

La terminología como herramienta de transformación social: el caso de la Fundación Acción Solidaria en Ecuador

Terminology as a Tool for Social Transformation: The Case of the Acción Solidaria Foundation in Ecuador

Francesco Anzuini¹, Fabián Vite Vera²

RESUMEN

El presente artículo analiza la experiencia de la Fundación Acción Solidaria (FAS) en torno al cambio terminológico adoptado en su praxis institucional, en el marco de su vigésimo quinto aniversario. La investigación, de carácter cualitativo y reflexivo, se centra en la sistematización de la experiencia y en su confrontación con marcos teóricos provenientes de las ciencias sociales y la Doctrina Social de la Iglesia. El objetivo principal es examinar cómo la distinción, y eventual transición de proyectos a planes de acción comunitaria, de liderazgo a guianza y de beneficiarios a coparticipantes constituye un giro paradigmático que busca superar el asistencialismo y promover la corresponsabilidad comunitaria.

El estudio utiliza como estrategia metodológica el diagnóstico comunitario participativo y la estructura de análisis Ver-Juzgar-Actuar, lo que permite articular la reflexión institucional con principios éticos, pedagógicos y pastorales. Los resultados muestran que el lenguaje opera como herramienta performativa que modela prácticas sociales, redistribuye poder y dignifica a los actores comunitarios. La discusión se apoya en los aportes de Paulo Freire, Pierre Bourdieu y documentos clave de la Doctrina Social de la Iglesia, evidenciando que el cambio terminológico de FAS no es meramente formal, sino identitario y transformador.

Se concluye que el lenguaje constituye una herramienta de justicia social y que su adecuada resignificación puede impulsar procesos de desarrollo humano integral, sostenibles y participativos.

Palabras clave: *desarrollo humano integral, Doctrina Social de la Iglesia; corresponsabilidad, diagnóstico comunitario, participación, justicia social*

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 09 de septiembre de 2025.
Fecha de aceptación: 10 de noviembre de 2025.

¹ Francesco Anzuini
<https://orcid.org/0000-0002-0857-8304>
Instituto Superior Tecnológico Humane
fanzuini@humane.edu.ec

² Fabián Vite Vera
<https://orcid.org/0000-0002-2153-7291>
Instituto Superior Tecnológico Humane
fvite@humane.edu.ec



ABSTRACT

This article analyzes the experience of the Acción Solidaria Foundation (FAS) regarding the terminological change adopted in its institutional praxis, within the framework of its twenty-fifth anniversary. This qualitative and reflective study focuses on the systematization of the experience and its comparison with theoretical frameworks from the social sciences and the Social Doctrine of the Church. The main objective is to examine how the distinction and eventual transition from projects to community action plans, from leadership to guidance, and from beneficiaries to co-participants constitutes a paradigmatic shift aimed at overcoming assistentialism and promoting community co-responsibility.

The study uses participatory community diagnosis and the See–Judge–Act analytical structure as methodological strategies, allowing the articulation of institutional reflection with ethical, pedagogical, and pastoral principles. The results show that language operates as a performative tool that shapes social practices, redistributes power, and dignifies community actors. The discussion draws on the contributions of Paulo Freire, Pierre Bourdieu, and key documents of the Social Doctrine of the Church, demonstrating that FAS's terminological shift is not merely formal but rather identity-forming and transformative.

The study concludes that language is a tool of social justice and that its appropriate re-signification can foster processes of integral, sustainable, and participatory human development.

Keywords: *coresponsibility, community diagnosis, integral human development, participation, Social Doctrine of the Church, social justice*

I. INTRODUCCIÓN

A una primera mirada superficial, una investigación como esta puede sonar un ejercicio autocelebrativo, narcisista y hasta con una buena dosis de inutilidad. Con todo, profundizar en la terminología que describe algo exige comprender por qué se eligen ciertas palabras en lugar de otras y cuál sería su fundamento. En el caso de la presente investigación, es significativo remarcar que las definiciones objeto de una profundización empírica a posteriori responden al esfuerzo de interpretar la realidad —como inspiración trascendente y profundamente realista— desde la experiencia de relacionamiento con los distintos actores involucrados en las actividades promovidas por la Fundación Acción Solidaria (desde ahora, FAS).

La terminología utilizada por las organizaciones sociales no constituye un aspecto meramente formal, sino un elemento central en la configuración de su identidad institucional y en la manera en que se desarrollan sus procesos de intervención comunitaria. Nombrar es también definir y, en este sentido, las palabras empleadas determinan relaciones de poder, formas de participación y horizontes de acción social (Bourdieu, 1986; Freire, 1970).

Este estudio analiza el impacto del cambio terminológico adoptado por FAS, una organización sin fines de lucro ecuatoriana que, en su vigésimo quinto aniversario, replanteó conceptos clave de su práctica social para superar el asistencialismo y fortalecer la corresponsabilidad comunitaria.

El objetivo de la investigación es examinar cómo el uso terminológico de proyectos, planes de acción

comunitaria, de liderazgo, guianza, beneficiarios y coparticipantes, reflejan un cambio paradigmático en coherencia con el desarrollo humano integral y los principios de la Doctrina Social de la Iglesia (Pablo VI, 1967; Francisco, 2020).

Para ello, el artículo presenta el marco teórico, la metodología cualitativa empleada, los resultados, su discusión a la luz de la literatura y una conclusión con aportes y proyecciones.

II. MARCO TEÓRICO

Contexto institucional

La Fundación Acción Solidaria (FAS) es una institución sin fines de lucro integrada por profesionales, colaboradores, voluntarios y coparticipantes que, inspirados en los principios del pensamiento social de la Iglesia, buscan promover la dignidad humana, la justicia y la reconciliación social. Su misión se concreta en una praxis de salida al encuentro de las personas y comunidades en situación de vulnerabilidad, para identificar junto a ellas necesidades y potencialidades, y así impulsar procesos de evangelización y promoción humana que habiliten a la persona, la familia y la comunidad a ser agentes solidarios y protagonistas de su propio desarrollo integral¹.

