84
5.3.2	Calendario para la ejecución de las actividades .....	85
5.4	TERCERA FASE.....	86
5.4.1	Construcción de herramientas de involucramiento .....	86
5.4.2	Materiales de información/comunicación para la reunión de coordinación y charlas .....	86
5.4.3	Comunicación Estratégica Enactiva CEE, una guía práctica a ser distribuida en el taller .....	87
5.5	CUARTA FASE.....	88
5.5.1	Plan de aplicación de las herramientas de involucramiento.....	88
5.6	QUINTA FASE.....	89
5.6.1	Preparación y ejecución del taller .....	89
5.6.2	Seguimiento.....	91
5.6.3	Evaluación.....	92
5.6.4	Propuesta metodológica .....	93
5.	CONCLUSIÓN .....	98
6.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	99
7.	PRESUPUESTO .....	100
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	101
	Fuentes de consulta .....	101
	Páginas web.....	106
	Entrevistas .....	107

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1_Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: técnicas, instrumentos y herramienta.....	12
Cuadro 2_Dimensiones de la Comunicación .....	14
Cuadro 3_Modelo de Comunicación Estratégica.....	21
Cuadro 4_Estrategia de comunicación.....	23
Cuadro 5_Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: nodo teórico con el que se correlaciona .....	26
Cuadro 6_Viejas y Nuevas Competencias .....	34

## INDICE DE ILUSTRACION

Ilustración 1_Modelo de comunicación estratégica.....	22
Ilustración 2_Mapas mentales del comunicador organizacional estratégico: De la representación lineal a la representación compleja.....	30
Ilustración 3_Metodología de la comunicación estratégica ambiental .....	97

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Frase Núcleo Del Problema .....	50
Tabla N° 2 Componentes del Problema .....	51
Tabla N° 3 Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional comunicacional analizada.....	61
Tabla N° 4 Análisis por producto o espacio comunicacional: Talleres.....	64
Tabla N° 5 Análisis por producto o espacio comunicacional: Conferencias .....	65
Tabla N° 6 Análisis por producto o espacio comunicacional: Eventos culturales .....	66
Tabla N° 7 Análisis por producto o espacio comunicacional: Perfil de Facebook .....	67
Tabla N° 8 Análisis del sistema de MRC.....	68
Tabla N° 9 Determinación de la dimensión dominante por componente .....	69
Tabla N° 10 Diseño mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) .....	70
Tabla N° 11 Reconocimiento de actores por Componente: Sociocultural .....	71
Tabla N° 12 Reconocimiento de actores por Componente: Organizacional.....	71
Tabla N° 13 Reconocimiento de actores por Componente: Comunicacional .....	72
Tabla N° 14 Reconocimiento de actores por Componente: Económico .....	73
Tabla N° 15 Reconocimiento de matrices socioculturales.....	79
Tabla N° 16 Los que gestionan la actividad .....	80
Tabla N° 17 Los que realizan el trabajo.....	81
Tabla N° 18 Los que se benefician .....	82
Tabla N° 19 Los que comunican.....	83
Tabla N° 20 Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional Sociocultural .....	84
Tabla N° 21 Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional Organizacional.....	85
Tabla N° 22 Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional Comunicacional .....	86
Tabla N° 23 Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional Económico .....	87
Tabla N° 24 Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación .....	88
Tabla N° 25 Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional .....	90

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 DOCUMENTACIÓN DE ESPACIO:.....	53
Figura N° 2 DOCUMENTACIÓN DE ESPACIO: .....	54
Figura N° 3 Componente: Sociocultural .....	62
Figura N° 4 Componente: Organizacional .....	63
Figura N° 5 Componente: Comunicacional .....	63
Figura N° 6 Componente: Económico .....	64

Palabras clave: comunicación estratégica - encuentro sociocultural - investigación enactiva - marcas de racionalidad comunicacional - matrices socioculturales.

## **GLOSARIO DE SIGLAS Y ABREVIATURAS**

AS	Árbol de soluciones
ALAIC	Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación
CEE	Comunicación Estratégica Enactiva
CARE	Centro de Alto Rendimiento Educativo
GAMLP	Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
IAP	Investigación Aplicada Participativa
IEC	Investigación Enactiva en Comunicación
MCA	Mapeo Comunicacional de Actores
MRC	Marcas de Racionalidad Comunicacional
MS	Matrices Socioculturales
MD	Matriz de Datos
PO	Plan Operativo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNR	Universidad Nacional de Rosario
VTC	Versión Técnica Comunicacional

## INTRODUCCION

Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE) son espacios que apoyan, mejoran y acompañan el proceso educativo de estudiantes, docentes y padres de familia a través del concepto de educación para la vida, creando talleres, actividades y eventos en los campos de la educación, la cultura y la tecnología; impulsando la construcción de comunidades emprendedoras y creativas en paridad de condiciones, generando nuevas formas de comunicación para ser analizados.

En ese contexto, se presenta el proyecto Estrategias de comunicación para la cualificación del trabajo del Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) Macro Distrito San Antonio. Para ello se tomará como base a la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE), y su correlato metodológico; la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) con la expectativa de probar el aporte de esta particular mirada metodológica comunicacional en el día a día de cualquier tipo de organización.

Si bien, los apartados sucesivos exploran la especificidad de esta metaperspectiva (Massoni, 2019), sus metodologías, técnicas, instrumentos y herramientas propias, la experiencia en el territorio, se hace camino al andar, invitando a los saberes a dialogar. Definiendo la Versión Técnica Comunicacional (VTC), Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC), Mapeo Comunicacional de Actores (MCA), Caracterización de las Matrices Socioculturales (MS), Árbol de Soluciones (AS), Matriz de Datos (MD) y Plan Operativo (PO) de la Estrategia Comunicacional, dejando la ventanilla abierta a lo venidero.

En el capítulo I, se desglosa el objeto de estudio, los antecedentes del problema, objetivo general, objetivo específico. También se describe la justificación teórica, practica y personal, y luego se establece el enfoque metodológico que se desarrollara en el capítulo IV.

En el capítulo II, se abordan las cuestiones teóricas que sustenta la investigación mediante teorías que plantean aspectos de la comunicación estratégica mediante la

investigación enactiva de la comunicación con sus respectivas técnicas, instrumentos y herramientas, así como la comunicación organizacional estratégica y la cualificación del trabajo.

En el capítulo III se describe el Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) como marco referencial, exponiendo su visión, misión, reseña histórica.

En el capítulo IV se desarrolla la estrategia metodológica. Investigación enactiva en comunicación (IEC) con su metodología propia a ser usada en el proyecto, también se expone la interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo V se describe el diseño de la propuesta.



## **CAPITULO I**

### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **1.1 ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1 Antecedentes**

En los tiempos actuales de cambio constante de avance tecnológico acelerado y centralidad en las redes sociales, la comunicación cobra cada vez más importancia.

Según Echeverría (2000), las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hacen explotar la antigua estructura jerárquica de la organización piramidal, donde la comunicación fluía en forma ascendente desde la pirámide, siempre hacia los funcionarios y nunca en forma horizontal. Los procesos ligados a la estructura tradicional de la empresa empiezan a ser ineficientes, la estructura se está volviendo obsoleta con el advenimiento de las nuevas tecnologías.

Este escenario, abre una nueva oportunidad a los comunicadores sociales que, desde la perspectiva profesional, pueden contribuir a la gestión del cambio que se está produciendo, desarrollando proyectos de comunicación, a pesar de la ausencia de herramientas específicas que den una visión clara de cómo se puede gestionar la transformación.

Cuando diseñamos una estrategia de comunicación lo hacemos con un objetivo, con una finalidad, sobre todo cuando hay un proyecto que motiva a dar ese paso, se aborda su complejidad, enfocando al sistema en marcha como esencial, de ahí que la comunicación, desarrolla su importancia estratégica.

Ahora, desde el contexto histórico, epistemológico en el que nos encontramos, nos comunicamos. Recorrer las teorías de la comunicación puede servirnos como llave para reconocer su racionalidad, su forma de operar (Massoni, 2007).

Examinaremos para ello brevemente la evolución histórica, el cual se inicia con las teorías clásicas de la comunicación, Teoría del funcionalismo; de la Communication Research, Sus representantes, Lasswel (1948), Lazarsfeld (1941), Merton (1965), W.Schramm, entre otros. Su desarrollo se da en EEUU.

La comunicación para esta teoría es, una transmisión de información (emisor-mensaje- receptor), la función está preestablecida en la sociedad. El receptor es un objeto pasivo, consumidor, su participación es sólo unidireccional, y predeterminada, sólo se lo participa para continuar con el equilibrio.

Mediante la información, transmisión de valores, educación, o a través de los medios de comunicación como radio, TV, diarios, y por investigaciones realizadas, trabajan sobre la figura del líder de opinión como multiplicador para mantener el equilibrio y el poder

**La teoría crítica:** La Escuela de Frankfurt es el máximo exponente. Esta Teoría se desplegó a partir de los años 23 y más fuertemente en los 40 y 50, en Europa.

Exponentes importantes de esta teoría: Dorfman, con el análisis de los cuentos infantiles y la industria de Disney; Adorno y Horkheimer (1971) con el estudio de la industria cultural; Beltrán con lo común como disfraz para seguir manteniendo la separación de clases.

Estos son los modelos, desde los que se estudió inicialmente la Comunicación Social (norteamericano, que se desplegó en las teorías de los efectos y el europeo que se desplegó en las teorías de la ideología). Renuncian a autoanalizarse y se postulan como poseedores de la única verdad.

Teorías que aporta el Pensamiento Latinoamericano: Teoría de la Dependencia, la Invasión Cultural. En los años 60 y 70 en América Latina comienzan a gestarse movimientos de diferentes líneas disciplinares en general, se comienzan a pensarse, a partir de los acontecimientos mundiales, propuestas teóricas, a realizarse investigaciones que apuntan a la comunicación y los medios, se conforman en diálogo y en oposición con las propuestas difusionistas y desarrollistas.

Una mirada crítica es la de la teoría de la Dependencia, son quienes no acuerdan con la noción de desarrollo; no somos subdesarrollados, somos lo que somos porque somos dependientes y no nos permiten ser de otra manera. Los medios no sirven para desarrollar, sino para oprimir. Con su anclaje en la economía política hace que su preocupación sea puesta en los ejes de dependencia- independencia.

Otra mirada sería la de la invasión cultural: los medios influyen con lógicas que no son las propias. Otras culturas invaden la propia, perdemos lo nuestro y nos invaden desde otros lugares con otras culturas.

Llegados a este punto, la teoría de la comunicación estratégica, el encuentro sociocultural, señala.

Hemos visto hasta ahora:

Teorías y metodologías de la comunicación de matriz sociológicas, antropológicas, psicológicas, semiológicas, etc, como son incorporadas reconociendo sus alcances y limitaciones para operar en distintas dimensiones de la situación de comunicación. El investigador que trabaja con el enfoque de la “comunicación estratégica” las integra, pero no para obtener una explicación, ni para responder a un porqué, más bien las incorpora crítica y valorativamente para responder a un cómo. (Massoni, 2007, pág. 49).

La comunicación estratégica entreteje su pensamiento con el latinoamericano desde lo ambiental y la complejidad. El otro no es sólo otro, aunque también lo sea, el encuentro despierta lo que soy y lo que no soy en devenir. La investigación enactiva se constituye así en un aporte fundamental que instala una nueva forma de concebir los proyectos de investigación en las organizaciones.

En ese sentido, se considera mencionar las investigaciones realizadas a este respecto, en el ámbito internacional se tienen las siguientes investigaciones:

Leguizamon (2016), Proyecto de estrategia comunicacional para una Institución de Educación Superior. Aportes desde la comunicación estratégica a los procesos de Evaluación y Acreditación Institucional en Colombia.

Este proyecto surge a partir de la metaperspectiva teórica y metodológica de la comunicación estratégica de la Escuela de Rosario, como una propuesta de modelo integrador para ser aplicado por las Instituciones de Educación Superior, constituyéndose así, en un aporte al diseño y la implementación de acciones comunicacionales en los procesos de Evaluación y Acreditación Institucional a partir del reconocimiento de las

racionalidades comunicacionales existentes y del abordaje de la comunicación como fenómeno complejo, fluido y situacional.

Modonesi (2020), Proyecto de estrategia comunicacional sobre los procesos de capacitación de los tamberos. Actualización del Curso El Profesional Tambero de INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) Tambos Argentina.

La situación comunicacional elegida para este trabajo se relaciona con el proceso de capacitación de los/as tamberos/as de la cuenca lechera central de la Argentina. A partir del diseño de una estrategia comunicacional como proyecto de investigación enactiva, serán explorados dichos procesos a través del análisis del Curso, El Profesional Tambero (EPT) como dispositivo comunicacional, concentrándose especialmente en uno de sus soportes clave; el manual para operarios de tambo del curso.

Rivadeneira (2020) La aplicación de la comunicación estratégica en organizaciones sin fines de lucro para generar redes de cooperación entre beneficiarios: caso David's Educational Opportunity Fund, Quito Ecuador.

La comunicación estratégica enactiva emerge como una nueva e innovadora propuesta comunicacional que parte de la Nueva Teoría Estratégica y se nutre de las teorías latinoamericanas, las teorías del Buen Vivir y de los nuevos paradigmas del conocimiento como el pensamiento complejo. Pensar al sujeto o al ser humano como ente relacional, a las estrategias como dispositivos de vinculación, a la organización como el gran sujeto colectivo de la estrategia y a la comunicación como espacio de encuentro sociocultural para el cambio social conversacional que propicia la transformación.

El resultado preliminar que hasta ahora ha arrojado esta innovadora apuesta teórico-metodológica que toma sentido en la enacción, de la perspectiva comunicacional, en este trabajo académico se enarbola una propuesta de comunicación estratégica enactiva para una organización sin fines de lucro que, en la búsqueda de la formación de redes de cooperación entre sus beneficiarios y a partir de la trama relacional generada por los sujetos involucrados en esta organización se plantea acciones estratégicas desde lo situacional y fluido, a través de la Investigación Enactiva en Comunicación.

En el ámbito nacional no se realizaron estudios de investigación, quizá el antecedente más directo vinculado con este tipo de análisis comunicacional que pueda encontrarse es una monografía. Huanaco (2020) La comunicación estratégica enactiva como superación a la comunicación estratégica tradicional, que es una comparación entre la comunicación estratégica clásica/tradicional y la propuesta de la Escuela de Rosario, la comunicación estratégica enactiva.

Bajo este panorama, el Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), Macro distrito de San Antonio, monitoreado por la Unidad Gestión Escolar y Apoyo Pedagógico de la entonces Dirección de Educación del GAMLP, las actividades se vigorizaron a raíz del deslizamiento ocurrido en la zona de Kupini en el 2010, y el objetivo fue brindar apoyo escolar a todos los estudiantes afectados por el deslizamiento, y a partir del 2011 se crean otros Centros de apoyo, en diferentes zonas de La Paz.

Estos Centros de Alto Rendimiento Educativo, son espacios que apoyan potencian y acompañan al proceso educativo de estudiantes, maestros y padres de familia. Con cuatro pilares pedagógicos, tecnológico, cultural, ambiental y curricular, transformando la educación tradicional a una educación integral. Con el lema “Educación para la vida”

A su vez, los Centros de Alto Rendimiento Educativo, son espacios que responden al desarrollo de políticas, programas y proyectos de Plan Integral del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Se operativiza a través de la Dirección de Educación y Cultura - Unidad de Gestión Educativa y Servicios Pedagógicos, depende de la Unidad de Gestión Educativa y Servicios Pedagógicos.

En lo concerniente a la comunicación de la Unidad de Gestión Educativa y Servicios Pedagógicos, esta es vertical, el encargado de centros CARE se comunican de forma verbal, es la forma de coordinar las acciones y a la vez cumple con las instrucciones superiores, hacia otras instancias se da a través de la jefatura de la Unidad.

La comunicación externa de los Centros y en lo que toca al Macro Distrito San Antonio, hacia los beneficiarios (Publico) se da en un principio, con cartas de invitación

a los directores y maestros de las diferentes Unidades Educativas, en la gestión 2020 la comunicación se dio principalmente utilizando las redes sociales como Facebook, WhatsApp, debido a la pandemia. Al público en general el CARE se da a conocer mediante, entrevistas en los medios, información de actividades en la Agencia Municipal de Noticias, Facebook, Instagram.

Por lo que el abordaje sobre la realidad del fenómeno comunicacional situado en el territorio, es menester de un análisis y reflexión. Siendo este el principal motivo de la investigación.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El campo de estudios comunicacionales ha presentado cambios y ampliaciones constantes en las últimas décadas. La Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) y la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), se inscriben en ese movimiento ofreciendo metodologías, técnicas, herramientas e instrumentos específicamente comunicacionales.

Esta investigación comunicacional se realiza en un momento en el cual las estrategias de comunicación de territorio son incipientes, como es el caso del Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE) Macro Distrito San Antonio.

Si bien la comunicación y difusión es informativa de las actividades que desarrolla, la necesidad de comunicar, de un modo pertinente y estratégico, contribuirá a posicionar a él CARE del Macro Distrito San Antonio.

Por tal razón, el análisis realizado, la aplicación de la metodología de la Comunicación Estratégica Enactiva y el desarrollo posterior de una estrategia comunicacional podrán contribuir a la cualificación de su trabajo.

### **2.1 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Qué estrategias de comunicación pueden elaborarse con el fin de cualificar el trabajo comunicacional de los Centros de Alto Rendimiento Educativos (CARE) en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), caso Macro Distrito San Antonio en la gestión 2021?

### **3. JUSTIFICACIÓN/ RELEVANCIA DE LA INTERVENCIÓN**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente, sobre el problema planteado, nuevas explicaciones que modifiquen o complementen lo que ya se sabe de las estrategias de comunicación.

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

#### **3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La presente investigación se realiza porque existe la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación para cualificar el trabajo del Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE), con ello, se podrá proponer lineamientos para la generación, renovación y/o mejora de espacios, respecto a los servicios, educativos, culturales, artísticos, tecnológicos y otros, que presta a los públicos beneficiarios, estudiantes, docentes, padres de familia y público en general.

#### **3.3 JUSTIFICACIÓN PERSONAL**

El interés de la investigación es personal, surgió por la participación en proyectos muy cercanos al Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE), como es el Proyecto de Transformación de la Educación Secundaria (PROTES), Unidad de Bienes Municipales.

Frente a ese escenario, el desafío de analizar estrategias comunicacionales, dan una mayor comprensión y amplían la visión, descubriendo aquellos completamientos que surjan en cada situación, sentando las bases de un buen proyecto.

#### **4. OBJETIVOS**

Los objetivos de investigación tienen ciertas características particulares que los distinguen de otro tipo de objetivos. Lo que caracteriza a toda investigación es la búsqueda de conocimiento nuevo a través de un proceso sistemático de indagación, por lo tanto, todo objetivo de investigación debe estar orientado al logro de conocimiento.

##### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar estrategias de comunicación con el fin de cualificar el trabajo comunicacional de los Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE) en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), caso Macro Distrito de San Antonio en la gestión 2021

##### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Analizar si es conveniente y adecuada la comunicación actual utilizada en el CARE del Macro Distrito San Antonio en la cualificación de su trabajo
- 2) Describir si el público al que se dirige conoce el CARE del Macro Distrito San Antonio
- 3) Promover las dimensiones comunicacionales<sup>1</sup> en el CARE del Macro Distrito San Antonio para cualificar su trabajo

#### **5. ENFOQUE METODOLÓGICO**

Dado que se busca comprobar el problema previamente establecido, así como los objetivos trazados, el presente proyecto será elaborado bajo el planteamiento metodológico de la investigación en comunicación (IEC).

Esta metodología aborda a la comunicación como “un fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido” (Massoni, 2003 pág 20) es decir que, dentro de lo fluido de la situación a observar, la metodología se plantea como algoritmo en el que las operaciones y sus resultados pueden sistematizarse para poder medir el cambio social a lo largo del tiempo.

Sin olvidar, que al abordar lo fluido es considerar al tiempo como temporalidad y asumir que todo está cambiando continuamente a nuestro alrededor y que no podemos

---

<sup>1</sup> Dimensiones comunicacionales: informativa, ideológica, interaccional, sociocultural



pretender detener el mundo social, ni para analizarlo, ni para referirnos a él (Massoni, 2007).

La Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), es un nuevo tipo de investigación que se suma a las tipologías tradicionales en ciencias sociales, con vistas a un trabajo transdisciplinario que busca la enacción comunicacional entendida, como un especial proceso cognitivo de reconfiguración micro-macro social en dimensiones múltiples (Massoni 2016).

La Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) es una metodología de investigación acción participativa innovadora, de interés para equipos inter y transdisciplinaria. Trabaja desplegando en los territorios la enacción comunicacional<sup>2</sup>, entendida como un especial proceso cognitivo de reconfiguración intersubjetiva micro-macrosocial en dimensiones múltiples<sup>3</sup> (Massoni, 2003 y 2016).

La metodología IEC propone una serie de operaciones, técnicas, instrumentos y herramientas, para desplegar las estrategias de comunicación como algoritmos fluidos que propician el cambio social conversacional en los territorios (Massoni, 2016, 2018, 2019).

### 5.1 DESPLIEGUE METODOLÓGICO

La comunicación estratégica despliega un conjunto de operaciones del algoritmo fluido, en una Investigación Enactiva en Comunicación, apela a diversas técnicas, instrumentos y herramientas para trabajar el problema comunicacional que se sintetizan en el cuadro uno:

---

<sup>2</sup> La Comunicación Estratégica Enactiva promueve la innovación y codiseño heterogéneo para el planteamiento y solución de problemas. El trabajo en red y una postura glocal facilitan el aprovechamiento de lo que conllevan las tendencias y las trayectorias, y también ser parte de ellas.

<sup>3</sup> Dimensiones múltiples: Dimensión Ideológica – Sensibilización, Dimensión Informativa – Información, Dimensión Interaccional – Participación, Dimensión Comunicacional – Encuentro Sociocultural.

## Cuadro 1

### Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: técnicas, instrumentos y herramienta

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

Fuente: Massoni, 2020.

Cuando hablan de “técnicas”, estamos hablando de aquellos instrumentos que empleamos en la investigación y a su manera de aplicarlas en el entorno de una metodología en particular. En cambio, por “herramienta”, nos referimos a los mapas fluidos, a una particular forma de sistematización, registro y visualización de datos, los cuales dan cuenta de la relación actual que se analiza, pero siempre con vistas a la transformación deseada.

Ahora bien, se definen las 7 operaciones cognitivas:

1. Operación cognitiva; Diálogo de saberes - Técnica: Versión Técnica Comunicacional (VTC)

Es el documento construido por el equipo interdisciplinario participante del proyecto o área en el cual se implementa la estrategia de comunicación; corresponde a la versión técnico-científica de la problemática {...} Pretende establecer la dirección de la transformación buscada, a partir del análisis y planificación concertada, que permita reconocer cuales son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el proyecto se propone lograr y a partir de su comparación con las percepciones que los actores tengan (Massoni, 2013, pág. 29).

2. Operación cognitiva; Determinación del tipo de encuentro dominante - Técnica: Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC).

Las marcas de racionalidad son huellas observables etnográficamente que son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación (Massoni 2007).

Esta técnica se propone reconocer la forma en que entiende la comunicación el equipo que produce la pieza o espacio de comunicación, conocer la dimensión comunicacional dominante gracias al estudio de las piezas y espacios que actualmente existen en el territorio.

En lo comunicacional, estas dimensiones se detallan en el cuadro dos.

## Cuadro 2

### Dimensiones de la Comunicación

<b>Dimensión de la comunicación</b>	<b>Marcas de racionalidad más típicas</b>
<b>Dimensión informativa</b>	Linealidad, verticalidad, comunicación operativa
<b>Dimensión ideológica</b>	Linealidad, segmentación, verticalidad, denunciismo
<b>Dimensión interaccional</b>	Linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos
<b>Dimensión comunicacional / sociocultural</b>	Heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad social, como proceso complejo, situacional e histórico

Fuente: Massoni, 2013.

3. Operación cognitiva; Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración - Técnica: Mapeo comunicacional de actores (MCA).

Les llamamos actores socioculturales a todas las personas, grupos y organizaciones que conforman la situación bajo análisis por estar activa o potencialmente vinculados a ella de diversas formas.

4. Operación cognitiva; Reconocimiento de los, auto dispositivos colectivos - Técnica: Matrices Socioculturales (MS).

Reconocemos a las Matrices Socioculturales como agrupamientos de actores en función al vínculo que comparten con la problemática. Se desprenden del análisis de los actores y de la relación que los convoca en torno al problema de estudio.

5. Operación cognitiva; Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales - Técnica: Árbol de soluciones (AS).

Tomando como tronco el problema del que emergen a modo de ramificación sus componentes, tal como se identificaron en la VTC, este árbol de soluciones se estructura como una lista sistematizada de productos y espacios que a modo de acciones dinamizan procesos que identificamos deseable promover para cada matriz de modo tal que orienten la transformación deseada.

6. Operación cognitiva; Diseño y realización de investigación de campo - Técnica: Matrices de datos IEC.

La matriz de datos es una guía de herramientas en la que se consigna la variable de relevamiento y el modo de relevarla es la propuesta operativa de diferentes recursos, para propiciar el despliegue de otras dimensiones de la comunicación en la situación que se investiga (Massoni, 2013)

7. Operación cognitiva; Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad - Técnica: Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional.

Este paso final es la sistematización de todos los pasos previos, la planificación concreta del inicio aplicado de acciones, productos y espacios que aporten en las distintas dimensiones a propiciar los diferentes tipos de encuentro sociocultural que se relevaron, necesarios para orientar la transformación buscada en el territorio.

Para este proyecto, las técnicas IEC que utilizaremos son las siguientes:

Definición de la Versión Técnica Comunicacional (VTC), Análisis y Prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC), Reconocimiento y Jerarquización de los Actores vinculados a cada componente del problema comunicacional, Caracterización de Matrices Socioculturales (MS) en torno al problema, Árbol de Soluciones e Investigación de Campo (Matriz de Datos) y Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional.

#### 5.1.1 Instrumentos a usar para la recolección de información

Entrevistas, análisis de documentos, material existente y test.

