



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

**Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en
Comunicación, Orientación Organizacional.**



Confederación de Adolescencia y Juventud de
Iberoamérica, Italia y del Caribe (CODAJIC)

**Gestión de la Comunicación en CODAJIC:
Una Propuesta Estratégica**

Agatha Inzaurrealde

Juan Baracco

Martina Gonzalez

Martina Montes de Oca



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

**Gestión de la Comunicación en CODAJIC: Una Propuesta Estratégica
Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica,
Italia y del Caribe (CODAJIC)**

**Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación,
Orientación Organizacional.**

Agatha Inzaurrealde 5.497.455-4

Juan Baracco 4.928.577-0

Martina Gonzalez 5.266.735-1

Martina Montes de Oca 5.328.202-1

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República por brindarme las herramientas y el espacio para formarme a lo largo de estos años. Agradezco especialmente a CODAJIC por permitirnos llevar a la práctica lo aprendido durante la carrera, a los profesores y profesoras por su acompañamiento, y a mis compañeros de tesis por el trabajo compartido y el apoyo constante.

Agatha Inzaurrealde

*A mi familia, por estar desde el principio y siempre apoyarme.
A mi novio y a mis amigas, por acompañarme en cada paso, celebrar mis logros y sostenerme en los momentos difíciles.
Y por sobre todo a mis compañeros y a mi, por no soltar, por seguir aún cuando el camino se volvía cuesta arriba.*

Gracias a cada uno, por ser parte de este viaje.

Martina Gonzalez

*A Morena, por ser mi compañera incondicional en mañanas, tardes y noches de estudio.
A mis padres, por acompañar de distintas formas este recorrido.
A mis compañeros, por su apoyo y por los intercambios que enriquecieron mi mirada.
Y a quienes me crucé en el camino, con quienes compartir este proceso lo volvió también un espacio de aprendizaje.*

Martina Montes de Oca

*Agradezco a la FIC por brindarme la oportunidad de hacer una carrera en aquello que me apasiona.
A mis compañeras, por el apoyo, la dedicación y el compromiso constante durante todo este proceso.
A mis padres, Sandra y Daniel, por confiar en mí incluso en los momentos en los que ni yo lo hacía.
Y, finalmente, a todas las personas que me acompañaron en este largo y difícil andar, lleno de incertidumbres, pero también profundamente enriquecedor.
Sepan que sin ustedes y su contención, no hubiera sido posible.*

Juan Ignacio Baracco

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado tiene como objetivo diseñar un Plan Estratégico de Comunicación para la Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y el Caribe (CODAJIC), con el fin de fortalecer sus procesos de comunicación interna y externa mediante herramientas participativas, digitales y organizacionales. El documento se estructura a partir de un diagnóstico de la situación comunicacional, seguido por un marco teórico que aborda categorías clave como identidad institucional, públicos, comunicación estratégica y digital. La metodología empleada es cualitativa, con enfoque descriptivo y propositivo, basada en entrevistas, análisis documental, observación no participante y un análisis FODA. Entre los principales resultados se identificó la necesidad de ordenar los flujos de información, consolidar una identidad organizacional coherente y mejorar la presencia digital. Como respuesta, se propuso un conjunto de acciones que incluyen la elaboración de un manual de comunicación, la implementación de un boletín digital, la formalización de misión, visión y valores, y la planificación diferenciada por canal digital. Estas herramientas buscan optimizar la gestión comunicacional de CODAJIC y promover una participación activa y cohesionada entre sus miembros.

Palabras claves

Comunicación Organizacional, Plan Estratégico de Comunicación, Manual de Comunicación, Adolescencia y Juventud, Cooperación Internacional.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN.....	3
Palabras claves.....	3
INTRODUCCION.....	6
ANTECEDENTES.....	9
Principales resultados del diagnóstico de comunicación.....	9
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	12
OBJETIVOS.....	13
Objetivo general TFG.....	13
Objetivos específicos.....	13
METODOLOGÍA.....	14
Enfoque metodológico.....	14
Proceso de elaboración del PEC.....	15
Criterios de evaluación.....	17
MARCO TEÓRICO.....	18
La identidad organizacional.....	18
Flujo de comunicación.....	20
Públicos.....	20
Comunicación desde una perspectiva estratégica.....	22
Comunicación interna.....	23
Comunicación externa.....	24
Comunicación digital.....	25
Plan Estratégico de Comunicación (PEC).....	26
¿Qué es un manual de comunicación?.....	27
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	32
Objetivo general.....	32
ACCIONES EJECUTADAS.....	40
CRONOGRAMA.....	45
PRESUPUESTO	
CONCLUSIONES.....	46
REFLEXIONES PERSONALES.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXOS.....	56
Anexo 1. Diagnóstico de comunicación de CODAJIC.....	56

INTRODUCCION

La Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y el Caribe (CODAJIC) es una organización sin fines de lucro, que reúne a instituciones, universidades, sociedades científicas y organizaciones civiles de diversos países con el objetivo de promover el desarrollo integral de adolescentes y jóvenes. A través del trabajo colaborativo y la participación activa, CODAJIC impulsa políticas públicas inclusivas con énfasis en áreas de la salud integral de jóvenes y adolescentes.

Entre sus principales campos de acción se encuentran la salud sexual y reproductiva, la prevención del embarazo adolescente y la educación temprana en sexualidad. En este sentido, la Confederación trabaja estrechamente con los ministerios de salud de los países miembros, desarrollando guías educativas y políticas de atención integral, además de producir materiales didácticos dirigidos a docentes y profesionales. Su enfoque interdisciplinario, desde hace 22 años, ha sido clave para consolidar su rol como referente en la región.

Actualmente, CODAJIC cuenta con participación activa de países de América Latina, el Caribe, España, Italia y Portugal. La estructura de organización se rige por estatutos que establecen membresías, asambleas, consejos y un Consejo Ejecutivo elegido cada tres años. Desde 2022, la Confederación está formalmente constituida como persona jurídica, lo que ha permitido institucionalizar su sistema de membresías y fortalecer su capacidad de gestión y representación.

OBJETIVOS DE CODAJIC

A continuación, se presentan los objetivos de la Confederación extraídos de su página web. Estos objetivos reflejan su compromiso con el desarrollo integral de adolescentes y jóvenes, especialmente aquellos que se encuentran en contextos de vulnerabilidad, y promueven un enfoque basado en los derechos, la equidad, la salud, la participación y la colaboración interinstitucional.

A. Promover el autodesarrollo integral de la Adolescencia y Juventud en toda la región, poniendo especial atención en aquellos/as que viven en situaciones de extrema pobreza, inequidad y marginalidad.

B. Promover muy especialmente la Salud Integral de los Adolescentes y Jóvenes, con las acciones que de las mismas se derivan.

C. Actuar activamente, ya sea en forma directa o indirecta, a través de las Organizaciones miembros contra toda forma de discriminación, ya sea por razones de raza, sexo, identidad sexual, creencias, ideologías o religión.

D. Integrar las actividades que en la región realizan las diferentes Sociedades, Organizaciones, Asociaciones, Fundaciones o demás grupos nacionales en el desarrollo de la Adolescencia y Juventud, promoviendo Políticas Públicas en tal sentido.

E. Desarrollar las diferentes líneas de acción en un marco de enfoque de género, de familia y de interdisciplina e intersectorialidad.

F. Promover todos los aspectos que hacen a la propia participación de los/las adolescentes y jóvenes, a través de su empoderamiento.

G. Favorecer la investigación multicéntrica en los diversos temas que hacen al desarrollo de los/las adolescentes y jóvenes.

H. Propender a colocar en la agenda de los diferentes gobiernos de la región temas referidos a políticas que hacen al desarrollo de los/las adolescentes y jóvenes, abogando en pro de un desarrollo integral y el logro de ciudadanía.

I. Colaborar muy especialmente con Agencias Internacionales coordinando las diversas actividades que en la región se realizan, favoreciendo la integración y ayudando a diseminar la información hacia los más diversos sectores.

J. Integrarse y trabajar colaborativamente con instituciones regionales tales como el Comité de Adolescencia de ALAPE (Asociación Latinoamericana de Pediatría) y ALOGIA (Asociación Latinoamericana de Ginecología de la Infancia y la Adolescencia) reconociendo de esta manera la función señera que estas instituciones han desarrollado y desarrollan en pro de la Salud de los/las Adolescentes en la región.

K. Desde una perspectiva Iberoamericana, propender a integrar activamente a la región con las demás regiones del mundo a través de diferentes organismos internacionales, especialmente IAAH (International Association for Adolescent Health) en la medida que muchos de sus objetivos son coincidentes con los de la presente Confederación.

L. Promover, incentivar y colaborar activamente en la formación de recursos humanos, destinados a promover el desarrollo de Adolescentes y Jóvenes

M. Luchar contra toda forma de violencia en general ya sea que tengan a los/las adolescentes y jóvenes como víctimas o victimarios.

N. Investigar, promover y defender los derechos que a los/las adolescentes les corresponden en cuanto a su salud sexual y reproductiva.

ANTECEDENTES

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) tiene como punto de partida el Diagnóstico de Comunicación Organizacional ([Anexo 1](#)) realizado para CODAJIC (2024) durante el Seminario de Graduación en Comunicación Organizacional, el cual permitió analizar el estado de su comunicación interna y externa, así como reconocer fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos comunicacionales de la Confederación.

Asimismo, se recurrió a diversos TFG desarrollados en años anteriores como recurso teórico y metodológico. La investigación también se nutrió de artículos académicos y otros documentos especializados que aportaron sustento conceptual y contextual al desarrollo del presente trabajo.

Principales resultados del diagnóstico de comunicación

A partir del diagnóstico realizado, se identificaron tres problemáticas centrales que afectan la comunicación organizacional de CODAJIC.

La primera es la ausencia de un plan de comunicación interna, lo cual ha derivado en una circulación desorganizada y saturada de mensajes. La falta de criterios claros para distribuir la información genera una sobrecarga comunicacional, especialmente a través de WhatsApp, donde la multiplicidad de grupos y la frecuencia excesiva de mensajes dificultan la recepción efectiva de contenidos relevantes. De igual manera, se constató la falta de segmentación de los públicos internos, ya que los mensajes se difunden sin considerar el perfil o rol de los destinatarios, provocando desconexión y pérdida de efectividad en la comunicación.

El segundo problema detectado es una identidad organizacional difusa, producto de una cultura organizacional poco cohesionada y una filosofía institucional no explicitada ni visibilizada. Esta debilidad se manifiesta en la coexistencia de sitios web desactualizados y en la gestión dispersa de redes sociales por parte de diferentes

individuos, lo que genera confusión y afecta la credibilidad institucional. La ausencia de una misión, visión y valores claramente definidos y comunicados impide proyectar una imagen unificada hacia dentro y fuera de la organización.

Finalmente, se identificó la falta de un plan de comunicación externa, evidenciada en una presencia digital fragmentada y sin una estrategia definida. Existen múltiples cuentas activas en redes sociales, algunas con elementos visuales desactualizados, y enlaces que redirigen a sitios obsoletos. Esta desorganización limita la capacidad de CODAJIC para posicionarse institucionalmente, generar visibilidad y establecer vínculos efectivos con sus públicos externos.

El diagnóstico refleja la necesidad de abordar integralmente la comunicación de la organización, priorizando la planificación interna, la construcción de una identidad institucional sólida y una presencia digital coherente, como pilares para fortalecer tanto su funcionamiento interno como su proyección externa.

En función de los problemas identificados y conclusiones obtenidas, el diagnóstico propuso una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer los procesos comunicacionales de CODAJIC. Entre ellas, se destaca la necesidad de desarrollar una base de datos actualizada de miembros, que permita organizar la información institucional y optimizar la segmentación de mensajes según los perfiles internos. A su vez, se recomendó la creación de un boletín periódico para centralizar y jerarquizar la información clave, evitando la saturación de los canales habituales.

Otro eje fundamental consiste en elaborar un manual de comunicación interna que establezca con claridad la misión, visión y valores institucionales, al tiempo que defina roles y procesos comunicativos para lograr mayor coherencia y alineación organizacional. Finalmente, se sugiere la implementación de un espacio digital de interacción entre profesionales de CODAJIC y jóvenes, con formato de foro en la web, que promueva el acceso abierto a información confiable y refuerce el posicionamiento de la organización como referente en temas de salud y adolescencia.

Otras fuentes consultadas

Además del diagnóstico realizado, como se mencionó anteriormente, se consultaron diversos TFG que resultaron valiosos como referencias metodológicas y prácticas.

Entre ellos se destacan:

- Optimización de procesos comunicacionales al interior de ISEF: enfoque, planificación y diseño. (E. Gamborena, M. Gnazzo, M. Poletti, 2024)
- Ser la voz: La comunicación como herramienta dentro del SUTIGA. Plan Estratégico de Comunicación. (V. Alvarez y C. Bernhardt, 2024)
- ACTAU Primeros pasos hacia una gestión integral de su comunicación organizacional. (T. Fontes, A. Gamarra, I. Irachet, C. Millán, 2022)
- En búsqueda de la esencia: caracterización y proyección de la identidad e imagen de Sentidos y su posicionamiento en la comunidad (C. Brun y L. Cedrés, 2024)
- ADPUGH, más que gestión humana. (L. Fernandez Chaves, T. Leguizamón Rodríguez, A. Rimosaitis Ruiz, 2022)
- Tejiendo redes: el camino a la cooperación entre cooperativas. (C. Dattele, V. Martiarena, L. Pérez, C. Rodríguez, 2024)

Éstos ofrecieron insumos relevantes tanto para la realización del diagnóstico como para el diseño de estrategias y productos comunicacionales, permitiendo observar buenas prácticas y adaptar propuestas a las características particulares de CODAJIC como organización internacional en red.

También se revisaron publicaciones de autores especializados en comunicación organizacional, como la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (ACS Calandria) y Andrés Aljure. En particular, los aportes de la Asociación resultaron clave para comprender la comunicación desde una perspectiva transformadora y participativa, mientras que el enfoque metodológico propuesto por Aljure brindó una guía para la realización del diagnóstico organizacional y la formulación estratégica. Estas referencias, si bien se desarrollan en profundidad en el marco teórico, aportaron

herramientas prácticas para orientar la construcción de este TFG y de las herramientas propuestas orientadas a fortalecer los procesos comunicacionales de CODAJIC.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El presente TFG parte de la necesidad de fortalecer los procesos comunicacionales de la Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y el Caribe (CODAJIC), en tanto organización internacional en red con múltiples actores, niveles de participación y territorios implicados.

A partir del diagnóstico de comunicación realizado, se identificaron tres problemáticas centrales: la ausencia de un plan de comunicación interna, una identidad organizacional poco definida y una estrategia de comunicación externa fragmentada. Estas debilidades impactan directamente en la eficacia de la circulación de información, la cohesión institucional y el posicionamiento de la organización frente a sus públicos internos y externos.

En este marco, el problema de investigación se centra en:

¿Cómo puede fortalecerse la gestión de la comunicación en CODAJIC a través de herramientas estratégicas que promuevan la participación, mejoren los flujos comunicacionales y refuercen la identidad institucional?

A partir de esta pregunta general, se desprenden las siguientes preguntas específicas que orientan la formulación de objetivos y la propuesta estratégica de intervención:

- ¿Qué herramientas comunicacionales permitirían ordenar, jerarquizar y segmentar la información dirigida a los públicos internos?
- ¿Cómo puede contribuir la definición y difusión de la misión, visión y valores institucionales al fortalecimiento de la identidad organizacional?

- ¿Qué estrategias pueden favorecer una mayor participación y apropiación por parte de los miembros de la organización?
- ¿De qué manera puede la comunicación digital contribuir a posicionar a CODAJIC como referente regional en temáticas vinculadas a adolescencia y juventud?

Estas preguntas guían el desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación, orientado a consolidar una gestión comunicacional participativa, articulada y coherente con los principios institucionales de CODAJIC.

OBJETIVOS

Objetivo general TFG

Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación para CODAJIC que fortalezca la comunicación interna y externa, a través de herramientas participativas, digitales y organizacionales, con el fin de optimizar los flujos informativos, consolidar la identidad institucional y mejorar el vínculo con sus públicos.

Objetivos específicos

- Diseñar herramientas comunicacionales que permitan ordenar, jerarquizar y segmentar la información interna según los perfiles y roles de los miembros de CODAJIC.
- Formalizar y promover la misión, visión y valores institucionales para consolidar la identidad organizacional y fortalecer el sentido de pertenencia de sus integrantes.
- Implementar estrategias participativas que incentiven el involucramiento activo y la apropiación de los procesos comunicacionales por parte de los miembros de CODAJIC.

- Desarrollar una estrategia de comunicación digital que posicione a CODAJIC como referente regional en temas de adolescencia, juventud y salud integral.

METODOLOGÍA

En este capítulo se detallan las decisiones metodológicas adoptadas para la elaboración del Trabajo Final de Grado (TFG) y del Plan Estratégico de Comunicación (PEC) propuesto para CODAJIC. Se explican los enfoques, herramientas y procedimientos utilizados durante las distintas etapas del proceso, con el objetivo de garantizar una intervención comunicacional fundamentada, participativa y contextualizada.

Enfoque metodológico

El enfoque general adoptado es de tipo cualitativo, con una orientación descriptiva y propositiva, ya que se buscó comprender en profundidad la situación comunicacional de la organización y, a partir de ello, formular propuestas estratégicas de mejora. La perspectiva metodológica se basa en el modelo de planificación estratégica desarrollado por Aljure (2015), que contempla una secuencia lógica de etapas para el diseño de un PEC: diagnóstico, definición de objetivos, identificación de públicos, elaboración de mensajes, planificación de acciones, cronograma, presupuesto e indicadores de evaluación.

Asimismo, se incorporó la mirada transformadora de la comunicación propuesta por la ACS Calandria (2019), entendiendo la práctica comunicacional como una herramienta para la construcción colectiva de sentido y fortalecimiento institucional.

Durante el proceso metodológico se aplicaron diversas técnicas de recolección y análisis de información, tanto en la etapa diagnóstica como en el diseño estratégico del Plan de Comunicación. Una de las herramientas utilizadas fue el análisis documental, a partir del cual se relevaron y examinaron diferentes materiales institucionales de CODAJIC, como estatutos, comunicaciones internas, redes sociales, sitios web y archivos compartidos entre los miembros. Este abordaje permitió evaluar aspectos

clave como la coherencia de la identidad visual, la utilización de canales de comunicación y la gestión de contenidos.

Complementariamente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas dirigidas a integrantes del Consejo Ejecutivo. El objetivo de las mismas fue recoger percepciones actualizadas, identificar nuevas necesidades y alinear expectativas en torno a la comunicación interna y externa de la organización.

También se implementó la técnica de observación no participante, que consistió en el seguimiento sistemático de los grupos institucionales de WhatsApp y de las redes sociales de CODAJIC. Este procedimiento permitió identificar patrones de uso, niveles de saturación de mensajes, tonos comunicacionales predominantes y posibles redundancias o falencias en el flujo de información.

Finalmente, se elaboró un análisis FODA específico de la situación comunicacional, construido a partir de toda la información recopilada. Esta herramienta resultó clave para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y funcionó como insumo estratégico para la formulación del PEC.

Proceso de elaboración del PEC

Con base en los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico de comunicación organizacional, se procedió a estructurar el PEC siguiendo las etapas metodológicas propuestas por Aljure (2015). En primer lugar, se definieron los objetivos, orientados a dar respuesta a las principales problemáticas comunicacionales identificadas.

A continuación, se desarrolló un proceso de identificación y clasificación de públicos, tomando como referencia el modelo de Ferrari y França (2011), que distingue entre públicos esenciales, no esenciales y redes de interferencia, según su grado de influencia y relación con la organización. Esta categorización permitió priorizar actores clave y adaptar los mensajes a las particularidades de cada grupo.

F	♦ Definición sólida de su eje temático ♦ Reconocimiento internacional y larga trayectoria institucional ♦ Incidencia en políticas públicas ♦ Alto compromiso y sentido de pertenencia de sus miembros. ♦ Ambiente colaborativo.
O	♦ Fortalecimiento de la identidad visual y narrativa institucional ♦ Formación de los integrantes ♦ Capacidad de desarrollo de uso de las plataformas digitales / redes sociales ♦ Uso estratégico de herramientas digitales para producción de contenido multiformato. ♦ Capacidad de articulación con universidades, centros de salud y organizaciones internacionales.
D	♦ Falta de una estrategia de comunicación institucional consolidada y de planificación estratégica a largo plazo ♦ Poca participación ♦ No tener sede física ♦ Dependencia de trabajo voluntario y falta de soporte económico, lo que limita la continuidad y profesionalización de la comunicación organizacional. ♦ Identidad organizacional difusa ♦ Limitada estructura operativa y recursos humanos, lo cual restringe su capacidad de acción sostenida.
A	♦ Que los jóvenes no sientan interés en participar. ♦ Organizaciones competidoras: Otras organizaciones que trabajan en temas de juventud y adolescencia pueden competir por recursos, atención mediática o influencia en políticas públicas, lo que podría interferir en la intención de CODAJIC. ♦ Activista o grupos coservadores: Grupos que podrían oponerse a las agendas de CODAJIC en temas como derechos sexuales y reproductivos, diversidad de género, o participación juvenil en diversos temas. ♦ Desigualdad en los niveles de desarrollo de las sociedades nacionales integrantes, lo que puede dificultar una articulación efectiva.

Posteriormente, se procedió a diseñar mensajes clave, en función de los objetivos estratégicos previamente definidos y ajustados a las características de los públicos identificados. Se buscó garantizar la coherencia, pertinencia y claridad de los mensajes, considerando tanto el contenido como el tono comunicacional.

La siguiente etapa consistió en el diseño de las acciones comunicacionales, que fueron organizadas en torno a distintos ejes estratégicos. Estas acciones incluyeron la definición de misión, visión y valores organizacionales, la creación de un manual de comunicación, la realización de talleres formativos, la implementación de boletines digitales, la unificación de la identidad visual y la formulación de guías para el uso de canales digitales, entre otras herramientas destinadas a optimizar los flujos de comunicación interna y externa.

Finalmente, se definieron los indicadores de gestión e impacto, concebidos para evaluar la eficacia de las acciones implementadas.

Criterios de evaluación

Para verificar la efectividad de las acciones propuestas en el marco del Plan Estratégico de Comunicación, se establecieron criterios de evaluación que incluyen tanto indicadores de gestión como indicadores de impacto. Los primeros refieren a aspectos operativos que permiten medir la ejecución de las acciones según el plan, tales como la frecuencia de envío del boletín institucional, la realización efectiva de los talleres formativos o la concreción del manual de comunicación. Estos indicadores facilitan el seguimiento del grado de avance e implementación de cada una de las acciones previstas.

Por su parte, los indicadores de impacto se orientan a evaluar los efectos producidos por dichas acciones en la organización en línea con los objetivos previamente establecidos. En este sentido, se consideraron variables como la mejora en la percepción general de la comunicación interna, el incremento en los niveles de participación de los miembros de CODAJIC, así como el grado de coherencia y consistencia alcanzado en la identidad visual institucional. Estos indicadores resultan clave para valorar, no solo la implementación técnica de las acciones, sino también su capacidad transformadora y su contribución al fortalecimiento comunicacional de la organización.

MARCO TEÓRICO

La identidad organizacional

La identidad organizacional constituye un pilar central en la construcción de sentido dentro de las organizaciones, ya que orienta tanto las prácticas internas como la forma en que estas se proyectan hacia los públicos externos. Desde una perspectiva comunicacional, la identidad es un concepto dinámico que articula elementos culturales, simbólicos y estratégicos, y que permite a una organización diferenciarse, mantenerse coherente en el tiempo y fortalecer el sentido de pertenencia entre sus miembros.

Según Capriotti (2009, p.21), la identidad corporativa puede definirse como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica y se autodiferencia”. Esta definición destaca el carácter estratégico de la identidad, que no solo constituye una autoimagen, sino que se convierte en una herramienta clave para la gestión de la comunicación. Para el autor, la identidad está compuesta por dos elementos fundamentales: la Cultura Corporativa, que representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”, y la Filosofía Corporativa, que refleja “lo que la organización quiere ser”.

Esta distinción resulta particularmente útil al momento de alinear la identidad con la misión, visión y valores institucionales.

Arranz (1997) propone la metáfora del *iceberg* para explicar los distintos niveles en los que se manifiesta la identidad organizacional. En la parte visible, se ubican los aspectos gráficos y estéticos (como el logo o los colores institucionales), que si bien son modificables, constituyen la primera impresión que recibe el entorno. Por debajo de la superficie, se encuentran las prácticas, los estilos de gestión y las dinámicas de relación, más difíciles de transformar y profundamente conectadas con la cultura organizacional. Finalmente, en la base sumergida, residen los elementos estructurales: los valores compartidos, los objetivos y los procesos que sostienen el accionar institucional. Esta dimensión profunda es la que otorga coherencia y estabilidad a la identidad, y su gestión requiere un enfoque estratégico y sostenido en el tiempo.

Pepe (2011), complementariamente, identifica el concepto de la identidad corporativa como un fenómeno complejo que abarca tanto las declaraciones formales de los líderes (*claims*) como las creencias compartidas entre los miembros de la organización (*understandings*). Esta construcción es necesariamente comunicacional: se configura a través de intercambios simbólicos, prácticas discursivas y relaciones cotidianas dentro de la organización. La identidad refleja lo que es central y distintivo en una organización, diferenciándose de otras.