Esta identidad explica el giro terminológico que analiza el artículo: sustituir proyectos por planes de acción comunitaria, liderazgo por guianza y beneficiarios por coparticipantes. No se trata de un cambio cosmético, sino de una decisión identitaria coherente con la misión. El nuevo lenguaje orienta la acción institucional hacia procesos participativos y corresponsables, donde la planificación nace del diagnóstico comunitario, la autoridad se ejerce como acompañamiento y

¹ Descripción del propósito identitario de Fundación Acción Solidaria en su documento “buena causa” contenido en su página web <https://fasolidaria.org/>.

las personas dejan de ser receptoras pasivas para asumir un rol activo en la construcción de bienes comunes y en la sostenibilidad de los procesos.

En síntesis, el contexto institucional de FAS—su inspiración doctrinal, su modo de presencia en territorio y su opción por el desarrollo humano integral— fundamenta y legitima el cambio de vocabulario, alineando palabras y prácticas en una misma dirección: la promoción de sujetos y la transformación comunitaria.

Inspiración en la Doctrina Social de la Iglesia

La inspiración de FAS se encuentra de manera manifiesta en la Doctrina Social de la Iglesia y, en particular, en la encíclica *Populorum Progressio*² de Pablo VI, donde se afirma que “el desarrollo no es un simple crecimiento económico. Para ser auténtico, debe ser integral, es decir, promover a todos los hombres y a todo el hombre” (Pablo VI, 1967, n. 14).

Esta visión ha sido retomada en documentos posteriores como *Centesimus Annus* (Juan Pablo II, 1991) y *Fratelli Tutti* (Francisco, 2020), que insisten en la necesidad de un desarrollo humano integral, fundado en la justicia social y la fraternidad.

A ello se suma el principio de subsidiariedad formulado en *Quadragesimo Anno* de Pío XI, según el cual las instancias superiores deben sostener, pero nunca sustituir, la acción de las comunidades.

El Compendio de la DSI también destaca la participación como derecho y deber esencial de toda persona. Así, el marco doctrinal ofrece a FAS una justificación sólida para colocar la promoción humana, la justicia y la reconciliación social en el centro de su praxis, alejándose de la lógica asistencialista y fomentando un estilo de acompañamiento cercano, educativo y transformador.

De este modo, el marco doctrinal ofrece a FAS³ una justificación sólida para colocar la promoción humana, la justicia y la reconciliación social en el centro de su praxis, alejándose de la lógica asistencialista y fomentando un estilo de acompañamiento cercano, educativo y transformador.

Esta tarea exige un compromiso permanente con la investigación, la reflexión y la evaluación, en coherencia con los valores evangélicos. No se trata únicamente de realizar una acción social, sino de vivir la fe de manera concreta, con compromiso y responsabilidad.

Diagnóstico comunitario participativo

El giro terminológico y metodológico de FAS encuentra soporte práctico en el diagnóstico comunitario participativo, una herramienta que permite comprender la realidad social desde la perspectiva de sus propios actores. Inspirado en la investigación-acción de Paulo Freire, entre las varias fuentes⁴, este enfoque reconoce que el conocimiento no debe imponerse desde fuera, sino construirse en diálogo con la comunidad.

² “[...] realizar en toda su plenitud el verdadero desarrollo, que es el paso, para cada uno y para todos, de condiciones de vida menos humanas a condiciones más humanas” (Pablo VI, *Populorum Progressio*, 1967, Ed. Vaticana, p. 5).

³ “La metodología Ser, Saber, Empezar y Sostener (SSES) propone evaluar problemáticas urgentes y diseñar acciones acertadas desde la propia comunidad, grupo de beneficiarios o empresas locales que, cumpliendo con una lógica de participación e integración, tiene como finalidad procurar una solución con la activa participación de las personas y de los grupos sociales (Pablo VI, 1967).

Para que de esta manera las acciones a emprender sean más eficaces y puedan apropiarse mejor en la medida en la que se logre vincular de mejor forma a la población objetivo y a todos los actores sociales que tienen algún grado de influencia con la misma.” En Uribe D., “Ser, saber, emprender y sostener: ventajas y resultados de una metodología de trabajo virtuosa al servicio de la sociedad”, 2022, Guayaquil, Humane Instituto Superior Tecnológico de Negocios, p. 6.

El diagnóstico se articula con la metodología del ver, juzgar y actuar, ampliamente utilizada en la Doctrina Social de la Iglesia.

- En la fase de ver, se escucha y observa a la comunidad desde la empatía, identificando sus dinámicas, fortalezas, debilidades y necesidades.
- En la fase de juzgar, los problemas se confrontan con principios de justicia, dignidad humana y bien común, buscando reconocer las estructuras injustas que deben transformarse.
- En la fase de actuar, se delinean, junto con la comunidad, líneas de acción creativas y sostenibles que promueven la autonomía y la corresponsabilidad.

Este proceso no se limita a describir realidades⁴: impulsa un cambio reflexivo y transformador que convierte a los miembros de la comunidad en protagonistas activos de su propio desarrollo. Su valor reside en que evita el aislamiento y la pasividad: al nombrar los problemas y debatirlos colectivamente, se abren caminos para soluciones integrales. De ahí que el diálogo no sea solo método, sino ejercicio de dignificación humana, al reconocer la voz y la palabra de cada participante.

Además, el diagnóstico comunitario participativo ayuda a alinear las acciones de FAS con los

valores del desarrollo humano integral. En la práctica, permite identificar necesidades prioritarias, fortalecer la solidaridad, fomentar la reconciliación y valorar los recursos disponibles de la comunidad. Sus ejes de análisis incluyen:

- Identidad y valores de la comunidad.
- Historia y contexto social.
- Necesidades y problemáticas prioritarias.
- Actores locales y redes de apoyo.
- Recursos disponibles y costos.

Dar voz a la comunidad y empoderarla en su proceso de desarrollo fortalece su capacidad de resiliencia y promueve un cambio real basado en la solidaridad, la justicia social y la participación activa. Así, el diagnóstico se convierte en un pilar metodológico que vincula la misión de FAS con la transformación concreta de las personas y comunidades.