### 6. LOCALIZACIÓN

La unidad ejecutora que monitorea a los CARE se encuentra en la calle Mercado esquina Socabaya edificio ex Soboce.

En el Macro Distrito San Antonio, en la calle Alto San Antonio, Sector Forno.

### 7. BENEFICIARIOS

Los públicos beneficiarios son estudiantes, docentes, padres de familia y público en general del Macro Distrito de San Antonio y el territorio del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLPA) e incluso a nivel internacional.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1 COMUNICACIÓN Y COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

Para ir tras las huellas de la comunicación estratégica es necesario, primero, establecer qué es comunicación en el contexto conceptual y teórico propio de la comunicación, como área de estudio.

Una breve revisión literaria describe la necesidad de cambiar la forma tradicional de pensar sobre la comunicación por otra. Mientras que el enfoque tradicional limita a la comunicación a cierto campo de acción, el nuevo enfoque reconoce su verdadero campo de influencia.

Esencialmente, el nuevo enfoque de la comunicación habla de practicar la comunicación estratégica en vez de sólo enfocarse en la elaboración de estrategias. La comunicación estratégica se puede definir como la gestión del poder de la comunicación.

En ese contexto, se tendrían que evitar, “pensar en el todo como conjunto aditivo de las partes. Pensar la realidad en base a categorías contrapuestas (dualidades) que se rechazan y se excluyen” (Pérez 2009: pág. 160).

El nuevo cambio a seguir: “El pensamiento complejo conduce a entender que la realidad no se deja catalogar de blanca o de negra, sino que es multidimensional, está conectada y configurada en red, y permite lecturas aparentemente contradictorias” (Pérez 2009: pág. 160).

Torrice (2012) propone que para poder realizar un correcto estudio de la comunicación es necesario entender las matrices, paradigmas, o bien, teorías que explican la realidad de una forma específica. A su juicio, la comunicación “no es sino una de las dimensiones de la realidad social, aunque tiene la particularidad de ser transversal a prácticamente todas las demás” (pág. 61), por lo tanto, para introducirse en el estudio de la comunicación se debe primero tener una noción clara de otras teorías que expliquen parte de la realidad.

## 2.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Si pensamos en la etimología de la palabra *comunicare* se abre un “poner algo en común”; visibilizar la amplitud del encuentro que esto dispone es tan relevante como provocador. Podríamos decir que siempre hay un poner algo en común. Entonces, cuáles estarían siendo los modos que harían encuentros y desencuentros. Tal vez, pensar de manera más dinámica en los cómo, enlazados a la ética y a la mirada de la otredad<sup>4</sup>.

Parafraseando a McLuhan, M. (1996) somos lo que vemos, y formamos nuestras herramientas, luego ellas nos forman. Cuánto de lo que no vemos habla de nosotros. Cuánto de lo que decimos está dicho desde lo singular, pero también desde lo común. Desde la singularidad de quien soy (micro), desde un perteneciente a tantos otros espacios que me cobijan, también me expulsan, aunque igual pertenezco (macro), la comunicación es una práctica, un tipo de acción.

En consecuencia, la comunicación, de acuerdo con los fundamentos epistemológicos retomados por la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIC), como producción común de sentido, sobre la realidad sociocultural, conformada por un campo posible de configuración de nociones, visiones, percepciones, intenciones, operaciones y acciones comunes, que se construyen y se configuran nuevamente en otras (Duarte, 2006).

Por tanto, la comunicación implica entender siempre en un encuentro socio cultural pues la comunicación es el espacio dinámico en el que surgen las estrategias y en el que se configuran y reconfiguran las visiones del mundo y al mismo tiempo las tramas relacionales en el que existen varios narradores.

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

---

<sup>4</sup> El concepto de otredad se entiende como la necesidad de articular los mensajes tomando en cuenta las realidades, necesidades y percepciones del grupo objetivo (personas o grupos) al que vamos a dirigir nuestro mensaje.

### 2.2.1 Estrategar la comunicación

En cuanto a la diferencia entre el paradigma tradicional de la ciencia y el de la complejidad, se rescatan otros desplazamientos que transitan desde la descripción de los hechos, de los inventarios de lo existente, de lo que sucedió, hacia el encuentro de la diversidad que surge de lo situacional de la comunicación, esto es, poner en convergencia para resolver un problema y lograr un cambio social.

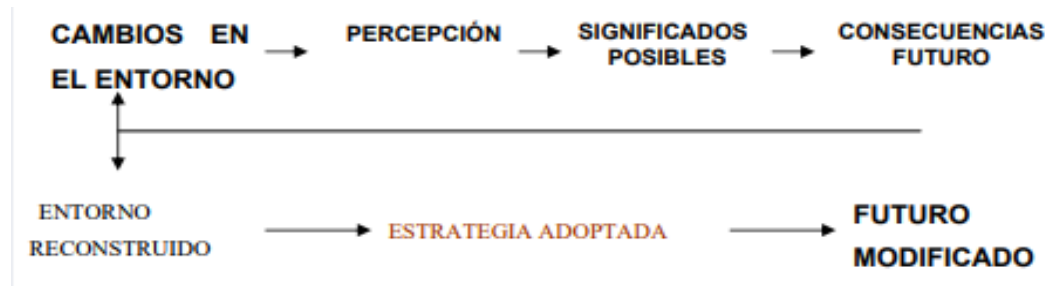
El estrategar es un sistema biomental multioperativo surgido en el proceso evolutivo del ser humano que nos sirve para gestionar el fluir de nuestro vivir, en un mundo donde también actúan otros seres y fuerzas de la naturaleza que con su intervención pueden ayudarnos o perjudicarnos. Su función es dirigir nuestro tránsito espacio/temporal desde una configuración de las redes sociales dada a otra más deseada. A tal fin el estratega imagina escenarios elige en las bifurcaciones que se le presentan cauces de comportamiento que le permitan reajustar su trama relacional con esos seres y con esas fuerzas y así poder seguir su camino hacia las metas que se ha fijado. (Pérez y Massoni, 2009, pág. 269)

De este modo, estrategar es recuperar la dimensión humana, ser partícipes de nuestro futuro, y no se centra en “saber qué decir sino en cómo aportar a que emerjan futuras realidades compartidas”. (Massoni, 2011 a, pág. 34)

En tal sentido las estrategias de comunicación son aquellos dispositivos colectivos que interpelan las diferencias que surgen en el encuentro de la heterogeneidad sociocultural, reconocen el punto en común de las mismas, y las integra a una planificación dinámica, contingente, flexible; también distinguen los puntos de encuentro y los “tonos más propicios para cada matriz sociocultural teniendo en cuenta su racionalidad comunicacional dominante en torno a la problemática” (Massoni, 2011b, pág. 10).

Asimismo, se diseña una estrategia de comunicación como dispositivo cognitivo, el cual contempla y promueve la interpelación de la dinámica social, de quienes escriben las publicaciones y se propician la búsqueda de otras dimensiones de la comunicación respecto al problema.





Fuente: Rafael Alberto Pérez

En relación a este tema, la estrategia muchas veces se define como un plan o pauta que integra los objetivos, políticas y acciones de una organización, al definir que es la empresa, lo que ofrece y sus valores. También, es conceptualizada como la suma de las tácticas, y estas, como la suma de las decisiones singulares (Pérez, 2008).

### 2.2.2 Comunicación estratégica

Aunque la denominación comunicación estratégica se aplica a una amplia variedad de teorías recientes.

La Comunicación Estratégica es entendida como una “metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación” (Meyer, 2009: pág. 15).

Para Massoni, la Comunicación Estratégica representa un nuevo camino a seguir para los ámbitos académico y científico al ubicar a las problemáticas de estudio como aquellas caracterizadas por lo situacional, lo complejo y lo fluido.

“La investigación en comunicación estratégica habilita, inquiere, busca la enacción de otras modalidades del encuentro a partir de la constitución de un cambio social conversacional que se ofrece como un valor agregado a los modelos de investigación tradicional” (Massoni, 2011 pág. 31).

Pérez (2008) define la comunicación estratégica como una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para resolver problemas o maximizar oportunidades.

“Con la comunicación estratégica trabajamos en la consolidación de modelos de investigación que aborden la fluidez del mundo para no descartar la transformación; buscamos aportar a una ciencia en acción” (Massoni, 2011 pág. 35).

Los múltiples factores que directa o indirectamente afectan al objeto de estudio, deben formar parte de su cosmovisión, pero no en un sentido estricto enunciativo. Es una mirada que contempla las diversidades presentes en la situación que se desea cambiar, y que no se limita tampoco a lo discursivo, sino a lo que sucede en el aquí y ahora.

Lo que se pretende con la Comunicación Estratégica es aprender a lidiar con la incertidumbre bajo la premisa de que el mundo se encuentra en constante cambio, acompañado de una segunda cuestión, “reconocer la importancia de este asunto de lo fluido implica concentrarnos en la situación... el contexto no es lo que nos rodea sino lo que nos hace” (Massoni, 2011 pág. 42).

Como el contexto se encuentra en constante variación, es imposible generalizar y establecer acciones y políticas que guíen una organización sin que la misma esté en constante reinención en función de sus objetivos, pero sobre todo en función de la información que paulatinamente se obtenga del entorno.

Nuestro desafío como comunicadores es construir una gramática transformacional centrada en la acción y la poiesis. Se trata de una reconfiguración de nuestras formas de producir, validar y compartir lo que hacemos. Nuestras estrategias de comunicación son dispositivos de inteligibilidad de las alteridades socioculturales que buscan conjugar de múltiples maneras los distintos niveles de cambio deseables y posibles- en una situación dada (Massoni, 2011 pág. 71-72).

En síntesis:

La comunicación es el espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural un espacio de encuentro de los actores. “Es estratégica por cuanto es donde ocurre el cambio, la transformación cognitiva de los actores. Implica la participación en tanto es una acción común con otro sin pretensiones de completitud” (Massoni, 2008 pág. 87-100).

### 2.2.3 Modelo de comunicación estratégica

El modelo considera la planificación y promueve permanentemente la innovación.

Massoni (2007) plantea que, para poder considerar a la comunicación como componente estratégico en las instituciones, diseña un modelo de tal manera que se evite la dispersión de las capacidades institucionales; la falta de relación entre los objetivos y las acciones de la organización; y la falta de participación coordinada de los actores institucionales.

Este modelo consta de “tres movimientos y siete pasos para que una empresa u organización comunique estratégicamente” (Massoni, 2007 pág. 2).

Los cuales, se describen en el cuadro tres a continuación.

#### Cuadro 3

##### Modelo de Comunicación Estratégica

---

Primer movimiento: De la comunicación como información a la comunicación como momento relacionante de la diversidad sociocultural.

---

Paso	Acción
1	Superar el malentendido de la transferencia.
2	Reposicionar la metáfora de los canales de comunicación.
3	Explorar qué tipo de completamiento pondrán en juego los actores.
4	Reconocer matrices socioculturales (lógicas de funcionamiento) de los actores involucrados.

---

Segundo movimiento: De la comunicación al final de línea a la comunicación como cuestión de equipos.

---

5	Conformar equipos multidisciplinarios capaces de instalar conversaciones múltiples en lugares específicos o miradas complejas en su defecto.
6	Reconocer intereses y necesidades de las matrices/actores. (Una estrategia de comunicación es un proyecto de comprensión que asume a la comunicación como espacio de encuentro de los actores).

---

Tercer movimiento: De la comunicación como un mensaje a transmitir a la comunicación como un problema acerca del cual instalar una conversación que trabaje en la transformación del espacio social que se aborda en una cierta dirección.

---

7	Iniciar la conversación: aspectos y niveles del problema. Matriz de planificación integrada (árbol de problemas, planilla de actores y árbol de soluciones).
---	--

---

Fuente: Massoni, 2007

La autora concibe a la comunicación como un diálogo de saberes en dimensiones múltiples que se aborda transdisciplinariamente y esquemáticamente se observa en la ilustración uno:

### **Ilustración 1**

#### **Modelo de comunicación estratégica**



Fuente: Modelo Sandra Massoni modificado y elaborado por Lorena Uría

### **2.3 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA ENACTIVA (CEE)**

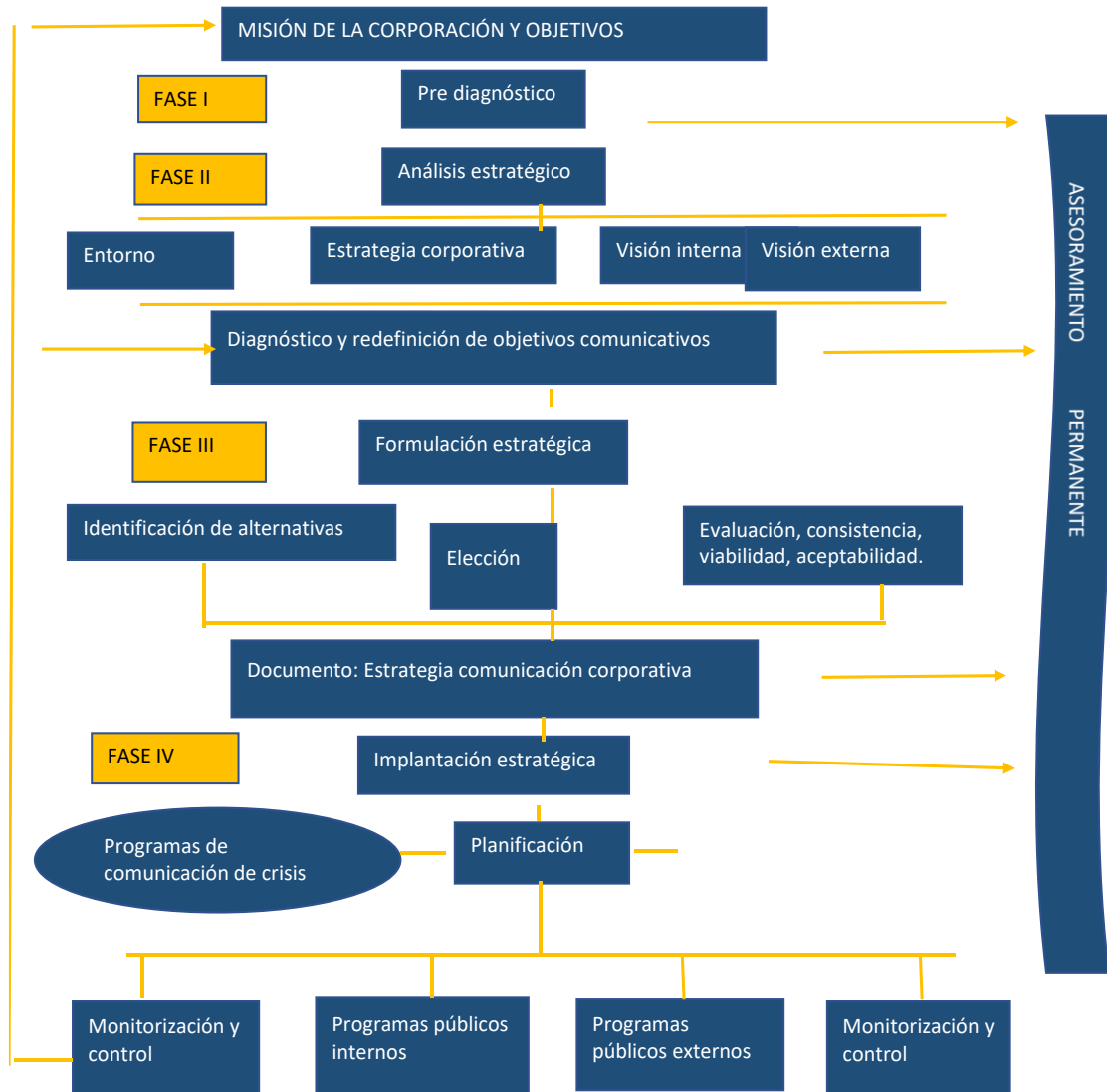
Desde hace algunas décadas, el campo comunicacional viene permitiéndose un proceso de grandes transformaciones en la que se inscribe nuestra brújula para hacer camino al andar, la teoría en Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) y con ella el enfoque en Comunicación Estratégica de la Escuela de Rosario a partir de la especificidad de la comunicación como disciplina científica, que en términos de su mentora.

Sandra Massoni:

Se propone abordar a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido. Alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, este nuevo enfoque estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. (2013b, pág.15-16)

## Cuadro 4

### Estrategia de comunicación



Fuente: Pérez (2012)

Se puede señalar que la comunicación deja de ser observada como transferencia de conocimientos para estudiarse con una mirada multiparadigmática y transdisciplinar que la plasma en acción, como fenómeno situacional y como encuentro social de la diversidad en forma propia de lo comunicacional. No es ya un retrato de la complejidad sino su búsqueda constante y siempre abierta a nuevas acciones y sentidos compartidos.

Estamos en un universo del que no podemos eliminar lo aleatorio, lo incierto, el desorden. Debemos vivir y tratar con el desorden [...] las organizaciones tienen necesidad de orden y de desorden. En un universo en el cual los sistemas sufren el incremento del desorden y tienden a desintegrarse, su organización les permite reconducir, captar y utilizar el desorden. (Morin, 1990, pág. 127)

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

La comunicación no es unívoca ni unidireccional sino fluida porque se da toda a la vez y la concebimos, estratégica pues en ella ocurre la transformación como lugar de encuentro, como cambio social conversacional. Es el recorte comunicacional el que establece la pertinencia o no de cada componente de la situación abordada, descartando la idea de neutralidad del saber o de superioridad de un saber por sobre otros.

La finalidad de esta mirada comunicacional es reconocer el diálogo de saberes, la conversación en múltiples dimensiones. Y es en la interdisciplinar tal como lo manifiesta Najmanovich (s.f.), cuando el diálogo se consolida en el poder creativo de la diferencia “al reconocer que ninguna perspectiva particular puede ser completa, al aceptar la necesidad del vacío y de la incertidumbre, podremos participar de un encuentro dialógico en el que se produzca una fertilización cruzada” (pág. 9).

La comunicación entonces, no es un discurso de la verdad, un saber qué decir, sino un estar en el mundo que invita a repensar, a reciclar, a reinventar la especificidad del comunicador estratégico para aportar a que emerjan “futuras realidades compartidas” (Massoni, 2011, pág. 34).

Reconocer, que la comunicación es inseparable de lo social, de lo vivo, que se mueve y que cambia, concibiendo lo fluido tanto como lo es poner el eje en las derivaciones de la temporalidad de este viaje que implica tiempo compartido con los actores en el territorio. “Es reconocer el cambio siempre dentro de un orden, un devenir, y considerar las consecuencias del tiempo sobre el pensamiento y sobre la acción comunicativa, para transformarla en acción comunicacional” (Massoni, 2016 a, pág. 51).

Desde esta metaperspectiva no se pretende describir o explicar, sino comunicar, cambiando de esta manera las formas de investigación tradicional en las disciplinas sociales, en tanto son “formas representacionalistas, escindidas, dualistas y, por lo mismo, vacías de comunicación”. No se trata de realizar inventariar la realidad sino de propiciar encuentros respetuosos de la diversidad para promover cambios junto con los actores.

Se hace hincapié entonces, en una nueva modalidad de investigación; la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), a diferencia de las que se venían realizando hasta ahora exploratorias, descriptivas y explicativas, puesto que buscamos “analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva” (Massoni, 2015).

La idea de lo “enactivo” proviene del concepto “enacción” que desarrolla Varela (1996), entre otros autores, en donde propone que el conocimiento no solo es representación del mundo sino, mayormente, acción. Esto es lo que hace aparecer nuevos escenarios con la investigación en un bucle sin límites definibles mientras el sistema permanezca activo.

La Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) que llevaremos adelante asume un rol central las estrategias de comunicación en tanto son concebidas como “dispositivos de conversación micro-macro social especializados en el análisis y la operación de lo comunicacional”, como “algoritmos fluidos, mapas dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios a partir de metodologías propias de la especificidad comunicacional” (Massoni, 2013).

En resumen, la comunicación estratégica enactiva (CEE) tiene cuatro ejes: Desplegar las múltiples dimensiones de la comunicación, especificar el saber comunicacional en el encuentro sociocultural, fluir hacia el cambio social conversacional y enactuar con dirección a la transformación deseada. Esos cuatro parámetros se materializan en las siete operaciones cognitivas de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), con sus respectivas técnicas, instrumentos y herramientas, así como

la correlacionan con los distintos elementos que constituyen, articulan, formalizan y delimitan la categoría comunicación en la teoría de la CEE y el Nodo teórico<sup>5</sup>.

Los cuales se sintetizan en el cuadro cinco:

### Cuadro 5

Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: nodo teórico con el que se correlaciona

Nodo teórico	Operación cognitiva	Técnica	Instrumento (ejemplo)	Herramienta (ejemplo)
Compleja Histórica	1. Diálogo de saberes	de Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Test de la foto problema	VTC sintética
Multidimensional	2. Determinación del tipo de encuentro dominante	Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	de Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación	Diseño mediante MRC
Autoorganizada	3. Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración	Mapeo comunicacional de actores (MCA)	Diagrama de actores por componente del problema	Diagrama evolutivo de actores
Fractálica	4. Reconocimiento de los autodispositivos colectivos	Matrices Socioculturales (MS)	Test de modos y formas	Caracterización de MS
Micro macrosocial Intersubjetiva	5. Diseño y co-diseño de espacios y productos comunicacionales	Árbol de soluciones (AS)	Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación	Matriz de escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación

<sup>5</sup> Proporcionar todos los elementos que se encuentran como base para el conocimiento y poner en acción los mecanismos operativos y prácticas reflexivas



Situacional Fluida	6. Diseño y realización de investigación de campo	Matrices de datos de IEC	Matriz de datos IEC por MS	Matriz de datos IEC escalonada
Enactiva intersubjetiva dinámica evolutiva	7. Reconfiguración del encuentro en la diversidad y	Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional	Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas a corto, mediano y largo plazo	Ejes y tonos de comunicación por MS

Fuente: Massoni, 2018

## 2.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El estudio de la comunicación en las organizaciones sin duda alguna tiene una fuerte base interdisciplinaria donde convergen la sociología, la antropología, la psicología, la economía, el diseño, la administración y las ciencias de la comunicación. La planeación y evaluación de resultados no se apoya en una sola perspectiva, sino que requiere del uso constante de diversos enfoques que la entiendan lo más cercano a su totalidad.

Las organizaciones son, por excelencia, lugares ideales para entender y analizar a los seres humanos en sus interacciones, rituales, historias, intercambios simbólicos, todos ellos mediados por el proceso comunicacional. “Son lugares convertidos en grandes laboratorios para comprender el comportamiento social e individual. Las organizaciones forman parte de la vida de todos con más fuerza hoy en día más que nunca” (Giddens 2004, pág. 444).

Determinan nuestra trayectoria y nos acompañan hasta la tumba. El poder que han logrado obtener las instituciones ya escapa de nuestras manos, lo que posiciona a gran parte de éstas como mecanismos de dominación simbólica, imaginaria e ideológica para someter a los individuos a dictados de lo que sea difícil resistirse.

Por su misma complejidad, el estudio de la comunicación en las organizaciones

se ha extendido en varias betas que tratan de entender fenómenos particulares como las relaciones públicas, la imagen pública, la imagen corporativa, la comunicación intercultural, la comunicación institucional, la comunicación política, la comunicación estratégica, el diagnóstico organizacional o la comunicación no verbal.

Y uno de los conceptos clave en la Comunicación Organizacional es el aspecto de relacionamientos. En el ámbito laboral, se refieren al establecimiento de nexos y lazos que facilitan la comunicación entre colaboradores para compartir y dar información, establecer contactos, diálogos y acuerdos, pues todo ejercicio de comunicación constituye “el proceso de construcción de una relación”. (Massoni, 2007, pág. 37).

Saladrigas (2005) señala que la comunicación organizacional emergió como disciplina de cuatro tradiciones de la comunicación en los Estados Unidos; la comunicación del habla, la persuasión, el discurso público y la teoría de la comunicación humana.

De igual forma Saladrigas (2005), menciona que la comunicación organizacional es una disciplina joven, que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la sociología y las ciencias de la administración; por eso, ha sido explicada desde diversos enfoques, como los mecánicos, psicológicos, contingenciales, interpretativos y críticos.

Silvestrin, Godoi y Ribeiro (2007) indican cómo Scroferneker, en su conferencia presentada en el 2000, en el XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação-Intercom, revisa la literatura sobre comunicación organizacional, y entre varios autores destaca a Daniels, Spiker y Papa, quienes describen tres modelos o perspectivas esenciales:

- El tradicional, donde la comunicación puede ser medida y clasificada.
- El interpretativo, en el que las organizaciones son vistas como cultura y espacio de negociación de las transacciones y discursos colectivos. Su origen es la antropología social o cultural (segunda mitad del siglo XX).

- La perspectiva crítica, donde la organización es vista como espacio de opresión y la comunicación es tenida como instrumento de dominación. Tiene sus raíces en el marxismo (1845), la Escuela de Frankfurt, Habermas (1972) y la obra de Foucault.

Dentro del análisis, para Massoni la comunicación organizacional es una herramienta de gestión empresarial que se constituye en elemento activo y estratégico para las instituciones públicas y privadas

Ahora si adoptamos un paradigma organizacional estratégico, veríamos que las organizaciones son entes moldeables en sus comportamientos, pues son la suma de las relaciones que efectúan las personas que las integran, son el número de interconexiones y vínculos que han sido capaces de establecer (Pérez & Massoni, 2009) y, por lo tanto, son por sí mismas actores estratégicos.

Han quedado atrás los paradigmas que proponían que la comunicación organizacional se reduce a la comprensión de la estructura orgánica jerárquica, de la incidencia de los colaboradores en la toma de decisiones, de los flujos de información, del análisis de las funciones, del buen o mal diseño de mensajes y del grado en que se retroalimentan, de la verticalidad u horizontalidad.

Es también cosa del pasado asumir a los integrantes de la organización colaboradores estáticos, como estrictamente racionales, adaptables a funciones, espontáneamente eficaces y orientados a resultados. El ser humano relacional es el nuevo protagonista de la organización, el que la habita y co-construye con su inteligencia y la de los otros.