En este sentido, la comunicación interna cumple un rol central en el fortalecimiento de la identidad organizacional. Tal como señalan González Frigoli, Poiré y Módena (2016, p.39), “la clave está en cómo hacer que los integrantes de una organización se sientan verdaderamente parte de ella, en línea con sus objetivos y valores, y orgullosos de formar parte de su equipo”. Promover este sentido de pertenencia no solo contribuye a la cohesión interna, sino que también potencia una comunicación más auténtica, coherente y efectiva.

Flujo de comunicación

Los flujos de comunicación en una organización, refieren a las formas en que la información, ideas y conocimiento circulan dentro de la misma, entre las distintas áreas y niveles. Estos flujos son fundamentales para el funcionamiento interno de la organización, permitiendo alinear objetivos, seguir tareas y fortalecer relaciones entre los miembros.

Capriotti (2009), plantea que el flujo de comunicación en la comunicación corporativa ha evolucionado significativamente, pasando de un modelo unidireccional, basado en la distribución de información desde la organización hacia su público, a un modelo bidireccional que promueve el intercambio de conocimiento.

En la comunicación corporativa tradicional, la organización actúa como el principal emisor del mensaje, seleccionando qué información difundir, en qué momento y hacia qué públicos. Este modelo se caracteriza por su enfoque descendente, donde los receptores se posicionan como pasivos que reciben la información sin intervención ni retroalimentación.

Desde una perspectiva multidireccional, la comunicación corporativa no se reduce a una herramienta de persuasión, sino que es entendida como un sistema global de relaciones de intercambios.

En este marco, los flujos de información están directamente conectados con los flujos de comunicación, ya que son el contenido que se transmite a través de los distintos canales y direcciones. Según Kreps (1955), estos canales pueden ser formales, es decir estructurados y planificados, o informales, fruto de la interacción social espontánea; mientras que el flujo puede ser descendente, ascendente u horizontal, dependiendo de las relaciones jerárquicas entre los interlocutores.

Públicos

El público se entiende como un conjunto de personas u organizaciones que comparten una relación y un interés común con respecto a una organización, y cuya interacción

puede influir en su éxito o fracaso. Aunque puedan tener características demográficas, socioculturales u organizativas distintas, comparten un mismo status y rol de público, lo que genera una estructura de intereses similares (Capriotti, 2009).

Ferrari y França (2011) proponen una clasificación de los públicos según el grado de relevancia que tienen para el funcionamiento y los objetivos de la organización, dividiéndolos en tres categorías: públicos esenciales, no esenciales y redes de interferencia.

Los públicos esenciales son los que forman parte fundamental de la organización; son actores sin los cuales la organización no podría existir ni operar, la relación con estos públicos es directa, constante y necesaria. Pueden ser constitutivos o no constitutivos; los primeros son los que tienen una relación indispensable con la existencia y funcionamiento de la organización, mientras que los segundos no son totalmente necesarios para su funcionamiento diario, pero tienen un grado significativo de influencia.

En cuanto a los públicos no esenciales, los autores los dividen en dos subgrupos: primarios y secundarios. Los primarios son aquellos que, aunque no sean imprescindibles para que la organización funcione, tienen una influencia importante en sus decisiones, actividades y planes estratégicos. En cambio, los secundarios tienen un vínculo más esporádico o indirecto, pero aún así pueden tener cierto impacto en el desarrollo de la organización. Según Ferrari y França (p.130), “El criterio se aplica para establecer el nivel de compromiso y de intercambio de información de interés común entre la organización y los públicos”.

Por último, los autores introducen el concepto de redes de interferencia, que hace referencia a aquellos actores externos que no pertenecen formalmente a la organización ni mantienen con ella un vínculo institucional, pero que pueden “(...) generar interferencias indeseables para la organización. Sin embargo pueden también apoyarlas.” (p. 136). Estas redes pueden influir en la imagen pública, la legitimidad o la

capacidad de acción de la organización, ya sea de forma positiva o negativa. En este grupo se incluyen competidores, grupos opositores o incluso aliados ocasionales, cuyo impacto suele percibirse especialmente en espacios como los medios de comunicación, el ámbito político o la opinión pública.

Comunicación desde una perspectiva estratégica

Desde una perspectiva latinoamericana de la comunicación, Uranga (2007) propone una mirada estratégica que va más allá de la simple planificación de acciones comunicacionales. Su propuesta se enmarca en lo que denomina *prospectiva estratégica desde la comunicación*, una metodología que combina componentes teóricos y empíricos para construir, de forma colectiva, futuros posibles y deseables.

La comunicación en las instituciones tiene como fin sostener un diálogo constante y una retroalimentación con el entorno, lo cual contribuye al cumplimiento de objetivos estratégicos en relación con la misión y visión institucional. Según este enfoque, debe ser entendida como una práctica social situada, en la que los actores sociales no son meros receptores de mensajes, sino protagonistas de la construcción de sentido. En esta línea, la comunicación estratégica propone un enfoque transformador: dejar de ser una herramienta de difusión para ponerse al servicio de los objetivos institucionales y, sobre todo, del cambio social.

Este enfoque es especialmente relevante para organizaciones como CODAJIC, donde la construcción del futuro debe ser colectiva y situada, atravesada por el compromiso con los derechos, las juventudes y la participación activa. Incorporar la mirada de Uranga implica reconocer que la planificación comunicacional no es una receta rígida, sino una práctica reflexiva, dialógica y dinámica, que se adapta a la complejidad del contexto y promueve la transformación social desde lo comunicacional.

Comunicación interna

La comunicación interna, según Kreps (1995), se refiere a los intercambios que ocurren dentro de la organización entre sus miembros. Esta dimensión comunicacional es clave para la gestión de la información y de las relaciones, contribuyendo a fortalecer la cultura, los valores y el clima organizacional (ASC Calandria, 2019). A través de ella se promueve la cohesión, la identidad corporativa y la integración de los equipos.

Desde la mirada de Restrepo (1995), los procesos comunicacionales son parte estructural del funcionamiento organizacional, ya que atraviesan y moldean su cultura. Además, la autora destaca que estos procesos configuran la identidad de la organización, reforzando el sentido de pertenencia y la motivación de sus integrantes cuando están bien gestionados.

Brandolini (2009) concibe la comunicación interna como una herramienta de gestión que busca crear un entorno participativo y alineado con los objetivos institucionales. Para ello, es fundamental la planificación estratégica, considerando las particularidades del público interno, que conoce la organización desde adentro y puede ser más crítico frente a los mensajes. En este sentido, una comunicación clara, participativa y bien estructurada contribuye a mejorar el clima organizacional y a tener resultados deseados en relación a los objetivos definidos.

Por su parte, Pimienta (2010) plantea que la comunicación interna es un proceso sistemático que conecta los distintos niveles jerárquicos y promueve el intercambio de información, valores y significados. Más allá de su función informativa, cumple un rol integrador que impacta directamente en la cultura organizacional y en la motivación de los colaboradores, impulsando la participación, la confianza y el trabajo en equipo.

En resumen, una comunicación interna efectiva no solo mejora el flujo de información, sino que incide directamente en la identidad, cohesión y desempeño organizacional,

elementos fundamentales para organizaciones como CODAJIC, que funcionan en red y necesitan coordinación y compromiso de parte de quienes la integran.

Comunicación externa

La comunicación externa es un pilar fundamental en la construcción de la identidad y el posicionamiento de las organizaciones dentro de su entorno social. Según la *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones* (2019), la comunicación externa no se limita a la difusión de mensajes o actividades, sino que tiene como objetivo fundamental “proyectar, promover y reforzar la imagen que se desea de la organización o posicionar su imagen pública en alguna causa” (p.30). Este enfoque reconoce a la comunicación externa como un proceso estratégico, orientado a establecer vínculos significativos con distintos públicos: beneficiarios, medios de comunicación, socios, aliados, instituciones públicas, entre otros.

La Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2019) destaca que la comunicación externa debe ser intencional y coherente con la misión y visión institucionales, y que su correcta gestión permite “colocar temas en la opinión pública y en debate, buscando una relación respecto a la imagen y reputación de la institución” (p.30). En este sentido, la comunicación externa trasciende el mero acto de informar: es una herramienta clave para influir en la construcción de percepciones, incidir en la agenda pública y fortalecer la credibilidad institucional.

La comunicación externa establece una estructura de tres niveles: estratégico, táctico y operativo. En el nivel estratégico, la comunicación se integra al plan general de la institución, abordando aspectos como políticas de comunicación y planes de incidencia pública. En el nivel táctico, se diseñan planes específicos para programas o proyectos, y en el nivel operativo, se implementan campañas y actividades puntuales. Esta estructura asegura que la comunicación externa no sea una acción aislada, sino un proceso transversal que articula las distintas dimensiones del quehacer institucional.

Comunicación digital

Según Poiré, González Frigoli y Módena (2016), la comunicación digital puede entenderse como un proceso estratégico y relacional que se inscribe en un contexto hipermediatizado, donde la digitalización de la cultura transforma la información, imágenes, sonidos y mensajes en *bytes* capaces de circular, ser reproducidos, reeditados y redistribuidos con facilidad en diversas plataformas. Esta forma de comunicación, además de habilitar la participación, interacción y colaboración con los públicos, constituye una herramienta fundamental para las organizaciones, ya que permite construir vínculos emocionales, visibilizar productos y servicios, y sostener coherencia entre lo interno y lo externo, así como entre lo online y lo offline (pp. 22 y 113).

En este contexto, la comunicación digital se ha convertido en un campo complejo y multifacético, especialmente en el ámbito online, donde se concentra la mayor parte de la participación y el intercambio. Los autores sostienen que “cuando hablamos de comunicación digital, siempre estaremos haciendo referencia a comunicación digital online, porque es en lo online donde reside la interacción, la potencialidad de participación, la conversación” (p. 22). Esta interacción evidencia la convergencia de medios, plataformas y lenguajes mediante narrativas transmedias, que integran recursos digitales para contar historias de manera colaborativa entre organizaciones y usuarios.

En esta misma línea, Restrepo y Martínez Bouza (2014) amplían la mirada al considerar que la comunicación digital no debe reducirse al uso de plataformas tecnológicas, sino entenderse como una práctica relacional en la que los medios digitales funcionan como espacios de diálogo con los públicos. Los autores afirman que “el potencial dialógico de los medios digitales es clave para establecer y mantener relaciones con los públicos de interés” (p. 17), promoviendo una comunicación más horizontal y participativa, basada en la reciprocidad, la empatía y la generación de confianza, lo que refuerza la necesidad de una escucha activa en los entornos digitales. Desde su enfoque, la ausencia de esta interacción representa una pérdida para las organizaciones: “al no entablar diálogo con sus grupos de interés a través de los

medios digitales, las organizaciones están perdiendo valiosas oportunidades de impactar en sus percepciones y de participar activamente en la construcción social de su reputación” (p. 58).

Asimismo, las redes sociales no son meras tecnologías, sino reflejos de las construcciones sociales que las rodean, jugando un papel crucial en la construcción de significados e identidades tanto para los usuarios como para las organizaciones.

Resulta fundamental, entonces, comprender a las organizaciones como sujetos sociales que inciden en la vida pública a través de sus prácticas comunicacionales. La gestión de la comunicación digital requiere una mirada integral que reconozca que lo online y lo offline no están desvinculados, sino que se interrelacionan en una dinámica comunicacional compleja y continua (González Frigoli, Poiré & Módena, 2016, p. 36).

Plan Estratégico de Comunicación (PEC)

El Plan Estratégico de Comunicación (PEC) es una herramienta clave para la gestión de la comunicación organizacional desde una perspectiva estratégica. El mismo surge como resultado del proceso de planeación estratégica de la comunicación, que implica un análisis sistemático de la situación comunicacional, la definición de objetivos, públicos, mensajes, canales, cronogramas e indicadores de evaluación. En este sentido, Aljure (2015) define el PEC como un documento que especifica: “análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación; objetivos de comunicación; públicos asociados a dichos objetivos; mensajes que han de transmitirse; canales, medios, acciones, actividades o tácticas; cronogramas, presupuesto e indicadores” (p. 78).

Este documento tiene la finalidad de orientar las acciones comunicativas de la organización, asegurando que estén alineadas con sus metas estratégicas. El PEC no se limita a una única escala o temporalidad, ya que puede desarrollarse tanto para toda la organización como para eventos o proyectos específicos. Esta flexibilidad permite

adaptar la estrategia comunicacional a las distintas dinámicas y necesidades organizacionales.

La importancia de un Plan de Comunicación radica en su capacidad para actuar como un medio que facilita el logro de la estrategia organizacional y que permite articular todos los elementos necesarios para que la comunicación contribuya al cumplimiento de los objetivos institucionales. Al respecto, Aljure afirma con claridad que “un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y su visión” (2015, p. 82).

El PEC también funciona como un instrumento para la prevención de conflictos, la coordinación entre actores, el control de rumores y el manejo de crisis. En palabras del autor, su ausencia puede derivar en acciones sin impacto ni dirección clara: “plantear planes estratégicos de comunicación que no soporten claramente el cumplimiento de los objetivos organizacionales no pasará de ser un mero activismo comunicacional sin valor” (2015, p.83).

En definitiva, el Plan Estratégico de Comunicación es una pieza esencial en la gestión comunicacional contemporánea. Su adecuada elaboración e implementación permite integrar la comunicación al corazón de la estrategia organizacional, optimizando recursos, reduciendo incertidumbre y aumentando la efectividad de las acciones.

¿Qué es un manual de comunicación?

El manual de comunicación constituye una herramienta estratégica dentro del campo de la comunicación organizacional. Se trata de un instrumento de planificación que sistematiza las pautas, canales, mensajes y protocolos que orientan la interacción tanto interna como externa de una organización.

Según la *Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna* de FEAPS (2008), los manuales y guías comunicacionales no son simplemente documentos normativos, sino que cumplen una función estructurante, orientando a todos los miembros de la

organización hacia una práctica comunicacional coherente con la cultura, valores y objetivos institucionales.

La planificación de la comunicación, de la cual los manuales forman parte esencial, debe surgir de un diagnóstico participativo y contemplar todas las dimensiones del proceso comunicativo: los objetivos generales y específicos, los públicos destinatarios, los canales adecuados, los mensajes clave, el estilo comunicacional y los criterios de evaluación. Este enfoque busca que cada miembro de la organización entienda “qué se comunica, cómo, cuándo y por qué”, promoviendo así una cultura organizacional transparente, horizontal y orientada al compromiso compartido.

Diseño metodológico para la realización del PEC

El marco metodológico utilizado en este Trabajo Final de Grado se basa en las etapas planteadas por Aljure (2015), tal como fueron expuestas previamente en el capítulo de Metodología. El autor sostiene que todo Plan Estratégico de Comunicación (PEC) debe estructurarse en base a una serie de fases: análisis de situación, análisis FODA, definición de objetivos, identificación de públicos, elaboración de mensajes, desarrollo de un plan de acción y, finalmente, definición de indicadores de evaluación. Estas etapas permiten abordar de manera ordenada y sistemática los procesos comunicacionales en las organizaciones.

El diagnóstico realizado previamente, durante la primera etapa de intervención en la organización, se actualiza al momento de planificar estratégicamente la comunicación. Esta actualización, se llevará a cabo mediante diversas técnicas (análisis documental, entrevistas, entre otras), cuya elección dependerá de cada situación.

El segundo punto del PEC se trata de la evaluación de la situación comunicacional de CODAJIC, tanto a nivel interno como externo. Según Aljure (2015), este análisis permite comprender el estado actual de la organización, identificar fortalezas y debilidades estructurales, así como oportunidades y amenazas en su entorno. La información recabada se sistematizó a través del análisis FODA. El autor enfatiza que este instrumento facilita la toma de decisiones estratégicas al mostrar los factores clave que inciden en la gestión comunicacional. De acuerdo con la ACS Calandria (2019), el análisis FODA debe ir más allá de una mera lista y convertirse en una herramienta de síntesis, que permita orientar acciones concretas.

En la tercera etapa se definen los objetivos estratégicos de comunicación. Esta es una etapa clave del proceso, ya que permite traducir las intenciones en resultados posibles, medibles y alcanzables (Aljure, 2015). Estos objetivos deben estar directamente vinculados con la misión y visión de la organización, responder a problemáticas concretas detectadas previamente y además alinearse con los desafíos y oportunidades que puedan ser abordados desde la comunicación. La Asociación (2019), plantea que es importante que los mismos estén delimitados en el tiempo, dirigidos a públicos específicos y contemplen recursos disponibles. Es de la idea de estos autores que nace el punto cuatro: la definición de los públicos. La misma se construye a partir de los objetivos de comunicación, los cuales surgen del análisis de situación y del FODA. Para abordarlos adecuadamente, es necesario identificarlos, clasificarlos y priorizarlos según su relevancia para la estrategia comunicacional.

Luego de las etapas planteadas con anterioridad, se contempla la etapa de la planificación de acciones concretas para alcanzar los objetivos planteados. Aljure (2015), señala que antes de seleccionar medios o realizar campañas, es necesario establecer los fines que se desean lograr. Las tácticas y canales deben ser coherentes con los recursos disponibles y con el perfil del público objetivo.

Finalmente, se estableció un cronograma de implementación con fechas clave para el desarrollo de cada acción, así como una estimación de los recursos necesarios. Aljure

(2015) destaca que toda acción comunicacional debe ser monitoreada mediante indicadores que permitan medir su eficacia.

Se definieron indicadores de gestión, como la frecuencia de envío del newsletter y el grado de cumplimiento del manual, e indicadores de impacto, como la mejora en la percepción de la comunicación interna y el nivel de participación de los miembros. La ACS Calandria (2019) subraya que estos mecanismos no sólo permiten evaluar resultados, sino también retroalimentar el proceso y realizar ajustes pertinentes.

OBJETIVO / OS		ACCIONES	PÚBLICOS	PÚBLICOS	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN		CANALES	FRECUENCIA
ESPECÍFICOS	GENERAL				DE IMPACTO	DE GESTIÓN	DE IMPACTO	DE GESTIÓN		
Desarrollar los procesos de comunicación de CODAJIC que promuevan la participación en la organización.	Establecer buenas prácticas para el uso de herramientas digitales y canales de comunicación.	1.1 Crear un manual de comunicación.	Consejo Ejecutivo y miembros de la organización	Consejo Ejecutivo y miembros CODAJIC	Optimización de la gestión comunicacional, con mensajes y acciones alineados a los lineamientos establecidos en el Manual de Comunicación.	Contar con el Manual de Comunicación finalizado y accesible en formato digital.	Incremento en el nivel de comprensión y aplicación de las recomendaciones del manual mediante reunión con el Consejo Ejecutivo.	Manual de comunicación desarrollado como componente del Plan Estratégico de Comunicación.	Grupos de WhatsApp internos.	Una vez.
		1.2 Sensibilizar y formar a los integrantes de la directiva en torno a la importancia de la comunicación institucional, mediante un espacio de taller participativo.	Consejo Ejecutivo		Mejora en la gestión de la comunicación.	Asistencia de miembros del Consejo Ejecutivo.	Sondeo de opinión de evaluación a participantes del taller de sensibilización.	Registro de asistencia.	Invitación a participar del taller vía WhatsApp.	Dos instancias.
		1.3 Unificar la estética de los elementos que hacen a la imagen del CODAJIC.	Personas encargadas de comunicar		Coherencia y cohesión en la identidad visual aplicada a los diseños gráficos institucionales.	Lineamientos para el uso coherente de la identidad visual establecidos en un Manual de Comunicación.	Empleo de elementos de la estética organizacional utilizados considerando determinados parámetros de cohesión y coherencia.	Aplicación coherente de los elementos gráficos institucionales en las plataformas oficiales.	Manual de comunicación y taller participativo / WhatsApp y carpetas compartidas	Una vez.
	Fortalecer la organización interna de CODAJIC.	2.1 Describir los roles, responsabilidades y lineamientos comunicacionales.	Miembros de CODAJIC	Consejo Ejecutivo, miembros de la organización y personas encargadas de comunicar	Aumento en la claridad de las funciones y responsabilidades.	Cantidad de miembros de CODAJIC que reconocen estar familiarizados con los roles y lineamientos establecidos	Sondeo de opinión interna sobre claridad de roles.	Porcentaje de miembros que reconocen estar familiarizados con su rol y responsabilidades.		Una vez.
		2.2 Creación de un mapa de públicos.	Consejo Ejecutivo		Mejor conocimiento de los públicos de la organización.	Mapa de públicos finalizado.	Sondeo interno sobre utilidad y claridad del mapa de públicos.	Mapa de públicos digital, validado y disponible.		Una vez.
		2.3 Establecer y promover misión, visión y valores (a través del manual de comunicación, capacitaciones y video institucional).	Consejo Ejecutivo y miembros de CODAJIC		Conocimiento de la organización por parte de sus miembros de su historia, misión, visión y valores	Disponer de un documento institucional que incluya la misión, visión y valores redactados.	Evaluación de la alineación de los miembros con la misión, visión y valores organizacionales a través de un sondeo de opinión.	Documento oficial con misión, visión y valores redactado, validado y difundido en los canales oficiales de CODAJIC.	Manual de comunicación, taller participativo y canales oficiales.	Una vez.
		2.4 Realizar un video institucional de inducción organizacional	Miembros de CODAJIC		Nivel de conocimiento inicial de la organización (historia, estructura, objetivos) por parte de nuevos miembros tras visualizar el video de inducción.	Video realizado.	Sondeo de opinión acerca de los contenidos abordados en el video una semana después de su visualización por parte de los nuevos miembros.	Video disponible para su visualización y aplicación.	Redes sociales y sitio web.	Una vez.
	Implementar canales institucionales de comunicación que faciliten el intercambio de información.	3.1 Creación de un boletín digital.	Consejo Ejecutivo y miembros de CODAJIC	Consejo Ejecutivo y personas encargadas de comunicar	Mejora en los flujos de información y comunicación	Boletín finalizado.	Sondeo interno de opinión de utilidad y percepción del boletín entre destinatarios.	Boletín creado y enviado en formato digital.	WhatsApp y redes sociales internas.	Dos veces al mes.
		3.2 Elaborar una guía de uso de canales de comunicación (Incluir en el manual de comunicación).	Personas encargadas de comunicar		Fortalecimiento en la coherencia y alineación de los mensajes institucionales.	Contar con la guía de uso de canales de comunicación	Revisión sistemática de las piezas comunicacionales para verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos.	Porcentaje de materiales de comunicación (internos y externos) revisados y aprobados según las Pautas establecidas en el manual de comunicación.	Manual de comunicación, taller participativo / WhatsApp y carpetas compartidas	Una vez.
		3.3 Diseñar una estrategia digital diferenciada por cada red social. (Incluir en el manual de comunicación).	Personas encargadas de comunicar		Reconocimiento por parte de públicos internos y externos de coherencia, planificación y diferenciación en la presencia digital de CODAJIC.	Contar con una estrategia definida por red social	Análisis de métricas de interacción, alcance y crecimiento en cada red social.	Evidencia del uso consistente de la estrategia digital definida en los contenidos publicados en las redes sociales oficiales.	Manual de comunicación, taller participativo y redes sociales.	Una vez.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Objetivo general

Desarrollar procesos de comunicación en CODAJIC que promuevan la participación en la organización.

Objetivos específicos:

- Establecer buenas prácticas para el uso de herramientas digitales y canales de comunicación.
- Fortalecer la organización interna de CODAJIC.
- Implementar canales institucionales de comunicación que faciliten el intercambio de información.

ACCIÓN 1.1 Crear un manual de comunicación.

Este manual de comunicación tiene como objetivo establecer buenas prácticas para el uso de herramientas digitales y canales de comunicación de CODAJIC, así como fortalecer la identidad institucional mediante una misión, visión y valores organizacionales claros que orienten el accionar de la organización y sus miembros. Incluye lineamientos sobre gestión de redes, comunicación interna, públicos, estrategias, medios, tonos comunicacionales y conceptos clave.

Público objetivo: Consejo Ejecutivo y miembros de la organización.

Indicadores de impacto: Optimización de la gestión comunicacional, con mensajes y acciones alineados a los lineamientos establecidos en el Manual de Comunicación.

Indicadores de gestión: Contar con el Manual de Comunicación finalizado y accesible en formato digital.

Medios de verificación de impacto: Incremento en el nivel de comprensión y aplicación de las recomendaciones del manual mediante reunión con el Consejo Ejecutivo.

Medios de verificación de gestión: Manual de comunicación desarrollado como componente del Plan Estratégico de Comunicación.

Canales: Grupos de WhatsApp internos.

ACCIÓN 1.2 Sensibilizar y formar a los integrantes de la directiva en torno a la importancia de la comunicación institucional, mediante un espacio de taller participativo.

Esta acción busca fortalecer las competencias comunicacionales de la directiva, promoviendo su participación activa. Dicho taller permitirá alinear y brindar herramientas necesarias para una correcta ejecución que facilite una comunicación institucional clara, estratégica y en sintonía con los objetivos de la organización.

Objetivo: Establecer buenas prácticas para el uso de herramientas digitales y canales de comunicación.

Público objetivo: Consejo Ejecutivo

Indicadores de impacto: Mejora en la gestión de la comunicación.

Indicadores de gestión: Asistencia de miembros del Consejo Ejecutivo.

Medios de verificación de impacto: Sondeo de opinión de evaluación a participantes del taller de sensibilización.

Medios de verificación de gestión: Registro de asistencia.

Canales: Invitación a participar del taller vía WhatsApp.

ACCIÓN 1.3 Unificar la estética de los elementos que hacen a la imagen del CODAJIC.

Unificar la estética en la organización a través del uso de elementos gráficos (colores,

tipografías, logotipo) coherentes en los mensajes emitidos por la organización fortalece la identidad visual. Establecer lineamientos visuales comunes permitirá mejorar la comunicación externa e interna, reforzando el sentido de pertenencia y la identidad regional de CODAJIC.