Las palabras que generan un cambio de trabajo

En el ámbito de la intervención social, el lenguaje no es un elemento accesorio: las palabras que se emplean generan sentidos, modelan relaciones y condicionan la manera en que se conciben los procesos comunitarios. La terminología usada por una organización se retroalimenta de la experiencia de trabajo en el territorio y, a su vez, orienta la forma en que

⁴ Es importante recordar cómo hay pensadores y organizaciones que han profundizado esta metodología como Kurt Lewin, cual pionero de la Investigación-Acción en psicología social (años 40), con énfasis en el diagnóstico, la acción y la evaluación en ciclos participativos; John Dewey en una pedagogía activa y democrática, donde la educación se construye desde la experiencia práctica y reflexiva. Antonio Gramsci ha aportado con su concepto de intelectual orgánico y hegemonía cultural, que influyó la idea de que las comunidades pueden generar su propio pensamiento crítico. Más cercanos en el tiempo, Robert Chambers: con la metodología Participatory Rural Appraisal (PRA), que sistematizó técnicas visuales y comunitarias para diagnóstico participativo y los aportes de la UNESCO y CEPAL: que promovieron metodologías de diagnóstico y planeación participativa en América Latina desde los años 70-80.

⁵ Freire P., *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI Editores, Ciudad de México, p. 138.

dicho trabajo se desarrolla. En este sentido, no es lo mismo hablar de un proyecto⁶ que de un plan de acción comunitaria.

La diferencia entre ambos términos no es meramente semántica, sino conceptual y práctica. El término proyecto proviene del latín *proiectus*, que significa “lanzado hacia adelante”. En su acepción contemporánea, alude a una planificación previa, con objetivos definidos y un conjunto de actividades organizadas dentro de un tiempo delimitado. Su estructura suele ser cerrada y rígida: responde a metas prediseñadas, casi siempre establecidas por agentes externos que financian o diseñan la intervención. Bajo esta lógica, la comunidad puede quedar reducida a un papel de receptora de acciones, con escasa capacidad de incidir en la definición de los objetivos⁷. Aunque un proyecto puede generar beneficios puntuales, corre el riesgo de imponer una lógica vertical y limitada, donde la relación principal es la de quien ejecuta y quien recibe.

Este giro lingüístico encuentra respaldo en las pedagogías críticas, particularmente en Paulo Freire, quien advirtió que “el gran peligro del asistencialismo está en la violencia del antidiálogo, que impone al hombre mutismo y pasividad, no le ofrece condiciones especiales para el desarrollo o la apertura de su conciencia”. Frente a ello, un plan de acción comunitaria parte de la convicción de que el cambio social no se decreta desde arriba, sino que se construye colectivamente a través del diálogo, la participación y la praxis compartida. De esta manera, la comunidad diagnostica sus problemas, propone soluciones y, junto con la organización que aporta recursos y experiencia, las lleva a la práctica, fortaleciendo a la vez sus lazos internos.

La diferencia también se manifiesta en la evaluación de impacto. Los proyectos tradicionales, al tener un inicio y un fin predefinidos, suelen producir mejoras puntuales de corto o mediano plazo (entre tres meses y dos años). Una vez concluido el financiamiento o la ejecución, la comunidad corre el riesgo de quedar sin herramientas para dar continuidad a los procesos iniciados. En muchos casos, los aprendizajes no logran consolidarse y los cambios se diluyen, lo que puede derivar en dependencia o en la imposibilidad de generar transformaciones estructurales.

Por el contrario, un plan de acción comunitaria apunta a un impacto sostenible y duradero. Al involucrar a la comunidad desde la etapa de diagnóstico hasta la evaluación, se fomenta la apropiación del proceso. Esto significa que, incluso si la organización promotora se retira, la comunidad mantiene la capacidad de sostener y ampliar las acciones emprendidas, gracias a la construcción de autonomía y corresponsabilidad. La lógica ya no es la del beneficiario pasivo, sino la del co-participante que se convierte en protagonista de su propio desarrollo.

En definitiva, la elección entre “proyecto” y “plan de acción comunitaria” no se reduce a un cambio terminológico, sino que implica optar por dos visiones opuestas de la acción social. La primera responde a una lógica vertical, técnica y de corto alcance; la segunda propone un horizonte participativo, sostenible y respetuoso de la autonomía comunitaria. Adoptar el segundo término supone reconocer que el verdadero cambio social no se impone desde fuera, sino que se gesta desde dentro, con los actores que viven y transforman su propia realidad. Esta transformación lingüística refleja un

⁶ En un contexto de organizaciones sin fines de lucro el plan de desarrollo estratégico, es la planificación que permite recordar más que nada una misión conectada con los objetivos, en cuanto no es hacer negocios, sino perseguir la misión misma.

⁷ Freire P., *La educación como práctica de la libertad*, Siglo XXI Editores, Ciudad de Mexico, p. 104.

proceso más amplio de empoderamiento comunitario y de coherencia institucional, en el que las palabras se convierten en instrumentos de acción, de identidad y de justicia social.

Diferencia entre liderazgo y guianza: una perspectiva integral

En el marco de la acción comunitaria, resulta fundamental analizar cómo se entiende la figura de quien acompaña el cambio social. Con frecuencia se recurre al término liderazgo, que en su uso habitual se asocia a dirigir, organizar y tomar decisiones estratégicas. La palabra proviene del inglés *leadership*, derivada del verbo *to lead*, que significa “guiar” o “encabezar”, con raíces germánicas vinculadas a *laithan* (“hacer ir”). En la práctica, el liderazgo suele expresar un modelo de gestión en el que una persona concentra responsabilidades, delega funciones y orienta las actividades de un grupo. El relato bíblico de Moisés⁸, que “se sentaba a juzgar al pueblo” (Ex 18, 13–17), ilustra este tipo de figura centralizadora, donde el líder actúa como juez y organizador casi absoluto.