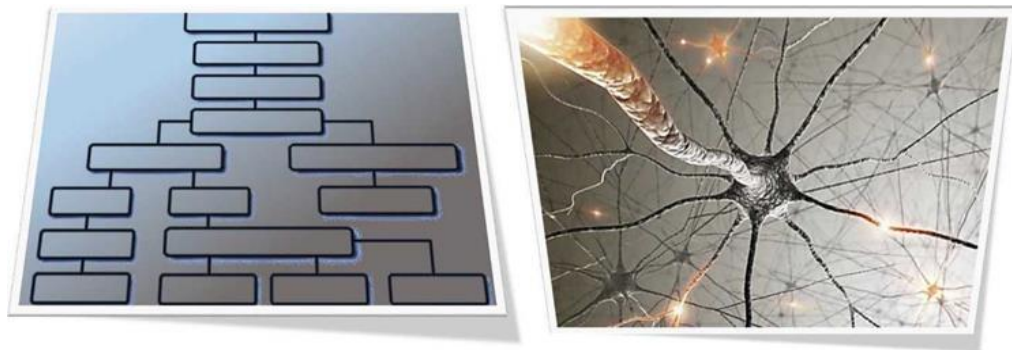
Repensar a las organizaciones como redes vivas, accesibles, flexibles y fértiles; por sobre las condiciones en las que se encuentren, por sobre los diagramas con los que se representen, y por sobre sus procesos en marcha; repensarla con base en la relación compleja que establece con sus entornos y sus públicos internos y externos es más que nunca necesario.

El comunicador organizacional de antaño, por el hecho de ver a la organización representada en un diagrama lineal o piramidal, podría asumir dificultades como la falta de comunicación o la falta de retroalimentación.

En la actualidad, el comunicador organizacional estratégico ha aprendido a trabajar en el diseño ágil de mapas mentales basados en la representación de una red conectiva, visualizando de antemano sus posibilidades de articulación, de evolución, de innovación y de co-construcción; de este modo asume mentalmente que existe la posibilidad de intervenir estratégicamente a un sujeto colectivo complejo y relacional, que podrá trazar rutas estratégicas basadas en acciones comunicativas y sugerir los trazos conectivos que articularán a la organización con sus públicos y entornos

### **Ilustración 2**

#### **Mapa mental del comunicador organizacional estratégico: De la representación lineal a la representación compleja**



Nota: Comunicación organizacional tradicional    Comunicación organizacional estratégica

Fuente: Zazil Chagoya

## **2.5 COMUNICACIÓN PARA LA CUALIFICACIÓN DEL TRABAJO**

Trabajo viene del latín *tripalium* de la tortura, la de los tres palos que rompían las articulaciones, entonces el trabajo etimológicamente viene de la tortura, desde el lado judío cristiano y las primeras nociones de trabajo o contrato social vienen como de estos pasajes bíblicos, tú pagarás tu comida con el sudor que escurra por tu frente, por tanto, siempre había una relación de los contratos públicos y los contratos legales son formalizaciones de normas sociales silenciosas. Te voy a dar algo a cambio espero algo de esfuerzo costo, y te voy a dar una retribución.

Ahora la historia nos relata cómo se ha pasado desde el aprendizaje romano y medieval, hasta llegar a la obligación patronal de proveer capacitación y adiestramiento,

en la búsqueda de productividad y competitividad.

La cualificación de los puestos de trabajo ha sido ampliamente debatida tanto en el ámbito académico como en la órbita del diseño e implementación de políticas públicas de formación y empleo. Su definición depende de las creencias, estereotipos y luchas de poder entre actores sociales o de los requerimientos técnicos asociados al puesto de trabajo.

Las principales perspectivas teóricas alrededor de la naturaleza y definición de la cualificación se manifestaron en uno de los debates más relevantes en el ámbito de la sociología del trabajo, la cualificación que emergió a partir de una de las discusiones de las fundadoras de la sociología del trabajo, Friedman y Naville en torno a si se califica al puesto de trabajo o al individuo que lo ocupa. Al respecto, emergieron dos grandes posturas: por un lado, la concepción sustancialista y por el otro la relativista.

Con relación a la perspectiva sustancialista de la cualificación, cuyo referente es Friedman, se le confiere un carácter esencial o sustancial basado en el grado de complejidad tecnológica que caracteriza el puesto de trabajo y los recursos exigidos para su ejercicio. Desde esta perspectiva, el aspecto central en el estudio y la definición de las cualificaciones productivas es el análisis de los procesos de descualificación y recualificación de la fuerza de trabajo provocado por el desarrollo tecnológico y sus efectos en la organización productiva (Campinos-Dubernet & Marry, 1986).

El aspecto tecnológico, entendido como el conjunto de características técnicas asociadas a las tareas que constituyen un proceso de trabajo (Piore et al., 1985), constituye el elemento determinante de la definición de la cualificación profesional.

En contraposición, el enfoque relativista del que Naville es referente, incorpora sus aspectos sociales, contextuales y conflictivos a su análisis. Es decir, toma en cuenta las dinámicas que componen los distintos esquemas de clasificación profesional, así como la valorización social de la fuerza de trabajo. Es “relativista” en tanto concibe el carácter cambiante en el espacio y en el tiempo de la propia noción de cualificación. Hace énfasis en el carácter relacional y diverso de los criterios que construyen las jerarquías de las cualificaciones.

En consonancia con los aspectos centrales planteados por el enfoque relativista Maruani (1991 y 1993) y otros investigadores (Wood, 1987; Kaplan, 1987 y Gómez Bueno, 1999) conciben que la cualificación es producto de conflictos o negociaciones que se desarrollan en el marco de relaciones sociales y de fuerza, y es por lo tanto resultado de una construcción social, donde las diferencias de género son centrales en su definición.

Ahora bien, aparte de su construcción social, es oportuno tener en cuenta tres aspectos que en opinión de Castillo, J.J. (1996) deben mencionarse; por una parte, la cualificación debe entenderse “dentro de” y como resultado de una determinada división del trabajo, con independencia del sector considerado, debido este es el segundo elemento a que la inteligencia global aplicada a la producción está cada vez más institucionalizada, y por último, porque el evolucionar de las cualificaciones depende de la división, de ese saber entre los trabajadores e instituciones que componen la sociedad.

Por otra parte hay aspectos de la cualificación que se deben considerar como la actividad intelectual, conocimientos técnicos y prácticos, habilidades, iniciativa, experiencia, autonomía, capacidad de intervención y complejidad del trabajo, sin aludir al “Saber Hacer”, el llamado “Know How” al que apuntan Le Bas, C. y Mercie, C. (1984), donde la cualificación de cada trabajador se articula en torno a las exigencias impuestas por las tareas; los medios de producción que utiliza y las relaciones que establece con ellos y por último el modo de organizar el trabajo y de desempeñar las tareas.

Sin embargo, la razón de fondo que domina a la cualificación en el trabajo, más allá de conocimientos y prácticas aplicadas a las tareas que uno realiza, es una expresión fundamentalmente de la persona y de su relación con los demás, que se manifiesta a través de la actuación cotidiana en el trabajo.

En cuanto a los medios de comunicación existe un alto porcentaje de trabajo atípico, en esta área, el éxito y las retribuciones dependen a menudo de la capacidad y la imaginación que se lleve a cabo un trabajo especializado y altamente cualificado.

### **2.5.1 Cualificación profesional en la comunicación**

La cualificación profesional es el conjunto de competencias profesionales (conocimientos y capacidades) que permiten dar respuesta a ocupaciones y puestos de

trabajo con valor en mercado laboral, y que pueden adquirirse a través de formación o por experiencia laboral.

Se entiende que una persona está cualificada cuando en su desempeño laboral obtiene los resultados esperados, con los recursos y el nivel de calidad, detallados en los siguientes niveles:

Nivel 1: Competencia en un conjunto reducido de actividades de trabajo relativamente simples correspondientes a procesos normalizados, siendo los conocimientos teóricos y las capacidades prácticas a aplicar limitados.

Nivel 2: Competencia en un conjunto de actividades profesionales bien determinadas con la capacidad de utilizar los instrumentos y técnicas propias, que concierne principalmente a un trabajo de ejecución que puede ser autónomo en el límite de dichas técnicas. Requiere conocimientos de los fundamentos técnicos y científicos de su actividad y capacidades de comprensión y aplicación del proceso.

Nivel 3: Competencia en un conjunto de actividades profesionales que requieren el dominio de diversas técnicas y puede ser ejecutado de forma autónoma, ejerce responsabilidad de coordinación y supervisión de trabajo técnico y especializado. Exige la comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y la evaluación de los factores del proceso y de sus repercusiones económicas.

Mertens (1996) sostiene que mientras la cualificación se circunscribe al puesto de trabajo, la noción de competencias se centra en las personas que ocupan los puestos de trabajo y su desempeño laboral. Argumenta que una característica del concepto de competencia es que enfatiza la habilidad en sus tres expresiones: física y manual, intelectual o mental y social o interpersonal.

La competencia, en cambio, refiere a los aspectos de la acumulación de conocimientos y habilidades que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Por ello constituye la capacidad real para lograr un objetivo en un contexto dado.

De esta forma, para identificar la competencia se parte de los resultados y objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y estas en

conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. Las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo. En el cuadro seis, se muestran las competencias tradicionales y nuevas.

## Cuadro 6

### Viejas y Nuevas Competencias

Competencias tradicionales	Nuevas competencias
<b>Comunes</b>	
1. Activarse en una organización rígida	1. Adaptabilidad a los cambios en los productos y en las tecnologías de la organización
2. Trabajo concreto sobre los documentos	2. Trabajo de pantalla abstracta mediante códigos y símbolos
3. Capacidad para recibir y seguir instrucciones	3. Autonomía y responsabilidad
4. Trabajo individual	4. Trabajar en interfaz con los clientes y los colegas
5. Horizonte temporal y geográfico corto	5. Horizonte temporal y geográfico ampliado
<b>Específicos</b>	
<b>Nivel superior</b>	
1. Generalistas	1. Especialistas además de directores generalistas
2. Directores de empresa y de personal	2. Técnicos de alto nivel
<b>Nivel intermedio</b>	
1. Viajes de producción especializados	1. Trabajo versátil de ventas y relaciones con los usuarios
2. Conocimiento profundo de los procedimientos	2. Amplio conocimiento de la empresa sus productos sus mercados sus clientes
<b>Nivel inferior</b>	
1. Trabajos especializados de introducción y tratamiento de datos	1. Tendencia a la eliminación de puestos de trabajo cualificados mediante la automatización y la reestructuración

Fuente: Olivier Bertrand



Por otra parte, Haug, M. (1992), uno de los principales autores que ha abordado la “Descualificación Profesional”, señala cómo el monopolio del conocimiento de los profesionales, es puesto en peligro por la acción combinada del cada vez más elevado nivel educativo de la población, el efecto de los ordenadores y la división del trabajo entre las distintas profesiones, estos son algunos elementos que, en líneas precedentes, han sido tratados en los planteamientos de algunos autores.

Básicamente pueden encontrarse tres grandes enfoques epistemológicos: en primer lugar, existe una corriente de autores cuyo principal postulado se basa en como el uso de las nuevas tecnologías en sociedades avanzadas incrementa genéricamente el nivel de las cualificaciones.

En segundo lugar, otra escuela de pensamiento, a cuya cabeza Braverman, H. señala como la implantación de la tecnología y la automatización de los procesos de trabajo generan a la larga la pérdida de los saberes tradicionales de los trabajadores. Dicho en otras palabras, la descualificación.

Por último, la tercera postura que denominaremos “Contingente”, pondera cada una de las dos anteriores, incidiendo en cómo es posible encontrar tanto la calificación como la descualificación a un tiempo.

Ahora en determinados estratos de la organización es evidente una descualificación progresiva, mientras que en otros casos parece haberse dado en un sentido contrario. En este último caso, debería hablarse de un proceso de recualificación del individuo que circunstancialmente ocupa su puesto de trabajo.

En el área de la comunicación el éxito y las retribuciones comerciales dependen a menudo del talento y la creatividad de los profesionales, así como de nuevas competencias para responder a los rápidos cambios, en la tecnología y los mercados que generan la necesidad de disponer de más formación, y no de menos.

### **2.5.2 Cualificación invisibilizada en la comunicación**

#### **a) Trabajo físico y trabajo emocional**

El componente o dimensión más fácilmente identificable o visible del cuidado es el trabajo físico asociado a este, dado que las tareas físicas realizadas por quienes cuidan

proporcionan por lo general un calendario y un marco de estructuración al cuidado provisto. Ello debido a que las tareas físicas relacionadas con el cuidado asociadas al diario vivir de las personas dependientes.

Por otro lado, el trabajo emocional fue concebido como la parte más ardua del cuidado, así como también es su dimensión más invisibilizada. La primera en definir el concepto de trabajo emocional fue:

Hochschild, quien hizo referencia a este como actividad que “requiere inducir o suprimir sentimientos en orden de mantener la expresión externa que produce cierto estado de ánimo en los otros, en este caso, el sentirse cuidado de una forma agradable y segura” (1983, pág. 7).

Lo que distingue al trabajo emocional (emotional labour) del trabajo de las emociones (emotion work) en la concepción de Hochschild (1983), es que el primero se realiza exclusivamente a cambio de una remuneración y está guiado por los imperativos y las normas de la organización o empresa.

Los trabajos que implican atención directa con público se distinguen por la alta carga emocional asociada a la práctica de trabajo cotidiano de atención a personas y los riesgos laborales específicos tales como el síndrome de quemazón emocional (Brotheridge y Grandey, 2002; Zapf, 2002; Ortega y López, 2004).

En la comunicación están los colaboradores independientes y los reporteros independientes que trabajan como corresponsales en zonas de conflicto.

Ahora bien, la cualificación es una construcción social permeada por representaciones sociales y conflictos de poder entre actores y agentes y una de las consecuencias ligadas a ello es la invisibilización de los requerimientos técnicos asociados al puesto de trabajo. Esta invisibilización tiene consecuencias negativas tanto a nivel de la percepción y la valoración del propio trabajo realizado por parte de quienes en él se ocupan, así como en la ausencia de reconocimiento y recompensa de sus elevados requerimientos técnicos (grados de responsabilidad, autonomía y experticia requeridos en el puesto de trabajo).

Este desajuste es la desvalorización del trabajo reproductivo y típicamente femenino asociado al trabajo de cuidados.

Al respecto Kergoat afirma que:

La cualificación de las mujeres, al no adquirirse por canales institucionales reconocidos puede ser negada por los empleadores, cabe señalar de paso que la cualificación masculina también depende de las relaciones capital/trabajo y que la patronal siempre intenta negarla, pero lo específico en el caso de las mujeres es que el no reconocimiento de las cualificaciones que se les exigen (destreza, minuciosidad, rapidez, etc.) aparece socialmente legitimado, puesto que estas cualidades se consideran innatas y no adquiridas, hechos naturales y no culturales (1994, pág. 522).

## **2.6 CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO EDUCATIVO Y COMUNICACIÓN**

El concepto de alto rendimiento se utiliza para referir el desempeño individual o colectivo en una contienda deportiva, no obstante, es aplicable también a los equipos profesionales, las organizaciones y las empresas, para nombrar a los grupos de trabajo capacitados para lograr metas específicas.

La internacionalización de los sistemas educativos y formativos, los mercados laborales y el aumento de la movilidad de las personas y de los lugares de trabajo tienen repercusiones en los modos en que las capacidades son reconocidas, validadas y acreditadas y, en el reconocimiento a escala mundial de la convalidación de títulos.

La oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe, OREALC/UNESCO en su informe sobre "la enseñanza y formación técnico profesional en América Latina y el Caribe, una perspectiva regional hacia 2030", contempla una sección sobre ámbitos claves y retos persistentes, dentro de los cuales hace referencia a la permeabilidad y vías de aprendizaje e incluye los Marcos de Cualificaciones, visto como instrumento clave "para conectar las trayectorias educacionales, la formación profesional y el aprendizaje informal adquirido en los puestos de trabajo, ya que al ordenar las cualificaciones en una estructura única organizada en niveles, facilitan su comprensión y el reconocimiento de equivalencias".

La comunicación para ello, facilita el proceso de enseñanza y aprendizaje del ser humano y es parte esencial de su naturaleza, la comunicación con el entorno social y escolar influye en la formación que tiene el estudiante, la familia, la escuela y la sociedad son esenciales en la formación que toda persona se forma de sí mismo.

La Comunicación Educativa, como concepto general es un vínculo indiscutible entre comunicación y educación, la utilización de medios masivos de comunicación y tecnologías digitales en procesos formativos, la preparación de educadores en la incorporación de recursos mediáticos para la enseñanza y el aprendizaje, incluso la pedagogía de la comunicación y, más recientemente, paradigmas de comunicación para el desarrollo y la transformación de realidades sociales.

Llegados a este punto el alto rendimiento educativo se relaciona con el aprovechamiento del plan curricular y la correcta asimilación de los conceptos del docente, así como su grado de cohesión de las ideas individuales con las del grupo.

En materia de educación y aprendizaje, un estudiante de alto rendimiento, es aquel que obtiene los mejores resultados por el tiempo y esfuerzo invertidos, disciplina, compromiso, velocidad, fortaleza para conseguir un objetivo como son las calificaciones conseguidas.

Además, el centro de Alto Rendimiento Educativo son espacios de formación, pero también sitios donde los estudiantes, maestros y familias o tutores interactúan y se vinculan entre sí, para dilucidar lo que acontece en los colegios y cómo ello mejora el aprendizaje.

A nivel internacional el caso de EEUU los centros concertados de alto rendimiento escuela charter tienen efectos académicos y sociales para los estudiantes. Así como en el Perú los colegios de alto rendimiento (COAR).

En el país estamos a un nivel local con el Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE) que apoya y acompañan al proceso educativo de estudiantes, maestros y padres de familia y es objeto de investigación para el presente proyecto académico.

## **CAPITULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **3.1 CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO EDUCATIVO (CARE)**

El centro de Alto Rendimiento Educativo CARE brinda apoyo integral pedagógico a niños/as, adolescentes, y a sus familias, así como a los profesores mediante el acompañamiento personalizado, ofreciendo espacios de formación, adquisición de hábitos y valores para disminuir los problemas de aprendizajes. Implementando talleres, actividades y eventos en el área de educación, cultura y tecnología.

#### **3.2 HISTORIAL**

La calidad educativa es una necesidad que la comunidad exige para un desarrollo integral del ser humano, para satisfacer esta necesidad la sociedad ha desarrollado diferentes instituciones específicas formales y no formales que faciliten una serie de conocimientos, valores, normas de conducta y aprendizajes en bien de los educandos.

Una de estas instituciones es el Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE), que fue creado para fortalecer valores y actitudes mediante el aprendizaje de saberes y conocimientos, utilizando diferentes herramientas metodológicas que permitan desarrollar una calidad educativa.

El programa de calidad educativa “Educación Permanente con Calidad Educativa 2012 – 2014” se desarrolla mediante el convenio interinstitucional entre el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y la Asociación para la Ayuda al Tercer Mundo INTERVIDA – BOLIVIA, con el objetivo de contribuir a la mejora de la educación pública en el departamento de La Paz (Archivo del Concejo Municipal de La Paz, 2021).

En ese marco la Oficialía Mayor de Desarrollo Humano (OMDH) del GAML P, la Dirección de Educación (D.E.), a través de la Unidad de Gestión Educativa y Servicios Pedagógicos (UGESP), implementaron Centros de Alto Rendimiento Educativo (CAREs), como espacios de socialización y reflexión técnico pedagógico que brinda herramientas necesarias para la operativización pedagógica; según la Ley Educativa No 070, en su artículo No 80 inciso 2) donde señala que los Gobiernos Municipales “apoyan a programas educativos”, cuyos principios sustentan el desarrollo integral a través de

saberes y conocimientos que permita la mejora continua en calidad educativa con un sustento cuantitativo y cualitativo.

Además, impartir y aplicar nuevas estrategias educativas innovadoras de carácter informativo y comunicación en procesos pedagógicos a los niños, niñas y jóvenes a través de diversos programas dirigidos a la comunidad educativa y a la población en general.

Por tanto, para cumplir con los objetivos del resultado Nro. 3 del Programa Educación Permanente con Calidad Educativa 2012 – 2014 hubo la implementación de los Centros de Alto Rendimiento Educativo (CAREs) en los siguientes Macro Distritos San Antonio, Max Paredes y Periférica, estos centros están destinados a la comunidad educativa (directores, docentes, estudiantes, padres y madres de familia).

Las políticas del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz con el fin de mejorar la calidad educativa del municipio de La Paz, contribuir al desarrollo humano e integral en las comunidades educativas fiscales y de convenio del municipio de La Paz; se inauguró el 29 de julio de 2009 el primer Centro de Recursos Pedagógicos denominado Plataforma de Recursos Pedagógicos en la zona de Alto San Antonio, que busca implementar el Proyecto de Transformación de la educación con el propósito de evitar la deserción escolar y ampliar la cobertura de los estudiantes del nivel primario y secundario, respondiendo de manera equitativa y pertinente a las necesidades de la comunidad educativa, así como a los desafíos socioeconómicos del municipio.

El 23 de agosto 2009 se implementó el Centro de Alto Rendimiento Educativo con el propósito de orientar, viabilizar, y ofrecer herramientas pedagógicas actuales que optimicen la labor del aula, enmarcado de acuerdo a la Ley No 70 “Avelino Siñani y Elizardo Pérez”. Que señala en su artículo 5 inciso 1. “Desarrollar la formación integral de las personas y el fortalecimiento de la conciencia social, crítica de la vida y en la vida para vivir bien, que vincule la teoría con la práctica productiva”.

La educación estará orientada a la formación individual, y colectiva, sin discriminación alguna, desarrollando, potencialidades y capacidades físicas, intelectuales, afectivas, culturales, artísticas, deportivas, creativas e innovadoras, con vocación de servicio a la sociedad y el Estado Plurinacional. (Ley Avelino Siñani Elizardo Pérez)

A causa del mega deslizamiento, ocurrido el 26 de febrero del año en 2010, que afectó a una superficie de 148 hectáreas, dejó 1.226 familias sin techo y 1.467 predios destruidos. El evento se inició en los distritos 16 y 17 del macro distrito San Antonio también afectó al distrito 18 de Zona Sur de la ciudad. La consecuencia de dicho acontecimiento fue una gran cantidad de niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad vulnerables, dando al surgimiento de un proyecto con la colaboración de la universidad católica, fortaleciendo el surgimiento del primer CARE en el Macro Distrito de San Antonio (id.).

### **3.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Se encuentra ubicada en el departamento de La Paz – Bolivia, provincia Murillo, municipio Nuestra Señora de La Paz, Macro distrito San Antonio, calle Alto San Antonio, Sector Forno (2021).

### **3.4 OBJETIVO DEL CARE**

Fortalecer la calidad educativa del municipio a través de programas, proyectos, pero principalmente de cursos gratuitos que brindamos a los estudiantes (Archivos del CARE, 2021).

### **3.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARE**

- Mejorar la calidad educativa con apoyo y asesoramiento gratuito.
- Brindar oportunidades para el desarrollo de talentos y capacidades de estudiantes y/o profesionales u otro interesado en compartir sus conocimientos, en el desarrollo de cursos y talleres planificados.

### **3.6 VISIÓN**

Ser espacios para desarrollar nuevas innovaciones que promuevan la calidad educativa entendida como "Educación para la vida".

### **3.7 MISIÓN**

Generar espacios y servicios para el desarrollo y fortalecimiento de iniciativas educativas, culturales, artístico, tecnológicas y otras, que contribuyan a la calidad de vida.

### **3.8 ACUERDOS INTERINSTITUCIONALES ADICIONALES**

Para los talleres formativos y eventos culturales, se trabajó con organizaciones como el Proyecto PROTES financiado por Banco Mundial en infraestructura del CARE en el Macro distrito San Antonio y actualmente la ONG Internacional EDUCO apoya y organizan capacitaciones a estudiantes, maestros y padres de familia en ciber acoso (violencia digital) y otros, a maestros en lo que refiere al buen uso del material educativo material a distancia por el Covid-19 (Dirección de Educación GAMLP, 2021)

### **3.9 LA CUALIFICACIÓN DEL TRABAJO ENTORNO AL CENTRO DE ALTO RENDIMIENTO EDUCATIVO (CARE)**

El CARE desarrolla su trabajo en los 4 macro distritos del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), con acciones puntuales hacia los estudiantes, maestros y padres de familia y al público en general (Entrevista, julio, 2021)

En el Macro Distrito de San Antonio, el caso de la presente investigación, el trabajo presenta algunas situaciones como; deficiencia en la calidad de educación pública y algunas privadas, violencia en todas sus formas, acceso al internet precario, precario acceso a los servicios de salud por el covid, desconocimiento de los derechos de niñas, niños y adolescentes (id.).

Todas las intervenciones se realizan en el marco del concepto de Educación Para la Vida. Implementando talleres, actividades y eventos en áreas de educación, cultura y tecnología, promoviendo la construcción de comunidades emprendedoras y creativas en igualdad de condiciones, buscando lograr impacto, en la comunidad (id.).

El compromiso de fortalecer la calidad de la educación, se plasma a través de talleres de capacitación, por el covid por las redes sociales como el Facebook, en investigación, producción e innovación educativa, en lo cultural y tecnológica.

Inciendo en la práctica pedagógica de aula para el mejoramiento de aprendizaje de la comunidad educativa que permitan mejorar la calidad de vida de manera integral y holística. Los centros ubicados en las zonas periurbanas de la ciudad ofrecen de manera gratuita los cursos y talleres, así como por la red de internet (id.).



### **3.9.1 Interacción comunicativa del Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE) en el Macro Distrito San Antonio**

La comunicación con los actores territoriales, colegios, profesores, estudiantes, padres de familia y junta de vecinos es mediante notas a los directores de los colegios y junta de vecinos de los servicios que presta el CARE como un reforzamiento a los estudiantes en materias exactas, así como en temáticas actuales como ser la tecnología, robótica, etc.

Para ello, se promueve:

El buen trato y la disciplina positiva en entornos seguros y protectores, por lo que se trabaja de manera coordinada con profesores y padres de familia de los núcleos escolares previamente acordados (id.).