Objetivo: Establecer buenas prácticas para el uso de herramientas digitales y canales de comunicación.

Público objetivo: Personas encargadas de comunicar

Indicadores de impacto: Coherencia y cohesión en la identidad visual aplicada a los diseños gráficos institucionales.

Indicadores de gestión: Lineamientos para el uso coherente de la identidad visual establecidos en un Manual de Comunicación.

Medios de verificación de impacto: Empleo de elementos de la estética organizacional utilizados considerando determinados parámetros de cohesión y coherencia.

Medios de verificación de gestión: Aplicación coherente de los elementos gráficos institucionales en las plataformas oficiales.

Canales: Manual de comunicación y taller participativo.

ACCIÓN 2.1 Describir los roles, responsabilidades y lineamientos comunicacionales.

Esta acción busca describir y documentar los roles y responsabilidades de los miembros de CODAJIC, con el fin de fortalecer la coordinación, la transparencia y la toma de decisiones. De esta forma, se buscará evitar la superposición de tareas, falta de seguimiento o vacíos en la gestión.

Objetivo: Fortalecer la organización interna de CODAJIC.

Público objetivo: Miembros de CODAJIC

Indicadores de impacto: Aumento en la claridad de las funciones y responsabilidades.

Indicadores de gestión: Cantidad de miembros de CODAJIC que reconocen estar familiarizados con los roles y lineamientos establecidos.

Medios de verificación de impacto: Sondeo de opinión interna sobre claridad de roles.

Medios de verificación de gestión: Porcentaje de miembros que reconocen estar familiarizados con su rol y responsabilidades.

Canales: Manual de comunicación y taller participativo

ACCIÓN 2.2 Creación de un mapa de públicos.

Debido a la diversidad de actores que conforman y con los cuales interactúa CODAJIC (tanto internos como externos, regionales e internacionales), esta acción propone la creación de un mapa de públicos que permita identificar, clasificar y comprender sus características y formas de vinculación con la organización. Esta herramienta facilitará la elaboración de mensajes adecuados y coherentes, optimizando los canales y enfoques según cada público.

Objetivo: Fortalecer la organización interna de CODAJIC.

Público objetivo: Consejo Ejecutivo.

Indicadores de impacto: Mejor conocimiento de los públicos de la organización.

Indicadores de gestión: Mapa de públicos finalizado.

Medios de verificación de impacto: Sondeo interno sobre utilidad y claridad del mapa de públicos.

Medios de verificación de gestión: Mapa de públicos digital, validado y disponible.

Canales: Manual de comunicación y taller participativo

ACCIÓN 2.3 Establecer y promover misión, visión y valores (a través del manual de comunicación, capacitaciones y video institucional).

Esta acción propone establecer, formalizar y promover estos componentes identitarios de CODAJIC a través del Manual de Comunicación, instancias de capacitación y un video institucional. Al integrar y promover activamente la misión, visión y valores, se fortalece el sentido de pertenencia, se ordenan las acciones estratégicas y se consolida una organización alineada con los principios fundacionales de CODAJIC.

Objetivo: Fortalecer la organización interna de CODAJIC.

Público objetivo: Consejo Ejecutivo y miembros de CODAJIC.

Indicadores de impacto: Conocimiento de la organización por parte de sus miembros de su historia, misión, visión y valores.

Indicadores de gestión: Disponer de un documento institucional que incluya la misión, visión y valores redactados.

Medios de verificación de impacto: Evaluación de la alineación de los miembros con la misión, visión y valores organizacionales a través de un sondeo de opinión.

Medios de verificación gestión: Documento oficial con misión, visión y valores redactado, validado y difundido en los canales oficiales de CODAJIC.

Canales: Manual de comunicación, taller participativo y canales oficiales.

ACCIÓN 2.4 Realizar un video institucional de inducción organizacional.

Esta acción propone la realización de un video institucional que presente de forma sintética y atractiva la historia, estructura, objetivos y valores de CODAJIC. El video funcionará como un recurso clave para familiarizar a quienes se incorporan a la organización, fortaleciendo así la cohesión interna desde el inicio. Además, su formato audiovisual permite una rápida y fácil difusión en distintos canales, como el sitio web o redes sociales de CODAJIC.

Objetivo: Fortalecer la organización interna de CODAJIC.

Público objetivo: Miembros de CODAJIC

Indicadores de impacto: Nivel de conocimiento inicial de la organización (historia, estructura, objetivos) por parte de nuevos miembros tras visualizar el video de inducción.

Indicadores de gestión: Video realizado.

Medios de verificación de impacto: Sondeo de opinión acerca de los contenidos abordados en el video una semana después de su visualización por parte de los nuevos miembros.

Medios de verificación gestión: Video disponible para su visualización y aplicación.

Canales: Redes sociales y sitio web.

ACCIÓN 3.1 Creación de un boletín digital.

Esta acción propone la creación de un boletín digital que funcione como un canal institucional para compartir noticias, eventos, talleres formativos y otras novedades relevantes para los miembros de CODAJIC. El boletín facilitará la circulación de información ordenada de manera digital a través de WhatsApp y redes internas, permitiendo una comunicación rápida y accesible.

Objetivo: Implementar canales institucionales de comunicación que faciliten el intercambio de información.

Público objetivo: Consejo Ejecutivo y miembros de CODAJIC

Indicadores de impacto: Mejora en los flujos de información y comunicación

Indicadores de gestión: Boletín finalizado.

Medios de verificación de impacto: Sondeo interno de opinión de utilidad y percepción del boletín entre destinatarios.

Medios de verificación de gestión: Boletín creado y enviado en formato digital.

Canales: WhatsApp y redes sociales internas.

ACCIÓN 3.2 Elaborar una guía de uso de canales de comunicación (Incluir en el manual de comunicación).

Elaborar una guía de uso de los canales de comunicación tiene como objetivo establecer criterios y buenas prácticas para el manejo adecuado de los medios de comunicación disponibles, esto incluirá descripción de cada uno, público objetivo, mensajes, tono comunicacional y frecuencia para establecer parámetros comunes para la producción y difusión de contenidos tanto internos como externos.

Objetivo: Implementar canales institucionales de comunicación que faciliten el intercambio de información.

Público objetivo: Personas encargadas de comunicar.

Indicadores de impacto: Fortalecimiento en la coherencia y alineación de los mensajes institucionales.

Indicadores de gestión: Contar con la guía de uso de canales de comunicación.

Medios de verificación de impacto: Revisión sistemática de las piezas comunicacionales para verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos.

Medios de verificación de gestión: Porcentaje de materiales de comunicación (internos y externos) revisados y aprobados según las pautas establecidas en el manual de comunicación.

Canales: Manual de comunicación, taller participativo.

ACCIÓN 3.3 Diseñar una estrategia digital diferenciada por cada red social.

Diseñar una estrategia digital por cada red social tiene como fin la creación de planes específicos de contenido. Esto incluirá tipo de contenido, frecuencia de publicación, indicadores para evaluar el impacto y tono adaptado a cada audiencia, para optimizar la presencia digital de la organización según las particularidades de cada plataforma y su público.

Objetivo: Implementar canales institucionales de comunicación que faciliten el intercambio de información.

Público objetivo: Personas encargadas de comunicar

Indicadores de impacto: Reconocimiento por parte de públicos internos y externos de coherencia, planificación y diferenciación en la presencia digital de CODAJIC

Indicadores de gestión: Contar con una estrategia definida por red social.

Medios de verificación de impacto: Análisis de métricas de interacción, alcance y crecimiento en cada red social.

Medios de verificación de gestión: Evidencia del uso consistente de la estrategia digital definida en los contenidos publicados en las redes sociales oficiales.

Canales: Manual de comunicación, taller participativo y redes sociales.

ACCIONES EJECUTADAS

En línea con las acciones anteriormente detalladas se desarrollaron los siguientes entregables.

En primer lugar, se realizó un [Manual de Comunicación](#), con el objetivo de definir pautas claras, coherentes y sostenibles en el tiempo, que garanticen la alineación de los mensajes institucionales con la identidad, los valores y los objetivos de la organización.



Manual de Comunicación

INTRODUCCIÓN GENERAL	03	COMUNICACIÓN INTERNA	14
¿Qué es un manual de comunicación?	04	¿Qué es la comunicación interna? Importancia estratégica	15
¿Para qué sirve?	04	Mapa de públicos esenciales no constitutivos	15
¿Cómo usar este manual?	04	Guía de buenas prácticas para cada medio de comunicación interna	16
GLOSARIO	05	Guía de uso de WhatsApp	17
CONOCÉ CODAJIC	08	Buenas prácticas	17
¿Qué es CODAJIC?	09	Reorganizar los grupos existentes	17
Surgimiento de CODAJIC	09	Generar un canal de difusión	17
Objetivo	09	Definir propósito y normas para cada grupo	20
Valores de CODAJIC	10	Fomentar la participación activa	20
Misión	10	Guía de uso de correo electrónico	21
Visión	10	Buenas prácticas	21
Organigrama y estructura operativa	11	Usos recomendados	22
Consejo Ejecutivo	12	Guía de uso de Zoom y de Google Meet	23
Delegados	12	Buenas prácticas	23
Consejo Asesor	12	Guía de uso de carpetas compartidas	24
Consejo Académico	13	Buenas prácticas	24
Consejo Juvenil	13	Usos y estructuras recomendados	25
Grupos de trabajo	13	TONO DE COMUNICACIÓN	26

Índice

HERRAMIENTAS INSTITUCIONALES DISPONIBLES

28

Newsletter interna (boletín institucional)

29

Usos recomendados

29

Plantilla de presentaciones

30

Usos recomendados

30

Clippings de prensa

31

Usos recomendados

31

Hoja membretada

32

Usos recomendados

33

COMUNICACIÓN DIGITAL

34

¿Qué es la comunicación digital en el ámbito organizacional?

35

Importancia de las redes sociales y el ecosistema digital

35

Mapa de públicos no esenciales

35

Gestión de redes

36

Recomendaciones

36

Lineamientos por canal

37

Facebook

38

Instagram

39

YouTube

40

X

41

Sitio web oficial

42

Identidad visual en redes

43

HERRAMIENTAS DIGITALES

48

Planificadores de contenidos

50

Herramientas de diseño

50

Bancos de imágenes libres

50

Herramientas de análisis

51

BIBLIOGRAFÍA

52

Introducción General

¿Qué es un manual de comunicación?
¿Para qué sirve?
¿Cómo usar este manual?

04
04
04

Introducción General

¿Qué es un manual de comunicación?

Un manual de comunicación es un documento guía que organiza y orienta cómo debe comunicarse una organización, tanto de manera interna como externa. Su función principal es establecer pautas claras, coherentes y sostenibles en el tiempo, para asegurar que todos los mensajes estén alineados con la identidad, valores y objetivos de la organización.

Dicho manual reúne herramientas, normas y procedimientos que permiten una correcta gestión de la comunicación integral, asegurando que la información que se transmite sea clara y coherente.

¿Para qué sirve?

El manual funciona como una guía práctica que reúne los objetivos, las normas, políticas y procedimientos de la organización. El mismo no solo facilita el funcionamiento y la toma de decisiones, sino que integra la comunicación como parte fundamental de la cultura organizacional. Esto permite que todos los miembros puedan acceder al manejo de la organización promoviendo una comunicación efectiva y colaborativa.

¿Cómo usar este manual?

Este manual está diseñado para ser una herramienta de consulta práctica y permanente. Puede ser utilizado de forma diaria para resolver dudas específicas sobre la manera adecuada de comunicar mensajes, diseñar contenidos, interactuar con distintos públicos o gestionar procesos de comunicación.

Glosario

Glosario

06

Glosario

Alcance (Reach)

Número total de usuarios únicos que han visto una publicación.

Algoritmo

Sistema que determina qué contenido se muestra a cada usuario basado en su comportamiento e intereses.

Avatar

Imagen de perfil que representa a un usuario o marca en la plataforma.

Bio

Breve descripción en el perfil que informa sobre el usuario o la marca.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales una organización transmite información, tanto interna como externamente. Pueden ser digitales (correo, redes sociales, boletines) o presenciales (reuniones, talleres).

Clima organizacional

Percepción que tienen los miembros sobre su entorno de trabajo y participación.

Contenido orgánico

Publicaciones no pagadas que buscan generar interacción de forma natural.

Contenido patrocinado / pauta

Publicaciones pagadas para alcanzar una audiencia más amplia o específica.

CPC (Costo por Clic)

Monto promedio que se paga por cada clic en una campaña publicitaria.

CPM (Costo por Mil)

Costo por cada mil impresiones de un anuncio.

Cultura

Conjunto de percepciones, creencias, valores, actitudes y formas de interacción que comparten los miembros de una organización.

Engagement

Interacciones totales (me gusta, comentarios, compartidos, clics) que recibe una publicación.

Etiqueta geográfica (Geotag)

Ubicación añadida a una publicación para indicar dónde fue tomada o a qué lugar se refiere.

Feed

Sección principal donde se muestran las publicaciones de los usuarios o cuentas seguidas.

Historias de Instagram / Instagram Stories

Publicaciones efímeras que desaparecen después de 24 horas, populares en Instagram y Facebook.

Identidad

Esencia que define a la organización; está formada por su misión, visión, valores e historia.

Impresiones

Cantidad de veces que una publicación se muestra, independientemente de si fue clickeada o no.

KPI (Indicador Clave de Rendimiento)

Métrica utilizada para evaluar el éxito de una campaña o estrategia.

Mapa de públicos

Conjunto específico de públicos con los cuales una entidad en particular tiene una relación concreta. El mapa de públicos es propio y particular de cada organización, y no representa una estructura estática pero sí estable.

MD (Mensaje Directo)

Comunicación privada entre usuarios dentro de la plataforma.

Mención (@)

Forma de referirse o etiquetar a otro usuario en una publicación.

Multidireccionalidad

Se trata de la comunicación como intercambio dinámico entre varios emisores y receptores, donde la información fluye en múltiples direcciones en una organización o red.

Reels

Videos cortos y creativos de hasta 180 segundos en Instagram.

ROI (Retorno de la Inversión)

Medida que evalúa la eficiencia de una inversión comparando el beneficio obtenido con el costo.

Tasa de participación

Porcentaje que relaciona las interacciones con el número de seguidores o el alcance.

Tono de comunicación

Se refiere a cómo suenan y se perciben los mensajes de la organización. En CODAJIC, el tono debe ser cercano, formal, explicativo y en ocasiones, emocional, dependiendo del público y del canal.

Transversalidad

La comunicación debe atravesar todas las áreas y niveles de la organización. Esto asegura coherencia, eficiencia y la integración de los valores institucionales en todas las acciones.

Vivo / Live

Transmisiones en vivo que permiten interacción en tiempo real con la audiencia.

Conocé CODAJIC

¿Qué es CODAJIC?	09
Surgimiento de CODAJIC	09
Objetivo	09
Valores de CODAJIC	10
Misión	10
Visión	10
Organigrama y estructura operativa	11
Consejo Ejecutivo	12
Delegados	12
Consejo Asesor	12
Consejo Académico	13
Consejo Juvenil	13
Grupos de trabajo	13

Conocé CODAJIC

¿Qué es CODAJIC?

CODAJIC es la Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y el Caribe. Se trata de una organización internacional que trabaja en red con distintas instituciones, profesionales y jóvenes de la región, con el objetivo de promover los derechos de adolescentes y jóvenes desde una perspectiva de participación, salud integral, educación, género y ciudadanía.

Surgimiento de CODAJIC

La Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y el Caribe, nació en el año 2000 a partir del impulso de ASBRA (Brasil) y SASIA (Argentina). Su constitución formal se dio en 2003 en Lima, Perú, consolidando un marco institucional orientado al desarrollo integral de adolescentes y jóvenes, con especial atención a contextos de vulnerabilidad. Desde entonces CODAJIC ha crecido sostenidamente, promoviendo la salud integral, la participación juvenil, la investigación y la incidencia en políticas públicas.

Objetivo

El objetivo general de CODAJIC es promover el desarrollo integral de adolescentes y jóvenes, especialmente de quienes viven en situaciones de vulnerabilidad, a través de acciones que fomenten su salud, participación, derechos, formación, investigación e inclusión en políticas públicas, trabajando en red con organizaciones e instituciones tanto regionales como internacionales.

VALORES DE CODAJIC

- * Respeto
- * Compromiso
- * Colaboración
- * Responsabilidad
- * Solidaridad

Respeto

Garantiza la dignidad y los derechos de todas las personas, promoviendo un ambiente inclusivo y equitativo.

Compromiso

Impulsa la dedicación sostenida hacia el desarrollo integral de adolescentes y jóvenes, especialmente en contextos de vulnerabilidad.

Colaboración

Promueve el trabajo articulado con otras organizaciones e instituciones para fortalecer redes y ampliar el impacto colectivo.

Responsabilidad

Orienta cada acción con integridad, transparencia y ética, asegurando la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Solidaridad

Expresa el compromiso activo con el bienestar común, impulsando la cooperación y el apoyo mutuo entre los actores de la red.

MISIÓN

Promover el bienestar integral de adolescentes y jóvenes a través de la unión de profesionales, instituciones y organizaciones que trabajan en salud, educación, participación y derechos humanos, desarrollando acciones de formación, investigación, incidencia política y comunicación.

VISIÓN

Ser una organización de referencia internacional en la promoción de los derechos, la salud, el bienestar y la participación de adolescentes y jóvenes, consolidando redes de trabajo interdisciplinario y fortaleciendo el compromiso social en los distintos países miembros.

ORGANIGRAMA



CONSEJO EJECUTIVO

DELEGADOS

**CONSEJO
ASESOR**

**CONSEJO
ACADEMICO**

**CONSEJO
JUVENIL**

**GRUPOS DE
TRABAJO**

Organigrama y estructura operativa

Consejo Ejecutivo

Rol:

Dirigir y administrar la Confederación durante su mandato. Único consejo elegido por los delegados de todos los países miembros.

Responsabilidades clave

- ◆ Tomar decisiones estratégicas y organizativas.
- ◆ Supervisar el funcionamiento institucional.
- ◆ Asegurar que la comunicación institucional se alinee con los principios de la Confederación.

Delegados

Rol:

Representar a su país dentro de CODAJIC.

Responsabilidades clave

- ◆ Elección del Consejo Ejecutivo:
- ◆ Representa el voto de la sociedad científica de su país (previo acuerdo de la organización)
- ◆ Retroalimentar constantemente al Consejo Ejecutivo sobre las realidades y necesidades de su país.
- ◆ Utilizar CODAJIC como marco para incidir en políticas públicas nacionales.
- ◆ Posicionar temas relevantes sobre adolescencia y juventud a nivel local.

Consejo Asesor

Rol:

Asesorar al Consejo Ejecutivo y a CODAJIC en base a su experiencia.

Responsabilidades clave

- ◆ Brindar orientación estratégica basada en trayectoria personal, profesional e institucional.
- ◆ Aportar una mirada de largo plazo, ayudando a evitar errores y fortalecer decisiones futuras.
- ◆ Servir como nexo entre la historia de CODAJIC y su misión - visión.

Consejo Académico

Rol:

Vincular a CODAJIC con espacios universitarios y académicos.

Responsabilidades clave

- ◆ Integrar universidades, carreras de grado y posgrado.
- ◆ Promover espacios de formación, reflexión y debate sobre salud integral de adolescentes y jóvenes.
- ◆ Generar alianzas con el ámbito académico para investigación y divulgación.

Consejo Juvenil

Rol:

Impulsar la participación activa de adolescentes y jóvenes.

Responsabilidades clave

- ◆ Detectar y visibilizar las necesidades de las adolescencias y juventudes.
- ◆ Generar aportes desde su propia mirada para enriquecer las políticas y acciones de CODAJIC.

Grupos de trabajo

Rol:

Generar conocimiento y producción técnica. Formados por interés temático entre personas de distintos países.

Responsabilidades clave

- ◆ Elaborar papers, documentos técnicos y propuestas.
- ◆ Enriquecer la perspectiva regional desde la diversidad de contextos.

Comunicación Interna

¿Qué es la comunicación interna? Importancia estratégica	15
Mapa de públicos esenciales no constitutivos	15
Guía de buenas prácticas para cada medio de comunicación interna	16
Guía de uso de WhatsApp	17
Buenas prácticas	17
Reorganización de los grupos existentes	17
Generar un canal de difusión	17
Definir propósito y normas para cada grupo	20
Fomentar la participación activa	20
Guía de uso de correo electrónico	21
Buenas prácticas	21
Usos recomendados	22
Guía de uso de Zoom y Google Meet	23
Buenas prácticas	23
Guía de uso de carpetas compartidas	24
Buenas prácticas	24
Usos y estructuras recomendados	25

¿Qué es la comunicación interna?

Importancia estratégica

La comunicación interna es aquella que gestiona la información y las relaciones dentro de una organización, facilitando la transmisión y recepción de conocimientos entre sus miembros. Es un pilar clave en la gestión organizacional, ya que fortalece la identidad, la cultura y los valores institucionales al promover prácticas comunicativas específicas. La comunicación interna sucede dentro de la organización entre sus miembros, siendo esencial para su funcionamiento y construcción identitaria.

Una comunicación interna bien planificada no solo facilita el flujo de información, también impacta de manera directa en la cultura y el clima organizacional. Una buena comunicación fomenta la cohesión y el trabajo en equipo, dos factores clave para alcanzar los objetivos comunes de la organización.

Mapa de públicos esenciales no constitutivos

Son actores fundamentales para el funcionamiento de la organización, ya que participan activamente en su operativa o toma de decisiones.



Comunicación Interna

**GUIA DE BUENAS
PRÁCTICAS PARA
CADA MEDIO DE
COMUNICACIÓN
INTERNA**

GUÍA DE USO DE WHATSAPP

Facilita la comunicación interna instantánea con un tono más informal. Es ideal para el intercambio rápido de mensajes, la coordinación de tareas o resolver dudas en tiempo real.

¿Para qué usar WhatsApp en CODAJIC?

- ✱ Comunicación rápida entre miembros de grupos de trabajo, jóvenes o delegaciones.
- ✱ Coordinación ágil de reuniones, tareas o recordatorios.
- ✱ Resolución de dudas cotidianas o urgentes.



- ◆ Reorganizar los grupos existentes
¿Qué grupos existen? ¿Cuáles siguen activos? ¿Para qué fueron creados?
- ◆ Archivar o cerrar los que estén duplicados o inactivos.
- ◆ Generar un canal de difusión

¿Por qué?

A diferencia de los grupos, donde cualquier miembro puede responder o reenviar contenido, en un canal de difusión solo los administradores pueden enviar mensajes, lo que evita interrupciones, opiniones cruzadas o desvíos del tema. Además, reduce la saturación de mensajes irrelevantes y asegura que solo se comparta información necesaria y oficial.

* USOS RECOMENDADOS *

Convocatorias a actividades

Ej.: "📅 ¡Inscríbete al próximo taller regional sobre salud adolescente! Link de inscripción aquí 👉 [enlace]"

Boletines digitales mensuales

Ej.: "📰 Ya salió el boletín de junio. Conocé las novedades de la red CODAJIC 👉 [enlace]"

Recordatorios institucionales

Ej.: "📅 Les recordamos que este viernes es la reunión del Consejo Ejecutivo. Agenda y link de Zoom aquí 👉 [enlace]"

Lanzamiento de campañas

Ej.: "📢 Campaña #JuventudesConDerechos: sumate difundiendo los materiales gráficos oficiales 👉 [enlace al drive]"

Difusión de documentos clave

Ej.: "📄 Ya está disponible el Manual de Comunicación Institucional de CODAJIC. Descargalo aquí 👉 [PDF/link]"

Fechas importantes / efemérides

Ej.: "🌍 Hoy celebramos el Día Internacional de la Juventud. Gracias por ser parte de esta red que transforma realidades."

Resultados o logros compartidos

Ej.: "✅ CODAJIC participó del Foro Iberoamericano de Salud Adolescente. Mirá el resumen y fotos del evento 🖱️ [link]"

Videos institucionales o testimonios

Ej.: "👤 Conocé el video de bienvenida para nuevos miembros de CODAJIC 🖱️ [YouTube/link]"

Links a formularios de consulta o sondeos internos

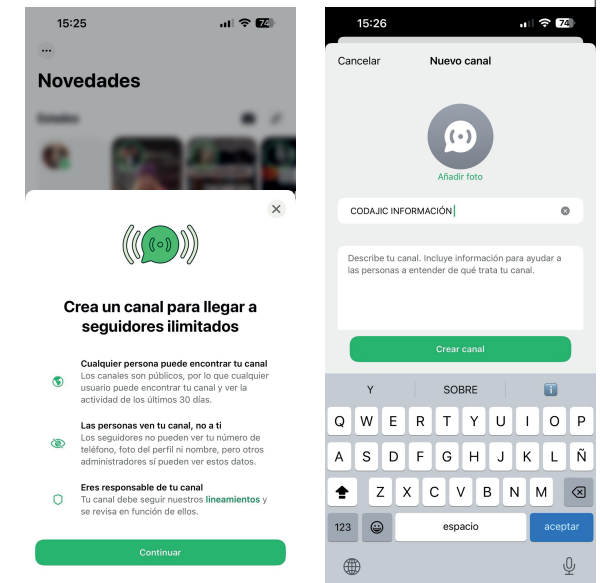
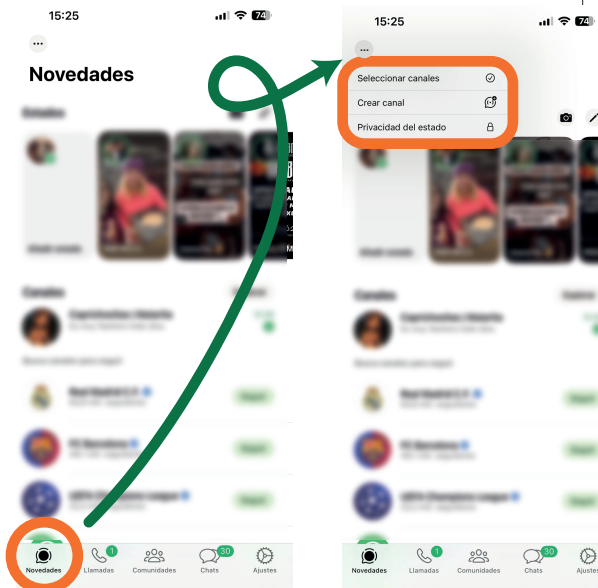
Ej.: "📄 Queremos escucharte: completá esta breve encuesta sobre comunicación interna 🖱️ [formulario]"

Alertas de publicaciones o posicionamientos oficiales

Ej.: "📢 CODAJIC se pronuncia frente a la situación en [país/tema]. Leé el comunicado completo aquí 🖱️ [link]"

¿Cómo crear un canal de difusión?