Sin embargo, la experiencia comunitaria y pastoral propone una alternativa: la guianza. A nivel etimológico, este término proviene del francés *guider* y del germánico *witan*, que implican no solo dirigir, sino acompañar y mostrar el camino. La guianza no se centra en la autoridad que manda, sino en la capacidad de caminar junto

a otros, orientando y sosteniendo sus procesos. En la tradición cristiana, Jesús se presenta como el Buen Pastor⁹ (Jn 10, 11–14), que no gobierna desde fuera, sino que conoce a sus ovejas, vive con ellas y da la vida por su comunidad. San Pablo también encarna esta figura: trabaja con las comunidades (Hch 18, 3), se hace “todo para todos” (1 Co 9, 22) y no se coloca por encima, sino al lado de quienes acompaña.

La diferencia entre liderazgo y guianza no es simplemente de estilo, sino de modelo relacional. El primero responde a una lógica más cercana al ámbito empresarial o administrativo, donde el director traza objetivos, gestiona recursos y resuelve conflictos, a menudo desde cierta distancia de la base. El segundo, en cambio, privilegia la horizontalidad y la cercanía: el guía comparte la cotidianidad, escucha activamente y adapta los objetivos estratégicos en función de las realidades concretas. Mientras el liderazgo concentra el poder de decisión, la guianza lo distribuye, fomentando la corresponsabilidad y la creatividad en la resolución de problemas¹⁰.

Una metáfora deportiva ayuda a ilustrar la diferencia. En una expedición de alpinismo, el líder de la misión puede permanecer en el campamento base tomando decisiones generales sobre la ruta y la logística. El guía de cordada, en cambio, se encuentra atado a la misma cuerda que los demás, abre camino o cierra la marcha

⁸ “Y aconteció que al día siguiente Moisés se sentó a juzgar al pueblo; y el pueblo estuvo delante de Moisés desde la mañana hasta el atardecer. Cuando el suegro de Moisés vio todo lo que él hacía por el pueblo, dijo: ¿Qué es esto que haces por el pueblo? ¿Por qué juzgas tú solo, y todo el pueblo está delante de ti desde la mañana hasta el atardecer? Y respondió Moisés a su suegro: Porque el pueblo viene a mí para consultar a Dios. Cuando tienen un pleito, vienen a mí, y yo juzgo entre uno y otro, dándoles a conocer los estatutos de Dios y sus leyes.”

⁹ “Yo soy el buen pastor. El buen pastor da su vida por las ovejas. Pero el asalariado, que no es pastor; a quien no pertenecen las ovejas, ve venir al lobo, abandona las ovejas y huye, y el lobo hace presa en ellas y las dispersa, porque es asalariado y no le importan nada las ovejas. Yo soy el buen pastor; y conozco mis ovejas y las mías me conocen a mí, como me conoce el Padre y yo conozco a mi Padre y doy mi vida por las ovejas.”

¹⁰ Patrick Lancioni en su libro “The 6 Types of Working Genius”, explica que la relación es importante porque en temas de trabajo, desde la maravilla, surge el discernimiento, de ahí la reflexión, la invención, el momento de entusiasmo y la tenacidad en el tiempo. Y esto se puede hacer solo en un contexto horizontal de compartición entre distintos roles.

y se asegura de que todos avancen juntos. Su rol no consiste en dirigir desde la distancia, sino en asumir los riesgos, sostener a los más débiles y garantizar que nadie quede atrás.

En los procesos de desarrollo humano integral, esta distinción es crucial. El impacto comunitario no depende de un “líder fuerte” que imponga directrices, sino de un entramado de relaciones donde la guianza permite aprender, compartir y crecer en conjunto. La guianza fortalece la confianza, la identidad comunitaria y la creatividad, generando un tejido social más resiliente. El guía, más que un estratega, es un centinela que anuncia lo que ve, se expone a los riesgos de la realidad y acompaña desde la cercanía.

En definitiva, optar por la guianza en lugar del liderazgo significa transformar la concepción del rol de quien acompaña. Ya no se trata de concentrar poder, sino de distribuirlo; no de dictar órdenes, sino de orientar; no de dirigir desde arriba, sino de caminar con los demás¹¹.

Este cambio semántico refleja una decisión institucional y pastoral coherente con la misión de FAS: promover procesos comunitarios donde cada persona sea protagonista de su propio desarrollo.

El Promotor como Apóstol del Desarrollo Humano Integral

En el marco de los planes de acción comunitaria, la figura del promotor adquiere una relevancia central. Su papel trasciende la mera gestión de actividades: se convierte en un dinamizador de procesos sociales y en un agente de transformación. La etimología del término promotor —del latín promotor, “el que impulsa, el que mueve hacia adelante”— refleja su esencia: impulsar cambios que posibiliten el desarrollo humano integral.

La visión de FAS comprende al promotor no únicamente como un facilitador técnico, sino como un apóstol del desarrollo. Esta concepción se inspira en la Doctrina Social de la Iglesia, que entiende el desarrollo humano integral