La comunicación por lo tanto es informativa y las actividades se difunden a través del Facebook, página web de la alcaldía, al carecer de estrategias de comunicación, se improvisa y la difusión se vuelve empírica de las bondades del CARE.

## **CAPITULO IV DIAGNOSTICO**

### **4.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA**

En este apartado se desarrollará la estrategia metodológica y los tipos de investigación utilizados en el presente proyecto de grado, con el fin de lograr una descripción detallada sobre la situación actual de los Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP).

### **4.2 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN**

La meta para este proyecto de grado es cualificar el trabajo de los Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE) a través de estrategias comunicacionales.

### **4.3 ENFOQUE METODOLÓGICO**

Todo problema tiene varios niveles y resulta más efectivo atacar a la vez más de un nivel. Es decir, puede describirse en situación de sus distintos niveles: síntomas, causas próximas y causas básicas.

La mayoría de los programas y campañas comunicacionales sólo abordan el primer nivel, se preocupan por atacar los síntomas, los efectos del problema. A veces, llegan hasta el segundo -causas próximas- pero casi nunca hasta el tercero -causas básicas que, por lo general, está relacionado con aspectos estructurales de la sociedad.

La comunicación Estratégica Enactiva (CEE) promueve la innovación y codiseño heterogéneo, para el planteamiento y solución del problema. La investigación enactiva en comunicación es una metodología que ofrece herramientas para poder ver, (en la investigación tradicional se lo conoce como muestra de resultados).

Massoni (2018). La Investigación Enactiva en Comunicación la define como un nuevo tipo de investigación que se suma a las tipologías tradicionales en ciencias sociales con vistas a un trabajo necesariamente transdisciplinar que busca la enacción comunicacional, entendida como un especial proceso cognitivo de reconfiguración micro-macro social en dimensiones múltiples.

A su vez, “en la línea de la Investigación Acción Participativa (IAP), se propone rebasar las modalidades usuales de la investigación por ser formas representacionistas, escindidas, dualistas y por lo mismo vacías de comunicación” (Massoni 2016 pág. 86).

La Investigación Enactiva en Comunicación IEC, habla de una particular forma de sistematización, registro y visualización de datos, los cuales dan cuenta de la relación actual, esta metodología está planteada en un problema y se centra en una frase núcleo problemática, que busca transformar esa situación comunicacional.

En este proyecto de intervención, se plantea generar una reconfiguración, que no se plantea como una solución, sino como una propuesta que se haga deconstructivamente, y que en el mismo movimiento va aconteciendo que los diversos actores, se encuentren en sus saberes y puedan emerger a ese cambio social conversacional.

#### 4.3.1 Instrumentos

A continuación, se presentarán los instrumentos que serán parte de la recolección de datos.

- **Guía de entrevista:** La guía es una herramienta que nos ayuda a llevar a cabo nuestra labor inquisitiva de una mejor manera. En ésta debes incluir las preguntas importantes que quieres hacer, así como preguntas de apoyo que te ayuden a obtener la información que necesitas. Como cualquier otra guía, no debes caer en el error de seguirla ciegamente, sino saber usarla apropiadamente (Narváez, 2014).

- **Análisis documental:** El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información.

#### 4.3.2 Metodologías, técnicas y herramientas

La metodología de la comunicación estratégica que ofrece técnicas y herramientas es para acompañar el diseño de estrategias comunicacionales como dispositivos de cambio social conversacional.

La IEC se vale de una serie de operaciones cognitivas que se van desplegando como “mapas” de navegación, a la medida del problema que aborda la estrategia, que a su vez se va transformando en el devenir (Massoni, 2018).

Cada uno de los pasos del diseño de una estrategia de comunicación genera un producto/síntesis que se emplee como herramienta de planificación flexible y conforma un mapa para navegar un mundo fluido (Massoni, 2013 pág.158).

Esto indica que no son mapas fijos, sino que a medida que se suceden los cambios, se van ajustando a lo que se está transformando.

“Así, cada una de las siete operaciones cognitivas del algoritmo fluido que configura una IEC, se corresponde con una técnica que le es propia” (Massoni 2020, pág. 21), las cuales se desarrollan a continuación para el despliegue de una estrategia comunicacional como proyecto de investigación enactiva:

1. Definición de la versión técnica comunicacional (VTC)

Es una técnica de planificación estratégica con la que se obtiene una definición concertada entre todos los especialistas de diferentes áreas del conocimiento participantes del proyecto o área para el que se diseña la Estrategia Comunicacional (Massoni, 2013, pág. 28)

2. Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional

Consiste en atender a las diferentes modalidades del encuentro sociocultural en una operación de doble registro: el reconocimiento de las racionalidades comunicacionales dominantes en una situación y el diseño de estrategias como dispositivos de interpelación de la situación (Massoni, 2013, pág. 63)

“En la medida que es posible hallar en cualquier situación las marcas de la racionalidad comunicacional que la organiza.” (Massoni, 2015a, pág. 8). Citamos a continuación la definición de algunas de las más habituales propuestas las cuales no se agotaron en este listado:

- Verticalidad: es una modalidad del encuentro en la cual hay un emisor jerarquizado como fuente.

- Linealidad: es una modalidad del encuentro organizada en torno a un contenido previamente establecido en la comunicación. Implica una semantización representacionista separada de lo comunicacional.
- Horizontalidad: es una modalidad del encuentro en la cual todos los integrantes están igualmente habilitados para participar en la comunicación.
- Segmentación: es una modalidad del encuentro en la cual se diferencian emisores, mensajes, productos comunicacionales, receptores.
- Interacción de sujetos: es una modalidad del encuentro en la cual los actores protagonistas son individuos.
- Heterogeneidad: es una modalidad del encuentro organizada en base a redes heterárquicas y autoorganizadas.
- Multiplicidad: es una modalidad del encuentro organizada en registros comunicacionales diversos que rebasan la exploración representacionista de la comunicación. Incluye a las emociones en tanto movimientos direccionados.
- Intersubjetividad: es una modalidad del encuentro en la cual los actores protagonistas son matrices socioculturales que comparten una modalidad fractálica y autopoietica del cambio.

“Estos puntos se traducen, según la autora, en cuatro dimensiones que integran marcas de racionalidad más habituales de cada una” (Massoni, 2015a, pág.7). Citamos a continuación:

- Dimensión informativa: linealidad, verticalidad, segmentación, comunicación operativa.
- Dimensión ideológica: linealidad, segmentación verticalidad, denunciismo.
- Dimensión interaccional: linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos.
- Dimensión comunicacional: heterogeneidad, multiplicidad, redes, intersubjetividad, comunicación como articulación de la diversidad en dimensiones múltiples, enacción comunicacional.

### 3. Mapeo comunicacional de actores (MCA)

“Los actores socioculturales son los otros con los que necesitamos interactuar en el entorno de la Estrategia Comunicacional. Pueden ser personas, grupos, organizaciones que reconocemos como relevantes en torno al problema que aborda nuestra estrategia” (Massoni, 2013, pág. 79).

#### 4. Caracterización de las matrices socioculturales en torno al problema (MS)

Una matriz sociocultural es un “auto dispositivo colectivo desde el cual cada actor matriz establece la comunicación (...) Identificar matrices implica recuperar saberes, intereses, necesidades y expectativas de los grupos involucrados para organizar en la estrategia comunicacional acciones capaces de asumir las lógicas en juego” (Massoni, 2013, pág. 84)

#### 5. Árbol de Soluciones (AS)

“Es una herramienta de trabajo que facilita el diseño de acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes identificados en la Versión Técnica Comunicacional” (Massoni, 2013, pág. 95)

#### 6. Investigación de campo

Para reconocer los modos en que se relacionaron las matrices socioculturales para con el problema y, además, dar cuenta de la percepción actual de los actores con respecto a la VTC, se presentará una matriz de datos donde se incluirán las nuevas técnicas, teniendo en cuenta la multidimensionalidad de la comunicación en el territorio.

Esta investigación de campo, se conformaron las muestras precisas y necesarias para responder a la heterogeneidad posible entre los entrevistados de cada agrupamiento reconocido previamente en la VTC, para caracterizar cada matriz sociocultural relacionada con la investigación.

En este sentido, la herramienta adoptada para el proyecto es:

- Test de Modos y Formas de Comunicación, para sondear en la selección y consumo de medios de comunicación por parte de los entrevistados.

Empero la Escuela de Rosario propuso como parte de su metodología otras herramientas más a ser utilizadas en otro tipo de proyectos estas son:

- Sondeo por cuotas para seleccionar las matrices socioculturales que se analizaron. El objetivo es estudiar los tipos de grupos o sectores y comparar ciertas secciones de la población que exhiben determinadas características. Es un enfoque que registra representatividad a través de un juicio crítico en lugar de hacerlo mediante criterios matemáticos.

- Muestreo por grupos para seleccionar la muestra de cada matriz sociocultural. “Este método utiliza grupos heterogéneos o “clusters”, de la población objeto de estudio. Resulta de utilidad cuando lo que se pretende es comparar grupos o cuando no es posible listar a la población total para un muestreo aleatorio” (Massoni, 2013b, pág. 182).

Entre los instrumentos metodológicos típicos en proyectos de comunicación estratégica, por sus particularidades y pertinencia esta los:

- Test de Modos y Formas de Comunicación, para sondear en la selección y consumo de medios de comunicación por parte de los entrevistados.

- Test de Jerarquía de Actores y Competencias, para analizar la relevancia y competencias que los actores se otorgan en relación con la VTC.

#### 7. Diseño del Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional (PO)

Se desplegaron acciones, productos y espacios de comunicación que favorezcan los procesos de comunicación priorizados en cada matriz sociocultural “explorando las distintas posibilidades para aportar a diferentes procesos cognitivos de nivel macro social con los actores vinculados a esta problemática en particular, integrando los resultados de las etapas anteriores y tomando como base el Árbol de soluciones (Massoni, 2013, pág. 159).

Para continuar con el proyecto, se organizó los pasos a seguir en este proceso, utilizando una serie de metodologías participativas, como es la entrevista, encuentros y haceres con Vilaseca Chuquimia Wara jefe Unidad de Gestión Escolar, Aliaga Daniel. Diseñador Gráfico (Dirección de cultura y educación), Lima Roger. Técnico encargado de convocar a los CARE Voluntarios y manejo de Redes, Marca Joselyn, Voluntaria CARE, Sabrina Voluntaria CARE y otros actores relacionados con la situación.

Así como, el análisis de documentos y material existente, test de modos y formas de comunicación. Los cuales son desarrollados en amplitud en el paso 6, de la matriz de datos inicial de la investigación, inserto en los resultados de trabajo de campo, con la cual se ayudó a conseguir la transformación comunicacional del problema presentado.

También, se desarrollarán las siguientes actividades para efectivizar la propuesta:

- a) Se preparará la construcción de herramientas de involucramiento (trípticos de información y una guía práctica)
- b) Plan de aplicación de las herramientas de involucramiento
- c) La preparación y ejecución del taller y la propuesta metodológica
- d) Involucramiento, se coordinará con la jefatura y la dirección del GAMLP para motivar la participación institucional y de los actores involucrados en la temática.

#### 4.4 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

#### 4.5 PASO 1: DEFINICIÓN DE LA VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL (VTC)

La definición del problema en este caso se vinculó con la lógica de control, es decir, la forma lineal que el CARE se vincularon con su público, caracterizado por la producción de mensajes.

<b>Tabla N° 1</b> <b>VTC – Versión Técnica Comunicacional</b> <b>Del Proyecto “Rendimiento Educativo”</b> <b>Frase núcleo del problema</b>		<b>Herramienta</b> <b>N° I</b> <b>11/21</b>
<b>Tema</b>	Comunicación y cualificación del trabajo	
<b>Para quién</b>	Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) Macro Distrito San Antonio	
<b>Frase núcleo de la VTC</b>	Inexistencia de estrategia comunicacional actividad–trabajo, trabajo-actividad	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

A partir de la determinación de nuestro tema y para quién va dirigido, despejamos mediante una frase núcleo aquello que está obstaculizando hoy la transformación que



estamos buscando.

#### 4.5.1 Componentes del problema

Desplegamos a continuación los distintos componentes que constituyen el problema que abordó la estrategia y la complejidad de los aspectos que nos permiten dimensionar cada uno de ellos.

<b>Tabla N° 2</b> <b>VTC – Versión Técnica Comunicacional del proyecto</b> <b>“Rendimiento Educativo”</b> <b>Componentes del Problema</b>		<b>Herramienta</b> <b>N° I</b> <b>11/21</b>
<b>Frase núcleo de la VTC</b> Inexistencia de estrategia comunicacional actividad-trabajo, trabajo-actividad		
<b>Componentes</b>	<b>Aspectos</b>	
<b>Componente 1:</b> Sociocultural	<b>1.1:</b> Trabaja bajo convenios como por ejemplo EDUCO	
	<b>1.2:</b> Improvisación en el cumplimiento del cronograma, el trabajo es empírico	
	<b>1.3:</b> Ausencia de proyectos de extensión	
<b>Componente 2:</b> Organizativo	<b>2.1:</b> Las decisiones administrativas están muy centralizadas en la jefatura de la unidad y está en la Dirección jerárquica de la Alcaldía <b>2.1.1:</b> La cualificación del trabajo es insuficiente	
	<b>2.2:</b> Se trabaja a través de voluntariado de los servicios que ofrece el CARE	
	<b>2.3:</b> No hay un personal de comunicación propio, sino se acude a la Dirección de cultura y educación y está a la dirección de comunicación se vuelve burocrático.	
	<b>2.4:</b> El trabajo se improvisa	
<b>Componente 3:</b> Comunicacional	<b>3.1:</b> Comunicación vertical jerárquica <b>3.1.1:</b> Los encargados de los Centros, la comunicación es verbal	
	<b>3.2:</b> La comunicación hacia las unidades educativas es mediante una invitación escrita.	
	<b>3.3:</b> La comunicación externa es informativa en la tv y radio a través de una entrevista, en las redes sociales en Facebook, Instagram y la pagina de la alcaldía información de actividades.	
<b>Componente 4:</b> Económico	<b>4.1:</b> Baja expresividad política y económica del municipio.	
	<b>4.2:</b> Restringiendo el potencial del CARE para promover la mejora de la calidad educativa.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Los distintos componentes definidos al problema, refirieron a la multidimensionalidad, así como los aspectos que los caracterizan que dan cuenta de la situación a vincular en la organización.

#### 4.6 PASO 2: ANÁLISIS MEDIANTE LAS MARCAS DE RACIONALIDAD COMUNICACIONAL (MRC)

Esta instancia consiste en examinar la modalidad del encuentro propia de cada la producto o espacio, correlacionando los recursos comunicacionales que se ponen en juego en torno a cada marca de racionalidad comunicacional reconocida.

Considerando que no se trata de un análisis crítico sobre la pieza o el espacio, ni de señalar valorativamente aspectos, sino de hacer un reconocimiento comunicacional pertinente de los mismos.

Se involucraron en nuestro caso a los segmentos de comunicación que lo son propios al CARE y lleva ciertos pasos, cuyos resultados se muestran:

##### 4.6.1 Selección de piezas a analizar

Siendo necesario listar todos los espacios y productos de comunicación que son frecuentes en el territorio y en torno a la problemática de comunicación, a continuación, se presentan aquellos más habituales que realiza el CARE.


<b>Tabla N° 3</b> <b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</b> <b>del Proyecto “Rendimiento educativo”</b> <b>Espacios de comunicación habituales en torno a</b> <b>la problemática comunicacional analizada.</b>		<b>Herramienta</b> <b>N° I</b> <b>11/21</b>
<b>Tipos de espacios</b>		
1	Talleres	
2	Conferencias	
3	Eventos culturales	
4	Perfil de Facebook	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.

Se reconocieron cuatro productos de comunicación habituales en torno a aquello definido como problemática comunicacional.

#### 4.6.2 Documentación de espacios y productos

Se presenta a continuación la documentación que da cuenta de la modalidad del vínculo que se está viendo comunicacionalmente.

<p><b>Figura N° 1</b>  <b>MRC – Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional del Proyecto IEC “Rendimiento educativo”</b>  <b>DOCUMENTACIÓN DE ESPACIO:</b></p>	<p><b>Herramienta N° I</b>  <b>11/21</b></p>
 <p>Los CARE son espacios para desarrollar nuevas visiones que promuevan la calidad educativa</p> <p>Más de 40 niños de diferentes unidades educativas del Macro Distrito San Antonio participaron de la inauguración del Ciclo de Cine que tiene el objetivo de educar sobre cultura ciudadana y valores mediante la exhibición de películas.</p>	
<p>Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.</p>	

Se muestra las diferentes actividades que desarrolla el CARE, haciendo el apoyo a los estudiantes de los diferentes núcleos educativos.

<p><b>Figura N° 2</b></p> <p><b>MRC – Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional del Proyecto IEC “Rendimiento educativo”</b></p> <p><b>DOCUMENTACIÓN DE ESPACIO:</b></p>	<p><b>Herramienta N° I</b></p> <p><b>11/21</b></p>
<div data-bbox="634 558 1086 995" data-label="Image"> <p>Webinar gratuito</p> <p>Revalorización del ROL DEL EDUCADOR</p> <p>Regulación emocional para convertirse en un docente virtual</p> <p>Conoce los contenidos de este webinar gratuito y participa de la SESIÓN VIRTUAL en línea el MARTES 30</p> <p>Logos de LA PAZ, Pearson, Educación Cultural Cívica, Desarrollo Social, Gestores Municipales, y otros.</p> </div> <p data-bbox="597 1024 1130 1058">Anuncio de un taller en el perfil de Facebook</p> <div data-bbox="526 1121 1198 1512" data-label="Image"> <p>Ciudad Maravillosa</p> <p>Centros de Alto Rendimiento Educativo - CARE</p> <p>Educación</p> <p>Enviar mensaje</p> <p>Hola! ¿En qué podemos ayudarte?</p> <p>Inicio Información Fotos Vídeos Ver más +</p> <p>Me gusta</p> </div> <p data-bbox="646 1528 1081 1562">Perfil del CARE en Facebook (2016)</p> <p data-bbox="850 1587 1414 1621">Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.</p>	

**4.6.3 Realización del análisis comunicacional**

Consiste en examinar la modalidad del encuentro propio de cada producto o espacio, correlacionando los recursos comunicacionales que se ponen en juego en torno a cada marca de racionalidad comunicacional reconocida.

<b>Tabla N° 4</b> <b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</b> <b>del Proyecto “Rendimiento educativo”</b> <b>Análisis por producto o espacio comunicacional: Talleres</b>		<b>Herramienta</b> <b>N° I</b> <b>11/21</b>
<b>MCR reconocida</b>	<b>Recursos comunicacionales que la hacen emerger</b>	
Verticalidad	Disposición de banner institucional con logotipos Quienes dictan el taller reciben a los participantes Se presentan como facilitadores de la organización	
Linealidad	Los encuentros se desarrollan con guion previamente establecido. Se ofrecen pasos a seguir y recomendaciones técnicas que ya están definidas. Disposición del mobiliario Uso de mobiliario diferencial para quienes dictan el taller Destacan la figura de un emisor que está allí para dar un mensaje a personas pensadas como receptoras de esa comunicación.	
Segmentación	Uso de elementos que destacan a quienes dictan el taller: pizarrón, silla, proyector. Se diferencian claramente emisores (profesionales que dan el taller), mensajes (información teórica, experiencias de vida, recomendaciones) y receptores (asistentes).	
Horizontalidad	Todos los integrantes del taller están igualmente habilitados para participar en la comunicación	
Interacción de sujetos	Tanto quienes dictan el taller como los asistentes son los individuos actores protagonistas que se presentan como tales.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.

Aquí podemos visualizar la forma concreta de trabajar que propone el (CARE) y cómo se relacionan con los otros actores, y como ello, hace emerger las Marcas de Racionalidad Comunicacional que se reconocen, la verticalidad, linealidad, segmentación, horizontalidad y la interacción de sujetos.

<b>Tabla N° 5</b> <b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</b> <b>del Proyecto “Rendimiento educativo”</b> <b>Análisis por producto o espacio comunicacional: Conferencias</b>		<b>Herramienta</b> <b>N° I</b> <b>11/21</b>
<b>MCR reconocida</b>	<b>Recursos comunicacionales que la hacen emerger</b>	
Verticalidad	Disposición de banner institucional con logotipos Quienes dictan la conferencia se presentan como especialistas Disponen de un ambiente para dar la conferencia	
Segmentación	Uso de elementos que destacan a quienes dan la conferencia: atril, silla, proyector. El emisor que da la conferencia, el mensaje es de información al receptor asistente.	
Horizontalidad	Todos los que participan en la conferencia están igualmente habilitados para participar en la comunicación	
Interacción de sujetos	Tanto los conferencistas como los asistentes son actores protagonistas que se presentan como tales.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.

En el espacio de conferencias las MRC que se reconocen son la verticalidad, segmentación, horizontalidad e interacción de sujetos.

<b>Tabla N° 6</b> <b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</b> <b>del Proyecto “Rendimiento educativo”</b> <b>Análisis por producto o espacio comunicacional: Eventos culturales</b>		<b>Herramienta</b> <b>I</b> <b>11/21</b>
<b>MCR reconocida</b>	<b>Recursos comunicacionales que la hacen emerger</b>	
Verticalidad	Disposición de banner institucional con logotipos Los que dirigen el evento cultural reciben a los participantes Se presentan como facilitadores de la organización, animan el evento	
Linealidad	Los encuentros se desarrollan con guion previamente establecido. Se ofrecen pasos y recomendaciones que ya están definidas. Destaca la figura de un emisor que está allí para dar un mensaje a las personas como receptoras de esa comunicación.	
Segmentación	Uso de elementos que destacan a quienes dirigen el evento cultural, sonido, escenario. Se diferencian claramente emisores, mensajes y receptores la información que recibe.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.

En el espacio de eventos culturales las MRC que se reconocen son la verticalidad, linealidad y segmentación.

<b>Tabla N° 7</b> <b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</b> <b>del Proyecto “Rendimiento educativo”</b> <b>Análisis por producto o espacio comunicacional:</b> <b>Perfil de Facebook</b>		<b>Herramienta</b> <b>N° I</b> <b>11/21</b>
<b>MCR reconocida</b>	<b>Recursos comunicacionales que la hacen emerger</b>	
Verticalidad	Url corresponde al nombre de la organización. Logotipo de la organización en imagen del perfil dan cuenta del emisor en todo momento. Imágenes con mensajes de terceros posteadas, editadas con logotipo de la organización. Marcada cantidad de contenidos enlazan al sitio web informando sus actividades.	
Linealidad	Contenidos publicados se rubrican con el logotipo y nombre de la organización, única administradora visible en los contenidos del perfil	
Segmentación	Se diferencian claramente emisores (organización), mensajes (contenidos posteados) y receptores (usuarios web interesados en la temática)	
Interacción de sujetos	Si bien el perfil no cuenta con actividad notoria, los seguidores son los individuos actores protagonistas que se presentan como tales interesados.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.

En el espacio de perfil de Facebook las MRC que se reconocen son la verticalidad, linealidad, segmentación, e interacción de sujetos.

#### 4.6.4 Análisis del sistema de marcas reconocidas

Se efectuó, a fin de determinar la conceptualización de la comunicación subyacente en las piezas y espacios bajo análisis, es decir, reconocer cuál es la dimensión de la comunicación en la que están poniéndose en juego estos recursos comunicacionales e identificar el proceso comunicacional que se está logrando configurar allí.

<b>Tabla N° 8</b> <b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</b> <b>del Proyecto “Rendimiento educativo”</b> <b>Análisis del sistema de MRC.</b>		
<b>Pieza o espacio</b>	<b>Proceso comunicacional</b>	<b>Dimensión de la comunicación</b>
Espacio invitación a los núcleos escolares y padres de familia	Información	Informativa
Espacio Infraestructura	Interacción de sujetos	interaccional
Espacio eventos culturales	Encuentro socio cultural	Comunicacional
Espacio perfil Facebook	Información de actividades	Informativa
Espacio jornada de ferias	Sensibilización que vean el adelanto tecnológico robótica	Ideológica

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.

En los espacios y productos comunicacionales habituales la dimensión comunicacional preponderante es la informativa.

#### 4.6.5 Determinación de la dimensión de la comunicación dominante

Al operar esta técnica sobre todas las piezas y espacios comunicacionales típicos en la situación bajo análisis, es factible identificar la dimensión en la que se está operando con mayor influencia en la comunicación en torno al problema que aborda la estrategia.

<b>Tabla N° 9</b> <b>Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)</b> <b>del Proyecto “Rendimiento educativo”</b> <b>Determinación de la dimensión dominante por componente</b>		<b>Herramienta N° 1</b> <b>11/21</b>
<b>Componente de la VTC</b>	<b>Proceso comunicacional</b>	<b>Dimensión de la comunicación</b>
Sociocultural	Transferencia	Informativa
Organizacional	Transferencia	Informativa
Comunicacional	Transferencia	Informativa
Económico	Transferencia	Informativa
<b>Dimensión de la comunicación dominante: Informativa</b>		

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.



En función de los cuatro componentes que configuran la VTC, la dimensión de la comunicación dominante es la Informativa.

Como comunicadores ya no nos sirven las clásicas herramientas que se derivaban de entender a la comunicación en línea y como significaciones transmitidas, requerimos aquí nuevas rutinas, nuevas competencias analíticas y operacionales, de modo de propiciar el encuentro, la conversación micro/macro social que implica considerar lo complejo y lo fluido en tanto modalidad de la relación intersubjetiva propia de lo comunicacional.

#### 4.6.6 Propuestas de piezas y espacios

Dado que hemos detectado la puesta en juego de ciertos recursos comunicacionales clásicos en detrimento del potencial del CARE y que pueden ser repensados para recuperar sus potencialidades, no dejaremos de considerarlos en la estrategia.