Para crear un canal de difusión se debe de abrir la app de WhatsApp, entrar en la pestaña de novedades, seleccionar los tres puntos que aparecen en la esquina superior derecha y tocar la opción "Crear canal". Luego se escribe un nombre y una descripción para el canal y una vez configurado, presionar el botón "Crear canal" y ya está listo.



Definir propósito y normas para cada grupo

Colocar en la descripción del grupo:

- ◆ Objetivo del grupo.
- ◆ Quiénes lo integran.
- ◆ Qué tipo de mensajes se pueden compartir.
- ◆ Moderadores o referentes. Mencionar quienes gestionan el grupo.

Ejemplo: "Grupo Consejo Juvenil: Para coordinar encuentros, intercambiar materiales y resolver dudas. Moderan: X y X".

Fomentar la participación activa

- ◆ Hacer preguntas abiertas o encuestas.
- ◆ Usar stickers o emojis de forma amigable para generar cercanía según el público.
- ◆ Compartir materiales breves (videos, flyers, audios cortos) que inviten a opinar o interactuar.
- ◆ Fijar mensajes con consignas claras o preguntas del día, para que no se pierdan en el flujo del chat.

GUÍA DE USO DE CORREO ELECTRÓNICO

Es una herramienta formal de comunicación interna que permite el intercambio de mensajes, documentos e información entre los miembros.

¿Para qué usarlo en CODAJIC?

- ✱ Envío de comunicaciones formales entre consejos, delegados y grupos de trabajo.
- ✱ Seguimiento de procesos o decisiones institucionales.



- ♦ Usar siempre un asunto claro y específico.
- ♦ Incluir el logo de CODAJIC o una firma institucional.
- ♦ Evitar mensajes extensos sin estructura.
- ♦ Utilizar copia oculta (CCO) si hay muchos destinatarios para cuidar la privacidad.



Enviar actas, informes o documentos oficiales.

Ej.: “Adjunto el acta de la última reunión del Consejo Ejecutivo”.

Formalizar decisiones o solicitudes institucionales.

Ej.: “Solicitamos a cada delegación enviar el formulario de evaluación antes del viernes”.

Coordinar temas complejos que requieren seguimiento.

Ej.: “Compartimos el cronograma propuesto y esperamos sus comentarios antes del lunes”.

Confirmar acuerdos o compromisos asumidos.

Ej.: “Tal como se conversó en la reunión, confirmamos que...”

Contactar a personas externas a CODAJIC (instituciones, aliados, etc.)

Ej.: “Estimados, desde CODAJIC queremos compartir nuestra propuesta de colaboración...”

GUÍA DE USO DE ZOOM Y DE GOOGLE MEET

Son plataformas de videoconferencias que posibilitan reuniones virtuales, favoreciendo la comunicación directa y la toma de decisiones, especialmente en equipos remotos o dispersos geográficamente.

¿Para qué usarlo en CODAJIC?

- ✱ Reuniones virtuales de consejos, asambleas o grupos de trabajo.
- ✱ Espacios de formación, talleres o conversatorios.
- ✱ Instancias de consulta con jóvenes o aliados externos.



- ◆ Compartir el link con anticipación y agenda clara. Es decir: enviar el enlace de la reunión con tiempo suficiente para que los participantes puedan organizarse. Incluir una agenda breve con los puntos a tratar. En caso de esperar la participación de distintas personas, agregar también el objetivo o contexto del encuentro para facilitar la comprensión y fomentar una participación informada.
- ◆ Usar funciones de grabación o chat para registrar aportes.
- ◆ Comenzar con un video breve o dinámica rompehielo para generar cercanía y activar la participación desde el inicio.
- ◆ Contar con una presentación de apoyo clara y estructurada para guiar la reunión, facilitar la comprensión de los temas y mantener el foco durante toda la sesión.
- ◆ Respetar turnos de palabra, especialmente cuando hay personas jóvenes o intérpretes.

GUÍA DE USO DE CARPETAS COMPARTIDAS

Las carpetas permiten el almacenamiento y la gestión colaborativa de los documentos en línea, asegurando que los miembros del equipo accedan de una forma rápida y organizada.

¿Para qué usarlo en CODAJIC?

- ✱ Centralizar la documentación institucional (actas, manuales, formularios, informes).
- ✱ Compartir materiales de trabajo entre países o equipos.
- ✱ Facilitar el acceso a materiales de formación, papers o publicaciones.
- ✱ Organizar archivos.



- ◆ Crear una estructura clara de carpetas por ejes o proyectos.
- ◆ Nombrar los archivos con fechas y nombres descriptivos.
- ◆ Definir permisos de edición o solo lectura según el rol.
- ◆ Actualizar y mantener el orden con una persona responsable por carpeta o proyecto.

CARPETA GENERAL: CODAJIC

Dentro de la misma se recomienda que haya cinco subcarpetas: Administración, Proyectos, Formación, Comunicaciones y Archivos históricos. Dentro de cada una de estas subcarpetas también debería haber una estructura para organizar el material.

01. ADMINISTRACIÓN

- Actas
- Informes
- Formularios
- Documentos Institucionales

02. PROYECTOS

- ♦ Proyecto 1
 - Planificación
 - Reportes
 - Documentos Técnicos
 - Reuniones
 - Materiales Difusión
- ♦ Proyecto 2
 - Planificación
 - Reportes
 - Documentos Técnicos
 - Reuniones
 - Materiales Difusión

03. FORMACIÓN

- Manuales
- Webinars
- Papers y Publicaciones
- Materiales extra

04. COMUNICACIONES

- Comunicados Oficiales
- Presentaciones
- Prensa y Medios
- Identidad CODAJIC (logos, manuales, elementos gráficos institucionales)



05. ARCHIVOS HISTÓRICOS

(Actas y minutas antiguas, informes y reportes cerrados, documentación legal o contractual vencida, versiones antiguas de manuales y políticas, material de eventos pasados)

- A. 2024
- B. 2023
- C. Anteriores



Tono de Comunicación

Tono de comunicación

27

Tono de comunicación

El tono de CODAJIC debe ser una extensión fiel de su identidad institucional, adaptándose a cada situación sin perder su esencia.

Se define principalmente como:

Cercano

Buscamos que los públicos sientan que CODAJIC entiende sus necesidades, por lo que el lenguaje será amigable, accesible y humano, evitando tecnicismos innecesarios.

Formal

Se mantendrá un nivel de profesionalismo acorde al rol institucional de CODAJIC, cuidando la redacción, el respeto y la precisión de los mensajes.

Explicativo

Los contenidos informativos (como eventos, convocatorias y noticias científicas) serán presentados de forma clara y pedagógica, priorizando la comprensión de todos los públicos.

Emocional (cuando corresponda)

En efemérides, campañas solidarias o celebraciones institucionales, se permitirá un tono más emocional para fortalecer el vínculo afectivo con la comunidad.

Herramientas Institucionales Disponibles

Clippings de prensa	29
Usos recomendados	29
Newsletter interna (boletín institucional)	30
Usos recomendados	30
Plantilla de presentaciones	31
Usos recomendados	31
Hoja membretada	32
Usos recomendados	33

Herramientas institucionales disponibles

Clippings de prensa

Los clippings son herramientas estratégicas para la comunicación interna y externa formal.

Usos recomendados

- ♦ Visibilizar la presencia institucional en medios.
- ♦ Informar al equipo interno y a las redes de jóvenes.
- ♦ Difusión estratégica en redes o boletines.
- ♦ Fortalecer la rendición de cuentas y la memoria institucional

Newsletter interna (boletín institucional)

Permite centralizar y organizar la información relevante para los miembros de CODAJIC, evitando la sobrecarga de mensajes diarios y mejorando el acceso a novedades institucionales.

Frecuencia: Bimensual, según la actividad institucional.

Usos recomendados

- ♦ Difundir actividades, eventos y convocatorias internas o externas.
- ♦ Informar sobre resoluciones, decisiones del Consejo Ejecutivo u otras instancias.
- ♦ Compartir avances de proyectos, nuevas publicaciones o investigaciones relevantes.
- ♦ Recordar fechas importantes y plazos institucionales.
- ♦ Promover la participación en espacios de trabajo colaborativo.
- ♦ Visibilizar logros, buenas prácticas y experiencias destacadas dentro de la red.
- ♦ Enlazar a documentos clave alojados en el repositorio institucional o sitio web.



00 / 00 / 00

BOLETIN INFORMATIVO

¡MANTENTE AL TANTO DE NOVEDADES Y ANUNCIOS!

NOVEDADES

Cambia el título por tu noticia principal e incluye los puntos sobresalientes en este subtítulo.

ACTIVIDADES Y EVENTOS

- ♦ Participá del congreso + [link](#)
- ♦ Evento sobre salud de primer infancia + [link](#)
- ♦ Master class impacto de la tecnología + [link](#)
- ♦ Taller miradas sobre adolescencias + [link](#)
- ♦ Conversatorio sobre salud mental y políticas públicas + [link](#)

FECHAS IMPORTANTES

Hoy celebramos el Día Internacional de la Juventud

En CODAJIC trabajamos cada día por un presente y un futuro donde las y los jóvenes sean protagonistas, ejerzan sus derechos y vivan una vida plena, con acceso a salud, educación y participación real.

NUEVAS PUBLICACIONES

Como responder al maltrato infantil. Manual clínico para profesionales de la salud. [Ver aquí.](#)

Por sugerencias de publicaciones en el boletín de CODAJIC, comunicate con XXX



Plantilla de presentaciones

Aseguran una imagen institucional coherente y profesional en todas las presentaciones, facilitando la comunicación clara y unificada.

Usos recomendados

- ◆ Exponer resultados o avances de proyectos
- ◆ Representar a CODAJIC en eventos, congresos o reuniones externas
- ◆ Presentar informes a organismos aliados o financiadores
- ◆ Realizar capacitaciones o talleres internos y regionales

CODAJIC
CONFEDERACIÓN DE ADOLESCENCIA Y JUVENTUD DE IBEROAMÉRICA, ITALIA Y EL CARIBE

Nombre Presentador
Título de la presentación
Cargo en CODAJIC del Presentador

22 COUNTRIES

Paraguay Italia Ecuador Argentina Panamá Guatemala Honduras Venezuela Chile Portugal Perú Uruguay España Colombia Nicaragua Brasil Cuba El Salvador Bolivia Rep. Dominicana Costa Rica

valores

- Respeto**
Garantiza la dignidad y los derechos de todas las personas, promoviendo un ambiente inclusivo y equitativo.
- Responsabilidad**
Orienta cada acción con integridad, transparencia y ética, asegurando la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Compromiso**
Impulsa la dedicación sostenida hacia el desarrollo integral de adolescentes y jóvenes, especialmente en contextos de vulnerabilidad.
- Solidaridad**
Expresa el compromiso activo con el bienestar común, impulsando la cooperación y el apoyo mutuo entre los actores de la red.
- Colaboración**
Promueve el trabajo articulado con otras organizaciones e instituciones para fortalecer redes y ampliar el impacto colectivo.
- Responsabilidad**
Orienta cada acción con integridad, transparencia y ética, asegurando la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

CODAJIC

MISIÓN & VISIÓN

Promover el bienestar integral de adolescentes y jóvenes a través de la unión de profesionales, instituciones y organizaciones que trabajan en salud, educación, participación y derechos humanos, desarrollando acciones de formación, investigación, incidencia política y comunicación.

Ser una organización de referencia internacional en la promoción de los derechos, la salud, el bienestar y la participación de adolescentes y jóvenes, consolidando redes de trabajo interdisciplinario y fortaleciendo el compromiso social en los distintos países miembros.

GRACIAS!

contacto_de_presentador@gmail.com
www.codajic.org

Ejemplos de fondos para uso en presentaciones



Hoja membretada

La hoja membretada garantiza identidad institucional, formalidad y claridad en la comunicación oficial.

Usos recomendados

- ◆ Emitir comunicados oficiales o resoluciones.
- ◆ Enviar notas institucionales a terceros.
- ◆ Presentar informes, actas o declaraciones formales.
- ◆ Responder solicitudes de organismos externos.
- ◆ Firmar acuerdos, convenios o cartas de intención.



Consejo Ejecutivo:

Dra. Susana
Gujarro Paredes
Presidenta
Ecuador

Lic. Giancarlo
Quadrizzi Leccese
Vicepresidente
Argentina

Dr. Jesus J.
Concepción López
Tesorero
Cuba

Dra. Isabel del
Carmen Gómez
Bonetti
Secretaria
Perú

Dr. Dartan Corrêa
Dias
1° Vocal
Brasil

Dra. Marianoel
Valdez Carrier
2° Vocal
Uruguay

Lic. María del
Carmen Reyes
Rosales
Vocal suplente
México

consejocodajic@gmail.com | www.codajic.org

Comunicación Digital

¿Qué es la comunicación digital en el ámbito organizacional?	35
Importancia de las redes sociales y el ecosistema digital	35
Mapa de públicos no esenciales	35
Gestión de redes	36
Recomendaciones	36
Lineamientos por canal	37
Facebook	38
Instagram	39
Youtube	40
X	41
Sitio web oficial	42
Identidad visual en redes (uso correcto de logo, paleta, tipografías)	43

¿Qué es la comunicación digital en el ámbito organizacional?

La comunicación digital en el ámbito organizacional es un proceso que permite interactuar con los públicos a través de medios digitales, construyendo vínculos cercanos, fortaleciendo la identidad de la organización y manteniendo coherencia entre lo que se comunica dentro y fuera de ella. No se trata solo de usar tecnologías, sino de generar espacios de diálogo, participación y escucha activa, integrando de manera natural lo online y lo offline.

Importancia de las redes sociales y el ecosistema digital

En el contexto en el cual se encuentra CODAJIC, que no dispone de sede física, las redes sociales y el ecosistema digital constituyen pilares fundamentales para la comunicación de organizaciones. Estas herramientas permiten una conexión directa y constante con el público objetivo, facilitando la visibilidad, el posicionamiento de la marca y el fortalecimiento de la identidad organizacional. Además, a través de estas plataformas, es posible establecer un diálogo bidireccional con

los usuarios, optimizar la toma de decisiones mediante el análisis de datos y adaptar las estrategias de comunicación en tiempo real. La integración efectiva en el ecosistema digital no solo favorece la interacción con la audiencia, sino que también mejora la eficiencia operativa y fomenta la innovación, asegurando la sostenibilidad y competitividad en un entorno cada vez más globalizado y digitalizado.

Mapa de públicos no esenciales

Son aquellos que tienen algún tipo de vínculo con la organización, pueden verse influenciados por sus acciones o compartir intereses comunes, pero no son determinantes para su funcionamiento diario.

AUTORIDADES
GUBERNAMENTALES

NO
ESENCIALES

PROFESIONALES NO
VINCULADOS A LA
ORGANIZACIÓN

JÓVENES Y
ADOLESCENTES
NO DIRECTAMENTE
INVOLUCRADOS

INSTITUCIONES
ACADÉMICAS NO
COLABORADORAS

Las Redes Sociales son un espacio clave para:

- ✦ Difundir actividades, noticias y campañas de manera ágil y masiva.
- ✦ Fomentar el vínculo directo con públicos diversos, generando conversación y sentido de comunidad.
- ✦ Posicionar la imagen institucional a través de contenido visual, dinámico y participativo.

ESTRATEGIAS SUGERIDAS

Adaptar el mensaje a cada red social, respetando los formatos y dinámicas propias de cada una. Mantener una frecuencia de publicación constante.

Promover la interacción a través de contenidos que inviten a comentar, responder encuestas, participar en eventos en línea o compartir experiencias.

Gestión de redes

La presencia de CODAJIC en redes sociales constituye una herramienta estratégica para consolidar su identidad institucional, visibilizar acciones y fomentar la participación activa de sus públicos. Para lograr una gestión coherente y efectiva, es fundamental seguir lineamientos generales y específicos según cada canal.

El tono de comunicación en redes debe ser una extensión fiel de la identidad de CODAJIC: cercano, formal, explicativo. Esto implica transmitir el compromiso, la confiabilidad y los valores humanistas de la organización, manteniendo siempre una apertura al diálogo y a la cooperación.

Cada pieza de comunicación deberá encontrar el balance adecuado entre estos tonos, considerando siempre: el tipo de contenido, el canal y el público objetivo. Utilizar siempre lenguaje claro, sencillo y sin ambigüedades.

Recomendaciones

- ◆ Priorizar mensajes breves y directos, especialmente en plataformas de consumo rápido como Instagram o X.
- ◆ Incluir llamados a la acción (CTA) cuando corresponda: "Sumate", "Conocé más", "Compartí esta información".
- ◆ Usar hashtags relevantes y oficiales de la organización para potenciar el alcance.
- ◆ Adaptar el contenido según el público y la dinámica de cada red social.

**LINEAMIENTOS
POR CANAL**

FRECUENCIA

2 a 3 publicaciones semanales

FORMATOS RECOMENDADOS

Imágenes con textos breves.

Videos cortos (1-2 minutos).

Eventos (usando la función de eventos de Facebook).



Facebook

Tips de contenido

- ♦ Priorizar eventos institucionales, convocatorias, logros destacados, alianzas estratégicas y efemérides (fechas clave) vinculadas a la juventud y la adolescencia.
- ♦ Redactar con lenguaje claro, inclusivo y profesional, que convoque a la interacción.
- ♦ Incluir llamados a la acción (comentá, compartí, participá). Usar imágenes de buena calidad y con identidad gráfica de CODAJIC.
- ♦ Compartir enlaces a actividades o inscripciones.
- ♦ Aprovechar la función de compartir publicaciones de organizaciones aliadas para fortalecer vínculos.

Objetivo principal

Reforzar el posicionamiento institucional de CODAJIC mediante la difusión de noticias, actividades y convocatorias. Este canal permite llegar a públicos más amplios, incluyendo profesionales, organizaciones aliadas y al sector público, favoreciendo la circulación de información relevante y el fortalecimiento de vínculos institucionales.

FRECUENCIA

2 a 3 publicaciones semanales en el feed + uso regular de historias (mínimo 3 por semana).

FORMATOS RECOMENDADOS

Imágenes visualmente atractivas (con el formato adecuado a cada espacio de la red)

Formato de historias
1080 px de ancho x 1920 px de alto

Formato de posteos en feed
1080 px de ancho x 1350 px de alto

Reels (videos breves y dinámicos de 30 a 90 segundos)
Formato ideal: 1080 px de ancho x 1920 px de alto.

Algunos formatos recomendados para el contenido son los carruseles informativos, que pueden ser educativos, incluir consejos, o servir para resumir actividades y campañas. También se sugiere el uso de historias (stories), ideales para generar interacciones rápidas y cotidianas con la audiencia.



Instagram

Tips de contenido

- ◆ Lenguaje cercano, ágil y juvenil, sin perder la identidad institucional.
- ◆ Uso de emojis con moderación (no más de tres emojis por posteo / historia), encuestas y stickers en historias para fomentar la participación.
- ◆ Utilizar reels para resúmenes de eventos, mensajes clave, saludos o fechas conmemorativas.
- ◆ Mantener una estética visual coherente con la identidad de CODAJIC (paleta de colores, tipografías, logos).

Objetivo principal

Fortalecer el vínculo con la comunidad joven, visibilizar las acciones de manera atractiva y fomentar la interacción a través de contenidos dinámicos. A su vez, posicionar a CODAJIC como una organización de referencia en salud y derechos de niñas, niños y adolescentes, mediante una comunicación cercana y visualmente coherente con su identidad institucional.

FRECUENCIA

Una publicación mensual o por evento relevante.

FORMATOS RECOMENDADOS

Videos institucionales.

Entrevistas a referentes y jóvenes de la red.

Registros y coberturas de eventos, seminarios y conversatorios.

Webinars grabados o transmisiones completas.



YouTube

Tips de contenido

- ◆ Cuidar la calidad de imagen y sonido.
- ◆ Incluir subtítulos y placas con títulos o nombres.
- ◆ Agregar una descripción completa con información del video, redes sociales y enlaces de interés (por ejemplo, inscripciones o documentos mencionados).
- ◆ Crear listas de reproducción temáticas (Ej. Salud mental, Participación juvenil, Derechos humanos).
- ◆ Insertar los videos en el sitio web y compartir en otras redes.

Objetivo principal

Documentar y visibilizar actividades clave, construir memoria institucional y generar contenido de consulta.

FRECUENCIA

1 a 2 publicaciones diarias (según el volumen de noticias y actividades).

FORMATOS RECOMENDADOS

Publicaciones breves con hasta 280 caracteres.

Imágenes, infografías, videos cortos o enlaces a noticias, actividades o documentos.

Hilos temáticos (varios tuits encadenados para desarrollar un tema).

Retuits que puedan enriquecer el contenido publicado por la Confederación.



Tips de contenido

- ◆ Enfocarse en la actualidad, los posicionamientos institucionales, cobertura en tiempo real de eventos y la amplificación de mensajes de interés regional.
- ◆ Usar hashtags relevantes (#Juventud, #SaludMental, #ParticipaciónJuvenil, #CODAJIC).
- ◆ Mencionar cuentas aliadas, por ejemplo: @UNICEF, @OMS, @RedSaludJoven, para aumentar alcance.
- ◆ Responder menciones y participar en tendencias cuando sea pertinente.

Objetivo principal

Ser un canal de difusión rápida y vinculación con otras organizaciones, actores políticos y referentes de la región. Ideal para fortalecer el posicionamiento institucional y participar en el debate público sobre temas que afectan a adolescentes y jóvenes.



FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN

Permanente. Al menos una revisión mensual y actualizaciones tras eventos, publicaciones o noticias relevantes.

FORMATOS RECOMENDADOS

Barra de menú: CODAJIC, Red Joven, Biblioteca, Novedades, Contacto

Noticias breves con imágenes y enlaces.

Documentos descargables en PDF.

Tener las redes sociales y formulario de contacto en el pie de página.

Sitio web oficial

Tips de contenido

- ◆ Cuidar la redacción institucional, debe ser clara y accesible. Incluir calendario de actividades y eventos.
- ◆ Subir materiales y publicaciones generadas por CODAJIC. Visibilizar el rol de los jóvenes en la red (testimonios, experiencias, perfiles).
- ◆ Asegurar que el sitio esté actualizado y funcione correctamente en dispositivos móviles.
- ◆ Incluir enlaces a boletines, redes sociales, YouTube y formularios de inscripción.

Objetivo principal

Funcionar como la plataforma central de información institucional, archivo de contenidos y punto de referencia para quienes buscan conocer o vincularse con CODAJIC.

**IDENTIDAD
VISUAL EN
REDES**

La coherencia visual refuerza el reconocimiento de la marca institucional. Para ello se deben seguir estas pautas

Uso del logo

Debe utilizarse siempre en alta calidad. No debe ser deformado, rotado ni modificado en sus colores originales.

Paleta de colores

Respetar los colores institucionales de CODAJIC en todos los diseños gráficos. Se pueden utilizar tonos complementarios, pero siempre de manera secundaria.

Tipografías

Emplear las tipografías oficiales en todas las piezas. Si se usan otras tipografías (por limitaciones de plataforma), deben ser simples y legibles, manteniendo el espíritu visual de la organización.

Consistencia

Cada pieza gráfica debe transmitir que pertenece a la misma identidad: mismo estilo de bordes, márgenes, uso del espacio y tipo de imágenes.

La identidad visual no solo diferencia a CODAJIC, sino que construye confianza, profesionalismo y sentido de pertenencia entre los públicos.

Uso del logo

Debe utilizarse siempre en alta calidad.
No debe ser deformado, rotado ni
modificado en sus colores originales.

Usos incorrectos

Aplicación incorrecta del color



Deformación



Aplicar opacidad



Utilizar otra tipografía



Utilizarlo incompleto



Paleta de colores

Respetar los colores institucionales de CODAJIC en todos los diseños gráficos. Se pueden utilizar tonos complementarios, pero siempre de manera secundaria.

#FF6809

C 00%
M 70%
Y 90%
K 00%

#0E6A39

C 90%
M 30%
Y 90%
K 20%

#48C484

C 65%
M 00%
Y 60%
K 00%

#04A19A

C 80%
M 10%
Y 45%
K 00%

#F5AD00

C 00%
M 35%
Y 95%
K 00%

Tipografías

Emplear las tipografías oficiales en todas las piezas. Si se usan otras tipografías (por limitaciones de plataforma), deben ser simples y legibles, manteniendo el espíritu visual de la organización.