¹¹ Esta reflexión de Luigi Bruni, surge a propósito de los momentos de gran noche, de fracaso, de dolor e incapacidad de reacción que el profeta anuncia y vive. Más allá de la contextualización espacio temporal, es interesante la modalidad en la cual poder vivir la “noche”, o sea, manteniéndola a la espera y siendo una chispa que enciende el mundo. Está fundamentada en Isaías 21, 6-12: “¡Ve, sé centinela nocturna! ¡Lo que ves grita, presta el oído, extiéndelo al extremo! Entonces el centinela gritó: ‘Desde la torre de guardia, Señor; yo soy el que está todo el día, ni de noche ni de día lo abandono.’ Y aquí viene un carro, con un hombre y dos caballos, y aquel gritó: ‘Caída, caída es Babilonia y todas las imágenes talladas de sus dioses están destrozadas en el suelo’. Y gritan de Seir: ‘Centinela, ¿cuánto falta para el día? Centinela, ¿cuánto queda de la noche?’ Responde el centinela: ‘La mañana viene, pero todavía es de noche. Si queréis preguntar, preguntad, volved y preguntad otra vez.’” Las palabras del profeta Isaías son una gran enseñanza sobre la profecía, ayer y hoy. Este canto es muchas cosas a la vez. Es la oración de la espera y la esperanza en el tiempo de la noche. La espera y la esperanza de Dios, del amigo, del paraíso, de la justicia, de la paz. El profeta es la centinela de la noche; habita la noche como todos, ignorante del tiempo del amanecer. Conoce la noche y su tiempo, y no da respuestas que no puede ofrecer. El profeta es aquel que permanece. Permanece fiel, en su puesto de vigilia nocturna. Allí espera, aguarda, cree, sin saber. Como todos, con todos. Pero dialoga con los transeúntes, habla con los viajeros de la noche que le preguntan: “Centinela, ¿cuánto queda de la noche?” Y responde: “La mañana viene, pero todavía es de noche. Si queréis preguntar, preguntad; volved y preguntad de nuevo”. No puede dar respuestas que no tiene, pero tampoco rehúsa escuchar las preguntas. No aparta a quienes preguntan, aunque no tenga respuestas para dar; sino que los invita a continuar preguntando, a volver y regresar. Así, el profeta es el hombre y la mujer del diálogo nocturno; es el compañero y la compañera en el tiempo de las preguntas sin respuesta, que es nuestro tiempo. Solo puede responder compartiendo sus dos únicas certezas: que aún es de noche y que el amanecer llegará. La esperanza profética no niega la noche ni niega el amanecer. Su fidelidad a la vocación consiste en saber permanecer, ignorante, entre la noche y el amanecer. Los profetas aman su tiempo dialogando con quienes buscan respuestas, sin poder responder, acercándose a quienes preguntan, permaneciendo cerca y escuchando. Los primeros buenos samaritanos de la Biblia son los profetas. Y mientras habitan esta noche de diálogo, comienzan los primeros destellos del día. En <https://youtu.be/YtjoAkvm830?feature=shared> No hay amanecer más hermoso que aquel que nos sorprende en compañía de los profetas.

como la plenitud de la persona en todas sus dimensiones: material, social y espiritual. Como afirmaba Pablo VI en *Populorum Progressio*, “el desarrollo no es un simple crecimiento económico. Para ser auténtico, debe ser integral, es decir, promover a todos los hombres y a todo el hombre”. En esta línea, el promotor se convierte en garante de que las iniciativas comunitarias respondan a valores como la justicia social, la solidaridad y el bien común.

Esta dimensión apostólica no depende solamente de la fe personal, sino de una vocación ética y comunitaria. El Evangelio ofrece ejemplos paradigmáticos. Jesús llama a sus discípulos primero a “estar con él” y luego a ser enviados (Mc 3,14), subrayando que el apostolado surge de la experiencia compartida. En la multiplicación de los panes, al decir “Denles ustedes de comer” (Mt 14,16), Jesús confía a los discípulos la responsabilidad de acompañar y corresponsabilizarse con la comunidad. En la misma línea, san Pablo recuerda que se hizo “todo para todos” (1 Co 9,22), viviendo la cercanía y la solidaridad como condición de su misión.

El promotor, entendido como apóstol, asume entonces una triple dinámica que Erich Fromm describe como ser–tener–hacer. En primer

lugar, es: su identidad se funda en la vocación al servicio y en la vivencia de las virtudes teológicas (fe, esperanza y caridad) y cardinales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza). En segundo lugar, tiene: adquiere conocimientos, competencias y herramientas necesarias para ejercer su rol con eficacia (planificación estratégica, evaluación de impacto, negociación, resolución de conflictos). Finalmente, hace: pone en práctica su misión mediante un acompañamiento cercano, que empodera comunidades y testimonia los valores del Evangelio en la acción social¹².

Esta concepción del promotor como apóstol redefine el sentido del trabajo comunitario. No se limita a coordinar proyectos, sino que acompaña procesos, fomenta la autonomía de los grupos locales y asegura que las iniciativas sean sostenibles en el tiempo. Su tarea requiere tanto habilidades blandas —como la empatía, la comunicación efectiva y la inteligencia emocional— como habilidades duras —planificación, gestión de recursos, evaluación¹³. Sin embargo, su valor diferencial radica en que combina estas capacidades con una vocación de servicio que convierte la acción social en un signo de esperanza y reconciliación.

¹² “Lo que constituye el Bien Común de la sociedad política —dice Maritain— no es, pues, solamente el conjunto de bienes o servicios de utilidad pública o de interés nacional (camino, puertos, escuelas, etc.) que supone la organización de la vida común, ni las buenas finanzas del Estado, ni su pujanza militar; no es solamente el conjunto de justas leyes, de buenas costumbres y de sabias instituciones que dan su estructura a la nación, ni la herencia de sus gloriosos recuerdos históricos, de sus símbolos y de sus glorias, de sus tradiciones y de sus tesoros de cultura. El Bien Común comprende, sin duda, todas esas cosas, pero, con más razón, otras muchas; algo más profundo, más concreto y más humano; porque encierra en sí, y sobre todo, la suma (que no es simple colección de unidades yuxtapuestas, ya que, hasta en el orden matemático, nos advierte Aristóteles que 6 no es lo mismo que 3 + 3), la suma, digo, o la integración sociológica de todo lo que supone conciencia cívica, de las virtudes políticas y del sentido del derecho y de la libertad, y de todo lo que hay de actividad, de prosperidad material y de tesoros espirituales, de sabiduría tradicional inconscientemente vivida, de rectitud moral, de justicia, de amistad, de felicidad, de virtud y de heroísmo, en la vida individual de los miembros de la comunidad, en cuanto todo esto es comunicable, y se distribuye y es participado, en cierta medida, por cada uno de los individuos, ayudándose, así, a perfeccionar su vida y su libertad de persona. Todas estas cosas son las que constituyen la buena vida humana de la multitud”. Maritain J., *La persona y el bien común*, 1968, Club de lectores, Buenos Aires pp. 58 y 59.