<b>Tabla N° 10 Diseño mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) Proyecto “Rendimiento educativo”</b>		<b>Herramienta N° I 11/21</b>
<b>Recursos comunicacionales a integrar en el diseño de las piezas o espacios</b>	<b>MRC a propiciar</b>	
Ciclo de cines exhibición de películas	Intersubjetividad	
Presentación de talleres coordinado con los que dictan y la participación de todos los actores.	Heterogeneidad.	
Actividades lúdicas donde participen todos los actores, en los núcleos escolares	Horizontalidad	
Realización de un webinar	Horizontalidad	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018.

Si bien algunos recursos comunicacionales se proponen y son aceptados para llevar a cabo, en la situación actual del problema comunicacional, no se están incluyendo a todos los actores. Por eso, se proponen como recursos comunicacionales a integrar en el diseño de las piezas o espacios.

#### 4.7 PASO 3: MAPEO COMUNICACIONAL DE ACTORES

Graficamos a continuación cómo se hallan relacionados cada uno de los actores reconocidos en la situación con los diversos elementos que constituyen el problema.

<b>Tabla N° 11</b> <b>VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto “Rendimiento educativo”</b> <b>Reconocimiento de actores por Componente: Sociocultural</b>		<b>Herramienta</b> <b>N° I</b> <b>11/21</b>
<b>Actores actualmente vinculados</b>		
Síntomas	1.1: Unidad ejecutora 1.2: Área de comunicación	
Consecuencias	1.1 y 1.2: Estudiantes	
Aspectos	1.1	Unidad ejecutora
	1.2	Área de comunicación
	1.3	Estudiantes y profesores
Causas próximas	1.1; 1.2: directores, padres de familia y área de comunicación	
Causas básicas	1.1; 1.2: Centro de Alto Rendimiento	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Este mapeo de actores en el componente Sociocultural, resalta la presencia del área de comunicación, los estudiantes, profesores, padres de familia y el CARE.

<b>Tabla N° 12</b> <b>VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto “Rendimiento educativo”</b> <b>Reconocimiento de actores por Componente: Organizacional</b>		<b>Herramienta</b> <b>N° I</b> <b>11/21</b>
<b>Actores actualmente vinculados</b>		
Síntomas	2.1: Dirección 2.2: Jefatura de unidad. 2.3: Encargados de los CARE 2.4: Voluntariado, trabajadores y profesionales	
Consecuencias	2.1 y 2.2: Personas que deciden por fuera del nivel jerárquico. 2.3 y 2.4: Estudiantes, padres de familia y otros	
Aspectos	2.1	Diversas concepciones sobre la gestión
	2.2	Falta de asesoramiento técnico
	2.3	Área de comunicación
Causas próximas	2.1; 2.2; 2.3: Trabajadores, profesionales y voluntariado	
Causas básicas	2.1; 2.2; 2.3: Centro de Alto Rendimiento	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Pone de manifiesto la endogamia y una actitud poco permeable con otros actores.

<b>Tabla N° 13</b> <b>VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto</b> <b>“Rendimiento educativo”</b> <b>Reconocimiento de actores por Componente: Comunicacional</b>		<b>Herramienta</b> <b>N° I</b> <b>11/21</b>
<b>Actores actualmente vinculados</b>		
<b>Síntomas</b>	<b>3.1:</b> Área de comunicación <b>3.2:</b> Baja interacción del público objetivo <b>3.3:</b> Pocas visitas en la web	
<b>Consecuencias</b>	<b>3.1 y 3.2:</b> Visión a corto plazo <b>3.3:</b> Estrategia comunicacional inexistente	
<b>Aspectos</b>	<b>3.1</b>	Las plataformas digitales solo tienen una función informativa
	<b>3.2</b>	Falta estrategias de comunicación
	<b>3.3</b>	Necesidad de una comunicación fluida y participativa
<b>Causas próximas</b>	<b>3.1; 3.2; 3.3:</b> Falta de una visión integrada de la problemática de la educación	
<b>Causas básicas</b>	<b>3.1; 3.2; 3.3:</b> Centro de Alto Rendimiento	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

La notoria vinculación de los miembros de la organización, señala la lógica del control que marca su funcionamiento.





<b>Tabla N° 14</b> <b>VTC – Versión Técnica Comunicacional del Proyecto</b> <b>“Rendimiento educativo”</b> <b>Reconocimiento de actores por Componente: Económico</b>		<b>Herramienta</b> <b>N° I</b> <b>11/21</b>
<b>Actores actualmente vinculados</b>		
<b>Síntomas</b>	<b>4.1:</b> Programas <b>4.2:</b> Proyectos	
<b>Consecuencias</b>	<b>4.1 y 4.2:</b> Presupuesto limitativo	
<b>Aspectos</b>	<b>1.1</b>	Estudiantes, profesores, padres de familia
	<b>1.2</b>	Trabajadores, profesionales y voluntariado
	<b>1.3</b>	Comunicador
<b>Causas próximas</b>	<b>4.1; 4.2; 4.3:</b> Auditoria	
<b>Causas básicas</b>	<b>4.1; 4.2:</b> CARE	

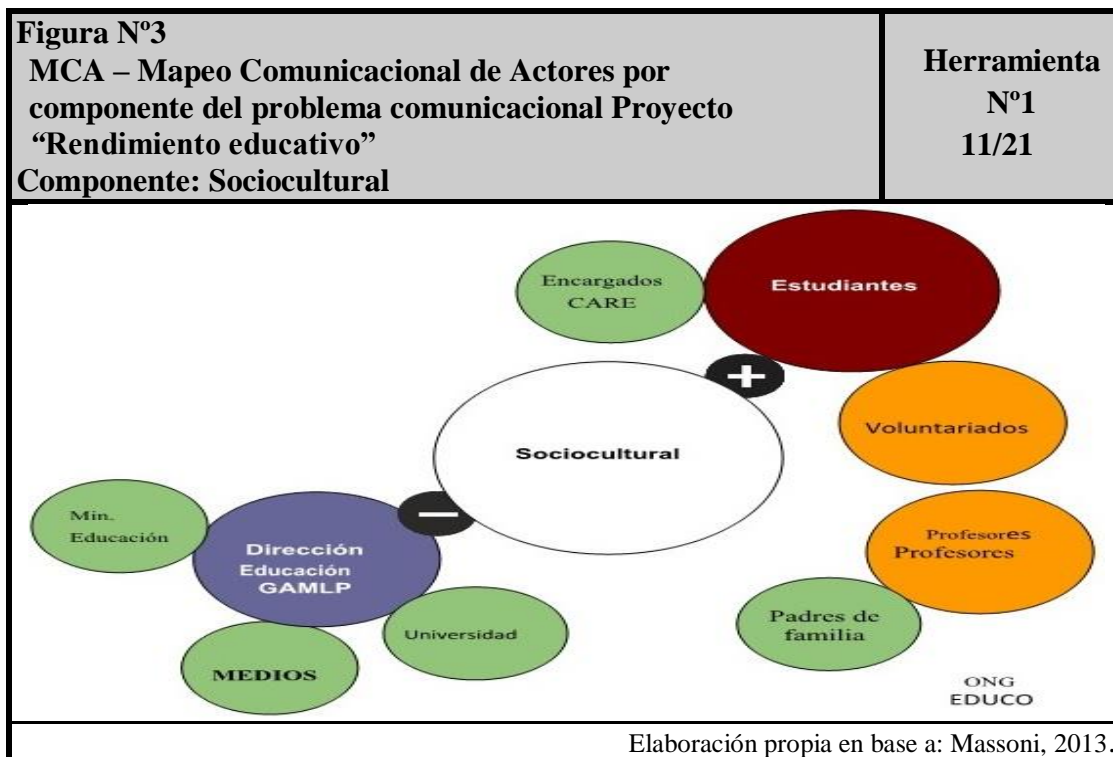
Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Es de destacar el protagonismo que tienen los actores y la organización en la mayoría de los niveles del componente económico.

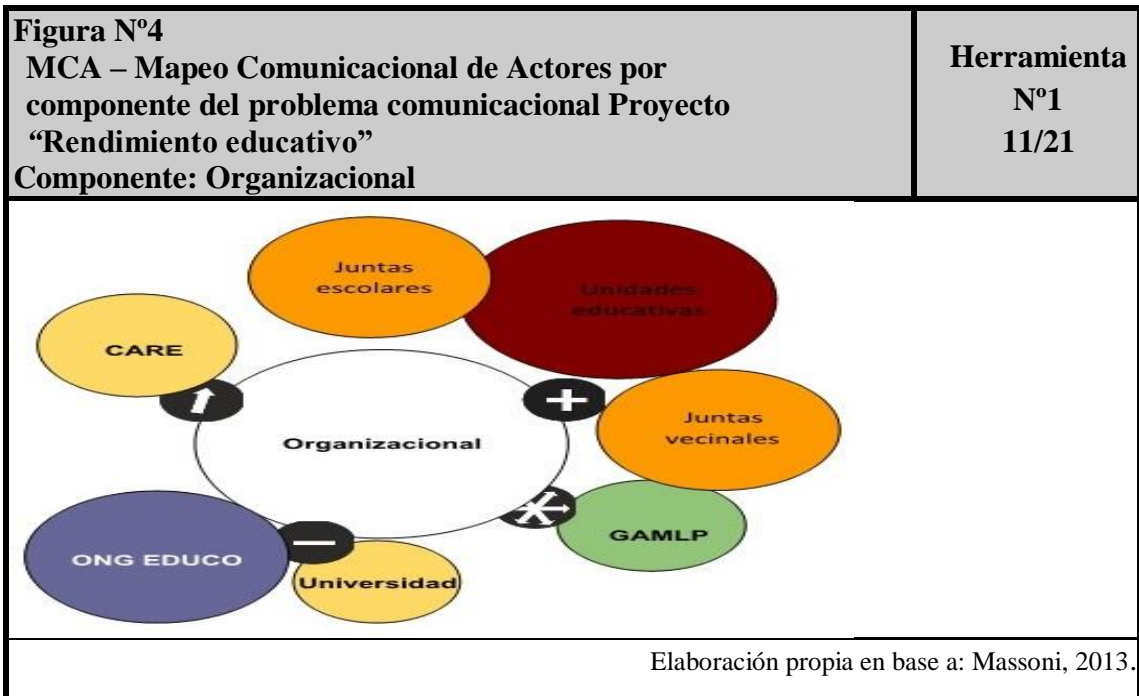
#### 4.7.1 Jerarquización de actores por componente

Las formas que con mayor frecuencia se relacionan entre sí los diversos actores involucrados en la situación, expresadas en los diagramas que siguen, se ilustran según las siguientes referencias:

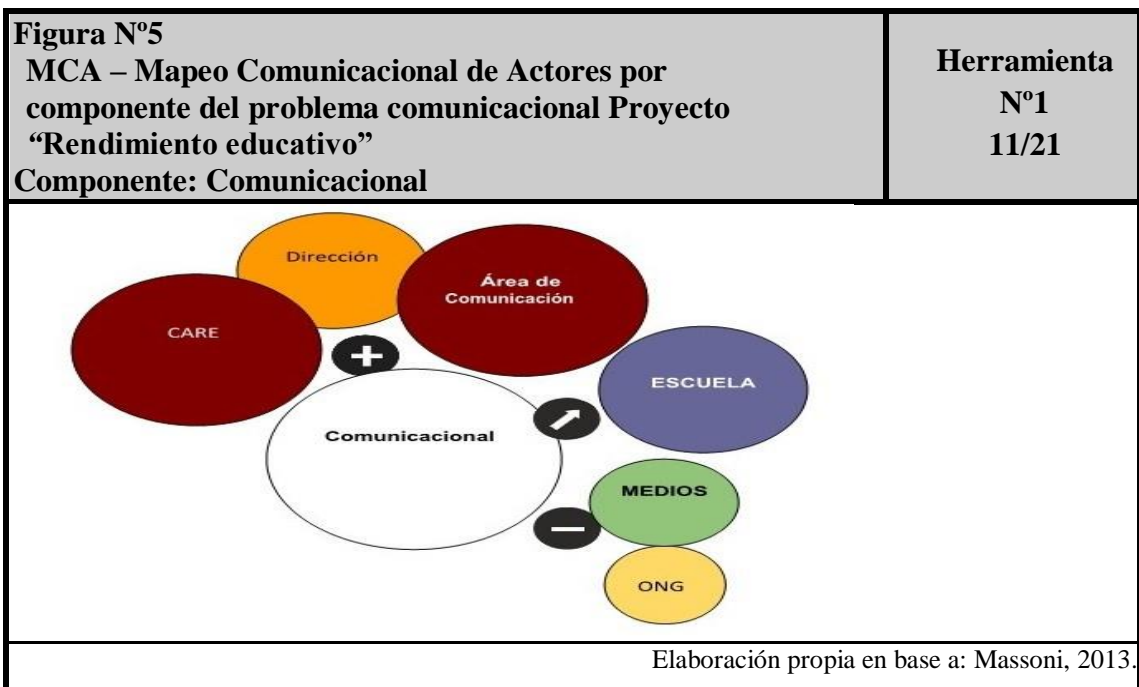
-  Relación heterárquica
-  Cooperan entre sí sólo en acciones puntuales
-  Cooperan entre si habitual e intensamente
-  Relación Jerárquica



En el componente sociocultural, podemos notar que el CARE tiene mayor participación. Su relación con los actores es constante y son los directos beneficiarios.



Es de destacar la similitud entre los diagramas de actores del componente organizacional como el comunicacional, los actores respetan las mismas jerarquías, relevancias y vinculaciones.



Ahora bien, el Componente Comunicacional, es símil al componente organizacional respecto a las jerarquías y vinculaciones. Pero con los medios, sólo se tiene una relación puntual y requerida en determinadas situaciones o momentos.



En el componente económico se refleja la dependencia con el ente matriz y a todos los actores de la situación vinculados en mayor o menor medida. Nos permite pensar en propiciar conversaciones con aquellas agrupaciones distantes y que podrían acercarse.

#### 4.8 PASO 4: CARACTERIZACIÓN DE MATRICES SOCIOCULTURALES VINCULADAS A CADA COMPONENTE DEL PROBLEMA

Son modalidades de vinculación que permiten agrupar a los actores

<b>Tabla N°15</b> <b>Reconocimiento de matrices socioculturales</b> <b>Proyecto: “Rendimiento educativo”</b>	<b>Herramienta N°1</b> <b>11/21</b>
Los que gestionan la actividad	
Los que realizan el trabajo	
Los que se benefician	
Los que comunican	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Los que gestionan la actividad lo administran, deciden, generan contenidos, son los más vinculados al problema, los más interesados en mejorar la relación con actores y públicos.

Los que realizan el trabajo son los que ofrecen el servicio son potenciales aliados, invitados, son los voluntarios que se sienten inspirados a hacerlo, interpelando los saberes presentes en busca de la construcción colectiva.

Los que se benefician son los estudiantes, profesores y padres de familia los que consumen actualmente el proyecto y están interesados en la propuesta del CARE.

Los que comunican las actividades e informan al público en general y al público específico relacionados con el CARE.

<b>Tabla N° 16</b>		<b>Herramienta</b>
<b>Caracterización de Matrices Socioculturales (MS)</b>		<b>N°1</b>
<b>Proyecto “Rendimiento educativo”</b>		<b>11/21</b>
<b>Matriz sociocultural: Los que gestionan la actividad</b>		
<b>Actores</b>	Centro de Alto Rendimiento Educativo	
<b>Expectativas</b>	Apoyar Potenciar Al estudiante Maestros y padres de familia	
<b>Necesidades</b>	Incorporación de perfiles profesionales. Ampliación de la red de vínculos. Descentralización con el tiempo. Contar con mayor presupuesto.	
<b>Intereses</b>	Desarrollar educación para la vida. Resultados reales y sostenidos en los estudiantes Dar soluciones integrales en la temática.	
<b>Saberes</b>	Estrategias metodológicas, practica pedagógica en el aula Talleres de capacitación Investigación Innovación educativa Cultural y tecnológica	
<b>Emociones</b>	Amor, gusto, confianza, disfrute, alegría, gratificación, satisfacción.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Los que gestionan las actividades, constituida por los miembros del CARE, en la cual se evidencia y deja comprender la escasa participación de otros actores en los espacios pensados a tal fin.

<b>Tabla N° 17</b> <b>Caracterización de Matrices Socioculturales (MS)</b> <b>Proyecto “Rendimiento educativo”</b>		<b>Herramienta</b> <b>N°1</b> <b>11/21</b>
<b>Matriz sociocultural: Los que realizan el trabajo</b>		
<b>Actores</b>	Voluntariado	
<b>Expectativas</b>	Reconocimiento Cualificación Experiencia	
<b>Necesidades</b>	Mayor apoyo Cualificación invisibilizada Trabajo en equipo	
<b>Intereses</b>	Mención curricular Satisfacción personal	
<b>Saberes</b>	Conocimientos técnicos amplios Apoyo pedagógico Talleres especializados Conferencias	
<b>Emociones</b>	Amor, gusto, disfrute, alegría, satisfacción.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Los que realizan el trabajo, es acentuada la autoayuda, el conocimiento personal y su profesionalización y especificidad, a considerar sin que sea desesperanzadora.



<b>Tabla N° 18</b> <b>Caracterización de Matrices Socioculturales (MS)</b> <b>Proyecto “Rendimiento educativo”</b>		<b>Herramienta</b> <b>N°1</b> <b>11/21</b>
<b>Matriz sociocultural: Los que se benefician</b>		
<b>Actores</b>	Estudiantes primordialmente Maestros y padres de familia	
<b>Expectativas</b>	Reforzamiento Adquirir nuevos conocimientos Adquirir habilidades de redes sociales	
<b>Necesidades</b>	Apoyo en matemáticas, física, química y lenguaje Apoyo en conocimiento tecnológico	
<b>Intereses</b>	Sostenibilidad del cronograma de actividades Charlas de ciber boulding, ciber acoso, educación sexual Emprendimiento laboral	
<b>Saberes</b>	Bajo conocimiento de los temas requeridos Ampliar conocimientos de artes y tecnología	
<b>Emociones</b>	Inquietud, satisfacción, alegría	

Elaboración propia en base a: Masson, 2013.

Esta matriz tiene una conexión primordialmente emocional con el CARE y es desde los propios sentires y desalientos que los actores se sienten motivados al acercamiento en busca de apoyo y autotransformación.

Se destaca su fidelidad y adhesión a las propuestas que se traduce en conectar con todo el abanico de actividades y sostener la experiencia en el tiempo.

<b>Tabla N° 19</b> <b>Caracterización de Matrices Socioculturales (MS)</b> <b>Proyecto “Rendimiento educativo”</b>		<b>Herramienta</b> <b>N°1</b> <b>11/21</b>
<b>Matriz sociocultural: Los que comunican</b>		
<b>Actores</b>	Funcionarios Centro de Alto Rendimiento Educativo	
<b>Expectativas</b>	Informar Propaganda Redes sociales información de actividades	
<b>Necesidades</b>	Comunicador social Estrategias de comunicación Comunicación fluida	
<b>Intereses</b>	Dar a conocer las bondades del Centro Potenciar sus actividades Cualificar el trabajo desarrollado	
<b>Saberes</b>	Conocimientos técnicos Experiencia Rendimiento	
<b>Emociones</b>	Miedo, preocupación del trabajo, satisfacción Política.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Los que comunican es cada vez más amplia la conformación de esta matriz dado que viene creciendo la oferta de propuestas relativas a temas de apoyo educativo y en temas de conocimiento personal en variedad de soportes de presentación. Así también es cada vez más acentuada su profesionalización y especificidad, a considerar sin que sea desesperanzadora.

#### 4.9 PASO 5: ÁRBOL DE SOLUCIONES POR COMPONENTE

Desplegamos en este apartado aquellas posibilidades que comenzamos a explorar durante el camino recorrido y que, tal como se mencionó en el transcurso de este trabajo respecto al CARE, el ejercicio de co-crear fueron deviniendo acciones puestas a andar, que a su vez habilitan otras nuevas.

<b>Tabla N° 20</b> <b>Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional</b> <b>Proyecto “Rendimiento educativo”</b>				<b>Herramienta</b> <b>N°1</b> <b>11/21</b>
<b>Componente de la VTC: 1. Sociocultural</b>				
<b>Aspectos</b>	<b>Matriz Socio-cultural</b>	<b>Intereses/ Necesidades</b>	<b>Proceso/ Dimensión comunicacional</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>
1.1: Unidad ejecutora	Los que gestionan las actividades	Contar con equipo de colaboradores comprometidos	Encuentro Socio cultural	En una sociedad de rendimiento, es imperante la cualificación del trabajador
1.2: Área de comunicación	Los que comunican	Hablar y no comunicar Escuchar a la audiencia, que ven, que escuchan. Comunicar con emoción y valores.	Participación	Estrategias definir un objetivo y generar un contenido. Compartir visión de vida Comunicador estratega
1.3: Estudiantes y profesores	Los que se benefician	Estrategias de enseñanza, habilidades y competencia. Rendimiento académico	Participación Encuentro sociocultural	Competencias profesionales. (destrezas técnicas) Competencias pedagógicas y sociales (Colaborativo) Competencias de gestión (supervisión de prácticas)

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

El componente sociocultural invita a motivar los intercambios de saberes y experiencias relacionadas y las herramientas para acompañar las mejoras necesarias.

<b>Tabla N° 21</b> <b>Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional</b> <b>Proyecto “Rendimiento educativo”</b>				<b>Herramienta</b> <b>N°1</b> <b>11/21</b>
<b>Componente de la VTC: 2. Organizacional</b>				
<b>Aspectos</b>	<b>Matriz Socio-cultural</b>	<b>Intereses/ Necesidades</b>	<b>Proceso/ Dimensión comunicacional</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>
2.1: Diversas concepciones sobre la gestión	Los que gestionan las actividades	Capacidad de relacionarse personas - vínculos	Encuentro sociocultural	Generar comportamientos estratégicos como redes vivas, accesibles, flexibles y fértiles.
2.2: Falta de asesoramiento técnico	Los que gestionan las actividades Los que realizan el trabajo	Capacidad de gestionar y ser sostenible en el tiempo. Cualificación del trabajo del voluntariado	Encuentro sociocultural Participación	Desarrollo de espacios de asesoría. Articulación con instancias de apoyo. Generar programas de capacitación de destrezas para la cualificación en lo tecnológico y pedagógico.
2.3: Área de comunicación	Los que comunican	Gestionar un comunicador estrategia organizacional	Participación	Construir una comunicación no tradicional jerárquica sino una comunicación organizacional estratégica

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

En cuanto al componente Organizacional, los procesos a incentivar se centran en constituir la identidad propia del CARE y comenzar a explorar prácticas de vinculación y colaboración con otros actores que favorezcan el encuentro y la creación colectiva.

<b>Tabla N° 22</b> <b>Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional</b> <b>Proyecto “Rendimiento educativo”</b>				<b>Herramienta</b> <b>N°1</b> <b>11/21</b>
<b>Componente de la VTC: 3. Comunicacional</b>				
<b>Aspectos</b>	<b>Matriz Socio-cultural</b>	<b>Intereses/ Necesidades</b>	<b>Proceso/ Dimensión comunicacional</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>
3.1: Las plataformas digitales solo tienen una función informativa	Los que comunican	Gestionar y programar contenido en redes sociales Promocionar campañas	Sensibilización Sociocultural	Monitoreo de redes sociales Promocionar post, para reconocimiento de tráfico
3.2: Falta estrategias de comunicación	Los que comunican	Desarrollar la comunicación digital. Abrir la comunicación habitada en la cual los actores no son ni beneficiarios ni receptores son seres vivos	Sociocultural Sensibilización	Trabajar estratégicamente instalando conversaciones micro macros sociales con los actores involucrados con el área específica del cual se ocupa. Comunicar estratégicamente respetando su alteridad
3.3: Necesidad de una comunicación fluida y participativa	Los que comunican Los que gestionan las actividades	Instaurar conversaciones múltiples en los territorios Contar con procesos comunicacionales	Sociocultural Sensibilización	Generar estrategias de comunicación en los que los actores de la más alta jerarquía accedan al dialogo a la conversación (entidad pública) Considerar los tonos, las formas y la sensibilización en la comunicación.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

El componente Comunicacional tiene urgencia de incluir procesos de participación y encuentro sociocultural como parte del cambio estratégico que requiere el CARE en este

momento de vida. Las acciones propuestas a este respecto sintetizan este pendiente en la comunicación con su público como puntapié inicial para la multiplicación deseada.

<b>Tabla N° 23</b> <b>Árbol de soluciones de la estrategia comunicacional</b> <b>Proyecto “Rendimiento educativo”</b>				<b>Herramienta</b> <b>N°1</b> <b>11/21</b>
<b>Componente de la VTC: 4. Económico</b>				
<b>Aspectos</b>	<b>Matriz Socio-cultural</b>	<b>Intereses/ Necesidades</b>	<b>Proceso/ Dimensión comunicacional</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>
4.1: Estudiantes, profesores, padres de familia	Los que se benefician	Dar continuidad la gratuidad de los programas y servicios que presta.	Sociocultural Participación	Diversificar los convenios. Buscar auspicios nacionales e internacionales
4.2: Trabajadores, profesionales y voluntariado	Los que realizan el trabajo	Soslayar la cualificación invisible. Aumentar la rentabilidad de su trabajo promoviendo el talento	Participación	Impulsar espacios de cualificación para desarrollar su trabajo construyendo consensos para la organización
4.3: Comunicador	Los que comunican Los que gestionan las actividades	Disponer de un comunicador estratega	Participación	Gestionar un contrato o una consultoría a través de los mecanismos institucionales, dado la labor especializada del producto

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Los procesos deseables y posibles para el componente Económico se asientan en repensar el factor económico más allá de lo monetario para superar esa dependencia y comenzar a pensar en alianzas y vínculos de beneficios mutuos.

#### 4.10 PASO 6: MATRIZ DE DATOS INICIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Desde una perspectiva más general se presentó la Matriz de Datos de nuestro IEC, la cual se va ajustando en el propio fluir del trabajo de campo.