Aa

RECOLETA BOLD

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn
Ññ Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz**

Aa

FLAMA TRIAL BASIC

Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn Oo
Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz

Aa

FLAMA TRIAL BOLD

**Aa Bb Cc Dd Ee Ff Gg Hh Ii Jj Kk Ll Mm Nn
Oo Pp Qq Rr Ss Tt Uu Vv Ww Xx Yy Zz**

Herramientas Digitales

Planificadores de contenidos
Herramientas de diseño
Bancos de imágenes libres
Herramientas de análisis

50
50
50
51

Herramientas digitales

En la actualidad, las herramientas digitales se han convertido en recursos claves indispensables para optimizar la gestión de la comunicación en las organizaciones. Su correcta utilización permite mejorar la planificación, el diseño de contenidos, la difusión y la medición de resultados. A continuación, se presentan algunas herramientas recomendadas para el trabajo cotidiano de CODAJIC:

- ◆ Planificadores de contenidos
- ◆ Herramientas de diseño
- ◆ Bancos de imágenes libres
- ◆ Herramientas de análisis

Planificadores de contenidos

La planificación de contenidos es esencial para una comunicación ordenada, oportuna y estratégica. Contar con un calendario editorial permite anticipar fechas relevantes y coordinar acciones con antelación. Para ello, se pueden utilizar herramientas de planificación de tareas como Trello, Monday o Asana, que ofrecen opciones de seguimiento colaborativo, asignación de tareas y control de tiempos.

En caso de preferir alternativas más sencillas, también es posible confeccionar un calendario mensual en Excel o Google Sheets, adaptándolo a las necesidades específicas de la organización.

Utilizar un planificador brinda beneficios como:

- ◆ Organización clara de las acciones comunicativas.
- ◆ Mejor gestión del tiempo.
- ◆ Priorización de contenidos relevantes.
- ◆ Mayor coherencia y consistencia en los mensajes institucionales.

Herramientas de diseño

Para la creación de materiales gráficos y audiovisuales, es fundamental contar con plataformas accesibles y profesionales. Se recomiendan herramientas como:



Canva

Permite diseñar piezas gráficas de manera intuitiva y rápida, con plantillas prediseñadas adaptables a la identidad visual de la organización.



CapCut

Una herramienta sencilla y poderosa para la edición de videos, ideal para crear contenido dinámico para redes sociales, presentaciones institucionales o campañas de difusión.

Bancos de imágenes libres

El uso de imágenes libres de derechos es una práctica recomendada para garantizar la legalidad en la comunicación visual. Algunos bancos gratuitos sugeridos son:



Unsplash



Pixabay



Pexels

Estas plataformas ofrecen imágenes de alta calidad que pueden ser utilizadas en redes sociales, sitios web, publicaciones internas y presentaciones.

Herramientas de análisis

El monitoreo y la evaluación de las acciones de comunicación permiten medir su efectividad y mejorar de manera continua. Para ello, se proponen las siguientes herramientas: Estadísticas propias de redes sociales: como las herramientas de análisis de Instagram y Facebook, que ofrecen datos sobre alcance, interacción, y perfil de la audiencia.

Instagram – Estadísticas desde la aplicación

Para ver las métricas, se necesita tener una cuenta profesional. Una vez configurada, se accede desde la misma app de Instagram:

¿Cómo ver las estadísticas?

1. Ir al perfil de Instagram.
2. Tocar el botón "Estadísticas" (o "Insights") del lado superior derecho.
Se abrirá un panel dividido en tres secciones:
 - Alcance: número de cuentas alcanzadas y visitas al perfil.
 - Interacción: me gusta, comentarios, compartidos, guardados.
 - Audiencia: cantidad de seguidores, crecimiento, edad, género, ubicación y horarios de conexión.

También se pueden ver estadísticas por publicación (tocando una publicación y luego "Ver estadísticas") o por historia / reel.

Métricas clave

Alcance: cantidad de personas únicas que vieron tu contenido.

Impresiones: número total de veces que tu contenido fue mostrado (puede incluir múltiples vistas por la misma persona).

Interacciones: suma de todas las acciones realizadas sobre una publicación: reacciones, comentarios, compartidos, clics, guardados.

Clicks al perfil: Medición de vistas que tiene el perfil.

Seguidores: Crecimiento de seguidores: nuevos seguidores – bajas.

Facebook - Estadísticas desde la aplicación

Al igual que Instagram las métricas de Facebook son gratuitas y se utilizan a través de las herramientas de análisis que están integradas en la plataforma, siempre y cuando se tenga una cuenta profesional.

Las métricas de Facebook nos brindan la posibilidad de medir con claridad el efecto de nuestras estrategias en la plataforma.

Al analizar estos datos, obtenemos información valiosa que nos permite reconocer qué acciones son más efectivas y orientar nuestros esfuerzos hacia aquellas que ofrecen mejores resultados.

¿Cómo ver las estadísticas?

1. Accede a la cuenta
2. Desde el menú lateral hacer clic en “Estadísticas”. En algunas páginas aparece como "Panel profesional". Se abrirá un panel con varias secciones. Y luego seleccionar “Meta Business Suite”.
3. Cuando se abre “Meta Business Suite” seleccionar en el panel lateral izquierdo “Estadísticas” Y allí se despliegan varios indicadores, como por ejemplo: Alcance, visualizaciones, vistas, entre otros.

Google Analytics: indispensable para conocer el tráfico y comportamiento de los usuarios en la página web institucional. Implementar el uso de estas herramientas posibilita una toma de decisiones basada en datos reales y favorece el ajuste de las estrategias de comunicación de manera más eficiente y efectiva.

Bibliografía

Bibliografía

54

Algoritmo Digital. (2023). ¿Qué son los canales de difusión de WhatsApp y cómo utilizarlos?

<https://algoritmo.digital/que-son-los-canales-de-difusion-de-whatsapp-y-como-utilizarlos>

Aljure, A (2015). Plan Estratégico de Comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración.

Asana (2024). 16 métricas clave para redes sociales. Recuperado de:

<https://asana.com/es/re-sources/social-media-metrics>

Brandolini, A., Gonzalez, M. (2008) Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. La Crujía. Buenos Aires.

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa

EIDOS Global (2024). Unidad 6: Gestionando redes sociales. Marketing 360o. Microsoft.

Servicio de ayuda de Meta para empresas. (s/f). Información sobre las estadísticas de Meta Business Suite Meta. Recuperado de:

<https://es-la.facebook.com/business/help/700570830721044?id=765488040896522>

Bibliografía

En segundo lugar, se produjo un [video institucional](#) como herramienta de apoyo para la alineación y refuerzo de la misión, visión y valores de CODAJIC; Además, funciona como recurso integrador e inductivo para quienes se incorporan a la organización.

También se elaboró un [boletín digital](#), el cual permite centralizar y organizar la información relevante para los miembros de CODAJIC, evitando la sobrecarga de mensajes.



00 / 00 / 00

BOLETÍN INFORMATIVO

¡MANTENTE AL TANTO DE NOVEDADES Y ANUNCIOS!

NOVEDADES

Cambia el título por tu noticia principal e incluye los puntos sobresalientes en este subtítulo

ACTIVIDADES Y EVENTOS

- ◆ Participá del congreso + [link](#)
- ◆ Evento sobre salud de primer infancia + [link](#)
- ◆ Masterclass impacto de la tecnología + [link](#)
- ◆ Taller miradas sobre adolescencias + [link](#)
- ◆ Conversatorio sobre salud mental y políticas públicas + [link](#)

FECHAS IMPORTANTES

Hoy celebramos el Día Internacional de la Juventud

En CODAJIC trabajamos cada día por un presente y un futuro donde las y los jóvenes sean protagonistas, ejerzan sus derechos y vivan una vida plena, con acceso a salud, educación y participación real.

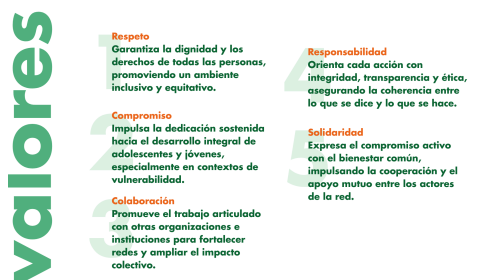
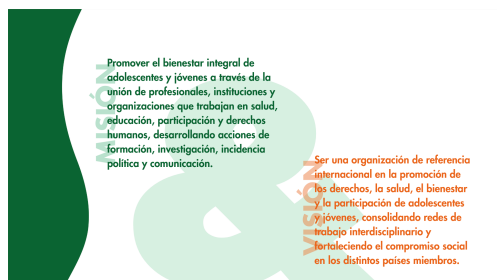
NUEVAS PUBLICACIONES

Cómo responder al maltrato infantil. Manual clínico para profesionales de la salud. [Ver aquí](#)

Por sugerencias de publicaciones en el boletín de CODAJIC, comunicate con xxxx

 @codajic  @codajic  @codajic  @codajic 

Por último, se diseñó una [plantilla institucional de presentaciones](#), con el fin de asegurar una imagen coherente y profesional en todos los soportes visuales, facilitando una comunicación clara, unificada y alineada a la identidad de la organización.



DISEÑO DE MENSAJES DESTINADOS A PÚBLICOS

A continuación se presentan mensajes clave diseñados para orientar estrategias de comunicación más efectivas. Esto permite identificar con precisión los públicos objetivos y definir los mensajes a transmitir, asegurando así una comunicación coherente y alineada con los intereses y necesidades de cada audiencia.

Miembros de la organización

- Mensaje clave:

Ser parte de CODAJIC significa pertenecer a una red diversa de profesionales y juventudes que abogan por los derechos y educación en salud de jóvenes y adolescentes, construida desde el diálogo, la participación y el compromiso colectivo, donde cada integrante tiene un rol protagónico en los procesos de transformación social.

- Mensaje creativo:

En CODAJIC, sentimos que cada una y cada uno de nosotros es una parte esencial en la construcción colectiva de esta red diversa, comprometida y activa. Ser parte significa tener un espacio donde nuestras voces son escuchadas, nuestras ideas son valoradas y nuestras acciones generan un impacto real. Desde un enfoque horizontal y participativo, promovemos el diálogo constante, el intercambio entre profesionales y juventudes de distintos países y el fortalecimiento de nuestras capacidades, tanto individuales como colectivas. Al formar parte de esta comunidad, crecemos, aprendemos, nos conectamos con otras realidades y nos convertimos en protagonistas de procesos que impulsan transformaciones sociales.

Públicos externos

- Mensaje clave:

CODAJIC es una red de profesionales de la salud y juventudes que impulsan el liderazgo y la participación activa de adolescentes y jóvenes en la transformación social de sus comunidades, con una mirada integral sobre sus

derechos, su salud y su bienestar. A través del trabajo en red, la formación y una comunicación participativa, se fortalecen los procesos que promueven el desarrollo de políticas, prácticas y saberes en el campo de la salud integral de las juventudes y adolescencias.

- Mensaje creativo:

En CODAJIC, promovemos la participación activa de adolescentes y jóvenes en los procesos de transformación social, con una mirada integral sobre derechos, salud y bienestar. Somos una red conformada por juventudes y profesionales de la salud comprometidas y comprometidos con el trabajo colectivo, el intercambio de saberes y la construcción de políticas que fortalezcan la salud integral de las juventudes y adolescencias. Trabajamos desde una comunicación participativa, en la que no somos solo destinatarias y destinatarios, sino protagonistas. A través del intercambio entre países, la formación, el trabajo en red y el compromiso conjunto, impulsamos acciones concretas que fortalecen el liderazgo juvenil en toda la región. A quienes nos acompañan desde afuera, les decimos que al apoyar a CODAJIC están apostando por una juventud organizada, informada y con capacidad real de incidencia en sus comunidades. Confiamos en el poder del diálogo y la colaboración, porque estamos convencidas y convencidos de que otro presente es posible si lo construimos juntas y juntos.

CRONOGRAMA

MES	MES 1 MAYO				MES 2 JUNIO				MES 2 JULIO			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACCIÓN												
Crear un manual de comunicación.												
Sensibilizar y formar a los integrantes de la directiva en torno a la importancia de la comunicación institucional, mediante un espacio de taller participativo.												
Unificar la estética de los elementos que hacen a la imagen del CODAJIC.												
Describir los roles, responsabilidades y lineamientos comunicacionales.												
Creación de un mapa de públicos.												
Establecer y promover misión, visión y valores (a través del manual de comunicación, capacitaciones y video institucional).												
Realizar un video institucional de inducción organizacional												
Creación de un boletín digital.												
Elaborar una guía de uso de canales de comunicación (Incluir en el manual de comunicación).												
Diseñar una estrategia digital diferenciada por cada red social.												

REFERENCIAS

Planificación

Realización

Presentación

Taller

Entregable

PRESUPUESTO

N°	ACCIÓN	DETALLE	COSTO ESTIMADO (UYU)
1	Manual de comunicación	Diseño gráfico + redacción + validación interna + impresión	\$48,000
2	Talleres de sensibilización	Honorarios facilitador + material + logística online	\$30,000
3	Definición de roles y responsabilidades	Asesoría + redacción + integración al manual	\$5,000
4	Mapa de públicos	Investigación + sistematización gráfica	\$5,000
5	Misión, visión y valores	Redacción participativa + validación interna	\$7,500
6	Video institucional	Guión + producción audiovisual básica	\$15,000
7	Boletín digital	Integración al manual + redacción operativa	\$16,500
8	Guía de uso de canales	Diseño plantilla + herramienta de envío (Mailchimp o similar, costo mínimo de \$800 por mes)	\$13,400
9	Estrategia digital por red social	Planificación estratégica por canal (Instagram, Facebook, etc.)	\$27,000
Presupuesto total			\$167,400

CONCLUSIONES

El desarrollo del presente Trabajo Final de Grado permitió la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación integral para la Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y el Caribe (CODAJIC), con el propósito de fortalecer sus procesos comunicacionales desde una perspectiva estratégica, participativa y digital. Este trabajo partió de un diagnóstico exhaustivo que permitió identificar tres problemáticas centrales: la falta de planificación y sistematización en la comunicación interna, una identidad institucional débil y poco visibilizada, y una estrategia digital fragmentada, carente de lineamientos claros y consistentes. Estas debilidades generaban obstáculos tanto en la circulación efectiva de información como en la construcción de una cultura organizacional sólida y en el posicionamiento institucional frente a los públicos externos.

Frente a este escenario, se propuso como objetivo general desarrollar procesos de comunicación en CODAJIC que promuevan la participación de sus miembros y consoliden su identidad organizacional. Para alcanzar este propósito, se definieron tres objetivos específicos: primero, establecer buenas prácticas en el uso de herramientas digitales y canales institucionales, que ordenen los flujos informativos y garanticen la coherencia en los mensajes emitidos; segundo, fortalecer la estructura organizativa mediante la formalización de la identidad institucional, la definición clara de roles y responsabilidades y el desarrollo de herramientas inductivas para nuevos integrantes; y tercero, implementar canales de comunicación accesibles y efectivos que promuevan una participación activa y sostenida entre los distintos niveles y actores que integran la red de CODAJIC.

A partir de estos objetivos, se diseñaron diversas acciones que permiten responder de manera concreta a la pregunta general de investigación: “¿Cómo puede fortalecerse la gestión de la comunicación en CODAJIC a través de herramientas estratégicas que promuevan la participación, mejoren los flujos comunicacionales y refuercen la identidad institucional?”. En relación a ello, se desarrollaron respuestas también a las preguntas específicas que guiaron la intervención:

En primer lugar, para ordenar, jerarquizar y segmentar la información dirigida a los públicos internos, se propuso y elaboró un boletín digital periódico, una guía de uso de canales y un Manual de Comunicación Institucional. Este último constituye una herramienta clave, ya que reúne en un único documento los criterios, protocolos y lineamientos necesarios para la gestión de la comunicación en la organización. El manual contempla aspectos como la segmentación de públicos, la elección adecuada de canales según los objetivos, y las buenas prácticas para garantizar claridad y coherencia en los mensajes emitidos. Estas herramientas, en conjunto, permiten reducir la saturación informativa, mejorar la pertinencia de los contenidos y facilitar su circulación según roles y niveles de responsabilidad dentro de la organización.

En segundo lugar, se abordó la necesidad de formalizar y difundir los componentes identitarios de la organización, tales como la misión, visión y valores institucionales. Estos fueron consensuados, redactados e incorporados al Manual de Comunicación y a un video institucional de inducción, concebido como material de bienvenida para nuevas personas integrantes. De esta forma, se busca no solo reforzar la identidad organizacional de forma interna, sino también proyectarla de forma coherente al exterior, contribuyendo a una imagen sólida, transparente y alineada con los principios fundacionales de CODAJIC.

Respecto a las estrategias que favorezcan la participación activa de los miembros, se diseñaron instancias de formación y sensibilización, como talleres dirigidos al Consejo Ejecutivo, así como acciones que promueven el involucramiento de todos los niveles en la producción y circulación de contenidos institucionales. Estas estrategias se proponen fomentar un sentido de apropiación colectiva de la comunicación como una práctica transformadora y no solamente instrumental.

En relación con el posicionamiento digital, se diseñó una estrategia diferenciada por red social, que contempla tipo de contenido, tono comunicacional, frecuencia de publicación e indicadores de evaluación específicos. Esta acción responde a la necesidad de articular de manera coherente la presencia de CODAJIC en entornos

digitales, optimizando la llegada a públicos diversos y consolidando su rol como referente regional en temáticas vinculadas a adolescencia, juventud y salud integral.

Todas las acciones desarrolladas se enmarcan en una mirada integral de la comunicación, entendida no sólo como una herramienta de gestión, sino como un proceso relacional, participativo y estratégico que permite construir sentido, fortalecer vínculos, facilitar la toma de decisiones y acompañar procesos de transformación institucional. La planificación de estas acciones se apoyó en metodologías participativas, diagnósticos colaborativos e instrumentos que permitieron adaptar las propuestas a la realidad compleja y diversa de una organización internacional en red, como lo es CODAJIC.

En este sentido, se recomienda avanzar en la implementación progresiva de las acciones propuestas, priorizando aquellas que aseguren una mayor claridad en los flujos comunicacionales internos y una mayor cohesión institucional. Resulta clave concebir estas herramientas no como soluciones estáticas, sino como dispositivos dinámicos que deben ser monitoreados, evaluados y ajustados de forma continua. La sostenibilidad de los procesos de cambio propuestos dependerá en gran medida de la capacidad de CODAJIC para institucionalizar estas prácticas y sostener espacios de diálogo, formación y retroalimentación que promuevan una cultura comunicacional sólida y compartida.

Finalmente, este trabajo no solo aportó soluciones concretas a una situación real, sino que también representó una valiosa experiencia de formación profesional. Puso en práctica herramientas conceptuales y metodológicas adquiridas durante la carrera, y permitió vivenciar la comunicación organizacional como una herramienta clave para construir identidad, fortalecer lazos, ordenar procesos y consolidar organizaciones más cohesionadas, visibles y alineadas con sus principios. La propuesta estratégica elaborada para CODAJIC deja instalada una base sólida sobre la cual la organización podrá seguir construyendo su futuro comunicacional.

REFLEXIONES PERSONALES

Agatha Inzaurrealde:

Uno de los principales desafíos de este trabajo fue colaborar con una organización que no cuenta con una sede física. Al comienzo, esta particularidad me pareció interesante e incluso ventajosa; sin embargo, con el correr del tiempo empecé a dudar. Observaba que otros compañeros avanzaban con mayor profundidad en sus proyectos, mientras que por momentos sentía que el nuestro era más superficial o que resultaba difícil acceder a información relevante. Afortunadamente, supimos adaptarnos a las condiciones del contexto y logramos, como se dice, “sacarle jugo a un ladrillo”.

Trabajar con una organización como CODAJIC, que además de no tener sede física presentaba ciertas desorganizaciones a nivel comunicacional, fue todo un reto. De todas formas, destaco y agradezco la excelente disposición de sus integrantes, quienes se mostraron siempre abiertos al diálogo, dispuestos a participar en reuniones virtuales y comprometidos con el proceso, lo cual facilitó mucho nuestro trabajo.

También quiero agradecer a la FIC por brindarnos esta oportunidad de formación en un contexto real. Considero que esta práctica preprofesional fue una experiencia sumamente enriquecedora, en la que aprendí mucho y que, sin duda, aportó a mi desarrollo profesional.

Martina Gonzalez:

La realización de este trabajo de grado representó una instancia enriquecedora tanto a nivel académico como personal. Fue mi primera práctica profesional vinculada a la comunicación, y significó un gran aporte para mi formación. A lo largo del proceso no solo consolidé conocimientos que había adquirido durante la carrera, sino que también descubrí aspectos de la profesión que realmente me motivan y entusiasman, ayudándome a visualizar con mayor claridad hacia dónde quiero orientar mi desarrollo profesional.

El trabajo con CODAJIC significó un desafío particular por tratarse de una organización internacional sin sede física. Esto nos llevó a experimentar una modalidad de trabajo completamente virtual, que si bien fue compleja en cuanto a la comunicación y coordinación, también resultó ser un valioso acercamiento al funcionamiento del mundo actual. Aprender a vincularnos y trabajar de forma remota nos exigió flexibilidad, adaptación y creatividad.

Además, esta experiencia me permitió poner en práctica valores que pasan de lo académico, como la empatía, el respeto y la autogestión. Participar de un equipo de trabajo, tomar decisiones en conjunto y organizarnos de forma autónoma fue clave para avanzar en el proyecto. Siento que esta experiencia fortaleció mi compromiso, mi capacidad de organización y mi responsabilidad, herramientas esenciales para transitar con mayor seguridad el camino hacia el mundo laboral.

Más allá del esfuerzo que implicó todo el proceso, me alegra haberlo compartido con las personas que lo hicieron posible.

Juan Baracco:

La realización de este trabajo final de grado fue, sin dudas, una experiencia profundamente desafiante y enriquecedora. A nivel académico y profesional, me permitió aplicar herramientas y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y enfrentarme a una práctica real de comunicación en una organización. Trabajar con CODAJIC supuso una serie de retos particulares, al tratarse de una organización internacional sin sede física, con una estructura caótica y dificultades de comunicación interna muy grandes. Esto nos obligó a desarrollar estrategias para adaptarnos al entorno virtual, manteniendo una comunicación fluida y constante entre todos los integrantes del equipo, así como también con la tutora y la organización.

Más allá de lo profesional, este trabajo también tuvo una carga personal muy significativa. Durante la realización de este trabajo atravesé cambios muy importantes en mi vida, que generaron un contexto difícil para sostener el compromiso y el foco que

un trabajo de esta magnitud exige. Hubo momentos en los que dudé de mi capacidad para continuar, pero hoy, al mirar hacia atrás, me siento orgulloso de haber persistido y de no haber bajado los brazos. Parte fundamental de esa posibilidad fue el apoyo de mis compañeras, quienes no solo trabajaron con una enorme dedicación, sino que también me acompañaron con empatía y comprensión, facilitando la decisión de seguir adelante y ayudando a sostener el rumbo del proyecto en los momentos más complejos.

Agradezco a la FIC por brindarnos esta instancia de formación en un contexto real, y a CODAJIC por su disposición, apertura y compromiso con nuestro trabajo. Este proceso me enseñó mucho más que contenidos técnicos: me enseñó sobre trabajo en equipo, resiliencia, responsabilidad y la importancia de apoyarnos mutuamente para alcanzar objetivos.

Martina Montes de Oca:

Trabajar con una organización como CODAJIC implicó asumir el desafío de comprender una red institucional compleja y diversa, con tensiones propias y una identidad en construcción. A partir de esta realidad, el proceso de elaboración del TFG fue mucho más que un ejercicio académico, fue un espacio para poner en práctica herramientas de análisis y planificación comunicacional en un contexto real y desafiante.

Desde el trabajo en equipo, aprendimos a construir propuestas en conjunto, distribuyendo tareas, debatiendo enfoques, ajustando decisiones y manteniendo una coherencia estratégica. Esa dinámica potenció nuestro proyecto y me permitió fortalecer habilidades que van más allá del contenido teórico, como la organización, la escucha activa y la argumentación profesional.

Este Trabajo Final de Grado me permitió confirmar el rol que puede ocupar la comunicación como herramienta transformadora dentro de las organizaciones. Fue un proceso exigente, pero también valioso, que marcó un cierre coherente y desafiante

para mi recorrido académico. Para mí, este trabajo representa un momento para valorar lo aprendido y la culminación de una etapa significativa.

BIBLIOGRAFÍA

Aljure, A (2015). Plan Estratégico de Comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración.

Arranz, J. C. (1997). *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados*. Gestión 2000.

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Calandria Perú
<https://issuu.com/calandriaperu/docs/guia-gestion-comunicacion-instituci>

Boragina, M., González Frígoli, M., Miravalle, V., Moltoni, J., Platero, C., Poiré, J., & Rodríguez Ponte, M. (2021). *El universo de las estrategias y productos comunicacionales: un itinerario posible para recorrerlo, conocerlo, construirlo y disfrutarlo*. Universidad Nacional de La Plata.

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial DIRCOM.

Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa

FEAPS. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Cuadernos de Buenas Prácticas, nº 12. Madrid: FEAPS.

Ferrari, M. A., & França, F. (2011). *Relaciones públicas: Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía Ediciones.

Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Estado Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.

Pepe, A. I. (2012). Comunicación intercultural en la organización. Dixit, (17), 28–39.
<https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/354/329>

Pimienta, M. L. (2010). *La auditoría de la comunicación interna*. Facultad de Periodismo, Universidad Juan Agustín Maza. Recuperado de
<http://repositorio.umaza.edu.ar/handle/00261/2293>

Poiré, M. J., González Frígoli, M., & equipo de cátedra. (2016). *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.