¹³ A tal respecto es importante remarcar como hay distintos modelos de evaluación de impacto en el mundo de las organizaciones sin fin de lucro como SIA (Social Impact Assessment) $OP + OC + I - M + NM$, SROI (Social Return On Investment) $OP + OC - M$, Outcomes star $OC + I - NM$ el SROI, el impacto monetario, no monetario.

De este modo, la promotoría se convierte en un apostolado laico que encarna la misión de FAS: acompañar procesos de transformación integral y construir comunidades más justas, solidarias y resilientes. Su horizonte no es solo el desempeño de una función, sino la asunción de una vocación enraizada en el Evangelio y en el compromiso con la justicia social: primero ser enviados —“para que estuvieran con Él y para enviarlos” (Mc 3,14)—, luego hacerse cargo de la realidad —“Denles ustedes de comer” (Mt 14,16)—. En este camino formativo, el promotor-apóstol integra la dinámica ser–tener–hacer¹⁴: ser, desde una identidad servicial que madura en virtudes¹⁵; tener, al adquirir saberes y herramientas para el acompañamiento; y hacer, al impulsar, con y desde la comunidad, acciones corresponsables que ponen a los coparticipantes como verdaderos protagonistas del cambio. Así, el promotor no actúa para la comunidad, sino con ella; no sustituye, sino que impulsa; no busca protagonismo personal, sino que hace posible el protagonismo de los otros.

La coparticipación como clave de una acción compartida

Hablar de coparticipación no es un simple remplazo vocabular de la palabra beneficiarios; es un cambio de paradigma en la manera de concebir la acción social. Mientras beneficiario remite a una relación vertical —alguien que recibe algo diseñado y ejecutado por otros—, coparticipante expresa agencia, corresponsabilidad y dignidad: reconoce a las personas y comunidades como sujetos que co-definen problemas, co-diseñan respuestas y co-evalúan resultados. En términos prácticos, este giro

exige modificar la lógica de intervención (de “entrega” a co-construcción), la gobernanza (de tutela a diálogo deliberativo), y los criterios de éxito (de metas de ejecución a capacidades instaladas y sostenibilidad social).

Desde una mirada sociológica, el lenguaje con que nombramos a los actores distribuye poder. Las categorías no son neutras; ordenan posiciones y expectativas. Llamar beneficiarios puede cristalizar jerarquías simbólicas que sitúan a la comunidad como receptora pasiva, reproduciendo dependencias y limitando la interlocución crítica. La noción de coparticipantes, en cambio, genera un nuevo contrato relacional: la organización deja de “hacer para” y pasa a “hacer con”, asumiendo que el conocimiento situado y la experiencia de la comunidad son insumos indispensables para cualquier proceso de transformación.

Situar a la persona en un lugar pasivo: receptor de un bien, de una acción, capacitación o servicio proporcionado por una institución o actor externo, lo cual, para marcar este confín entre quien da y quien recibe, se pone hacia afuera y no ingresa en el otro; Implica una relación vertical y asistencialista, donde unos “dan” y otros “reciben” al estilo de cuanto remarca también Nietzsche¹⁶.

El mismo Pierre Bourdieu (1986) mostró cómo las relaciones sociales están atravesadas por capitales simbólicos y culturales que definen posiciones de poder; nombrar beneficiarios puede reforzar estas jerarquías.

En cambio, la noción de coparticipante desplaza la lógica hacia la horizontalidad y la

¹⁴ Fromm E., *Avere o essere*, 2011, Mondadori, Milano.

¹⁵ Havard A., *Liderazgo virtuoso*, 2010, Ediciones la Palabra, Madrid, p. 20.

¹⁶ Nietzsche F., (1986) *Cosí parló Zarathustra*, Adelphi, Milano, prologo.

corresponsabilidad. Paulo Freire (1970) afirmaba que el cambio nace del diálogo, donde las personas, en una óptica relacional, reconozcan su importancia y puedan reconocerse como sujetos y no como objetos de intervención¹⁷. Por eso la definición de coparticipantes es un explícito reconocimiento a que sean actores sociales que co-construyen los procesos con los promotores, agentes apostólicos del cambio.

La pedagogía del diálogo aporta aquí una clave metodológica: el cambio social se aprende ejercitándolo. La coparticipación implica una praxis compartida donde se dialoga, se experimenta, se corrige y se vuelve a intentar. El resultado ya no es solo una lista de actividades cumplidas, sino una capacidad colectiva para identificar problemas, priorizar, organizar recursos y sostener procesos sin depender del acompañamiento externo. De este modo, la comunidad gana voz y capacidad de decisión, y la organización aprende a escuchar, mediar y facilitar.

En términos culturales, la coparticipación se enlaza con prácticas comunitarias latinoamericanas de reciprocidad y trabajo colectivo (como la minga o el ayllu¹⁸) donde la pertenencia se expresa en la contribución compartida y el beneficio mutuo. Integrar estas lógicas no

folcloriza la intervención: la fortalece, porque ancla el proceso en códigos de cooperación que ya son significativos para la comunidad. Lejos de idealizar, el enfoque reconoce tensiones y asimetrías, pero apuesta a convertir los vínculos en un recurso de desarrollo y no en un obstáculo.

La Doctrina Social de la Iglesia refuerza esta dirección al subrayar la participación como derecho y deber, y la subsidiariedad como principio de organización: lo que las personas y comunidades pueden hacer por sí mismas no debe ser sustituido por niveles superiores. En clave de intervención, esto se traduce en un acompañamiento que habilita (en lugar de reemplazar), fortalece capacidades (en lugar de concentrar competencias) y devuelve la palabra (en lugar de hablar por otros). Así, coparticipar no es cargar a la comunidad con tareas, sino abrir espacios de decisión y transferir poder de manera responsable.