<b>Tabla N°24</b> <b>Matriz de Datos de la Investigación Enactiva en Comunicación</b> <b>Proyecto “Rendimiento educativo”</b> <b>Definición de la Matriz de Datos</b>			
<b>Técnica o instrumento</b> <i>(nombre)</i>	<b>Aporte a la investigación</b> <i>(su articulación en la estrategia comunicacional)</i>	<b>Se aplica a</b> <i>(corpus)</i>	<b>Resultados esperados acerca del encuentro en la diversidad</b> <i>(qué logro como dato)</i>
Entrevista	Conocer a los protagonistas, emociones, necesidades, intereses	Actores específicamente a integrantes del CARE	Definir el problema comunicacional
Análisis de documentos y material existente	Dar cuenta del problema comunicacional de la organización, como así también reconocer actores y matrices socioculturales	Organización Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE)	Reconocer la dimensión de la comunicación dominante
VTC	Reconocer la multidimensionalidad y heterogeneidad del problema	Actores	Dar cuenta de los impedimentos y redireccionar en función de la transformación
Reconocimiento de matrices socioculturales	Reconocer los vínculos y emociones de los diversos grupos	Matrices Socioculturales	Definir el problema por cada matriz sociocultural
Test de modos y formas de comunicación	Observar los espacios actuales de encuentro entre matrices	Matrices Socioculturales	Identificar las modalidades más apropiadas de comunicación con cada Matriz para definir acciones a realizar

Análisis y prescripción mediante MRC	Dar cuenta de la modalidad actual del vínculo intersubjetivo	Actores	Reconocer la dimensión y el proceso comunicacional a trabajar
Árbol de soluciones	Dar cuenta de los procesos a realizar para encaminar la transformación	Matrices Socioculturales	Diseñar acciones comunicacionales sobre cada uno de los componentes
Diseño del plan operativo	Integrar los resultados de todo el trabajo para definir los ejes y tonos en vinculación con las matrices socioculturales	Matrices Socioculturales	Desplegar acciones, productos y espacios de comunicación con dirección a la transformación deseada

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Durante el proceso de esta investigación, el abordaje metodológico propio que nos guía, fuimos ajustando las técnicas, instrumentos y herramientas propuestas inicialmente, repensándolas y adaptándolas en busca de caracterizar las lógicas de funcionamiento que son relevantes en la configuración del problema.

Fuimos asistiendo a una conversación entre herramientas, al desplegar unas y otras, han ido quedando saldadas con las formas de tablas, cuadros y figuras.

Estas experiencias fueron llevadas a cabo a escala de la organización con personas afines al CARE, para indagar más allá de la demanda concreta y de las opiniones y saberes específicos, así como en la trama que acoge a la organización que nos convoca en busca de promover encuentros de saberes y vivencias en la construcción colectiva.

#### 4.11 PASO 7: PLAN OPERATIVO INICIAL DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

En este momento es, cuando se perfilan aquellas acciones, productos y espacios de comunicación que motiven los procesos apropiados para promover el cambio social conversacional en la situación investigada.



Una vez y fiel a la metodología que se vino articulando, el diseño va adaptándose con cada paso y cada panorama, y es precisamente esta flexibilidad lo que constituye su potencia vital y su valor.

Asimismo, como el CARE fluye con la vida, hace camino al andar habitando lo nuevo de este nuevo estar siendo, de la linealidad difusionista al estallido vital de lo múltiple, con nuevas modalidades de comunicación con sus propios públicos, dando cuenta de un modo de ser en el mundo, deseable y posible de ser transformado en el fluir del encuentro con lo vivo.

<b>Tabla N° 25 Plan Operativo Inicial de la Estrategia Comunicacional Proyecto “Rendimiento educativo”</b>				<b>Herramienta N°1 11/21</b>
<b>Sub aspectos del problema</b>	<b>Matriz/ Actores</b>	<b>Dimensión comunicacional a trabajar</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Ejes / Tonos</b>
1.1: Unidad ejecutora	Los que gestionan las actividades	Encuentro Socio cultural	En una sociedad de rendimiento, es imperante la cualificación del trabajador	Eje: Articulación institucional.  Tonos: Gestión integral
1.2: Área de comunicación	Los que comunican	Participación	Estrategias definir un objetivo y generar un contenido. Compartir visión de vida Comunicador estratega	Eje: Necesidad de cambio  Tono: Oportunidad
1.3: Estudiantes y profesores	Los que se benefician	Participación Encuentro sociocultural	Competencias profesionales. (destrezas técnicas) Competencias pedagógicas y sociales (Colaborativo) Competencias de gestión (supervisión de prácticas)	Eje: Ejecución  Tono: Visibilidad

2.1: Diversas concepciones sobre la gestión	Los que gestionan las actividades	Encuentro sociocultural	Generar comportamientos estratégicos como redes vivas, accesibles, flexibles y fértiles.	Eje: Gestión del cambio.  Tono: Comunicación estratégica
2.2: Falta de asesoramiento técnico	Los que gestionan las actividades Los que realizan el trabajo	Encuentro sociocultural  Participación	Desarrollo de espacios de asesoría. Articulación con instancias de apoyo. Generar programas de capacitación de destrezas para la cualificación en lo tecnológico y pedagógico.	Eje: Visibilizar Tono: Director  Eje: Participación Tono: Apertura
2.3: Área de comunicación	Los que comunican	Participación	Construir una comunicación no tradicional jerárquica sino una comunicación organizacional estratégica	Eje: Comunicación.  Tono: Comunicación organizacional estratégica.
3.1: Las plataformas digitales solo tienen una función informativa	Los que comunican	Sensibilización Sociocultural	Monitoreo de redes sociales Promocionar post, para reconocimiento de tráfico	Eje: Comunicar Tono: Estrategias de comunicación  Eje: Dimensión comunicacional Tono: Operatividad
3.2: Falta estrategias de comunicación	Los que comunican	Sociocultural Sensibilización	Trabajar estratégicamente instalando conversaciones micro macros sociales con los actores involucrados con el área específica del cual se ocupa. Comunicar estratégicamente respetando su alteridad	Eje: Transformación cognitiva Tono: Actores  Eje: Articular Tono: Estrategias de comunicación

3.3: Necesidad de una comunicación fluida y participativa	Los que comunican Los que gestionan las actividades	Sociocultural Sensibilización	Generar estrategias de comunicación en los que los actores de la más alta jerarquía accedan al dialogo a la conversación (entidad pública) Considerar los tonos, las formas y la sensibilización en la comunicación.	Eje: Organizacional Tono: Apertura  Eje: Procesos Tono: Imagen.
4.1: Estudiantes, profesores, padres de familia	Los que se benefician	Sociocultural Participación	Diversificar los convenios. Buscar auspicios nacionales e internacionales	Eje: Sustentabilidad Tono: Utilidad
4.2: Trabajadores, profesionales y voluntariado	Los que realizan el trabajo	Participación	Impulsar espacios de cualificación para desarrollar su trabajo construyendo consensos para la organización	Eje: Cualificación Tono: Capacitación
4.3: Comunicador	Los que comunican Los que gestionan las actividades	Participación	Gestionar un contrato o una consultoría a través de los mecanismos institucionales, dado la labor especializada del producto	Eje: Trabajo especializado Tono: Apertura

Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Este plan operativo inicial de la estrategia comunicacional es el resultado de lo que se han elaborado en el Árbol de Soluciones con el agregado de los ejes (qué se busca transformar) y los tonos (cómo hacerlo) acercándose a lo que refiere a la vinculación de cada matriz sociocultural con respecto al problema comunicacional planteado al inicio de este trabajo.

#### 4.12 CONCLUSIONES

A través de la Investigación Enactiva de Comunicación (IEC) comienza, en el diálogo de saberes y culmina, con las acciones comunicacionales que se integran a la estrategia comunicacional como algoritmo fluido de la diversidad, todas las operaciones cognitivas que la integran componen a su vez el trabajo de investigación del proyecto.

En ese sentido, cabe mencionar que lo realizado hasta aquí de cómo son las relaciones entre los actores involucrados en la problemática, cómo en el territorio en el que se movieron y trataron el tema del cambio social conversacional, en el futuro se deberán seguir avanzando a medida que el proyecto siga.

Ahora para cumplir con el objetivo general planteado en el proyecto de investigación, se estipuló que por medio de las estrategias de comunicación expuestas en la Investigación Enactiva de Comunicación (IEC) del proyecto, las acciones de comunicación del Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE), el predominio es la dimensión informativa.

Por este motivo, con la estrategia de comunicación, se busca la transferencia, que operan en otras dimensiones de la comunicación.

En tal sentido, conforme a los otros objetivos específicos planteados, se partió de la definición concertada del problema o núcleo del problema, el Análisis mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional deteniéndonos en los recursos comunicacionales existentes para reconocer las huellas de la racionalidad dominante en la problemática del CARE, para propiciar el proceso comunicacional más oportuno donde los mensajes informativos son los que la conectan a sus públicos actuales, el mapeo de todos aquellos actores relevantes para el caso del CARE y sus modalidades de vinculación con cada uno de los elementos que constituyen el problema, así como las relaciones que mantienen dichos actores entre sí graficados en las figuras 3 al 6.

La caracterización de las matrices socioculturales que son los agrupamientos por lógicas particulares de relación con la problemática. Los que gestionan las actividades, los que realizan el trabajo, los que se benefician y los que comunican. Incluyendo el reconocimiento de las emociones que conectan.

A modo de balance, el árbol de soluciones acuña las propuestas, para cada componente del problema y el plan operativo inicial, cierran el itinerario.

De esta manera, se desarrollan las técnicas propuestas por la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva, a través de la metodología IEC, reconociendo la ausencia de las estrategias de comunicación en lo comunicacional del CARE que cualifican el trabajo de la misma.

Este desplazamiento no trata de cambiarle la perspectiva ni los objetivos al CARE sino de propiciar una estrategia que aporte en la dirección de la transformación buscada desde las herramientas que la IEC ofrece para el abordaje.

Lejos de querer descubrir el mundo, desde la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica se trata de problematizarlo en el territorio de investigación, entendiendo que problematizar es explorar las tensiones que aparecen en el propio transitar y en la propia mirada.

Los esfuerzos están al servicio de superar la dimensión informativa de la comunicación para sumergirse en la dimensión comunicacional de encuentro sociocultural que incluye la sensibilización, la información, la participación, y acciones y sentidos compartidos en procesos comunicacionales.

Sin embargo, nadie dijo que sería fácil legitimar nuevas metáforas para poder abrir nuestro espacio cognitivo a nuevas narraciones entendiendo que el lenguaje es parte intrínseca de la experiencia corporal. Y ese es otro de los desafíos del CARE en su modo de presentarse y proponerse en el mundo para cumplir con sus deseos de ser y seguir continuando por aquí.

#### **4.13 RECOMENDACIONES**

Nuestra misión como comunicadores estratégicos pasa por trabajar en la difusión de la información y desarrollar otras dimensiones de la comunicación que contribuyan a este objetivo, profundizaremos en ella utilizando las herramientas metodológicas disponibles desde el enfoque de la comunicación estratégica, propondremos nuevas modalidades de encuentro y daremos un salto de lo conceptual a la operación en el campo y finalmente a la vida.

Es decir, desarrollar una comunicación que no se realice solo con el mensaje, sino que los vincule a acciones que a su vez incorporen los saberes, intereses y necesidades de las matrices socioculturales involucradas.

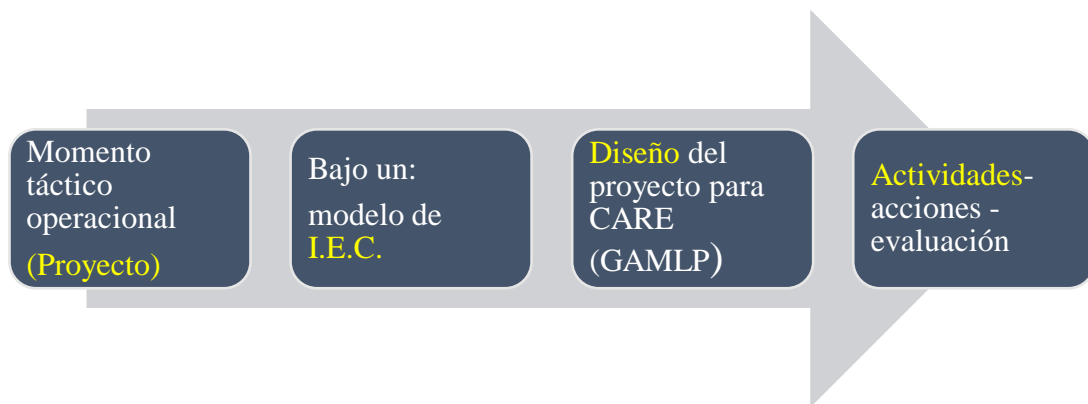
En este sentido, el mundo acelerado desafía a la Academia. Formar comunicadores del siglo XXI en general, y periodistas en particular, requiere nuevos hábitos, nuevas habilidades y competencias para analizar y actuar en las organizaciones y en los medios.

## CAPÍTULO V

### DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La presente intervención tiene como propósito generar estrategias de comunicación para cualificar el trabajo del Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE).

#### Desarrollo de la intervención



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentará los siguientes cuadros de fases estratégicas.

#### Fases estratégicas

<b>Fase 1</b> DISEÑO DE LA GUÍA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar una guía metodológica con el fin de implementar las estrategias de comunicación y cualificar el trabajo de los Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE) del GAMLP, Caso Macro Distrito de San Antonio.</li></ul>
<b>Fase 2</b> INVOLUCRAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar acciones para motivar a la jefatura y a la dirección para que se apropien del proyecto de comunicación estratégica.</li></ul>
<b>Fase 3</b> CONSTRUCCIÓN DE HERRAMIENTAS DE INVOLUCRAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Materiales de información/comunicación para la reunión de coordinación y charlas.</li></ul>

#### **Fase 4**

#### **PLAN DE APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE INVOLUCRAMIENTO**

- Se aplicará mediante un taller que es una experiencia de trabajo activo de cada uno/a de los participantes.

#### **Fase 5**

#### **PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DEL TALLER**

- Taller “Hacia la multidimensionalidad de la comunicación: Comunicación estratégica” Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE), Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP)

Fuente: Elaboración propia

### **5.1 DISEÑO DE LA GUÍA METODOLÓGICA DE INTERVENCIÓN**

La comunicación, más que un proceso externo que se recibe y transmite, es una dimensión social, endógena en los grupos y participantes en el proceso, que se asemeja a un proceso educativo (Massoni, 2007 pág. 37).

La propuesta de comunicación estratégica ubica lo transdisciplinario como un espacio de convergencia y no como un espacio de yuxtaposición. Describe no sólo temporalidades, menos aún sólo espacialidades. Se podría decir que el fenómeno de la comunicación es un híbrido espacio-temporal, en la medida en que la comunicación como referente de la diversidad sociocultural es un espacio de transformación en el que el sentido y la acción social entran en juego abierta y permanentemente. La comunicación estratégica aplica matrices del encuentro. (Massoni, 2007)

En tal sentido y con la base en los estudios realizados concluidos, el proyecto proporciona, mediante las Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) expuestas en el paso dos de la investigación enactiva de comunicación (IEC) del diagnóstico, el predominio de la dimensión informativa en las acciones de comunicación del Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE).

Para una mejor comprensión de la propuesta se dividió en cinco partes:



## 5.2 **PRIMERA FASE**

### 5.2.1 **Objetivo general**

Elaborar una guía metodológica con el fin de implementar las estrategias de comunicación y cualificar el trabajo de los Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE) del GAMLP, Caso Macro Distrito de San Antonio.

### 5.2.2 **Objetivos específicos**

- Operativizar el despliegue de una estrategia comunicacional en dimensiones múltiples.
- Establecer nuevas concepciones de comunicación, intermediadas por la CEE y la IEC.

### 5.2.3 **Metas**

- Lograr que las dimensiones comunicacionales se ejecuten
- Nuevas concepciones de comunicación, intermediadas por la CEE y la IEC desarrolladas.

### 5.2.4 **Público objetivo**

Desde la investigación “enactiva”, Sandra Massoni sostiene que el mapeo comunicacional es esencial para desarrollar una estrategia de comunicación, pues permite reconocer a los actores en su diversidad.

En ese sentido en el proyecto:

- Principales: las comunidades (estudiantes, maestros, padres de familia)
- Secundarios: el personal del CARE

### 5.2.5 **Metodología**

### 5.2.6 **Tipo de propuesta**

La propuesta a realizar es de tipo educativo e informativo, el cual es de ayuda para implementar las estrategias de comunicación y fortalecer a la organización en sus acciones.

El tema de la propuesta es:

Guía metodológica de las estrategias de comunicación para cualificar el trabajo del Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE) del GAMLP caso Macrodistrito San Antonio.

### 5.3 **SEGUNDA FASE**

#### 5.3.1 **Involucramiento**

Desarrollar acciones para motivar a la jefatura y a la dirección, para el cual, mediante una carta, se solicitará una reunión con el jefe de la unidad de gestión educativa pedagógica del GAMLP. En dicha reunión se le presentara el proyecto de comunicación estratégica.

En ese contexto se les explicara la comunicación estratégica enactiva en forma detallada, desde los nuevos paradigmas, reconociendo a la organización en situación y desde lo vivo que despliega reconfiguraciones desde la diversidad existente en cada territorio. Trabaja el encuentro en dimensiones múltiples, diagnostica para establecer operaciones que permitan potenciar identidades grupales o sectoriales convergentes con la dirección de transformación propuesta en la estrategia de comunicación.

El fenómeno comunicacional enfocado desde una perspectiva estratégica que requiere un abordaje que se concentre en lo situacional y que nos permita abandonar los programas de investigación regidos exclusivamente por la lógica disciplinar, así como también adoptar programas centrados en los problemas reales y sus fuerzas motrices (Massoni, 2011).

Resaltando que el trabajo se lo realizó a la luz de la metodología de investigación enactiva de comunicación (IEC) que arrojó una clara descripción de la situación del CARE respecto a la comunicación.

En dicha reunión también se planteará la realización de charlas y un taller donde se muestre por qué es beneficioso, la implementación de la comunicación estratégica enactiva (CEE) en la organización y las acciones que serán necesario desarrollar.

Posteriormente, se solicitará al jefe de la unidad los ambientes del CARE para impartir el taller, donde se dará a conocer las técnicas, herramientas e instrumentos de la investigación enactiva en comunicación (IEC), sobre el cual se invitará a todos los

involucrados en la temática y expresen su análisis propio que aporten reflexiones porque comunicar no es solo diseñar mensajes “bonitos” y no es una moda pasajera. La comunicación es estratégica.

La estrategia como un escenario para convocar a la acción de los actores relacionados con la solución del problema que aborda el proyecto (Massoni, 2007).

### 5.3.2 Calendario para la ejecución de las actividades

Nombre de la tarea	Persona responsable	Fecha de inicio	Fecha final	Reaparición
Reunión de inicio del proyecto	Jefe unidad de gestión educativa pedagógica del GAML P	Julio/2022	Julio/2022	
Reunión de coordinación para el taller	Jefe de unidad y proyectista	Julio/2022	Julio/2022	semanal
Preparación de trípticos para la reunión de coordinación	Personal encargado y proyectista	Julio/2022	Julio/2022	semanal
Preparación de la guía práctica CEE para el taller	Proyectista	Julio/2022	Agosto/2022	
Preparación de las diapositivas de exposición	Proyectista	Agosto/2022	Agosto/2022	
Ejecución del taller	Proyectista	Septiembre/2022	Septiembre/2022	

Fuente: Elaboración propia.

Según el calendario, en la primera semana del mes de julio se inicia con la reunión con la jefa de unidad y en la segunda semana se desarrolla reuniones de coordinación para el taller de presentación del proyecto.

#### 5.4 **TERCERA FASE**

##### 5.4.1 **Construcción de herramientas de involucramiento**

Construcción:

Características de forma

Hoja tamaño oficio de 75 gr.

Full color

##### 5.4.2 **Materiales de información/comunicación para la reunión de coordinación y charlas**

Los materiales son fundamentales para una propuesta de intervención, un folleto promocional, plegado en 3 partes (al tener un par de plisados, esto es, una pareja de puntos en los que el papel se dobla) e impreso por ambas caras. Normalmente, los plisados siguen un eje vertical, perpendicular con respecto al sentido de las líneas de texto. Así, cada una de las partes del tríptico que queda entre los plisados forma columnas de párrafos separadas de las del otro lado del pliegue.

Construcción:

Características de forma

Hoja tamaño oficio de 75 gr.

Full color

Contenido

- Portada  
Comunicación estratégica y las dimensiones de la comunicación
- Introducción
- Desarrollo
- \* Qué es Comunicación Estratégica Enactiva  
Qué metodología, técnicas, instrumentos y herramientas utiliza
- Datos de contacto

- Referencias bibliográficas.

### 5.4.3 **Comunicación Estratégica Enactiva CEE, una guía práctica a ser distribuida en el taller**

Descripción:

Características de forma

- Tamaño cerrado ½ oficio
- Formato cerrado
- 10 páginas
- Full color en papel couche tapa 170 gr y páginas interiores papel de 70 gr.
- Acabado engrampado

#### **Contenidos**

##### 1. Propósito

Vivimos la experiencia de comunicar cada día y por ello la comunicación estratégica es potencializar las interacciones, desde los acoplamientos dinámicos y evolutivos que esa situación genera con esos actores y viceversa.

##### 2. Público

Principales y secundarios

##### 3. Estructura del contenido

Pág. 1 Caratula

Pág. 2 La comunicación estratégica enactiva CEE: poniendo las bases

- ¿Qué es la CEE?
- ¿De qué metodología, técnicas, instrumentos y herramientas dispone?

Pág. 3 La CEE operativizada por la Investigación enactiva en comunicación, diseño de la estrategia comunicacional

Pág. 4 Definición de la Versión Técnica Comunicacional VTC

Pág. 5 Reconocimiento de Marcas de Racionalidad Comunicacional MRC

Pág. 6 Reconocimiento y caracterización de Matrices Socioculturales MS

Pág. 7 Mapeo Comunicacional de Actores MCA

Pág. 8 Definición de Arboles de Soluciones AS

Pág. 9 Diseño y realización de la investigación de campo

Pág. 10 Diseño del Plan Operativo inicial de la estrategia comunicacional PO

- Reflexiones finales

4. Beneficio principal

Los actores principales conocen la comunicación estratégica

5. Tono

Información educativa

6. Formato/canal

Diez páginas

7. Periodicidad

Una sola vez

8. Criterios de evaluación

Sondeos de opinión

9. Presupuesto

Bs. 600

## 5.5 CUARTA FASE

### 5.5.1 Plan de aplicación de las herramientas de involucramiento

Se aplicará mediante un taller que es una experiencia de trabajo activo de cada uno/a de los participantes.

La preparación del evento del taller se hará bajo tres momentos:

- El diseño: concepto del taller, los objetivos, los contenidos y la metodología del mismo.

- La planificación: detallar los pasos del evento, los horarios, técnicas y actividades.

- La elaboración de los materiales: transparencias, material de apoyo, etc

## 5.6 QUINTA FASE

### 5.6.1 Preparación y ejecución del taller

Taller “Hacia la multidimensionalidad de la comunicación: Comunicación estratégica” Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE), Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP)

#### **Datos básicos**

En un mundo cada vez más complejo, una mirada estratégica de la comunicación cobra especial importancia, donde es necesario dar cuenta de cómo la pensamos, vivimos y sentimos; la trayectoria difusionista en la institución.

En este taller analizaremos la importancia de reconfigurar los vínculos intersubjetivos a partir del encuentro sociocultural. Es decir, poner en tensión la concepción de la comunicación entendida como difusión, desde un abordaje multidimensional y complejo para comprenderla.

#### **Objetivo**

Presentar un objeto de aprendizaje, la comunicación estratégica enactiva (CEE) operativizadas por la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), que permita reconocer la difusión predominante de las actividades de comunicación en el Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE).

#### **Materiales**

- Folder
- Hojas para apuntes
- Bolígrafo
- Diapositiva impresa
- Guía práctica CEE
- Proyector PowerPoint

#### **Fecha**

Septiembre del 2022

#### **Hora**

Sábado mañana: tres horas y media de 9:00 a 12:00

#### **Lugar**

Salón del CARE del GAMLP

### Desarrollo del Taller

Fase	Tiempo	Actividades
<b>Inicial</b>	30 min.	<p>Registro de participantes</p> <p>Bienvenida a los participantes.</p> <p>Presentación por parte del tallerista.</p> <p>Presentación entre participantes (Dinámica de presentación).</p> <p>Dinámica rompe hielos.</p> <p>Breve introducción al taller (el objetivo propuesto para tal fin).</p>
<b>Central</b>	1 hora	<p>Contenido</p> <p>El taller desarrollará los siguientes contenidos temáticos:</p> <p>Sesión 1: Introducción a la comunicación estratégica</p> <p>Marco teórico:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Concepto</li><li>- Difusión vs comunicación estratégica</li><li>- Modelos de comunicación</li><li>- Comunicación estrategia enactua CEE</li><li>- Comunicación organizacional</li></ul> <p>Sesión 2: Poner a conversar las técnicas, investigación enactiva en comunicación.</p> <p>Marco práctico: (Diagnostico CARE)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Versión técnica comunicacional VTC</li><li>- Marcas de Racionalidad comunicacional MRC</li><li>- Mapeo comunicacional de actores MCA</li><li>- Matrices socioculturales MS</li></ul>



<b>Final</b>	1 hora	Preguntas de parte de los participantes. Conclusiones del taller, por parte del tallerista. Evaluación del taller (Forma, tiempo, etc.). Evaluación del tallerista (Manejo del tema, manejo del público, capacidades comunicativas, etc.). Final del taller agradecimientos. Varios (Información de PRE, POST, etc.).
--------------	--------	--

Para la ejecución del taller se hará un reconocimiento del salón del CARE, tamaño, ambiente, acústica, pizarra acrílica, proyector, etc.

#### 5.6.2 Seguimiento

El seguimiento es un proceso continuo y sistemático para obtener y analizar información sobre el avance hacia la consecución de las metas y objetivos de un proyecto, se refiere a la verificación continua de la implementación del proyecto (Gosparini et al., 2004)

El seguimiento se realiza una vez comenzado el programa y continúa durante todo el período de implementación.

A continuación, se desarrolla el seguimiento de actividades propuesta para el CARE:

##### Objetivo

Elaborar una guía metodológica con el fin de implementar las estrategias de comunicación y cualificar el trabajo de los Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE) del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), Caso Macro Distrito de San Antonio.