W. Uranga (2008). *Prospectiva estratégica desde la comunicación*.

ANEXOS

Anexo 1. Diagnóstico de comunicación de CODAJIC



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

Diagnóstico de Comunicación Organizacional

Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica,
Italia y del Caribe (CODAJIC)



Agatha Inzaurrealde 5.497.455-4 | agginzaurrealde@gmail.com

Juan Baracco 4.928.577-0 | baraccoj@gmail.com

Martina Gonzalez 5.266.735-1 | martinagon1207@gmail.com

Martina Montes de Oca 5.328.202-1 | martinamdeo@gmail.com

Tutora: Paola Papa

Co-tutora: Pilar Quiroz

ÍNDICE

Introducción.....	3
Descripción de la organización.....	3
Públicos.....	5
Problemas de comunicación en CODAJIC.....	9
Necesidades planteadas por la Confederación.....	9
Problemas percibidos por los estudiantes de la FIC.....	10
Síntesis de problemas.....	13
¿Qué problema se trabajará?.....	13
Pregunta de investigación.....	14
Pregunta general.....	14
Preguntas secundarias.....	14
Objetivos.....	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Marco conceptual.....	15
Sobre comunicación interna.....	15
De la multiculturalidad a la interculturalidad.....	17
La identidad organizacional.....	18
Sobre filosofía corporativa.....	20
Sobre cultura organizacional.....	21
La importancia de la motivación intrínseca en las organizaciones no lucrativas.....	22
Sobre comunicación externa.....	23
Antecedentes.....	24
Metodología.....	26
Sobre el proceso metodológico.....	26
Indicadores y medios de verificación.....	28
Análisis.....	31
CODAJIC y sus particularidades como organización.....	31
Análisis documental.....	34
Análisis digital.....	35
Instagram.....	36
Facebook.....	37
Twitter.....	37
Sitio Web.....	38
Análisis de los problemas identificados.....	39
Ausencia de un plan de comunicación interna.....	39
Identidad organizacional difusa.....	48
Falta de un plan de comunicación externa.....	53

Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	57
Cronograma de trabajo.....	60
Bibliografía.....	61
ANEXOS.....	63
Desgrabaciones de entrevistas.....	63
Anexo 1. Primera entrevista con Susana Guijarro (Presidenta de CODAJIC) y Giancarlo Quadrizzi (Vicepresidente de CODAJIC), realizada el 3 de junio de 2024.....	63
Anexo 2. Entrevista virtual con Laura Sandoval (profesional de comunicación), realizada el 21 de junio de 2024.....	74
Anexo 3. Entrevista virtual con Susana, Giancarlo y Marianoel Valdez (vocal 2º), realizada el 27 de junio de 2024.....	87
Anexo 4. Entrevista virtual con Giancarlo Quadrizzi (vicepresidente), realizada el 10 de julio de 2024.....	95
Anexo 5. Entrevista virtual con Marianoel (vocal 2º), realizada el 24 de agosto de 2024....	103
Anexo 6. Entrevista virtual con Selene Scotti (Exintegrante del Consejo Juvenil y de la Red Jóven), 9 de septiembre de 2024.....	119
Canales de comunicación.....	129
Anexo 7. Cuentas de Instagram.....	129
Anexo 8. Perfil oficial de Instagram CODAJIC.....	129
Anexo 9. Artículos académicos compartidos en Instagram.....	130
Anexo 10. Grupos y páginas de Facebook identificados.....	131
Anexo 11. Pauta de cuestionario enviado a miembros de CODAJIC.....	133
Anexo 12. Estatutos de CODAJIC.....	138
Anexo 13. Plan de acción 2024.....	148
Anexo 14. Informe de Gestión 2020-2024.....	150
Anexo 15. Anexos de historia de CODAJIC.....	158
Anexo 16. Resultados de encuesta de comunicación y difusión realizada en el año 2020.....	163
Anexo 17. Cuentas de Twitter.....	165
Anexo 18. Búsquedas en Google.....	166
Anexo 19. Interpretación de la Identidad Corporativa según Arranz.....	167
Anexo 20. Componentes de la Filosofía Corporativa, Capriotti.....	167
Anexo 21. Orígenes de la motivación intrínseca, Reeve.....	168

Introducción

Este proyecto está enmarcado en el Seminario Taller de Grado en Comunicación Organizacional y en el Trabajo de Grado de la Licenciatura en Comunicación. Consiste en un análisis de comunicación de la Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y el Caribe (CODAJIC). El objetivo principal es identificar problemas y necesidades comunicacionales para, posteriormente, formular recomendaciones que mejoren el funcionamiento y la efectividad de la organización.

El enfoque metodológico de este trabajo presentó un desafío, dado que CODAJIC no cuenta con una sede física y sus representantes están distribuidos en varios países. Esto obligó al equipo a adaptarse al uso de medios virtuales, lo que impidió llevar a cabo observaciones directas o presenciales. Para llevar a cabo el diagnóstico, se realizaron seis entrevistas, un sondeo de opinión cualitativo y cuantitativo no representativo, además de un análisis documental y digital.

Descripción de la organización

CODAJIC es una organización sin fines de lucro que reúne a diversas entidades representativas, como instituciones, sociedades, universidades, asociaciones u organizaciones civiles de diferentes países, con el objetivo de promover el desarrollo integral de adolescentes y jóvenes. Para ello, concentra sus esfuerzos en la promoción de políticas inclusivas, la colaboración internacional y la participación en instancias de gobierno y acción comunitaria, enfocándose especialmente en la salud integral de adolescentes y jóvenes. En particular, trabaja en áreas como la salud sexual y reproductiva, la prevención del embarazo adolescente, y colabora estrechamente con los ministerios de salud de los países miembros para desarrollar guías educativas y políticas de atención integral. Además, enfatiza la educación temprana en sexualidad mediante la provisión de materiales educativos para docentes y la promoción de políticas de salud preventiva.

Actualmente, la Confederación cuenta con la participación activa de diversos países de América Latina, el Caribe, España, Italia y Portugal.

Fundada hace 22 años como un espacio de colaboración interdisciplinaria, CODAJIC inicialmente integró a médicos, docentes, enfermeros, trabajadores sociales y otros profesionales de la salud interesados en los avances científicos en salud adolescente. Con el tiempo, ha evolucionado hacia un organismo con un alcance internacional, fortaleciendo su

capacidad para influir en la formulación de políticas públicas integrales centradas en la salud adolescente. En 2022, se formalizó legalmente, lo que le permitió oficializar su sistema de membresías anual, ya que antes de tal año, los fondos que recibía eran gestionados a través de la Sociedad Uruguaya de Pediatría.

Dicha membresía es principalmente simbólica y destinada a apoyar la causa de la organización, y si bien no hay regulaciones específicas que excluyan a ciertos individuos de la membresía, se considera que ésta debe ser abonada por organizaciones y no por personas.

La estructura de CODAJIC se basa en estatutos que definen aspectos como la membresía, compuesta por miembros titulares y adherentes que cumplen con requisitos específicos de antigüedad, objetivos afines y representación nacional. Estos miembros participan en asambleas donde se determinan sus derechos de representación y voto, regidos por normativas internas.

Las autoridades principales de CODAJIC incluyen las Asambleas y el Consejo Ejecutivo, este último conformado por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y dos vocales regionales, elegidos cada tres años durante asambleas ordinarias. La organización también establece consejos consultivos y juveniles para asesorar al Consejo Ejecutivo, así como secretariados de comisiones especiales enfocados en áreas específicas de trabajo. La sede de la Organización se encuentra en el país donde reside su presidente en ejercicio.

El 8 de octubre de 2023, se llevaron a cabo las últimas elecciones del Consejo Ejecutivo de conformidad con el artículo 21 de los Estatutos ([ver anexo 12](#)), donde se eligieron cinco candidatos para los cargos de Presidente, Secretario, Tesorero, Vocal 1º y Vocal 2º. La votación se realizó de forma online, permitiendo un voto por Asociación Titular de cada país. Veinte Asociaciones Titulares participaron de las elecciones, constituyendo el nuevo Consejo Ejecutivo para el período 2024-2026, quedando conformado por la Dra. Susana Guijarro (Presidenta), el Lic. Giancarlo Quadrizzi (Vicepresidente), la Dra. Isabel del Carmen Gómez Bonett (Secretaria), Dr. Jesús Concepción (Tesorero), el Lic. Darlan Correa (Vocal 1º), la Dra. Marianoel Valdez (Vocal 2º) y la Psicóloga María del Carmen Reyes Rosales (Vocal suplente)

En mayo de 2024, el Consejo Ejecutivo saliente correspondiente al período 2020-2024 presentó un Informe de Fin de Gestión ([ver anexo 14](#)) que sintetiza los logros y objetivos

alcanzados durante su gestión. En este se contempla la modificación y reducción del mandato del Consejo Ejecutivo de cuatro a tres años.



Fuente: Elaboración en conjunto con CODAJIC.

Públicos

CODAJIC, como una organización internacional dedicada a la adolescencia y juventud en Iberoamérica, Italia, Portugal, España y el Caribe, presenta una serie de características que la distinguen y que buscan atraer a diversos públicos en diferentes contextos. Esta diversidad de públicos refleja la intención de CODAJIC de promover el bienestar y el desarrollo integral de los jóvenes en la región.

Para comprender mejor la distribución y relación de estos públicos con la organización, se realizó un análisis siguiendo los criterios de Ferrari y França (2011), quienes realizan una conceptualización en cuanto a la interdependencia entre organización y públicos que se aplica para todo tipo de organizaciones.

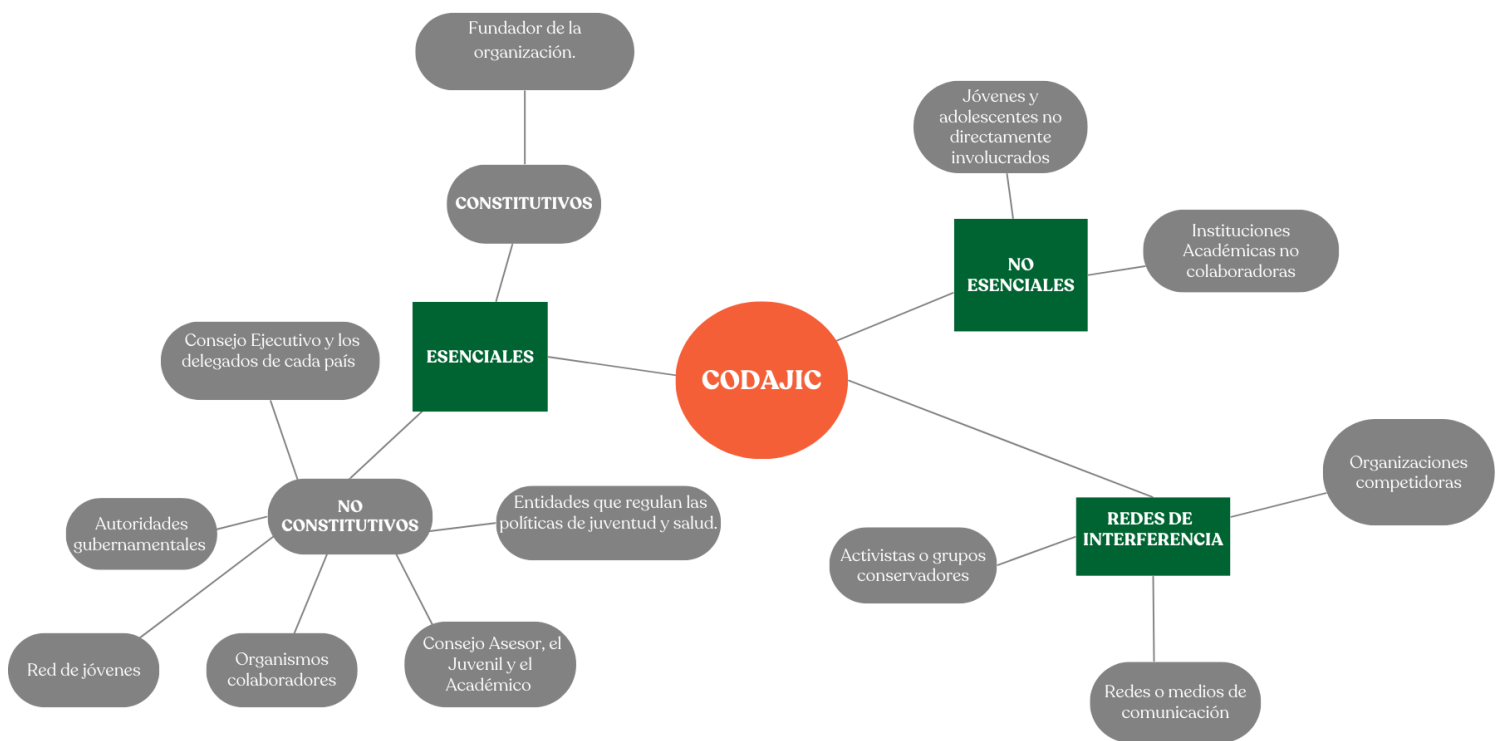
Los autores clasifican los públicos según su relevancia. Esta clasificación se basa en "públicos esenciales", "públicos no esenciales" y "redes de interferencia", que a su vez se diversifican.

- Esenciales:
 - a) Constitutivos: Son aquellos que tienen una relación directa e indispensable con la existencia y funcionamiento de la organización.

En CODAJIC se reconoce como público constitutivo al médico pediatra, doctor en medicina y miembro emérito de la Sociedad de Medicina y Salud en Adolescentes de los Estados Unidos, quien fue el impulsor del proyecto y ocupó el cargo de primer presidente de la organización.

- b) No constitutivos: Son aquellos que no son indispensables para el funcionamiento diario de la organización, pero tienen un grado significativo de influencia. Estos se dividen en primarios y secundarios:
 - i) Primarios: Incluye al Consejo Ejecutivo, Consejo Asesor, el Consejo Juvenil y el Consejo Académico. Este último está compuesto por diversas organizaciones, instituciones académicas y organismos con los que CODAJIC colabora para desarrollar proyectos, investigaciones y campañas. Además, los adolescentes y jóvenes que forman parte activa de la organización, quienes componen la Red Joven, pueden a su vez clasificarse como públicos primarios.
 - ii) Secundarios: Se componen por las autoridades gubernamentales y entidades que regulan las políticas de juventud y salud, por ejemplo la Sociedad Uruguaya de Pediatría.
- No esenciales: Se identifica como público no esencial aquellos que aunque tienen algún tipo de relación con la organización, no son fundamentales para el logro de sus objetivos. Estos pueden ser:
 - a) Instituciones Académicas no colaboradoras: Universidades o centros de investigación que no están directamente involucrados con los proyectos de CODAJIC, aunque pueden tener interés en los mismos temas.
 - b) Jóvenes y adolescentes no directamente involucrados: Son aquellos que no interactúan directamente con CODAJIC pero que pueden verse influenciados por sus campañas o programas de manera indirecta. Por ejemplo, aquel segmento de la población que no participa en temas de juventud pero que pueden ser impactados por políticas o campañas por su franja etaria.
- Redes de interferencia: Se trata de grupos o entidades que, aunque no formen parte de la organización pueden “(...) generar interferencias indeseables para la organización. Sin embargo pueden también apoyarlas.” (Ferrari y França, 2011, p. 136).

- a) Organizaciones competidoras: Otras organizaciones que trabajan en temas de juventud y adolescencia pueden competir por recursos, atención mediática o influencia en políticas públicas, lo que podría interferir en la intención de CODAJIC.
- b) Activistas o grupos conservadores: Grupos que podrían oponerse a las agendas de CODAJIC en temas como derechos sexuales y reproductivos, diversidad de género, o participación juvenil en diversos temas.
- c) Redes o medios de comunicación: Se trata de uno de los públicos que más interferencia puede generar en la organización, debido a su potencial poder de persuasión, pudiendo impactar de manera positiva o negativa.



Fuente: Elaboración en conjunto con CODAJIC.

Problemas de comunicación en CODAJIC

Necesidades planteadas por la Confederación

En el documento “Presentación de organizaciones 2024” elaborado por los profesores del área de Comunicación Organizacional de la FIC, se expresa que desde CODAJIC identifican como problema macro la falta de una política de comunicación, lo que se manifiesta en el uso de varios grupos de Facebook, dos cuentas de Twitter, dos de Instagram, y la existencia de muchos grupos de WhatsApp, resultando en una saturación de contenido que describen como caótica. Además, existe incertidumbre acerca de si todas las personas interesadas en la salud integral de los jóvenes y adolescentes están al tanto de la existencia de la página web y su propuesta.

Después de llevar a cabo diversas entrevistas, la Confederación comunicó que, además de lo expuesto en el primer documento, existen dos problemas adicionales: la escasa participación de las organizaciones que integran CODAJIC y la casi inexistente contribución de los jóvenes en la Red Joven y en el Consejo Juvenil.

A continuación, se puede observar un esquema a modo de resumen de los problemas mencionados:

Problemas	Elementos que lo componen	Proceso de recolección del problema
1. Falta de una política de comunicación	- Uso de varias redes sociales - Saturación de contenido que describen como caótica - Incertidumbre acerca de si todas las personas interesadas conocen web y propuesta	- Documento entregado por los profesores del área de Comunicación Organizacional de la FIC - Primer encuentro con la organización (entrevista)
2. Escasa participación de las organizaciones	- Poca respuesta a mensajes - Falta de motivación para participar	- Entrevistas

que integran CODAJIC	activamente en diálogos para construir propuestas	
3. Casi inexistente contribución de jóvenes en Red Joven y Consejo Juvenil	- Desconocimiento de la Confederación en grupo etario de adolescentes - Bajo nivel de interacción y contribución de jóvenes	- Entrevistas

Problemas percibidos por los estudiantes de la FIC

Después de realizar un análisis digital, análisis documental, sondeo de opinión cuantitativo y cualitativo y seis entrevistas, y analizar las respuestas obtenidas, se identificaron tres problemas significativos que afectan a la Confederación.

El primer problema que se identifica es la ausencia de un plan de comunicación interna.

Esto se traduce en una falta de estructura para la distribución efectiva de información clave entre los distintos miembros de la organización. Como resultado, la comunicación interna es demasiado frecuente y caótica. En el cuestionario autogestionado, respondido por 11 personas, algunos miembros describieron el mayor problema de comunicación de la siguiente manera:

- "Hay sobrecarga de difusión de eventos y actividades por los medios de CODAJIC. Es difícil diferenciarlos. Hay una persona en particular que no para de difundir información y abrumba con mensajes, lo cual hace que se pierda contenido de valor en el medio."
- "Demasiada información sobre actividades innecesarias y falta de intercambio entre los integrantes de la confederación. Eso no es comunicación para mí."
- "La comunicación se pierde porque en el canal oficial se incluyen otros mensajes, invitaciones a múltiples eventos, etc."

Además, las entrevistas también corroboran la ausencia de un plan de comunicación interna. Una persona mencionó que la amplia difusión de información "puede generar una saturación que dificulta la recepción de mensajes importantes", y ejemplificó que reciben entre 10 y 12 mensajes diarios sobre diversas actividades ([ver anexo 1](#)).

Otro entrevistado destacó que el uso de WhatsApp es excesivo: “Usan mucho WhatsApp, tienen muchísimos grupos por país, comisiones y subcomisiones. Hay una persona que envía información repetidamente, a veces sobre CODAJIC y otras veces no, lo que contribuye a la saturación y dificulta filtrar lo relevante.” ([Ver anexo 2](#)).

A partir de algunas de las entrevistas realizadas, se concluye que CODAJIC no tiene identificados a sus públicos internos. Esto se evidencia en la cantidad de mensajes que se envían sin considerar quiénes los reciben. Por ejemplo una entrevistada comentó que *“(..) cuando estaba en la Red Joven estaba en el grupo de la Red, y después cuando pasé a integrar el Consejo Asesor Juvenil, o sea ese grupo quedó, pero como te digo, ahora es spam, es *nombre* mandando que hay una conferencia de bebés, hay una conferencia de infancia, hay una conferencia de cosas, es como que ella sigue mandando y nadie le da pelota.”* ([Ver anexo 6](#)). Esta falta de segmentación en la comunicación sugiere que no se está priorizando la relevancia del contenido para cada grupo, lo que puede llevar a una desconexión entre la organización y sus miembros. Además, un entrevistado mencionó que *“hay delegados de algunos países que ni siquiera los podemos localizar”* ([Ver anexo 1](#)). Este comentario puntual resalta aún más el desconocimiento de los públicos internos de la Confederación.

El segundo problema identificado es que la identidad corporativa es difusa, lo cual se debe a dos elementos principales: la cultura organizacional y la filosofía organizacional. En cuanto a la cultura organizacional, se observan problemas con las pautas de conducta, los valores compartidos y las creencias, lo que genera una desarticulación en la forma en que los miembros de la organización se comportan y colaboran entre sí. La falta de claridad en los roles y la poca cohesión en la implementación de normas impactan negativamente la consistencia interna. Un ejemplo de esta descoordinación es la existencia de dos páginas web, lo cual refleja la falta de control: “Esa web vieja nunca la quisieron dar de baja, no sé por qué” ([Ver anexo 2](#)). Esta fragmentación también se extiende a las redes sociales, donde algunas cuentas son gestionadas por personas no identificadas, generando confusión sobre qué información seguir.

La filosofía organizacional de la Confederación enfrenta ciertos desafíos. Conceptos clave como la visión, misión y valores corporativos no se encuentran claramente definidos ni comunicados. Aunque los estatutos incluyen lineamientos que sugieren una dirección y propósito comunes, no se mencionan explícitamente como misión y visión, y tampoco aparecen

en la web ni en redes sociales. Esta falta de claridad dificulta que la Confederación proyecte una imagen cohesionada y sólida hacia sus miembros y el público en general.

Esta falta de integración y claridad tanto en la cultura y en particular en su filosofía organizacional, puede ser la causa de que la identidad corporativa sea difusa, afectando su capacidad de operar como una organización unificada y proyectar una identidad fuerte y diferenciada.

El tercer problema que se identifica es la falta de un plan de comunicación externa. Tras analizar las redes sociales y la página web de CODAJIC, se evidencia que no existe una estrategia clara en este ámbito. Se encontraron más de seis grupos de Facebook, dos cuentas de Instagram y dos cuentas de Twitter, algunas de las cuales ni siquiera tienen el logo actualizado (ver anexos [7](#), [8](#), [10](#) y [17](#)). Además, se detectaron enlaces que redirigen a una página web obsoleta. Esta situación refleja una falta de coordinación en el contenido publicado a través de las diversas plataformas.

A continuación se puede observar un esquema a modo de resumen de los problemas mencionados:

Problemas	Elementos que lo componen	Proceso de recolección del problema
Ausencia de un plan de comunicación interna	- Falta de estructura para la distribución de información clave hacia las organizaciones - Saturación informativa. - No hay públicos internos definidos	- Entrevistas - Sondeo de opinión cuantitativo y cualitativo
Identidad organizacional difusa	- Falta de cohesión y claridad dentro de CODAJIC - Falta de alineación en la gestión de redes sociales por parte de diferentes individuos de CODAJIC - No hay descripción de roles	- Entrevistas - Sondeo de opinión cuantitativo y cualitativo - Análisis documental - Análisis digital

	- Multiculturalidad e interculturalidad	
Falta de un plan de comunicación externa	- Dificultades para transmitir el mensaje, objetivos y logros de la organización - Limitaciones en la colaboración y difusión de información relevante	- Análisis digital - Entrevistas

Síntesis de problemas

Problemas planteados por la Confederación	Problemas percibidos por la estudiantes de la FIC
Falta de una política de comunicación	Ausencia de un plan de comunicación interna
Escasa participación de las organizaciones que integran CODAJIC	Identidad organizacional difusa
Casi inexistente contribución de jóvenes en Red Joven y Consejo Juvenil	Falta de un plan de comunicación externa

¿Qué problema se trabajará?

Se decidió centrar el trabajo en la comunicación interna de CODAJIC, entendiendo que esta es un aspecto transversal para el funcionamiento eficaz de la Confederación. La falta de una política de comunicación interna clara ha llevado a problemas significativos, como la saturación de información y la confusión entre los miembros.

Es esencial que la comunicación interna funcione adecuadamente para garantizar que todos los integrantes estén informados y comprometidos. Solo así se podrá fortalecer la identidad organizacional y proyectar una imagen positiva hacia el exterior, fortaleciendo la cohesión y la efectividad de CODAJIC en su objetivo de promover el bienestar de los adolescentes y jóvenes en la región.

Pregunta de investigación

Pregunta general

¿Cuál es el estado de situación de la comunicación en CODAJIC?

Preguntas secundarias

1. ¿Cuáles son los públicos internos de CODAJIC y cómo se caracterizan?
2. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna utilizados en CODAJIC y de qué manera se utilizan?
3. ¿Cómo perciben los públicos internos de CODAJIC la comunicación de la organización?
4. ¿Cuáles son las principales prácticas comunicativas que existen en la comunicación interna de CODAJIC?

Objetivos

Objetivo general

Describir el estado de la situación actual de la comunicación de CODAJIC.

Objetivos específicos

- Caracterizar los públicos internos de CODAJIC
- Describir los canales de comunicación interna de CODAJIC y su forma de uso
- Explorar la percepción que los públicos internos tienen sobre las prácticas de comunicación en CODAJIC
- Caracterizar las prácticas de comunicación interna de CODAJIC

Marco conceptual

Sobre comunicación interna

La comunicación interna es definida por Kreps (1995, p. 225) como aquella “que sucede dentro de las fronteras de la organización entre los miembros”. Feess (2019, p. 24) afirma que esta comunicación tiene como función la gestión de la información y de las relaciones dentro de la organización, contribuyendo al fortalecimiento de los valores, la cultura y el clima organizacional en general; buscando mejorar la identidad corporativa, la cohesión y la integración de los miembros de la organización.