Adoptar la coparticipación exige operativamente: crear espacios deliberativos reales (asambleas, mesas, visitas, recorridos, micro-talleres) con reglas claras; ajustar herramientas (diagnóstico no extractivo; planificación con acuerdos de corresponsabilidad; seguimiento que mida aprendizajes organizativos además de metas físicas; evaluación que registre

¹⁷ “Y que es el dialogo? Es una relación horizontal de A más B. Nace de una matriz critica. Se nutre del amor, de la humildad, de la esperanza, de la fe, de la confianza. Y solo el dialogo comunica.” En Freire P., (1997) *La educación como practica de la libertad*, Siglo XX editores, p. 80.

¹⁸ “El ayllu es una palabra que proviene del idioma quechua y se refiere a una forma de organización social y comunitaria que ha existido en los Andes de Sudamérica desde tiempos precolombinos. En esencia, un ayllu es una comunidad de personas que comparten un territorio, recursos y relaciones sociales estrechas. En el ayllu, la tierra es considerada sagrada y se trabaja de manera comunal para el beneficio de todos los miembros. El ayllu se caracteriza por tener un sistema de autoridad y liderazgo propio, basado en la reciprocidad y el respeto mutuo. El líder del ayllu es conocido como el “curaca” y es elegido por consenso por los miembros de la comunidad. El curaca se encarga de tomar decisiones importantes y resolver conflictos, pero siempre teniendo en cuenta las opiniones y necesidades de la comunidad. En el ayllu, la economía se basa en la agricultura, la ganadería y la artesanía. Los miembros de la comunidad trabajan juntos para sembrar y cosechar los cultivos, cuidar del ganado y producir artesanías que luego se venden o intercambian con otras comunidades.” Matos Mar, J. *Los ayllus del Cusco*, 1991, Centro de Estudios Regionales Andinos “Bartolomé de las Casas”, Cusco (p. 25).

cambios relacionales como confianza, cooperación y resolución de conflictos); y sostener una ética de la intervención (no instrumentalizar la voz comunitaria, proteger datos sensibles, evitar capturas por élites locales y asegurar rendición de cuentas comprensible).

Este cambio de lenguaje reconfigura al equipo técnico: de “gestores de tareas” a arquitectos de procesos que habilitan encuentro, median conflictos, facilitan aprendizajes y tejen redes. El éxito ya no es cuántas actividades se ejecutan, sino cuánto protagonismo y autonomía ganan los coparticipantes y cuánta sostenibilidad queda instalada al retirarse la organización.

En síntesis, la coparticipación es un pacto de trabajo que posibilita la transformación compartida: desplaza la centralidad del ejecutor, orienta a construir capacidades y vínculos duraderos y opera como una gramática de acción donde el lenguaje no solo describe, hace—y la dignidad de las personas es el criterio de verdad del proceso.

III. METODOLOGÍA

La investigación tiene un carácter cualitativo y reflexivo, orientado a la sistematización de la experiencia institucional de la Fundación Acción Solidaria (FAS). Más que producir nuevos datos empíricos, el objetivo fue interpretar y resignificar los cambios terminológicos y metodológicos adoptados por la organización en su praxis cotidiana.

La estrategia metodológica principal fue la sistematización de la experiencia, entendida como el proceso de ordenar, analizar e interpretar críticamente lo vivido por FAS a lo largo de sus

veinticinco años de trayectoria. Esta sistematización se apoyó en dos pilares:

1. El diagnóstico comunitario participativo, empleado habitualmente por FAS como herramienta de acompañamiento a las comunidades, que se toma aquí como base metodológica.
2. La reflexión teórico-doctrinal, en diálogo con autores como Paulo Freire (1970), Bourdieu (1986) y con los principios de la Doctrina Social de la Iglesia (Pablo VI, 1967; Juan Pablo II, 1991; Francisco, 2020).

El análisis se estructuró según la metodología del Ver–Juzgar–Actuar, tradicional en la DSI:

- Ver: se recogió la experiencia concreta de FAS en su práctica comunitaria, especialmente el giro terminológico en torno a proyectos, liderazgo y beneficiarios.
- Juzgar: se contrastó esa experiencia con categorías teóricas de las ciencias sociales y con principios de la DSI.
- Actuar: se extrajeron aprendizajes y proyecciones para orientar la acción institucional futura.

De este modo, el estudio se inscribe en la tradición de la investigación-acción y la teología práctica, donde el conocimiento surge de la reflexión crítica sobre la praxis, y busca aportar tanto al ámbito académico como al fortalecimiento de la misión institucional.

IV. RESULTADOS

La sistematización de la experiencia de la Fundación Acción Solidaria (FAS) permite identificar que el cambio terminológico implementado en su praxis institucional no fue un mero ajuste de estilo, sino un verdadero giro paradigmático en la manera de concebir la acción social.

En primer lugar, la sustitución del término proyecto por plan de acción comunitaria supuso un cambio de enfoque en la planificación. El “proyecto” remitía a una estructura cerrada, diseñada con anterioridad y muchas veces impuesta desde criterios técnicos o financieros externos. En contraste, el “plan de acción comunitaria” enfatiza la flexibilidad, la corresponsabilidad y la construcción colectiva de metas. Este cambio semántico favoreció la participación activa de los actores comunitarios en la definición de objetivos y estrategias, promoviendo un sentido de apropiación que reduce la dependencia y aumenta la sostenibilidad de los procesos iniciados.

En segundo lugar, la transición de liderazgo a guianza reconfiguró el rol del promotor social. Se pasó de un modelo vertical, en el que el líder concentra poder de decisión y organización, a un modelo horizontal basado en la cercanía, la escucha y el acompañamiento. La guianza, en tanto categoría pastoral y pedagógica, transformó la manera en que los equipos técnicos de FAS se relacionan con las comunidades: ya no como directores de actividades, sino como mediadores de procesos y arquitectos de relaciones de confianza.

Por último, el reemplazo de beneficiarios por coparticipantes impactó de manera directa en

la dignificación del lenguaje y en la subjetividad de los actores comunitarios. Al dejar atrás la lógica asistencialista, FAS instaló una noción de agencia en la que las personas son reconocidas como protagonistas de su desarrollo. Esta resignificación semántica se tradujo en prácticas concretas: mayor implicación en la toma de decisiones, participación en la definición de prioridades y fortalecimiento de la identidad comunitaria en torno a la corresponsabilidad.

V. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten sostener que el lenguaje es performativo: al modificar las categorías con las que se nombra la acción social, se transforman las prácticas, las relaciones y las estructuras simbólicas que sostienen la intervención. En la línea de Bourdieu (1986), las palabras distribuyen poder y establecen jerarquías. En este caso, los nuevos términos adoptados por FAS desplazaron relaciones verticales hacia dinámicas horizontales, abriendo espacios para la autonomía y la corresponsabilidad.

Este hallazgo puede comprenderse mejor a partir de la pedagogía crítica de Paulo Freire (1970), quien advierte que el asistencialismo perpetúa la pasividad y el silencio de los oprimidos, mientras que el diálogo los convierte en sujetos de su propia historia. La lógica de la coparticipación, asumida por FAS, se inscribe directamente en este marco: no basta con ofrecer recursos, es necesario generar procesos que permitan a las comunidades reconocerse como actores colectivos capaces de analizar, decidir y transformar su realidad.

La Doctrina Social de la Iglesia (DSI) aporta un marco ético que legitima y enriquece esta

práctica. El principio de subsidiariedad (Pío XI, *Quadragesimo Anno*, 1931) orienta a no sustituir la acción de las comunidades, sino fortalecerla. El principio de participación (Concilio Vaticano II, *Gaudium et Spes*, 1965) refuerza el derecho y el deber de toda persona de intervenir activamente en la vida social. Y la noción de desarrollo humano integral, formulada en *Populorum Progressio* (Pablo VI, 1967), encuentra eco en la apuesta de FAS por un crecimiento no solo económico, sino cultural, espiritual y comunitario.

Frente a otras experiencias de intervención social en América Latina, centradas en lógicas de corto plazo o de cumplimiento técnico de indicadores, la propuesta de FAS aporta un modelo alternativo donde el lenguaje se convierte en dispositivo pedagógico, espiritual y transformador. No obstante, también emergen desafíos: la coparticipación demanda tiempo, formación continua y acompañamiento prolongado, lo cual no siempre es compatible con los marcos de financiamiento ni con las presiones institucionales de mostrar resultados inmediatos.

VI. CONCLUSIONES

El análisis de la experiencia de FAS permite afirmar que las palabras, lejos de ser un adorno, constituyen herramientas de justicia social. El análisis terminológico de proyectos, planes de acción comunitaria, de liderazgo, guianza, de beneficiarios y coparticipantes encarna una transformación en la manera de concebir la acción social: ya no como una relación vertical de donación-recepción, sino como un proceso horizontal de corresponsabilidad y protagonismo comunitario.

La contribución principal de este trabajo radica en mostrar que el lenguaje es performativo y normativo a la vez: performativo, porque genera prácticas nuevas y redistribuye poder; normativo, porque orienta a las organizaciones a alinearse con principios éticos y espirituales que legitiman su acción. En este sentido, el caso de FAS aporta tanto a la teoría de la acción social como a la praxis pastoral, al evidenciar que los cambios lingüísticos pueden catalizar transformaciones comunitarias de largo alcance.

De cara al futuro, tres proyecciones resultan prioritarias:

1. Fortalecer la formación de promotores-apóstoles, capaces de ejercer la guianza desde la cercanía, la escucha y la corresponsabilidad.
2. Desarrollar métricas cualitativas que permitan evaluar no solo productos materiales, sino aprendizajes comunitarios, vínculos de confianza y niveles de autonomía.
3. Promover el diálogo entre experiencias locales y políticas públicas, de modo que la coparticipación no quede restringida a iniciativas aisladas, sino que inspire marcos de acción social más amplios.

En síntesis, la experiencia de FAS confirma que nombrar es también transformar. Al redefinir el lenguaje, la organización no solo renovó su identidad institucional, sino que abrió un horizonte de desarrollo humano integral que busca colocar a las comunidades en el centro, como siempre más verdaderas protagonistas de su historia.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. En J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.
- Concilio Vaticano II. (1965). *Gaudium et spes*. Librería Editrice Vaticana.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (1997). *La educación como práctica de la libertad*. Siglo XXI Editores.
- Fromm, E. (2011). *Avere o essere*. Mondadori.
- Havard, A. (2010). *Liderazgo virtuoso*. Ediciones La Palabra.
- Juan Pablo II. (1991). *Centesimus annus*. Librería Editrice Vaticana.
- Juan Pablo II. (1981). *Laborem exercens*. Librería Editrice Vaticana.
- Lencioni, P. (2004). *Death by a meeting*. Jossey-Bass.
- Maritain, J. (1999). *Humanismo integral*. Editions Aubier.
- Maritain, J. (1974). *El hombre y el Estado*. Editorial del Pacífico.
- Maritain, J. (1968). *La persona y el bien común*. Club de Lectores.
- Matos Mar, J. (1991). *Los ayllus del Cusco*. Centro de Estudios Regionales Andinos “Bartolomé de las Casas”.
- Nietzsche, F. (1986). *Così parlò Zarathustra*. Adelphi.
- Pablo VI. (1967). *Populorum progressio*. Librería Editrice Vaticana.
- Pío XI. (1931). *Quadragesimo anno*. Librería Editrice Vaticana.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2004). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*. Librería Editrice Vaticana.
- Proaño, L. (1990). *El profeta del pueblo*. Fundación Pueblo Indio del Ecuador.
- Quijano, A. (2000). *Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina*. En E. Lander (Ed.), *La colonialidad del saber: Eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas* (pp. 246–266). CLACSO.

Sahlins, M. (1972). *Stone age economics*. Aldine Publishing.

Uribe, D. (2022). *Ser, saber, emprender y sostener: Ventajas y resultados de una metodología de trabajo virtuosa al servicio de la sociedad*. Humane Instituto Superior Tecnológico de Negocios.

YouTube. (s.f.). *Shomer ma mi llailah – Sentinella* [Video]. <https://youtu.be/YtjoAkvm830>