##### Monitoreo de actividades y/o medio

Taller “Hacia la multidimensionalidad de la comunicación: Comunicación estratégica” Centro de Alto Rendimiento Educativo (CARE), Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP)

Aspectos que se deben evaluar

Conocimiento

Comprensión

Comportamiento

Actitud

Técnicas de evaluación

Lista de participantes al taller

Test con preguntas de los temas tratados en el taller

Una vez terminado la actividad se evaluará, la comprensión, la participación del tema tratado, se destacará la participación.

### 5.6.3 Evaluación

La evaluación, permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, del diseño del proyecto y sus impactos (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005).

Una evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, fidedigna y útil. Los datos de las conclusiones, recomendaciones y lecciones de una evaluación deben ser usados en los futuros procesos de toma de decisiones relacionados con el programa.

Evaluación propuesta para el CARE:

#### **Primer objetivo específico**

Operativizar el despliegue de una estrategia comunicacional en dimensiones múltiples.

1. Público

Principal y/o primario

2. Determinación de las metas

Lograr que las dimensiones comunicacionales se ejecuten

3. Indicadores

Procesos comunicacionales operativizados como algoritmos fluidos utilizando la IEC.

4. Técnicas de evaluación

Marcas de racionalidad comunicacional MRC, su reconocimiento y diseño.

**Segundo objetivo específico**

Promover nuevas concepciones de comunicación, intermediadas por la CEE y la IEC.

2. Público

Secundario

3. Metas

Abordar nuevas concepciones de comunicación con CEE y la IEC.

4. Indicadores

Acciones y sentidos compartidos con nuevas concepciones en procesos comunicacionales.

5. Técnicas de evaluación

Mapeo comunicacional de actores mediante diagramas

**5.6.4 Propuesta metodológica**

A manera de comprender, siempre las investigaciones son acciones, todo lo que hagamos en una organización a nivel de investigación también son acciones y a veces nos olvidamos de ese componente.

Al explorar algunas diferencias de las metodologías de investigación en comunicación tradicional y las metodologías de investigación en comunicación, es concerniente trabajar desde las técnicas y herramientas de la IEC investigación en comunicación, a través del desplazamiento metodológico de la misma y es además aquello que nos diferencia cuando aplicamos esta metodología de la comunicación estratégica.

Así mismo no concierne en las investigaciones sólo observar, describir, analizar y sintetizar. La definición de comunicación como encuentro a la que adscribimos nos impulsa a nuevos órdenes en la profesión y también en la investigación. “Presentamos a la comunicación estratégica como una metaperspectiva focalizada en el cómo propiciar

con los actores un proceso de interactividad creciente que busca otra calidad” (Massoni, 2013. Pág. 12).

Además de proporcionar conocimientos básicos de las técnicas y herramientas de la IEC, los desplazamientos son exploraciones implícitas, en esta metodología y en esta técnica, son travesías siempre disponibles en una investigación enactiva, que superan subyacen y guían el trabajo del investigador más allá del tema al que se dedique en cada investigación y que en algunas investigaciones se desarrollan más cerca de uno de los polos del desplazamiento y otras más cerca del otro polo.

Para lo cual se apuntan tres desplazamientos, vinculados con la idea de cómo puede aportar un comunicador en las organizaciones, a la motivación y a la participación de los actores en las organizaciones.

La guía se ha dividido en tres ejes de desplazamientos:

1- Comunicación estratégica: De lo semiótico a lo simbiótico

2- Comunicación estratégica: De la ilusión del yo a los autodispositivos colectivos.

3- Comunicación estratégica: De la participación motivada a la participación enactuada

En la cual se describe los caminos que se debe observar para poder desarrollar los ejes y el diseño y las técnicas que pueden ayudar a lograrlo.

### **De lo semiótico a lo simbiótico**

La función de la comunicación estratégica abraza una consideración de la percepción y lo corporal como hipocentro de la acción para habilitar en nuestra investigación una búsqueda del sentido que no excluya al cuerpo, que no sea solo representación, pero tampoco solo enunciación o solo lectura sino en acción (Massoni, 2016 pág. 189).

Es decir, es una conversación que incluye al agua si es un proyecto contra la desertificación o a los árboles si se trata de un proyecto de forestación, o a los animales si se trata de un proyecto ganadero.

Una estrategia de comunicación no es un diseño para resolver un problema. No es una fórmula de verdad. Es propiciar reconfiguraciones espacio/temporales con otros cuerpos vivos en un territorio en particular. Es considerar un sistema abierto y complejo (el hombre) que se relaciona con otro sistema abierto y complejo (el territorio).

Es un hacer común en el que emergen espacios compartidos a partir del reconocimiento de las trayectorias de los actores socioculturales relevantes en cada problema. Pero esas modalidades de vinculación con el problema se examinan a partir de técnicas y metodologías atentas a la cuestión simbiótica de lo comunicacional en la situación que se aborda en cada investigación, en tanto posibilidad de cambio propia de un grupo o sector en particular.

### **De la ilusión del yo a los auto dispositivos colectivos**

“La caracterización de matrices socioculturales busca captar las trayectorias de grupos y sectores sin descartar la interactividad y la fluidez, procurando capturar su particular modalidad de vinculación intersubjetiva para relacionarse con el problema” (Massoni, 2016 pág. 189).

Este desplazamiento habla de la consideración del orden de lo fluido que es propia de lo comunicacional como auto organización, ejemplo las aves cuando viajan vuelan juntas. Sin embargo, no ha sido valorado lo suficiente desde las metodologías clásicas de las ciencias sociales. De esto nos ocupamos en las metodologías de la comunicación estratégica con varias técnicas.

Por ejemplo, mediante la caracterización de las Matrices socioculturales. Esta técnica busca captar las trayectorias cambiantes de grupos y sectores sin descartar la interactividad y la fluidez, procura capturar, registrar su particular modalidad de vinculación intersubjetiva para relacionarse con el problema, incluyendo registros simbólicos, materiales, emocionales, acciones, etc. según lo requiera la estrategia comunicacional. Las Matrices socioculturales son nuestra manera de nombrar a esa especie de linaje de acciones compartidas por un grupo o sector vinculado a la VTC.

Así, los comunicadores estratégicos nos ocupamos de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y las matrices socioculturales presentes en una

situación dada. Lo hacemos desde lo fluido y tomando a la resiliencia como uno de los núcleos articuladores de la vida en las sociedades actuales.

La autoorganización y la resiliencia resuenan fuertemente en el tercer y último eje como especificidad de la investigación en comunicación estratégica.

### **De la participación motivada a la participación en actuada**

Considerando a la comunicación como una convocatoria conversacional entre lo deseable y lo posible en cada Matriz sociocultural y a la participación como el reconocimiento de una trayectoria que emerge en torno al problema que aborda la investigación, teniendo siempre presente que no se trata de captar un registro individual, sino comunicacional (Massoni, 2016 pág. 194).

Sin embargo, desde la mirada comunicacional no nos interesa el registro individual, tampoco el registro social macro de la emocionalidad, sino el recorte a medio camino entre ambos, que denominamos el recorte comunicacional y que ubica también a la emoción en el territorio en el cual se despliega la temática que aborda la estrategia comunicacional, ejemplo las señales de tránsito en las ciudades.

En este sentido, el conocimiento ya no está en el objeto, sino que en actúa en determinada situación, como una tensión que fluye entre actores y problemáticas.

El resultado del diagnóstico clásico se centra en temas a comunicar, ya que el foco está puesto en un listado de productos a desarrollar. A diferencia de la metodología de la Comunicación Estratégica que pone el acento en los procesos, y las transformaciones deseables y posibles, de acuerdo con las trayectorias de los actores.

La investigación enactiva en comunicación asume que lo poético y lo político son gestos de una misma trayectoria sociocultural. Y que la comunicación transformadora es la que atiende a la vez a las trayectorias de los actores y a la multidimensionalidad de lo comunicacional y en cada tema las dimensiones son distintas.

Para finalizar, en la ilustración tres, se enlistan las principales técnicas y herramientas de las metodologías de la comunicación estratégica. Todas ellas trabajan abordando lo comunicacional desde la estrategia como un dispositivo doble, de reconocimiento y de operación del encuentro sociocultural situado. Todas investigan

como un propiciar el cambio social conversacional en los territorios. Trabajan en reconocer las modalidades del encuentro presentes en la situación para proponer acciones y espacios en otras dimensiones del fenómeno comunicacional y propiciar reconfiguraciones espacio-temporales. Por eso la comunicación estratégica es siempre comunicación para la innovación.

### Ilustración 3

#### Metodología de la comunicación estratégica ambiental



Fuente: Massoni, S. Metodologías de la comunicación estratégica 2013.

## **5. CONCLUSIÓN**

Este proyecto de grado tuvo como objetivo identificar estrategias de comunicación para cualificar el trabajo de los Centros de Alto rendimiento Educativo del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. Con base en un análisis cualitativo bajo el planteamiento metodológico de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC).

La investigación enactiva en comunicación promueve la inserción del investigador en la trama social, siendo parte de ella, lo cual permite que las sensaciones vividas y las acciones que emergen sean pensadas como un todo y no desde componentes aislados y descriptivos. Por ello la intervención asume el trabajo desde lo colectivo y participativo donde converjan distintas miradas y voces, como también saberes y destrezas propias del hacer cotidiano institucional.

Y para una conclusión pertinente del proyecto, se felicitará a todos por su participación en el taller y se dejará toda la producción al jefe unidad de gestión educativa pedagógica del GAMLP y mediante una carta se solicitará reuniones de trabajo para la ejecución del proyecto.



## 6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Gestión 2022

Meses		4				5				6				7				8				9				10				11			
Actividades		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del diagnóstico y recolección de datos para el proyecto	desde oct 2021																															
2	Elaboración de los recursos comunicacionales para el "Taller"																																
3	Reunión con Jefa de Unidad																																
4	Reunión de coordinación para el taller y entrega de triptico informativo																																
5	Ejecución del taller y entrega de la guía del CEE																																
6	Reuniones de trabajos para la ejecución y/o implementación																																
7	Presentación del primer borrador del Proyecto de Grado																																
8	Devolución observaciones																																
9	Presentación del segundo borrador																																
10	Aprobación del informe final																																
11	Defensa del Proyecto de Grado																																

Fuente: Elaboración propia.

## 7. PRESUPUESTO

Descripción de la actividad	Material Proyecto de Grado	Unid .	Tiempo / Pzas	Pre/ Uni	Pre/ Total
Preparación y elaboración					
	Internet	6	meses	200,00	1.200,00
	Impresiones	300	hojas	0,20	60,00
	Tinta	1	Juego	250,00	250,00
Taller de presentación					
	Diseño e impresiones de guía practica	30	Unid	20,00	600,00
	Refrigerio	20	Unid	10,00	200,00
	Folder	20	Unid	1,00	20,00
	Hojas	1	Paq	25,00	25,00
	bolígrafos	20	Unid	2,00	40,00
Reunión de coordinación					
	Impresión de cartillas	30	Unid	6,00	180,00
Transporte	A las zonas del Macro distrito San Antonio	3	meses	200,00	600,00
Celular	Comunicación	3	meses	200,00	600,00
Impresión del primer y segundo borrador					
	Impresión y anillado	4	Ejem.	60,00	240,00
Empastado trabajo final	Tapa dura e impresiones	6	Ejem.	100,00	600,00
<b>Total</b>					4.615,00
Imprevistos					230,75
<b>Total, General</b>					4.845,75

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Fuentes de consulta

- Ander-Egg, E. (1972). *Introducción a las técnicas de investigación social*. Buenos Aires.
- Arbizu, F. (2015). *Marco nacional de cualificaciones para República Dominicana. Santo Domingo, República Dominicana: MINERD.*
- Barragan, R., Salman, T., Ayllon, V., & al., e. (2016). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. PIEB, La Paz, Bolivia.
- Braverman, H. (1974). *Trabajo y capital monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX*. Mexico.
- Brotherige, C., & Grandey, A. (2002). *Emotional Labour and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work"*. *Journal of Vocational Behavior*, 60.
- Campinos-Dubernet, M., & Marry, C. (1986). *De l'utilisation d'un concept empirique : la qualification. Quel rapport à la formation, en Tanguy, L. (ed.), L'introuvable relation emploi-formation, La Documentation Française*. Paris.
- Castillo, J. (1996). *Sociología del trabajo. Un proyecto docente. Centro de Investigaciones Sociológicas, núm. 152.*
- De Moragas, M. (1985). *Teorías de la comunicación*. Barcelona.
- De Souza Santos, B., & Meneses, M. (2014). *Epistemologías del sur*. Madrid.
- Duarte, G. (2006). *Características estructurales de la producción ALAIC. Una aproximación al conocimiento del GT-17. Comunicación y Sociedad*. Obtenido de <https://bit.ly/3i4FhJH>
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, La confianza y los desafíos de la transformación*. Santiago de Chile.
- Friedmann, P., & Naville, P. (1971). *Tratado de Sociología del trabajo*. Mexico.
- Garrido, F. (2017). *Comunicación estratégica, Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/citation/download)

- Giddens, A. (2004). *Sociología*. . España.
- Gomez Bueno, C. (1999). *Del etiquetado de las ocupaciones según nivel de cualificación*. *Revista de Investigaciones Sociológicas*, 88.
- Gosparini, P., Russo, L., Sirtori, M., & Valmarana, C. (2004). *Manual de monitoreo y evaluación de las ONGs de Forum Solint*. CISP, Roma.
- Grawitz, M. (1975). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. Barcelona.
- Haug, M. (1992). *The Desprofesionalization of Everyone ? en "Sociological Focus"*, 8, número 3.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart. The Commercialization of Human Feeling*. Los Angeles, CA: University of California Press.
- Huanaco, R. (2020). *La comunicación estratégica enactiva como superación a la comunicación estratégica tradicional [Diplomado, Universidad Mayor de San Andres]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://bit.ly/3HY1Fz2>
- Kaplan, D. (1987). *Invisible Work. Social Problems*, n.º 5, vol. 34.
- Kergoat, D. (1994). *Por una sociología de las relaciones sociales: del análisis crítico de las categorías dominantes a una nueva conceptualización», en BORDERI'AS, C. et al., Las mujeres y el trabajo: rupturas conceptuales*. . Madrid.
- Le Bas, C., & Mercie, C. (1984). *Le savoir – faire et les changements techniques"*, Presses Universitaires de Lyon. Lyon.
- Leguizamon, J. (2016). *Aportes desde la comunicación estratégica a los procesos de acreditación institucional en Colombia [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Rosario]*. Repositorio institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2133/10449>
- Macluhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación*. España.
- Mancini, P. (2010). *"Comunicación: ¿teoría u objeto?"*, *Diálogos de la Comunicación [en línea]*, núm. 80, abril - junio. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3719727>
- Maruani, M. (1991). *La construcción social de las diferencias de sexo en el mercado de trabajo*. *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, n.º 14-14.

- Maruani, M. (1993). *La cualificación, una construcción social sexuada*. *Revista de Economía y Sociología del Trabajo*, n.º 21-22.
- Massoni, S., Piola, M., & Margherit, L. (2019). *Investigación Enactiva en Comunicación. Estudio comparativo de proyectos caso que aplican metodología y Software IEC*. Revcom. Obtenido de <https://doi.org/10.24215/24517836e008>
- Massoni, S. (2003). *Estrategias de comunicación rural: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional [Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires]*. Obtenido de <https://bit.ly/3MDXIIP>
- Massoni, S. (2007). *Estrategias, Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario.
- Massoni, S. (2008). *La comunicación y el desarrollo. Encuentros en la diversidad INTA - UNRC*. Obtenido de <https://bit.ly/3tUTEWR>
- Massoni, S. (2011 a). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Argentina.
- Massoni, S. (2011 b). *Comunicación Estratégica: innovación comunicacional en sintonía acuífera*. En: *Antología del Instituto Latinoamericano de Comunicación y Desarrollo*. Asunción del Paraguay.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica: Comunicación para la innovación*. *Colección Comunicación*. Universidad Autónoma de Mexico/Universidad Nacional de Rosario, Rosario.
- Massoni, S. (2013 b). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario.
- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario.
- Massoni, S. (2015). *Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional*. Publicado en *Memorias del XII Foro Iberoamericano sobre*

- Estrategias de Comunicación*. Bogotá. Obtenido de <https://sites.google.com/site/massoniestrategia/articulos/nueva-teora>
- Massoni, S. (2016 a). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito.
- Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito.
- Massoni, S. (2018). *Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos*. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, año XV n.28, enero-junio. ALAIC.
- Massoni, S. (2019 ). *Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva: un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional*, año 16, N° 30, 1° semestre. ORGANICOM. Obtenido de <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/157466/156045/368734>
- Massoni, S., & Bussi, M. (2020). *Guía IEC Investigación Enactiva en Comunicación: La ciencia de la articulación*. Rosario.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo.
- Meyer Rodriguez, J. (2009). *Comunicación estratégica: nuevos horizontes de estudio*.
- Modonesi, V. (2020). *Proyecto de estrategia comunicacional sobre los procesos de capacitación de los tamberos. Actualización del Curso El profesional Tambero de INTA [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Rosario]*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://bit.ly/37jECIK>
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. España.
- Najmanovich, D. (s.f.). *Interdisciplina. Riesgos y Beneficios del Arte Dialógico. Tramas, Re vista de la Asociación Uruguaya de Psicoanálisis de las configuraciones vinculares*.
- Narváez, O. (19 de Noviembre de 2014). *La entrevista y la guía de entrevista*. Obtenido de <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/index.html>
- ONU. (2020). *Principios básicos de programación, Monitoreo y Evaluación*.

- Ortega, C., & Lopez, F. (2004). *El burnout o síndrome de estar quemado en los profesionales sanitarios. Revisión y perspectivas. International Journal of Clinical and Health Psychology, n.º 1, vol. 4.*
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005 ). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Área de proyectos y programación de inversiones. CEPAL, Santiago, Chile.*
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación.* Barcelona.
- Pérez, R., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones.* Barcelona.
- Piore, M., & Doeringer, P. (1985). *Internal labor markets and manpower analysis.* Nueva York.
- Rivadeneira Mantilla, G. Y. (2020). *La aplicación de la comunicación estratégica en organizaciones sin fines de lucro para generar redes de cooperación entre beneficiarios Caso David's Educational Opportunity Fund [Tesis de maestría, Universidad Andina Simon Bolivar, sede Ecuador].* Repositorio institucional. Obtenido de <https://bit.ly/3HYA54E>
- Rodriguez Sosa, M., & Rodriguez Rivas, M. (1988). *Teoría y diseño de la investigación científica.* Lima.
- Saladrigas, H. (2005). *Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos, Revista Latina de Comunicación Social.* Obtenido de <http://www.revistalatinacs.org/200540saladrigas.htm>
- Saperas Laprieda, E. (1986). *Comunicación y anticipación utópica. Contribuciones de la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt a la sociología de la comunicación, en M. de Moragas, M. (ed.), Sociología de la comunicación de masas.* Barcelona.
- Silvestre, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). *Comunicación, lenguaje, y comunicación organizacional, Signo y Pensamiento.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/860/86005104.pdf>
- Torrice, E. (2010). *Comunicación De las matrices a los enfoques.* Quito.

Varela, F. (1996). *Ética y acción*.

Vilches, L. (2001). *La migración digital*. Barcelona.

Wood, S. (1987). *The deskilling debate*. *New Technology and Work Organization*. *Acta Sociologica*, n.º 30, vol. 1.

Zapf, D. (2002). *Emotion Work and Psychological Well-being. A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations*. *Human Resource Management Review*, 12: 237-268.

### **Páginas web**

¿Qué es la Comunicación Estratégica Enactiva? (2019, May 12). [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=bkwwQz2EPqw>

AUDIO LIBRO CEE - Un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional. (2021, July 27). [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Kq8oZmFpLQ0>

Comunicación Estratégica, Sandra Massoni. (2021, September 28). [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=xjAhuwW7u6k>

Conversatorio: Comunicación estratégica en tiempos complejos. (2020, October 24). [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=GkPZAiWBQws>

COVID y comunicación - Audiolibro de Comunicación Estratégica Enactiva. (2021, March 23). [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=VTgVHPmEhXk>

Ejemplo Comunicación Organizacional. (2012, November 15). [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=IGVRc0fMiNs>

Guía IEC: Investigación enactiva en comunicación. La ciencia de la articulación. (2021, September 4). [Video]. YouTube.  
[https://www.youtube.com/watch?v=6mXU\\_o3j\\_og](https://www.youtube.com/watch?v=6mXU_o3j_og)

La comunicación como disciplina científica. (2021, November 5). [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=g1ikpvGXAMg>

Sandra Massoni: El nuevo comunicador. (2017, May 26). [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=N3FMe20WfAQ>



*Sandra Massoni: La comunicación como encuentro sociocultural que enactúa.* (2017, February 16). [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=zfWm4HpJJcA&t=146s>

### **Entrevistas**

Aliaga D. *Diseñador Gráfico (Dirección de cultura y educación) Entrevista, Zeballos N. septiembre 2021 GAMLP.*

Lima R. *Técnico encargado de convocar a los CARE VOLUNTARIOS Y manejo de Redes. Entrevista, Zeballos N. septiembre de 2021 GAMLP*

Marca J. *Voluntaria CARE. Entrevista, Zeballos N. septiembre 2021 GAMLP*

Sabrina *Voluntaria CARE. Entrevista, Zeballos N. septiembre 2021 GAMLP*

Wilaseca W. *jefe Unidad de Gestión Escolar. Entrevista, Zeballos N. septiembre de 2021 GAMLP*

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### CARE GAMLP



La Unidad de Gestión Educativa y Servicios Pedagógicos a través de los Centros de Alto Rendimiento Educativo invita a estudiantes de primero a sexto de secundaria comunitaria productiva de unidades educativas fiscales y de convenio del Municipio de La Paz a participar del curso de **Matemáticas**

1º a 4º de secundaria	Álgebra	10:00 a 11:00
5º y 6º de secundaria	Trigonometría, geometría analítica	15:00 a 16:00

Lunes, miércoles y viernes

El curso es GRATUITO.

#LaPazEnPaz  
#PorElBienComún  
#EducaciónPorElBienComún

SECRETARÍA MUNICIPAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA CIUDADANA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA Y SERVICIOS PEDAGÓGICOS

La Unidad de Gestión Educativa y Servicios Pedagógicos en coordinación con SEPAMOS "Servicios y Estudios Para la Participación Ciudadana en Democracia" invita a maestros y maestras a participar de la capacitación sobre:

## PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA SEXUAL

contra infantes, niñas, niños y adolescentes

- TEMÁTICA I Prevención de la violencia sexual
- TEMÁTICA II Prevención de comportamientos sexualizados
- TEMÁTICA III Ruta de intervención y contención emocional

**CURSO GRATUITO**  
INICIO MIÉRCOLES 30 DE JUNIO

Miércoles 30 Viernes 02 y Lunes 05  
Horas: 18:00 a 19:30

Por la plataforma zoom

**ANEXO 2**

**CARE a nivel internacional**



A promotional graphic for LB (Liceo Bressani) featuring a star logo with the letters 'LB' and the text: "#SomosBressani", "CERTIFICACIONES", "INNOVACIÓN EDUCATIVA", "CENTRO EDUCATIVO DE ALTO RENDIMIENTO", "FORMACIÓN DEL ESTUDIANTE DE LA ERA DIGITAL", "UNIVERSIDAD DE VILLAHUELPA", "ESPAÑA". The graphic also includes images of students and the text: "LB", "Vivimos en un mundo de oportunidades. Te ayudamos a alcanzarlas.", "7725 0090", "Cobán, A.V.".

## ANEXO 3



Principales conclusiones de la edición de 2019:

- Más de 150 países con MNC en desarrollo.
- Resultados de aprendizaje base conceptual común de casi todos los MC una tendencia significativa en todo el mundo.
- Los marcos exhaustivos, que incluyen todos los niveles y tipos de cualificaciones, están ganando terreno en Europa y en otros lugares.
- Los MNC proporcionan estructuras visibles y estándares comunes para apoyar el reconocimiento y la validación del aprendizaje no formal.
- Los MNC influyen en el aseguramiento de la calidad y fortalecen el enfoque de los resultados del aprendizaje. La garantía de calidad puede integrarse en los MNC o vincularse a ellos.
- Varios marcos regionales (MRC) en diferentes etapas de desarrollo y aplicación: MEC, SADCQF, CARICOM, ASEAN, países de la Commonwealth, etc.
- La creciente digitalización de la educación y las acreditaciones: también se espera que la tecnología digital ofrezca nuevos métodos y sistemas de acreditación que puedan captar, reconocer y validar una gama más amplia de resultados de aprendizaje en la era del aprendizaje a lo largo de toda la vida.

## **ANEXO 4**

### **MODELO DE ENTREVISTA UTILIZADA**

Proceso de identidad:

1. ¿Quiénes son y que es el CARE?
2. ¿Cuál es su objetivo?
3. ¿Qué quieren desarrollar?
4. ¿Cómo quieren ser vistos?

Proceso de conducta:

1. ¿Qué hacen?
2. ¿Cómo lo hacen?
3. ¿Con que recursos?
4. ¿Con que expectativas lo hacen?
5. ¿Con que impacto?

Comunicación:

1. ¿Qué dicen cuando se comunican?
2. ¿Por qué medios y con que técnica?
3. ¿Para qué lo dicen?
4. ¿Con que frecuencia?

Públicos:

1. ¿A quiénes se dirigen?
2. ¿Qué relación tienen?
3. ¿Qué tanto les conocen?

Imagen:

1. ¿Qué les interesa?
2. ¿Qué les preocupa?
3. ¿Cómo los perciben?