Los procesos de comunicación interna son fundamentales para el funcionamiento y la identidad de cualquier organización. Según Restrepo (1995), los procesos de comunicación se comprenden como componentes esenciales del entramado organizacional y son inherentes a la operación del negocio, configurando la esencia misma de la organización. Esta perspectiva resalta que, aunque a menudo no se les preste la debida atención, estos procesos son clave para el desarrollo y la cohesión interna, ya que atraviesan y moldean la cultura organizacional.

Además, Restrepo expresa que “los procesos y acciones de comunicación se constituyen en conformadores de la identidad y cultura de cualquier organización” (p. 92), lo que implica que una gestión efectiva de la comunicación interna no solo mejora el flujo de información, sino que también fortalece la imagen. La comunicación interna bien gestionada fomenta un sentido de pertenencia entre los miembros de la organización, lo que a su vez impacta positivamente en su motivación intrínseca y en su desempeño.

En esta línea, Brandolini (2009) explica que la comunicación interna es una herramienta de gestión que busca generar un entorno armonioso y participativo. Su propósito es motivar a los integrantes, alinear sus acciones con los objetivos de la organización y fomentar el compromiso. Esto se logra a través del trabajo en equipo, el diálogo entre áreas y la planificación de mensajes claros, evitando vacíos de comunicación que puedan dar lugar a rumores o malentendidos.

Una comunicación interna efectiva mejora la productividad, promueve un buen clima laboral y fortalece la cohesión entre los miembros de la organización.

El autor aborda la planificación de las comunicaciones internas como un proceso complejo, que requiere un enfoque estratégico debido a las particularidades del público interno. A diferencia de la comunicación externa, en la interna los empleados tienen un conocimiento directo de la organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades. Por ello, suelen ser más críticos, desconfiados e incluso escépticos respecto a las iniciativas comunicativas. Brandolini enfatiza la importancia de contar con un plan bien estructurado que guíe las acciones de comunicación interna. Este plan no solo debe estar alineado con los objetivos organizacionales, sino que también tiene que fomentar la participación activa y reforzar los valores y la visión compartidos por toda la organización.

El abordaje conceptual de la comunicación interna expresado por Pimienta (2010) constituye un eje fundamental en el desarrollo organizacional, ya que actúa como un vehículo para el intercambio de ideas, información y valores. Desde un enfoque conceptual, esta práctica se entiende como un proceso sistematizado que conecta los distintos niveles jerárquicos dentro de una organización, facilitando el entendimiento mutuo y promoviendo un entorno participativo. Más allá de ser un mero canal informativo, la comunicación interna permite establecer una relación bidireccional donde tanto las metas organizacionales como las inquietudes de los integrantes se integran en una visión compartida.

Para Pimienta, el impacto de una comunicación interna bien estructurada trasciende el flujo de información, pues incide directamente en la cultura organizacional y el clima organizacional. A través de estrategias efectivas, esta herramienta fomenta el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores, quienes, al sentirse escuchados y valorados, incrementan su motivación y desempeño. Este proceso, a su vez, contribuye a fortalecer la cohesión y el trabajo en equipo, elementos esenciales para el logro de objetivos comunes.

En el ámbito organizacional según la autora, la comunicación interna no solo es un medio de transmisión de datos, sino un generador de significados que facilita la integración y el cambio. Permite alinear los valores y principios de la organización con las expectativas de los públicos internos, promoviendo una dinámica colaborativa que va más allá de lo individual. Así, se logra un entorno propicio para la innovación, la confianza y la productividad, asegurando que cada integrante se convierta en un agente activo dentro de la misma organización.

De la multiculturalidad a la interculturalidad

Desde la perspectiva de cultura entendida como una variable independiente y externa, como señala Claudia María García Álvarez (2005), la cultura se interpreta como un fenómeno nacional que tiene un impacto en la formación y consolidación de creencias dentro del entorno organizacional. Las diferencias y similitudes en los valores y actitudes de las personas en diversas organizaciones son, en primer lugar, el resultado de la influencia que la sociedad ejerce sobre la cultura organizacional. Así, las organizaciones reflejan sistemas culturales más amplios. La autora señala la incidencia de la cultura en las organizaciones y cómo se introduce en ellas a través de la participación o “membresía” de sus miembros. Con esto, se apunta a la influencia de las múltiples instituciones culturales a las que se ve expuesto el individuo a lo largo de su vida y cómo estas influencias e instituciones permean la cultura organizacional de las organizaciones a través de los individuos que la componen. En esta línea, la investigación desarrollada desde esta perspectiva, se ha basado en “la identificación de diferencias y similitudes entre culturas, y su implicación en la efectividad organizacional” (García Álvarez, 2005).

Alsina (1999, p.13) define multiculturalismo como “la coexistencia de distintas culturas en un mismo espacio real, mediático o virtual”, se refiere a la existencia y convergencia de varias culturas, describe una situación; por otro lado, el autor define interculturalidad como las relaciones que se establecen entre ellas.

Himmelstern (2007, p. 3) sostiene que el multiculturalismo “se trata de una dialéctica dinámica entre lo local y lo global, que entrecruzan redes sociales y culturales donde se constituyen nuevos espacios y procesos de articulación de identidades y culturas”.

La cultura, aunque dinámica y cambiante, con sus propios valores, prácticas y leyes, influye en que el individuo, como ser cultural, interiorice maneras de sentir, pensar y actuar. Esto afecta directamente nuestra forma de comprender e interpretar el mundo; y una postura interaccionista de la cultura, sostiene que es en la interacción comunicativa entre los individuos donde, principalmente, la cultura se manifiesta.

En consecuencia, la diversidad cultural afecta a las organizaciones en cuanto a su cultura interna, comunicación, clima, comportamientos, entre otros aspectos fundamentales para su desarrollo. *“Cuando se entra en relación con personas de culturas muy distintas se puede*

producir lo que se ha denominado un “choque cultural”. En este choque cultural no solo se produce una incomprensión del comportamiento ajeno, sino que también afloran una serie de emociones negativas: desconfianza, incomodidad, ansiedad, preocupación, etc. Para superar este choque cultural hay que comunicarse” (Alsina, 1999).

En la heterogeneidad, se favorece una mayor apertura y tolerancia frente a la diversidad, impactando positivamente sobre la multiplicidad y riqueza de perspectivas e innovación. Sin embargo, la existencia de subgrupos con cierta superposición o características similares, contribuyen y facilitan procesos de aprendizaje, como la comunicación reflexiva, y la codificación de dicha reflexión para luego ser compartida. Esto fortalece, en consecuencia, la confianza de los miembros de la organización para compartir su opinión y perspectivas. Lo dicho, manifiesta la importancia de que la heterogeneidad dentro de una organización no sea total, si no que pueda verse aprovechada y potenciada por los distintos subgrupos.

Schippers et al. (2003), en su estudio sobre los efectos de la interdependencia y la longevidad de los grupos, sostienen que los equipos más diversos y con menos claridad sobre sus metas necesitan de una mayor comunicación reflexiva. Pepe (2012, p. 32), define la comunicación reflexiva como “la comunicación sobre lo que se está haciendo y cómo se está haciendo.”

La identidad organizacional

Siguiendo la conceptualización de Capriotti (2009, p.21) de Identidad Corporativa desde un enfoque Organizacional, esta se define como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica y se autodiferencia”. Sin embargo, el autor sostiene que este conjunto de características, que dan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia, no son inmutables si no que son permeables al cambio.

Según Capriotti (2009), la Identidad Corporativa tiene dos elementos constitutivos fundamentales, la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La Cultura Corporativa, “aquello que la organización realmente es, en este momento”, es el “alma” de la organización, reflejando lo que la empresa es actualmente y conectando su presente con su pasado y evolución. Por otro lado, la Filosofía Corporativa, “lo que la organización quiere ser”, es la “mente” de la organización, representando lo que aspira a ser en el futuro, y su capacidad para mantenerse y evolucionar con el tiempo.

Desde la perspectiva de Arranz (1997), el concepto de identidad en la organización se puede entender a través de la metáfora del *iceberg*, representada por un pingüino que se posa sobre él ([ver anexo 19](#)). La parte visible del *iceberg*, que emerge sobre la superficie del agua, simboliza las manifestaciones estrictamente visuales de la identidad de la organización, como el diseño del logo, la identidad visual y otros elementos estéticos que pueden ser fácilmente modificados. Estas características son importantes, ya que constituyen la primera impresión que el público tiene de la organización, pero su simplicidad en el cambio sugiere que representan sólo una fracción de lo que realmente define la identidad de la misma.

Por otro lado, la parte del *iceberg* que se encuentra en la superficie, aunque visible, abarca las manifestaciones no estrictamente visuales, como la gestión, las conductas y los comportamientos organizacionales. Estas manifestaciones son más complejas de alterar, ya que requieren un cambio en la cultura organizacional y en la forma en que los participantes y la dirección interactúan y se comunican. Esta “capa” es crucial, ya que establece la percepción que los beneficiarios tienen sobre la organización en función de su forma de operar y de los valores que realmente practica, más allá de lo que comunica visualmente.

Finalmente, la parte sumergida del *iceberg* representa la gestión profunda de la identidad de la organización, incluyendo los objetivos, las personas responsables y los procedimientos de gestión y control. Esta parte es fundamental para comprender las verdaderas implicaciones de la identidad organizacional. Cambiar estos aspectos requiere un esfuerzo sostenido y una reflexión crítica sobre la misión y visión de la organización. Así, la identidad no se reduce solo a lo que se ve, sino que está profundamente enraizada en su esencia y propósito, lo que convierte a la gestión de la identidad en un proceso continuo y vital para su éxito a largo plazo.

Pepe (2011), identifica el concepto de la identidad corporativa como un fenómeno complejo que abarca tanto las declaraciones formales de los líderes (*claims*) como las creencias compartidas entre los miembros de la organización (*understandings*). Estos dos elementos están interrelacionados y se construyen a través de procesos de interpretación y comunicación dentro de la organización. La identidad refleja lo que es central y distintivo en una organización, diferenciándose de otras.

Sobre filosofía corporativa

El desarrollo de la Identidad Corporativa generalmente empieza por definir la Filosofía Corporativa de la organización, esto se refiere a cómo la dirección establece la visión general para alcanzar sus metas. El primer paso para analizar una organización es identificar los elementos que la hacen única y establecer cuáles son sus creencias y valores fundamentales, es decir, definir “qué quiere llegar a ser”.

La Filosofía Corporativa es el conjunto de principios, valores y pautas de conducta que definen la identidad de una organización y guían su accionar hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos. Según diversos autores (Capriotti, 1999; Albrecht, 1996; Collins y Porras, 1995; Markides, 2000; Davis, 2002; LePla y Parker, 2002; Simoes et al., 2005), la Filosofía Corporativa se compone de tres elementos clave: la Misión, la Visión y los Valores Centrales [\(ver anexo 20\)](#).

La Misión Corporativa explica qué hace una organización, enfocándose en cómo satisface las necesidades de sus públicos, en lugar de solo hablar de las actividades o productos que ofrece. Básicamente, establece el marco para que la organización alcance sus objetivos, identificando quiénes son sus públicos clave, qué productos debe ofrecerles y quiénes son sus competidores. El producto físico es solo el medio para ofrecer soluciones, beneficios o valores a sus públicos.

Por otro lado, la Visión Corporativa marca la meta final de la organización, motivando a su equipo a trabajar hacia un objetivo ambicioso pero realista. Debe inspirar sin ser inalcanzable ni demasiado fácil, guiando los esfuerzos hacia un propósito común.

Misión y Visión se complementan: la Misión detalla cómo la organización va a cubrir las necesidades de su público, mientras que la Visión establece a dónde quiere llegar. Muchas organizaciones combinan ambos conceptos en una definición conjunta, que a veces incluye también sus valores fundamentales.

Por otra parte, los valores centrales reflejan cómo la organización lleva a cabo sus actividades. Esto abarca tanto los valores profesionales, como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación, que guían cómo se diseñan, implementan y ofrecen sus productos. También incluye los valores de relación, como el respeto, la participación y la colaboración, que rigen las interacciones entre los colaboradores y con personas externas a la organización.

Sobre cultura organizacional

Etkin (2000, p. 221), define la cultura como “los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas.”

En la misma línea, Capriotti (2009, p. 24), la define como “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”.

Etkin, señala que la cultura, compuesta por elementos explícitos e implícitos, posee sus propias maneras o métodos de creación y difusión. “Los saberes, ideas y creencias, son transmitidos en forma continuada a través de la educación y la interacción social en la organización. La cultura incluye estas formas de educación, socialización o herencia social.” (Etkin, 2000, p. 221). Esto quiere decir, que la cultura organizacional no es impuesta ni externa a los miembros de la organización, si no que se construye en la interacción cotidiana en el proceso de entender, asimilar o interiorizar los códigos y normas de interacción que posteriormente influyen en la conducta.

Schein (1988) manifiesta que el análisis cultural es usual cuando pensamos en culturas étnicas o nacionales, pero debe también prestarse atención a las culturas que se desarrollan en grupos y organizaciones insertos en la sociedad, las cuales a su vez afectan la forma en que sus miembros piensan, sienten y actúan.

El autor sostiene que el término cultura “debe reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa”, estas operan inconscientemente y son respuestas que han aprendido sus miembros como grupo al enfrentarse a problemas de adaptación externa e integración interna “que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir estos problemas” (Schein, 1988, p.26)

La cultura es “un producto aprendido de la experiencia grupal”, por lo que deben poder identificarse grupos como unidades estables, con historia compartida de experiencias. El autor también señala la posibilidad de la existencia de varias culturas operando dentro de la misma organización, lo que Etkin (2000, p. 228) denomina “microculturas”.

“El concepto de cultura refiere a una abstracción o tipo ideal, y da la imagen de que existe una unidad de saber y pensar. Pero, en realidad, la llamada cultura se sitúa en la intersección de las diferentes subculturas y microculturas. Esta intersección no significa armonía, sino un espacio donde por diferentes motivos coinciden principios, valores, mitos y creencias.” (Etkin, 2000)

En el caso de CODAJIC, se presentan diversas sub y microculturas que se manifiestan en las distintas formas de relacionarse, en su implicación y visiones de la organización.

“Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa, pueden así servir de guía o recurso que permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente controlables o difíciles.” (Schein, 1988, p.32). El autor también sostiene que “la articulación de esos valores en una filosofía de actuación podrá ser entonces útil para la unión del grupo, al servir de principio de identidad y fundamento de acción” (p.33).

Las presunciones inconscientes subyacentes son difíciles de localizar, por lo que para poder identificar el modelo cultural se hace necesario examinar cuidadosamente los artefactos y valores de la organización, así como también pueden surgir en las entrevistas. Estas ideas y creencias básicas dan cohesión al grupo social, por lo que es necesario determinar si los rasgos de la cultura y sus prácticas cotidianas son coherentes con las necesidades actuales de sus miembros y el contexto de la organización.

La importancia de la motivación intrínseca en las organizaciones no lucrativas

En las organizaciones no lucrativas, la motivación es un factor determinante que potencia la transmisión de información y repercute positivamente sobre la eficiencia organizacional.

En las organizaciones sin fines de lucro, sus miembros tienen un mayor grado de motivación intrínseca ya que su participación es voluntaria. Esta motivación, que como sostiene Reeve (2010, p. 83) surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona ([ver anexo 21](#)), toma una mayor relevancia como fuente de motivación para la transmisión de conocimiento y compromiso con la organización.

A pesar de la destacada relevancia de los motivadores intrínsecos para los miembros de las organizaciones del tercer sector, es importante no perder de vista la motivación extrínseca como herramienta de orientación del comportamiento y participación de sus miembros. Es

sumamente beneficioso que los individuos sientan que la organización les aporta algo más que pertenencia y reconocimiento.

Sobre comunicación externa

Justo Villafañe (2004) expresa que la comunicación externa de una organización es un elemento fundamental para la construcción y el mantenimiento de la reputación. El autor argumenta que la comunicación externa no solo se trata de transmitir información hacia el exterior, sino de construir una relación de confianza con los diferentes públicos.

Feess, S. (2019) menciona que este tipo de comunicación se orienta a colocar temas relevantes en el debate público, buscando no solo informar, sino también influir en la percepción colectiva y en las políticas públicas a nivel local, regional o nacional.

A su vez, la comunicación externa es un componente fundamental en la gestión de la identidad corporativa, ya que permite a las organizaciones establecer vínculos significativos con sus públicos. Capriotti (2009) plantea que la comunicación de la identidad corporativa se refiere a cómo una organización transmite sus atributos y valores a través de diversos canales, buscando crear una imagen coherente y diferenciada en la mente de los públicos.

La comunicación externa no solo se limita a informar, sino que también juega un papel importante en la construcción de relaciones.

Antecedentes

Se realizó una búsqueda en diversas bases de datos, como Timbó, Colibrí y Google Académico, con el objetivo de encontrar artículos, trabajos previos y/o papers enfocados en el desarrollo y buenas prácticas de la comunicación en las Organizaciones No Lucrativas (ONL).

Comunicación en organizaciones no lucrativas

Díaz (2014), en la publicación "Comunicación de Organizaciones No Lucrativas de la Salud en España: el estado de la cuestión", destaca la importancia de la comunicación estratégica para fortalecer la relación entre estas organizaciones y sus públicos clave. Además, subraya que la efectividad de la comunicación en ONL de salud está directamente relacionada con su capacidad para movilizar recursos, influir en políticas públicas y generar conciencia.

Díaz proporciona un análisis del estado de la comunicación en ONL de salud en España, identificando tanto las fortalezas como las debilidades en las estrategias actuales de comunicación. Al contextualizar la comunicación de este tipo de organizaciones en un marco de salud pública, aporta una perspectiva que permite comprender las dinámicas comunicativas y la necesidad que tienen de construir confianza con sus audiencias y de comunicar de manera eficaz en situaciones de crisis.

Este estudio es relevante para el diagnóstico comunicacional de CODAJIC porque establece un punto de partida para examinar cómo las ONL de salud podrían beneficiarse de prácticas comunicativas más desarrolladas y estratégicas.

La comunicación interna y la promoción de la salud

Bustamante Ospina (2013), en su artículo "La comunicación interna y la promoción de la salud", destaca que la comunicación interna es una estrategia clave para alcanzar los objetivos en instituciones de salud. La comunicación interna no solo facilita una mejor coordinación y cohesión dentro de la organización, sino que también es esencial para la promoción de la salud y el cambio de paradigma hacia un enfoque más preventivo y participativo.

Bustamante Ospina menciona seis elementos clave para potenciar la comunicación interna; la identificación de los empleados con la organización, la provisión de información útil, la formación en promoción de la salud, la integración y participación de los empleados, la creación de una buena imagen organizacional, y la investigación de los procesos comunicativos internos.

Existe en CODAJIC la necesidad de desarrollar una política de comunicación interna que fortalezca la cohesión entre sus miembros y mejore la promoción de sus objetivos. Implementar una estrategia que contemple los elementos mencionados por Bustamante Ospina podría facilitar una mayor identificación y motivación de sus miembros, mejorar la eficacia de sus actividades y fortalecer su impacto en la salud adolescente.

Comunicación dentro de las Organizaciones No Lucrativas

En el artículo "La Comunicación Dentro de las Organizaciones No Lucrativas: La construcción de la confianza con los ciudadanos", de Herranz (2007), se subraya la importancia de la comunicación en el quehacer diario de las ONL. La comunicación no es solo un medio para informar, sino una herramienta fundamental para concienciar, sensibilizar, difundir, denunciar, educar y promover cambios sociales.

Las Organizaciones No Lucrativas, a través de sus procesos comunicativos, se posicionan como interlocutores sociales esenciales, capaces de romper prejuicios y transmitir valores que contribuyen a una sociedad más democrática, habitable y humana.

Herranz, argumenta que la comunicación es parte intrínseca de la identidad de las ONL; a diferencia de las empresas, que comunican para existir, las organizaciones del tercer sector existen para comunicar. Este enfoque es esencial para que las ONL no solo cumplan con su misión de prestar servicios de calidad, sino también para impregnar la sociedad con sus ideas y valores, logrando así un impacto significativo en la opinión pública y en las políticas públicas.

Para fortalecer la confianza y la reputación de una ONL es imprescindible que exista coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, y que la comunicación sea planificada desde una estrategia integral que abarque todos los aspectos de la organización. Este enfoque puede ser particularmente útil para CODAJIC en su esfuerzo por mejorar la transparencia, la confianza de sus miembros y su impacto en la salud adolescente.

Metodología

Taylor y Bogdan (1987) explican que la entrevista en profundidad es un método cualitativo que se centra en explorar en detalle las experiencias, percepciones y significados que las personas otorgan a su vida social. A diferencia de los métodos cuantitativos, la entrevista en profundidad

permite a los investigadores acceder a las perspectivas subjetivas de los participantes, buscando respuestas detalladas y profundas.

Este tipo de entrevista no sigue un guión rígido, sino que se desarrolla de forma flexible y abierta, permitiendo que los entrevistados guíen parte de la conversación. Los investigadores deben estar preparados para hacer preguntas que profundicen en los temas mencionados por los entrevistados, con el fin de captar las complejidades de sus experiencias. Además, los autores subrayan la importancia de establecer una relación de confianza y empatía con los entrevistados, para fomentar la apertura y sinceridad en sus respuestas.

Los autores entienden que este tipo de entrevistas consisten en reiterados encuentros entre "el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (Taylor y Bogdan, 1987).

Sobre el proceso metodológico

El enfoque metodológico de este trabajo fue desafiante debido a la ausencia de una sede física de CODAJIC y la dispersión de sus representantes en varios países. Esto llevó al equipo a adaptarse a un entorno virtual, impidiendo la realización de observaciones directas y presenciales.

Se decidió implementar una metodología de carácter mixto, aplicando tanto técnicas cualitativas como cuantitativas. Inicialmente, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los documentos y redes sociales de CODAJIC desde un enfoque cualitativo con un perfil exploratorio y descriptivo, con el fin de obtener una visión general de la organización y su entorno. Durante el análisis documental, se identificó una gran cantidad de información que requería ser organizada para lograr una mayor claridad sobre la organización. Tanto sus medios digitales como su información general fueron examinados con el objetivo de identificar los aspectos más relevantes que pudieran contribuir a la investigación.

Tras el primer relevamiento, se decidió avanzar con entrevistas virtuales dirigidas a actores clave dentro de la estructura organizacional. Aunque la intención inicial era conducir entrevistas con preguntas previamente estructuradas, fue necesario ajustar el enfoque a medida que se obtenían las respuestas. Estas entrevistas semiestructuradas se convirtieron en la base para

profundizar en el conocimiento sobre la organización. No obstante, también surgieron problemas significativos que llevaron a redefinir las técnicas.

El acercamiento a CODAJIC no resultó sencillo, especialmente durante las entrevistas grupales, ya que la organización atravesaba un proceso de transición en sus cargos directivos. Esta situación generó confusión respecto al objetivo del análisis de la entidad, lo que requirió aclarar y alinear expectativas antes de avanzar en la recopilación de información. En un principio, se propuso realizar entrevistas grupales; sin embargo, la inconsistencia y falta de claridad en las respuestas llevaron a replantear el método. Se identificó que las entrevistas individuales, también semiestructuradas, eran más efectivas, ya que, aunque se contaba con preguntas previamente formuladas, muchas de ellas evolucionaron de manera natural durante el diálogo con los entrevistados.

El equipo entrevistó a representantes, miembros y ex-miembros de diversas áreas y roles dentro de la organización, de forma que pudieran aportar una visión completa y transversal de CODAJIC; específicamente a la Presidenta, Vice-presidente, 2° Vocal, profesional en comunicación y un ex-miembro del Consejo Juvenil y Red de Jóvenes.

Complementariamente, se implementó un cuestionario autogestionado dirigido a los miembros de la organización, el cual fue previamente aprobado y enviado a través de WhatsApp por la presidenta de CODAJIC. La muestra no fue probabilística ni estadísticamente representativa. Este sondeo de opinión permitió obtener información adicional para el análisis.

Indicadores y medios de verificación

En el ámbito de la investigación social, los conceptos, variables, dimensiones, indicadores y medios de verificación son fundamentales para estructurar y operacionalizar un estudio.

Un concepto, según señalan Batthyány y Cabrera (2011), es una construcción teórica que permite representar y simplificar la realidad, funcionando como una herramienta para comprender y analizar fenómenos sociales.

Una variable se define como un concepto que puede ser medido y que puede adoptar diferentes valores, representando características o fenómenos que se desean investigar. Las

variables pueden clasificarse en cualitativas y cuantitativas, dependiendo de la naturaleza de los datos que representan.

Por otro lado, una dimensión es una subdivisión de una variable, permitiendo descomponerla en aspectos más específicos. Cada dimensión aborda un aspecto particular de la variable, facilitando un análisis más detallado del fenómeno estudiado.

Asimismo, un indicador es una medida específica utilizada para evaluar el estado o nivel de una dimensión particular de una variable. Los indicadores son herramientas concretas que permiten cuantificar o calificar aspectos de la variable, proporcionando datos que pueden ser analizados.

Finalmente, el medio de verificación se refiere a las fuentes o métodos utilizados para comprobar la validez y fiabilidad de los indicadores. Estos pueden incluir encuestas, entrevistas, observaciones o análisis documentales, y son esenciales para asegurar que los datos recolectados reflejan con precisión la realidad investigada.

Concepto	Variable	Dimensiones	Indicadores	Medio de verificación
Comunicación interna	Percepción de la comunicación interna	1. Claridad del mensaje. 2. Frecuencia de la comunicación. 3. Canales utilizados.	1. Porcentaje de personas que consideran que los mensajes son claros y comprensibles. 2. Número de comunicaciones internas enviadas por mes.	1. Encuestas de satisfacción. 2. Registros de comunicaciones internas. 3. Análisis de uso de diferentes canales de comunicación.