**ANEXO 5**

<b>TABLA Entrevistas Proyecto “Rendimiento educativo”</b>				
<b>Nombre del entrevistado/a</b>	<b>Fecha</b>	<b>Cargo/Rol</b>	<b>Lugar</b>	<b>Matriz Sociocultural</b>
Wara Vilaseca	Julio 2021	Jefe Unidad de Gestión Escolar	CARE	Los que habilitan
Daniel Aliaga	Julio 2021	. Diseñador Gráfico (Dirección de cultura y educación	CARE	Los que aceptan y quieren la labor
Roger Lima	Julio 2021	Técnico encargado de convocar a los CARE Voluntarios y manejo de Redes	CARE	Los que aceptan y quieren la labor
Joselyn Marca	Julio 2021	Voluntaria CARE	CARE	Los que aceptan y quieren la labor
Sabrina	Julio 2021	Voluntaria CARE	CARE	Los que aceptan y quieren la labor
Julio	Julio 2021	Vecino	San Antonio	Los que aceptan
Roger	Julio 2021	Estudiante	San Antonio	Los que aceptan

## ANEXO 6

<b>TABLA</b> <b>Test de modos y formas</b> <b>Proyecto “Rendimiento educativo”</b>	
<b>Modos y formas</b>	<b>Quienes participan</b>
CARE Informativo	<p>En las redes sociales Facebook, portal del GAMLP, en las entrevistas en los medios de comunicación, en los eventos, como ser ferias educacionales, talleres, cursos, etc.</p> <p>Al interior del GAMLP, es a través de la Unidad de Gestión Educativa y Servicios Pedagógicos.</p>
Voluntariado	En el CARE, el personal encargado recibe al voluntariado y los brinda toda la información necesaria para la dar la formación a los estudiantes.
Reuniones	Se dan entre la jefe de unidad y el encargado de CARE para las actividades a ser llevados a cabo, bajo un cronograma tentativo.
Conversaciones por celular (whatsapp o llamadas)	Son conversaciones más informales, sólo para aclarar horarios, días de intervención, cancelaciones de último momento.
Actualizaciones	Se capacita a los voluntarios para que intervengan en la formación de los estudiantes para utilizar los medios digitales y otros.
Eventos	Estos se dan generalmente fechas acordadas con las unidades educativas y fechas claves para hacer promoción con la presencia de autoridades del GAMLP, a los cuales se invita para realizar intervenciones o bien apoyar como organización dependiendo el caso.

## ANEXO 7

**INFORME FINAL**  
**CITE; SMECC.DE.UGESP N° 00/2020**

**A:** Lic. Wara Krupskaya Vilaseca Chuquimia  
**JEFA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA Y SERVICIOS PEDAGÓGICOS.**

**DE:** Lic. Roger Reynaldo Lima Canaviri  
**“ENCARGADO DE VOLUNTARIADO CENTROS DE ALTO RENDIMIENTO EDUCATIVO GESTION 2020”**

**REF.:** **INFORME FINAL VOLUNTARIADO EN LOS CENTROS DE ALTO RENDIMIENTO EDUCATIVO 2020**

**FECHA:** **La Paz, 12 de noviembre de 2020**

---

### 1. ANTECEDENTES

La Unidad de Gestión Educativa y Servicios Pedagógicas dependiente de la Secretaría Municipal de Educación y Cultura Ciudadana, busca promover la educación en las áreas de tecnológica, ecológica, cultura, pedagogía a partir de los Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE) en la ciudad de La Paz impulsando el estudio en los estudiantes. La educación que se promueve en conjunto con los Centros de Alto Rendimiento Educativo, Unidades Educativas y estudiantes es conocer los distintos talleres y/o cursos junto a las distintas actividades que se realizan, así como expandir el alcance que se tiene actualmente. Logrando incentivar la participación en las actividades que realice el CARE y poder extenderse para llegar a profesores, padres de familia, juntas escolares.

Los Centros de Alto Rendimiento Educativo son espacios que responden al desarrollo de políticas, programas y proyectos del Plan Integral del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, con el objetivo de mejorar la calidad educativa con apoyo y



asesoramiento gratuito. Estos se desarrollan a partir del 2009 bajo la Dirección de Educación del Municipio, a través de la Unidad de Educativa y Servicios Pedagógicos.

Los Centros de Alto Rendimiento Educativo apoyan potencian y acompañan el proceso educativo de estudiantes, maestros y padres de familia, mediante el concepto Educación Para la Vida. Implementando talleres, actividades y eventos en áreas de educación cultura y tecnología, promoviendo la construcción de comunidades emprendedoras y creativas en igualdad de condiciones.

Según la Ley Municipal Autonómica N° 253 por las juventudes del municipio de La Paz, aprobado por el órgano legislativo del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en su capítulo IX Voluntariado, artículo 39, párrafo I *“El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz desarrollara planes, programas y proyectos de voluntariado, como una actividad de servicio de la comunidad que fomente los talentos y habilidades personales y sociales de las juventudes”*. III *“El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz en coordinación con aliados estratégicos promoverá la formación de habilidades en gestión de voluntariado, velando que los Programas y los Proyectos de Voluntariado, cumplan con la protección de los derechos y deberes de los voluntarios”*.

## **2. DESARROLLO**

En cumplimiento de la Orden de servicio SMECC-DE-UGESP N°072/2020 en la cual se designa a mi persona como RESPONSABLE DE VOLUNTARIADO DE LOS CENTROS DE ALTO RENDIMIENTO EDUCATIVO de la Unidad de Gestión Educativa y Servicios Pedagógicos, y mediante la Ley Municipal Autonómica N° 253 por las juventudes del municipio de La Paz el cual incentiva al ejercicio del voluntariado en el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, se da comienzo a la ejecución del programa de voluntariado en los Centros de Alto Rendimiento educativo *“CAREVOLUNTARIOS”* en el marco de la normativa actual.

## ❖ **OBJETIVO – PRACTICAS DE VOLUNTARIADO**

Brindar oportunidades para el desarrollo de talentos y capacidades de estudiantes y/o profesionales u otro interesado en compartir sus conocimientos, en el desarrollo de cursos y talleres planificados en los Centros de Alto Rendimiento Educativo (CARE), fomentando la coordinación de voluntarios y agrupaciones de voluntariado, como una actividad de servicio a la comunidad en beneficio de la sociedad paceña.

## ❖ **PLANIFICACION Y ORGANIZACION**

### **2.1. PROCESO Y ACCION DE VOLUNTARIADO**

El proceso y acciones para el voluntariado se realizaron en el marco del manual de procedimientos y procesos el cual tiene como finalidad Incorporar voluntarios para el programa centro de alto rendimiento educativo brindando oportunidades para el desarrollo de talento y capacidades promoviendo el voluntariado como una actividad de servicio a la comunidad en beneficio de la sociedad paceña (**Anexo 1**).

### **2.2. DOCUMENTACION PARA EL VOLUNTARIADO.**

Se creó la documentación para el proceso de voluntariado de los centros de Alto Rendimiento Educativo, de acuerdo al manual de procedimientos y procesos los cuales son: formulario de inscripción, planilla de asistencia, plan de acción, Informe final (**Anexo2**).

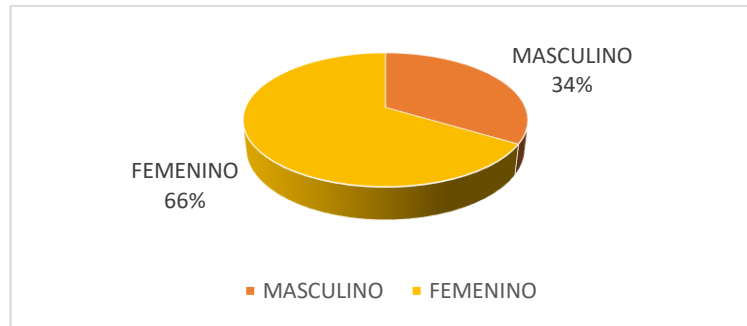
### **2.3. ESTUDIO DE VOLUNTARIADO**

La gestión presente se presentó al voluntariado personas de todas las edades, formación, pilares, las cuales para un análisis de alcance de convocatoria se presentan los siguientes datos.

#### **2.3.1. VOLUNTARIOS POR GÉNERO.**

Se puede apreciar en el grafico 1 que los voluntarios de la gestión 2020 en un 66% son de género femenino, y un 34% de género masculino, se puede apreciar que más de la mitad de los voluntarios son de género femenino.

**Gráfico 1**  
**Voluntarios por género**

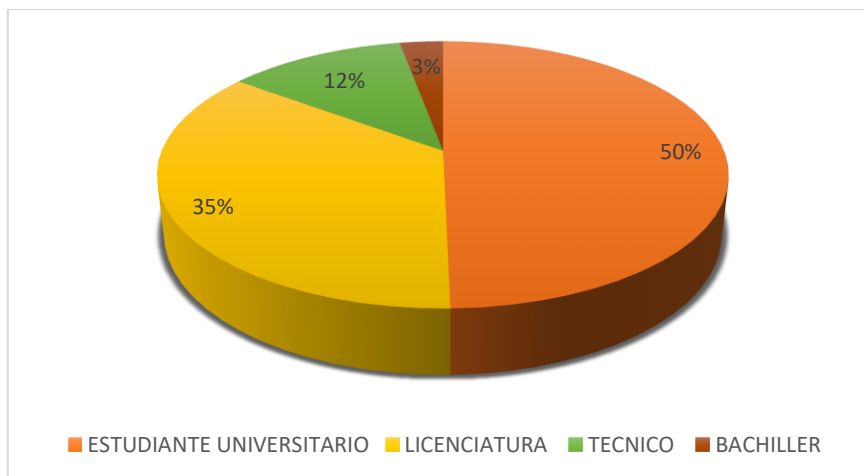


Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2. FORMACION DE VOLUNTARIOS

En el siguiente grafico se puede apreciar la formación de los voluntarios donde la mayoría son estudiantes universitarios con un 50.2% seguidos por profesionales con un 35%.

**Gráfico 2**  
**Formación de voluntariado**



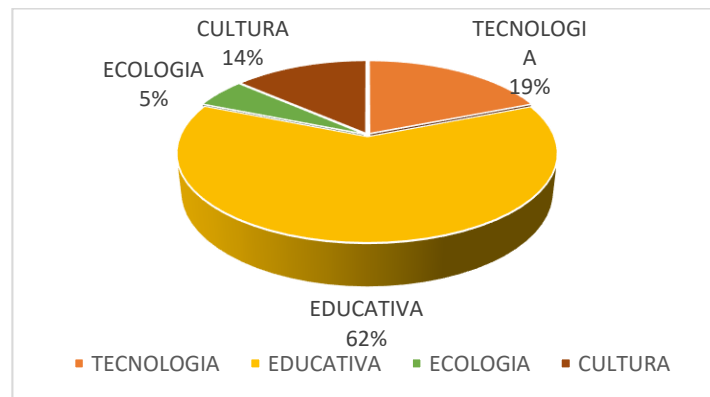
Fuente: Elaboración propia

### 2.3.3. VOLUNTARIOS POR PILARES.

Como podemos apreciar en la gráfica 3 un 62% de los voluntarios desarrollaron su voluntariado en el área educativa (pedagógica), seguida por el área tecnológica con 19%

**Gráfico 3**

**Voluntarios por pilares**



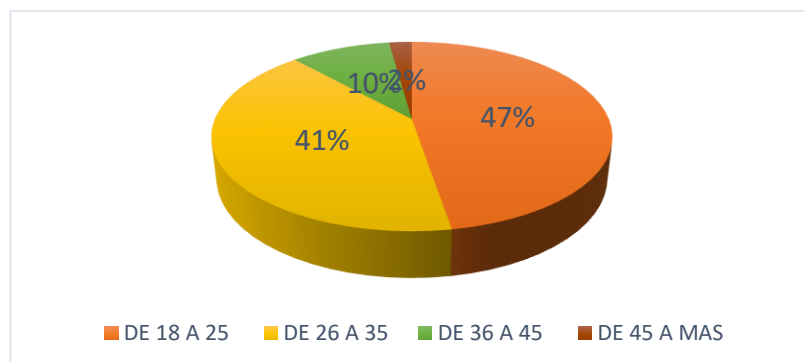
Fuente: Elaboración propia

### 2.3.4. VOLUNTARIOS POR EDADES

Se puede apreciar en el gráfico que un 47% de los voluntarios están entre a las edades de 18 a 25 años, seguido de los voluntarios entre las edades de 26 a 35 años de edad con un 41%.

**Gráfico 4**

**Voluntarios por pilares**



Fuente: Elaboración propia.

### 2.3.5. NUMERO DE VOLUNTARIOS POR CLASE

Se contó con 79 voluntarios que terminaron el voluntariado y cumplieron con los requisitos mínimos para poder contar con su certificación de los cuales desarrollaron su voluntariado en 69 clases distintas en los diferentes Centros de Alto Rendimiento Educativo como se puede apreciar en la tabla 1.

**Tabla 1**  
**Número de voluntarios por CARE y clases**

<b>CLASES CAREVOLUNTARIOS</b>	
<b>1</b>	ORTOGRAFÍA Y REDACCIÓN
<b>2</b>	LECTURA RAPIDA E INTELIGENTE
<b>3</b>	IMPRESIÓN 3D Y APLICACIÓN EN PRÓTESIS
<b>4</b>	CURSO DE VIOLÍN
<b>5</b>	ROBÓTICA CON HERRAMIENTAS RECICLADAS.
<b>6</b>	MATEMÁTICAS CON EL ÁLGEBRA DE BALDOR
<b>7</b>	SEGURIDAD INFORMÁTICA
<b>8</b>	DISEÑO GRAFICO Y CONTENIDO MULTIMEDIA
<b>9</b>	PROGRAMACION BASICA Y FUNDAMENTOS EN DEV C++
<b>10</b>	MERCADOS FINANCIEROS
<b>11</b>	FUNDAMENTOS DEL BRANDING
<b>12</b>	EDICIÓN DE FOTOGRAFÍA Y VÍDEO PARA EMPRENDEDORES
<b>13</b>	CREACIÓN Y ESTRUCTURAS DE PAGINAS WEB
<b>14</b>	FRÁNCESES BÁSICO
<b>15</b>	HORTÍCULTURA ORGÁNICA URBANA
<b>16</b>	ESTADÍSTICA I
<b>17</b>	ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO
<b>18</b>	CURSO BÁSICO DE FOLKLORE NACIONAL (MORENADA, SAYA AFROBOLIVIANA, TOBAS Y TUNDIQUI)
<b>19</b>	GUIARRA MODERNA INICIAL
<b>20</b>	MATEMÁTICAS (ALGEBRA BÁSICA)
<b>21</b>	PROGRAMACION EN HTML BASICO

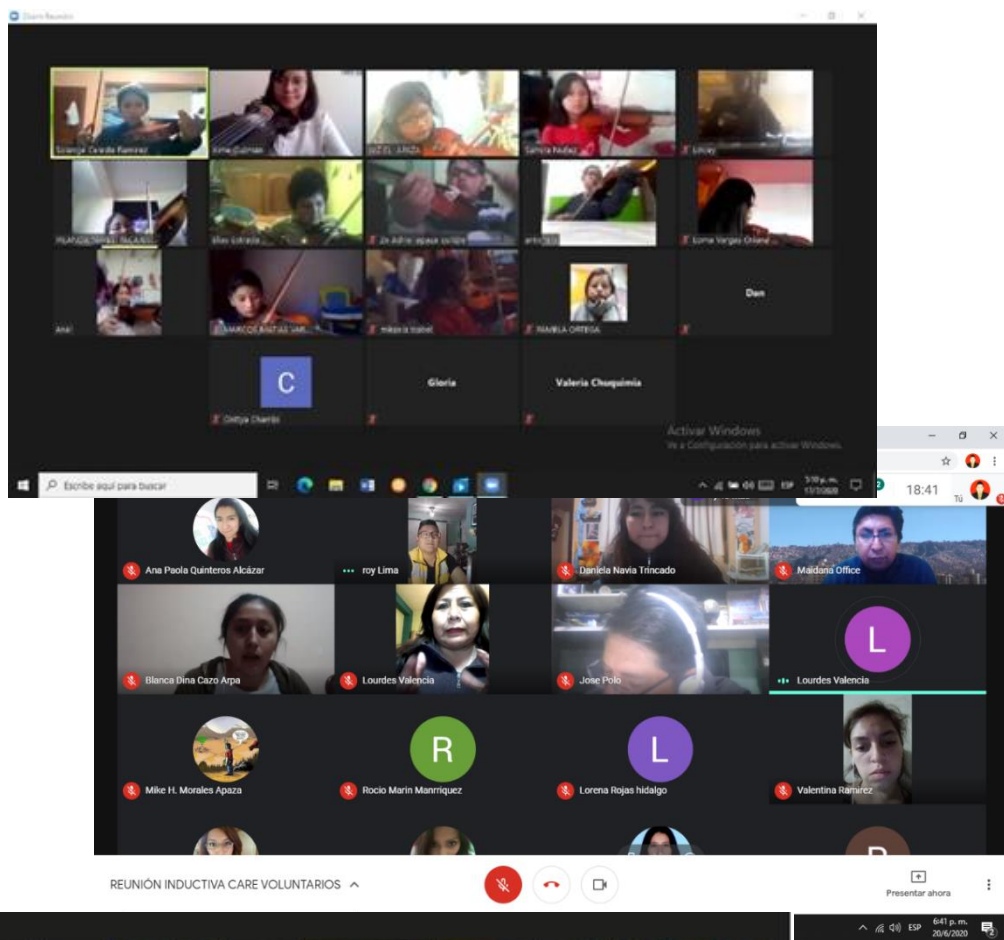
22	MATEMÁTICA PRE-UNIVERSITARIA
23	CLASES DE ELECTRICIDAD DOMICILIARIA NIVEL BASICO
24	DEFENSA PERSONAL BASICA
25	MANUALIDADES CON LANA
26	TALLER DE MAQUETISMO BASICO
27	ANATOMIA PARA SECUNDARIA
28	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y EMPRENDIMIENTO
29	CALCULO 1
30	HERRAMIENTAS DIGITAELS
31	TOMA DE APUNTES EFICIENTE Y EFICAZ
32	MATEMATICAS PARA NIÑOS
33	CLASES DE GUITARRA – CHARANGO
34	TEATRO INICIAL
35	PROGRAMACIÓN EN HTML BÁSICO.
36	AYMARA BÁSICO E INTERMEDIO
37	ROBÓTICA CON ARDUINO
38	BIOLOGÍA
39	APLICACIONES DE PRODUCTIVIDAD PERSONAL
40	PROGRAMACION BASICA PSEINT PYTHON/JAVA
41	ÁLGEBRA PRE-UNIVERSITARIA.
42	MÉTODOS DE ESTUDIO
43	QUÍMICA NIVEL SECUNDARIO
44	CREACIÓN Y ESTRUCTURAS DE PAGINAS WEB
45	DESARROLLO PERSONAL
46	INGLES
47	PRINCIPIOS DE ECONOMÍA
48	GRABACIÓN Y CAPTURA SONORA
49	ARTES PLÁSTICAS DESDE UNA PERSPECTIVA ECOLÓGICA

50	PSICOMOTRICIDAD Y YOGA
51	PUBLICIDAD EFECTIVA CON FACEBOOK ADS
52	MATEMATICAS PARA SECUNDARIA
53	TECNICAS DE PINTURA Y PERSPECTIVA
54	HERRAMIENTAS DIGITALES PARA LA EDUCACION
55	BRILLE - OBS - ONENOTE
56	DANZA FOLKLÓRICA
57	REDES DE COMUNICACIÓN Y CONFIGURACION DE EQUIPOS
58	MATEMÁTICA PARA NIÑOS
59	DANZA FOLKLORICA
60	INGLÉS BÁSICO
61	PSICOLOGÍA DE LA ALIMENTACIÓN
62	AJEDREZ BASICO, INTERMEDIO Y AVANZADO
63	FACEBOOK PARA NEGOCIOS
64	OFIMÁTICA
65	DISEÑO GRÁFICO, CREATIVO Y PUBLICITARIO
66	DESARROLLO DE APLICACIONES MÓVILES ANDROID EN APP INVENTOR
67	FOLKLORE FITNESS
68	COMPUTACIÓN
69	MATEMÁTICAS DIVERTIDAS

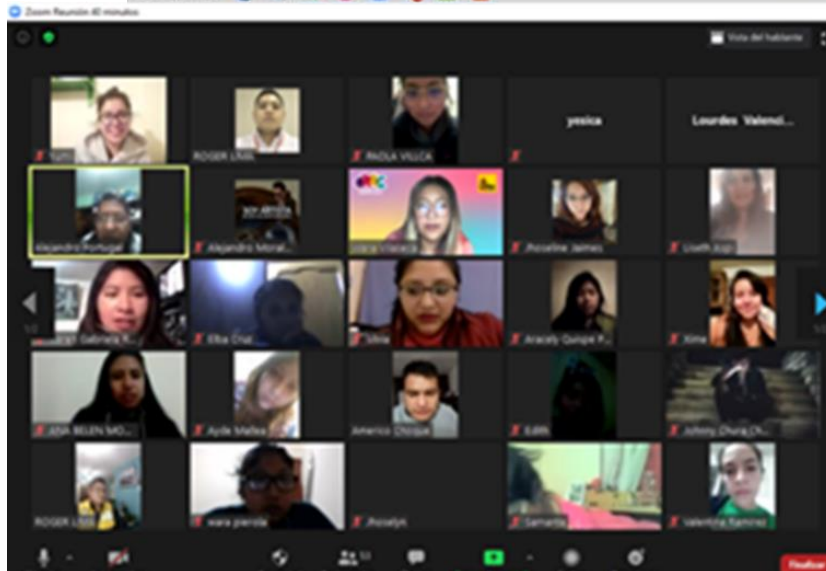
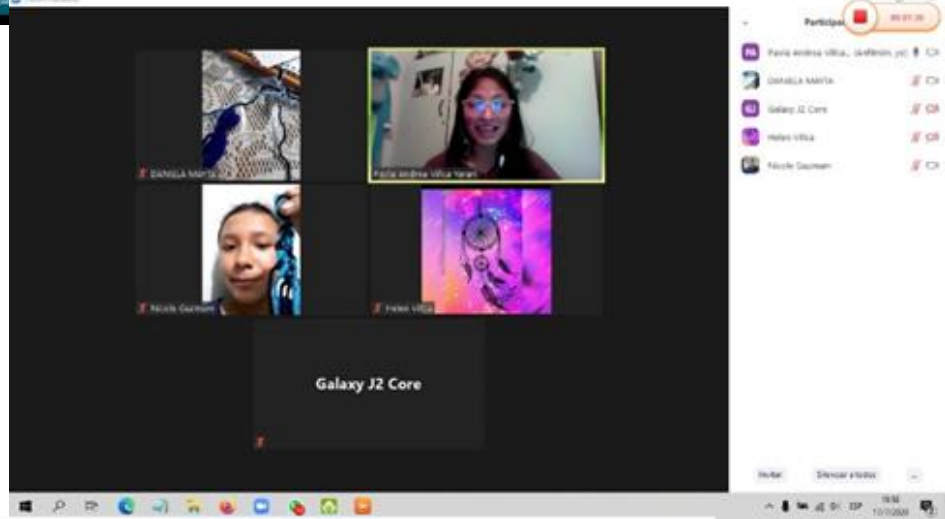
Fuente: Elaboración Propia.

#### **2.4. GESTIÓN DE VOLUNTARIADO**

Los voluntarios activaron clases y actividades pedagógicas en CARE Max Paredes, San Antonio, Periférica, Sur, apoyando a la mejora de la calidad educativa en el municipio de Las Paz, brindando un trabajo voluntario de calidad, responsabilidad, y comprometidos con la acción voluntaria en los Centros de Alto Rendimiento educativo la presente gestión.







## **CONCLUSIONES**

Se desarrolló las actividades educativas, culturales, tecnológicas y ecológicas en los Centros de Alto Rendimiento Educativo San Antonio, Periférica, Max Paredes y Sur desarrolladas por los CAREvoluntarios donde la presente gestión se desarrolló de forma virtual por la emergencia sanitaria del COVID-19.

Esta gestión se contó con 79 voluntarios los cuales culminaron el voluntariado en los Centros de Alto Rendimiento Educativo, en 69 distintos cursos, a los cuales se entregó los certificados respectivos.

Es cuanto informo para fines consiguientes.

Atentamente,

**ANEXO 8**

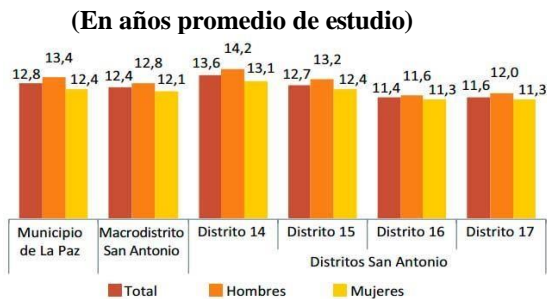
# MACRODISTRITO SAN ANTONIO

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz  
 Secretaría Municipal de Planificación para el Desarrollo



El macro distrito San Antonio está conformado por cuatro distritos 14, 15, 16 y 17; tiene una población de 134.886 habitantes. También se caracteriza por tener un importante hito comercial, el Cruce de las Villas, donde confluyen muchos comerciantes, principalmente en el sector. Manufacturero, donde fueron asentándose varios talleres de costura y confección, además del comercio.

**Macrodistrito San Antonio: Años promedio de estudio. Por sexo según distrito, 2016**

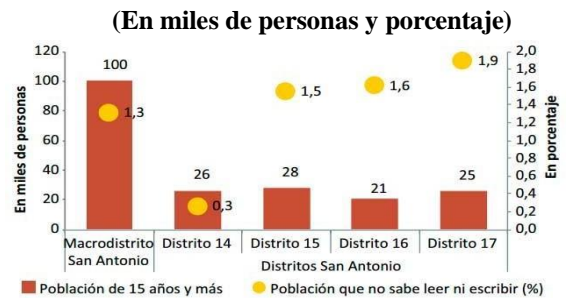


Fuente: Encuesta Municipal a Hogares – 2016.

Elaboración: Secretaría Municipal de Planificación para el

Desarrollo – Dirección de Investigación e Información Municipal.

**Macrodistrito San Antonio: Analfabetismo según distrito, 2016**



Fuente: Encuesta Municipal a Hogares – 2016.

Elaboración: Secretaría Municipal de Planificación para el

Desarrollo Dirección de Investigación e información Municipal