			3. Diversidad de canales utilizados (email, reuniones, mensajes por WhatsApp).	
Identidad organizacional	Impacto de la comunicación interna en la identidad organizacional	1. Concordancia con los valores organizacionales. 2. Sentido de pertenencia. 3. Percepción de coherencia interna. 4. Grado de motivación intrínseca de los colaboradores .	1. Porcentaje de colaboradores que consideran que la comunicación interna refleja los valores organizacionales. 2. Nivel de acuerdo con afirmaciones como "Me siento parte integral de esta organización". 3. Nivel de alineación entre los mensajes internos y las prácticas organizacionales. 4. Porcentaje de participación activa en canales de comunicación interna utilizados.	1. Encuestas de percepción organizacional. 2. Encuesta "Me siento parte integral de esta organización". 3. Análisis de contenido de mensajes internos (coherencia y consistencia). 4. Análisis de la participación antes y después de la implementación de un plan de comunicación interna.

Comunicación externa	Percepción de la comunicación externa	1. Claridad del mensaje. 2. Coherencia con los objetivos organizacionales.	1. Porcentaje de personas que perciben claridad en los mensajes emitidos. 2. Número de mensajes difundidos que están alineados con los objetivos organizacionales.	1. Encuesta de percepción. 2. Análisis de redes sociales y entrevistas.
-----------------------------	--	---	---	--

Matriz de variables e indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Análisis

CODAJIC y sus particularidades como organización

Una particularidad de CODAJIC es su carácter de organización multicultural. El multiculturalismo es definido por Alsina (1999, p.13) como “la coexistencia de distintas culturas en un mismo espacio real, mediático o virtual”, se refiere a la existencia y convergencia de varias culturas, describe una situación; por otro lado, el autor define interculturalidad como las relaciones que se establecen entre ellas.

Resulta crucial tener en cuenta el factor multicultural de CODAJIC porque la coexistencia de diversas culturas en una misma organización influye directamente en la forma en que sus miembros perciben, piensan y actúan. Cada cultura aporta valores, perspectivas y modos de comunicación diferentes, lo que afecta la cultura organizacional, la comunicación y la interacción entre los miembros. Reconocer y gestionar esta diversidad cultural es esencial para fomentar una comunicación interna eficaz y asegurar que las diferencias culturales se conviertan en una fortaleza que impulse el desarrollo de la organización.

Al consultar sobre los desafíos específicos identificados en la comunicación interna de la organización a través del formulario enviado a los miembros de CODAJIC, las diferencias culturales y de idioma fueron reconocidas como un obstáculo. A su vez, esto se ve reforzado por el Entrevistado nº2, quien sostiene que *“Es muy difícil coordinar una reunión formal, ya que, incluso, en algunos casos tenemos barreras idiomáticas entre América, Italia y el Caribe(...)”* y también en el sondeo, al preguntar cuál es el mayor problema de comunicación de CODAJIC.

Acá desde Cuba es por problemas de conexión, dada las dificultades técnicas, entre otras causas

Poco organizado, diferentes países con diferentes culturas y quizás dificultad en la comprensión de la Organización para los canales de comunicación.

Schippers et al. (2003), en su estudio sobre los efectos de la interdependencia y la longevidad de los grupos, sostienen que los equipos más diversos y con menos claridad sobre sus metas necesitan de una mayor comunicación reflexiva. Para poder fomentar una comunicación reflexiva, definida por Pepe (2012, p.32) como, “la comunicación sobre lo que se está haciendo y cómo se está haciendo”, y así lograr una mayor cohesión de los miembros de CODAJIC, resulta fundamental que sean bien transmitidas la misión, visión, valores, metas y objetivos de la organización; de tal forma que estimule las ganas de interactuar y comunicarse de forma reflexiva, así como facilitar el desarrollo de significados comunes entre las distintas culturas. Una apropiada comunicación de estos aspectos desde el liderazgo hacia los miembros de CODAJIC, implican de su pleno entendimiento por parte de los miembros para que puedan, en consecuencia, compartir la visión y actuar con cierta autonomía y confianza. Como sostiene Pepe (año, p.11), “La cultura influye en la percepción e interpretación de las señales que da la organización, lo que es especialmente crítico cuando carece de comunicaciones explícitas sobre estos temas”. En este punto, debe resaltarse la necesidad de la competencia comunicacional de los líderes como factor clave en las organizaciones multiculturales.

Se debe destacar que las relaciones e interacciones que se generan entre las diferentes culturas puede influir en la cohesión del equipo y en la capacidad de la organización para adaptarse a distintos contextos. Por lo tanto, al integrar esta diversidad en su cultura interna, CODAJIC puede promover una mayor inclusión, creatividad e innovación, elementos clave para su crecimiento y éxito.

Otra particularidad de CODAJIC, es que al estar constituida por equipos virtuales, muchas veces dificulta la comunicación sincrónica, lo que puede ocasionar o agudizar los conflictos y malentendidos debido a los retrasos en las respuestas y la atomización y superposición de distintos mensajes e información, muchas veces no relevantes para los miembros de la organización.

CODAJIC es una organización internacional pública sin fines de lucro. Dentro de los objetivos principales de la organización, se encuentra la transmisión de información y conocimiento relativo a la salud de jóvenes y adolescentes de forma integral; por lo que, la transmisión de conocimiento entre los miembros de CODAJIC resulta imprescindible para un eficiente funcionamiento de la misma. En las organizaciones no lucrativas, la motivación constituye un

factor esencial que favorece la transmisión de información y tiene un impacto positivo en la eficiencia organizacional.

Sin embargo, a través del sondeo de opinión realizado, se manifiestan dificultades en cuanto a la participación y sentimiento de pertenencia. Al preguntar por los problemas de comunicación, se han obtenido respuestas que denotan desafíos en cuanto a la motivación, el desarrollo de vínculos y fortalecimiento de los equipos:

Es necesario interactuar más
Al no ser constantes, se pierde el ritmo y eso dificulta que se mantengan motivado y unidos los miembros del grupo
Canales ya hay, sin embargo la mejor forma son las reuniones constantes y dinámicas internas para mantener la motivación de sus miembros. En todo el tiempo que estuve en CODAJIC, nunca conocí personalmente a la persona de la red de mi país, a pesar de que le comenté para reunirnos, nunca tuvo el tiempo.
Continuar fortaleciendo los grupos

La motivación intrínseca facilita la comunicación tanto formal como informal, fortalece los vínculos, incrementa el compromiso con la organización, favorece la transmisión y adquisición de conocimiento y la cooperación, dando lugar a una mayor implicación por parte de los individuos. Es por esto que resulta fundamental fomentar el sentimiento de autonomía, la percepción de competencia y la necesidad de relaciones interpersonales. Trabajar en la motivación intrínseca de los miembros de CODAJIC podría resultar en una valiosa herramienta para superar barreras de comunicación entre sus miembros, favoreciendo el desarrollo de vínculos y equipos de trabajo y fortaleciendo el sentimiento de comunidad.

Por otro lado, la motivación extrínseca resulta importante para guiar el comportamiento y participación de los miembros de la organización. En el caso de CODAJIC, pueden considerarse como el conjunto de recompensas que hacen a la motivación extrínseca los cursos de formación y congresos que comunica y para los cuales fomenta la participación de sus miembros, así como también la transmisión y posibilidad de participar en diversas publicaciones académicas, aspectos que contribuyen a que los individuos perciban un valor adicional más allá del sentido de pertenencia y reconocimiento.

Análisis documental

Xifra (2014, p. 134) sostiene que el análisis de los archivos y documentos internos y las técnicas de comunicación de la organización son una fuente fundamental de datos cualitativos, que ofrecen información relevante sobre su funcionamiento y estrategias. La revisión de estos archivos, tales como informes, comunicados y boletines, permiten un análisis profundo y detallado del contexto organizacional y de sus acciones. Otra fuente significativa proviene de los materiales publicados, como artículos, documentos, datos y publicaciones difundidas. Ambos tipos de documentos permiten un análisis más completo y contextualizado.

Se analizaron cinco documentos fundamentales: los [Estatutos de CODAJIC](#), un [documento anexo sobre su historia](#), un [informe de fin de gestión 2020-2024](#), un [plan de acción para 2024](#) y [resultados de una encuesta de comunicación y difusión realizada en el año 2020](#).

En estos documentos, se enfatiza la importancia de abogar por políticas públicas inclusivas que promuevan el bienestar integral de adolescentes y jóvenes en Iberoamérica, Italia y el Caribe. Reflejan un compromiso claro con un enfoque de derechos humanos y una perspectiva intergeneracional, sugiriendo una visión inclusiva y participativa. La integración de los jóvenes como sujetos de derecho y actores estratégicos del desarrollo es un tema recurrente, lo que refuerza la idea de que CODAJIC no solo busca mejorar las condiciones actuales, sino también transformar el entorno social y político en el que operan.

Aunque la visión de la Confederación no se enuncia explícitamente, puede interpretarse a partir de los objetivos establecidos en los documentos analizados. Estos evidencian un enfoque en la participación juvenil y el trabajo intersectorial. Sin embargo, se identifica una falta de estrategias comunicacionales efectivas para involucrar a los jóvenes en el diseño y ejecución de políticas, lo que podría potenciar su impacto.

Específicamente, en cuanto al plan de acción para 2024, el mismo carece de un enfoque detallado y específico, presentando más ideas generales que un esquema claro con pasos concretos para su implementación. La falta de precisión en las estrategias dificulta comprender cómo CODAJIC llevará a cabo estas propuestas de manera efectiva, lo que podría limitar su impacto en la mejora del bienestar integral de adolescentes y jóvenes en la región.

La encuesta de comunicación y difusión realizada en 2020 revela un panorama mixto sobre la situación comunicacional de CODAJIC en ese momento. Por un lado, se identifican fortalezas significativas, como el alto interés de los miembros en participar activamente y consumir contenido relevante; el 97.9% de los encuestados expresó su disposición a colaborar en la publicación de artículos de divulgación, lo que indica un compromiso sólido y una base activa dispuesta a contribuir al desarrollo de la organización.

Sin embargo, también se evidencian áreas de mejora, especialmente en la frecuencia con la que los miembros visitan el sitio web de CODAJIC. La mayoría accede a la página solo una o dos veces al mes, lo que sugiere que la plataforma no está siendo utilizada por el público interno regularmente. Además, las preferencias por canales alternativos, como WhatsApp y correo electrónico, indican que los miembros buscan formas más accesibles y directas para recibir información. Esta situación sugiere que, a pesar del interés en participar y consumir contenido, la comunicación interna y externa de CODAJIC enfrenta desafíos que limitan su efectividad.

Análisis digital

La confederación debe posicionarse como un actor social en la promoción de la salud y los derechos de adolescentes y jóvenes, trabajando estratégicamente en su comunicación institucional, con el fin de generar credibilidad y confianza, estableciendo lazos sólidos y construyendo una reputación de fiabilidad.

Dado que CODAJIC es una organización internacional cuyos miembros no tienen una sede física para interactuar presencialmente, Internet se convierte en una herramienta indispensable para informar, interactuar y mantener relaciones, asegurando una comunicación fluida.

Se entiende por comunicación digital el conjunto de estrategias y herramientas que permiten a las organizaciones interactuar y compartir información a través de medios electrónicos. Esta forma de comunicación no solo facilita la difusión de mensajes clave, sino que también permite construir y fortalecer relaciones, tanto internas como externas, de manera eficiente y efectiva en un entorno globalizado.

Instagram

En cuanto a su perfil en Instagram, CODAJIC utiliza un nombre de usuario intuitivo, (@codajic_oficial). Sin embargo, también existe otra cuenta (@codajic), destinada a un sector específico dentro de la organización, la Red de Jóvenes, lo que puede causar confusión sobre cuál es su canal oficial ([ver anexo 7](#)).

Aunque el perfil @codajic_oficial no ha publicado contenido en 2024, cuenta con historias destacadas, un [linktree](#) que dirige a las últimas noticias y artículos publicados, y algo más de actividad en la sección de "etiquetas." ([ver anexo 8](#)).

Tras analizar las publicaciones de 2023, se concluye que el Instagram oficial carece de una estrategia de comunicación externa que considere adecuadamente a los públicos objetivos de la Confederación. Además, la falta de comentarios en los posteos sugiere una interacción limitada, reflejando una comunicación sin retroalimentación ni participación del público.

También se ha notado que la información compartida no es del todo accesible para los usuarios. Por ejemplo, los enlaces externos se colocan en las descripciones de los posteos, pero no son clickables, lo que dificulta la navegación. También se observa una limitada cantidad de contenido audiovisual y algunas descripciones resultan bastante básicas.

Actualmente, la publicación de artículos académicos en el instagram oficial no sigue un formato accesible para jóvenes o personas que no son profesionales de la salud. Estas publicaciones, técnicas y orientadas principalmente a profesionales y estudiantes del sector, indican que el público objetivo de su comunicación digital son los miembros de CODAJIC y profesionales de la salud. Este enfoque limita la accesibilidad del contenido para los públicos externos, que pueden no estar familiarizados con los términos y jerga técnica utilizada ([ver anexo 9](#)).

Es necesario entender la necesidad de la gestión estratégica de la comunicación en las redes sociales, atendiendo a las particularidades de cada medio para su mejor aprovechamiento. Estos medios tienen un gran potencial para la generación de diálogo entre las organizaciones y sus grupos de interés (Restrepo, 2013).

Facebook

Se identificaron [seis grupos y páginas de Facebook asociados a CODAJIC](#). A pesar de que todos presentan actividad reciente, no hay coherencia en la comunicación que se desarrolla en ellos; cada uno muestra diferencias en la identidad visual, el estilo de redacción y los temas abordados, lo que evidencia la ausencia de una estrategia de comunicación centralizada. Esta variedad de contenido y falta de uniformidad pueden generar confusión respecto a cuáles son los mensajes clave y las prioridades de la Confederación.

El nivel de interacción es generalmente bajo en la mayoría de los grupos y páginas, lo que sugiere que los contenidos no están conectando efectivamente con la audiencia o que las publicaciones no están fomentando una participación activa. Sin embargo, en [el grupo percibido como oficial](#), la interacción es ligeramente mayor, con algunas publicaciones que reciben más comentarios y reacciones, aunque el movimiento sigue siendo mínimo.

La inconsistencia en la información también es evidente, con la presencia de tres correos electrónicos diferentes en la sección de información, el uso de un logo desactualizado y enlaces a una página web antigua de la Confederación.

Twitter

Se encontraron [dos cuentas de Twitter de la Confederación](#). En el análisis de las mismas se observa una clara disparidad en términos de actividad y coherencia en la comunicación. La primera cuenta, @codajic, creada en enero de 2016, muestra signos de inactividad significativa, con su última publicación datando de 2020. Además, el logo utilizado está desactualizado, lo que contribuye a una percepción de falta de profesionalismo y continuidad. La baja interacción, con un promedio de dos "me gusta" por tweet y algunos tweets sin ninguna reacción, indica que la cuenta no resonaba con su audiencia ni fomentaba una participación activa.

Por otro lado, la segunda cuenta, @CODAJIC1, fue creada en marzo de 2022 y parece ser la cuenta oficial actual de la organización, dado que presenta un logo actualizado y mantiene una identidad visual consistente con la imagen actual de CODAJIC. Aunque esta cuenta muestra actividad reciente en comparación con la anterior, con su última publicación en 2023, el número de seguidores es reducido, y el nivel de interacción también es bajo. Esto sugiere que, aunque la cuenta tiene una apariencia más profesional y actual, aún está en proceso de construir su base de seguidores y aumentar su influencia.

Sitio Web

El Sitio Web de CODAJIC (<https://codajic.org/>) se presenta como un espacio de información unidireccional. Fue actualizado en el año 2021, sin embargo al buscar CODAJIC en el buscador de Google, no aparece entre los resultados, sí posicionándose en primer lugar la página web anterior que se encuentra obsoleta ([ver anexo 18](#)).

Dentro de los objetivos de la organización, se encuentra el intercambio con los jóvenes y la intención de posicionarse como un espacio de consulta y fuente de información fiable para este grupo de interés. Sin embargo, actualmente no existe un espacio donde los jóvenes puedan preguntar anónimamente, de forma que puedan sentirse cómodos y seguros para realizar sus consultas, y que sean respondidas y atendidas por miembros de la organización.

Análisis de los problemas identificados

A lo largo de este trabajo con la organización, el equipo ha logrado recopilar y sintetizar información relevante que permitió identificar las percepciones y dificultades presentes en la comunicación interna de CODAJIC. Asimismo, se ha establecido la relación de dichas percepciones con los principales aspectos susceptibles de mejora, conforme a lo señalado en este diagnóstico.

De las 11 respuestas obtenidas en el sondeo realizado entre los integrantes de CODAJIC, se analizó la frecuencia con la que aparecieron cada una de las respuestas en las preguntas formuladas. Este análisis permitió identificar las respuestas más recurrentes, facilitando la detección de patrones generales que se utilizaron para categorizar los resultados en los temas que se desarrollan a continuación. Cabe destacar que estos resultados no son generalizables debido a las limitaciones del sondeo.

Ausencia de un plan de comunicación interna

Sobre la percepción de la comunicación interna de CODAJIC, se observa que la calificación predominante entre los encuestados fue un puntaje de 4, lo cual representa el 45.5% de las respuestas, indicando una percepción mayoritariamente positiva y un nivel general de satisfacción con la comunicación interna de la organización (ver figura 5).

Del 1 al 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente ¿cómo calificarías la comunicación interna en CODAJIC?
11 respuestas

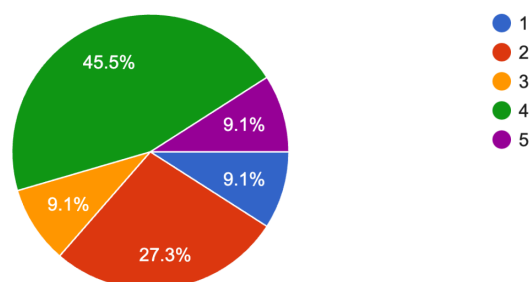


Figura 5

Sin embargo, al analizar la distribución completa de los datos, se aprecia que un 45.5% de los participantes optaron por calificaciones bajas. Este dato sugiere que, si bien la valoración positiva es significativa, existe una proporción considerable de encuestados que perciben áreas de mejora dentro de los procesos de comunicación interna.

Al consultar sobre los desafíos específicos que visualizaban en la comunicación interna de la organización, la respuesta que obtuvo el mayor porcentaje (63.6%) fue la “escasa interacción entre miembros” (ver figura 6).

¿Qué desafíos específicos puede visualizar en la comunicación interna de CODAJIC?

11 respuestas

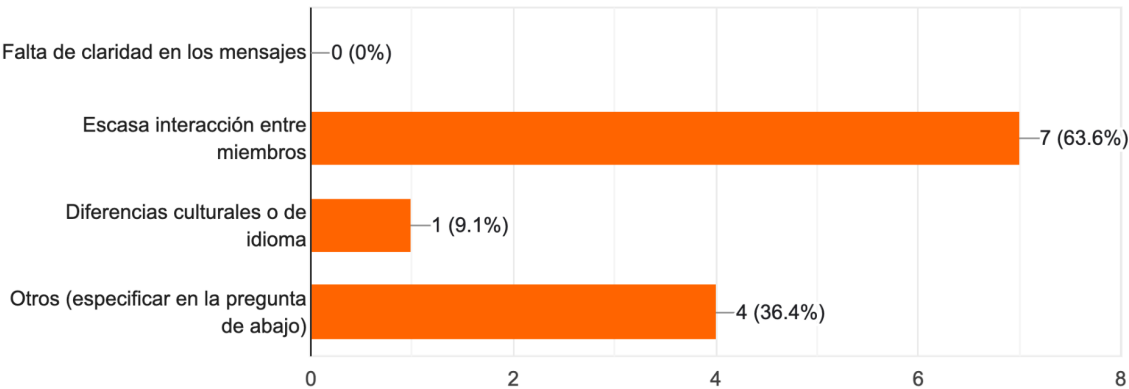


Figura 6

Esto resalta la importancia de fomentar una mayor colaboración y comunicación entre los integrantes de la organización, lo que podría contribuir a una mejora en la percepción general de la comunicación interna.

Lo dicho también se manifiesta en las respuestas obtenidas frente a la pregunta sobre cuál es el mayor problema de comunicación de CODAJIC, habiendo recibido comentarios como:

Es necesario interactuar más
Falta intercambio entre los integrantes
El grupo de adolescentes en ocasiones me han manifestado que no son escuchados, sino dirigidos

En todo el tiempo que estuve en CODAJIC, nunca conocí personalmente a la persona de la red de mi país, a pesar de que le comenté para reunirnos, nunca tuvo el tiempo.

A su vez, esta problemática es mencionada varias veces en las entrevistas y señalada con un problema fundamental, ya que está estrechamente vinculada a la concreción de los objetivos organizacionales.

“(...) hay delegados de algunos países que ni siquiera los podemos localizar, entonces uno de nuestras primeras metas es involucrar más a los países.” (Entrevistado nº1)

“Un desafío es (...) además la participación de todos los países ya luego avanzar en agendas comunes que si no participan los países difícilmente logremos una agenda común.” (Entrevistado nº2)

“(...) por eso la participación de todos los delegados de todos los países sería un tema importantísimo.” (Entrevistado nº2)

Simultáneamente, esta dificultad para contactar a los miembros de CODAJIC parece repercutir también en el cumplimiento del aporte económico anual que deben realizar los países miembro, lo que conlleva a otros inconvenientes; destacando la necesidad de fortalecer la comunicación interna.

“Nos cuesta conseguir el aporte anual de cada país para las cuestiones legales más que nada. En el período anterior en lo que más se gastó fue en la legalización de la organización. Entonces para eso hubo que contratar un abogado, un notario y ese costo fue muy importante y eso se hace con el aporte anual de los países.” (Entrevistado nº1)

“Fue un tema que se instaló hace no mucho tiempo, si no me equivoco, hace dos o tres años. En un primer momento era algo bastante más difuso, luego se empezó a cobrar una cuota anual de 100 USD. Recién este año tenemos personería como para poder registrar la entrada de ese dinero y dar cuenta de esto. Hasta el momento lo hacía la sociedad de pediatría y ahora, teóricamente, ya tenemos todos los papeles en orden. Si no me equivoco, ya podríamos nosotros registrar esto. Ahora, no lo sé porque no estuve en esa parte, pero creo que menos de la mitad de los integrantes pagan la membresía.” (Entrevistado nº2)

“Todos deberían pagar sus cuotas, pero la verdad es que recién en los últimos años se están pagando. Antes no ponían dinero, pero imaginate que para crear una personería jurídica hay muchos gastos(…)” (Entrevistado nº4)

En cuanto a la frecuencia y eficiencia de la comunicación interna efectuada a través de WhatsApp, canal que han declarado como principal para la comunicación entre los miembros de la organización, se detecta una saturación en cuanto a la cantidad y una ineficiencia en la selección de los mensajes transmitidos. En esta línea, los entrevistados han manifestado:

“Lo más fácil ahora y más rápido es WhatsApp (...) haces por mail y no tienes respuesta, entonces vas por WhatsApp y tienes respuesta inmediata, entonces ya ves qué es lo que mejor funciona. Además al mail como todo mundo tiene acceso a menudo se sobrecarga de información la gente, también te molesta demasiadas cosas” (Entrevistado nº1)

“(…) la amplia difusión de información puede generar una saturación que dificulta la recepción de mensajes importantes. Por ejemplo, recibimos entre 10 y 12 mensajes diarios sobre diversas actividades. En este contexto, cuando intentamos hacer un comunicado propio, se vuelve más complicado lograr que sea notado y valorado.” (Entrevistado nº2)

“Este parece ser uno de los principales problemas que enfrenta CODAJIC en la actualidad. Antes, acceder a una conferencia o evento específico era considerado algo muy valioso. Sin embargo, actualmente hay tantas actividades y comunicaciones que se hace difícil priorizar y distinguir lo realmente relevante.” (Entrevistado nº2)

“Lo que pasa es que esta persona que tenía las cuentas anteriores manda y manda información, muchas veces de CODAJIC y muchas veces que no, entonces como que recae en ello.” (Entrevistado nº3)

“Mira, la idea de ese canal de difusión creo que se gestó bastante entre Susana y Susana. Vino por ahí. A mí me parece que puede estar bueno, pero hay que generar mucho contenido para que funcione. Contenido que, en este momento, no estoy segura de que tengamos. Yo entiendo que un canal de difusión tiene que tener material bien establecido.” (Entrevistado nº4)

“Y yo creo que, para comunicación interna, el WhatsApp es un medio que se utiliza hoy. Capaz hubiera cambiado un poco la forma de funcionamiento, para que sea atractivo abrir un WhatsApp. Viste, como que si en realidad se utiliza para mandar lo que estoy haciendo acá en Uruguay o en Panamá, no sé qué, se pierde. Y la verdad es que dejo de verlo porque ya me hago la idea de que no hay nada interesante en ese grupo, y no lo abro. Entonces, capaz que si hubiera otros parámetros a la hora de utilizar ese grupo, sería mejor también.” (Entrevistado nº6)

“La forma en que se comunican las cosas no es la más atractiva.” (Entrevistado nº6)

Además, el entrevistado nº4 menciona: *“ (...) hay cosas que son todas iguales. Por ejemplo, si quieren pasar que hay un compañero que va a hacer una charla, eso lo pasan en todos lados por igual. Pero bueno, lo que estuve viendo en el grupo del Consejo Asesor es que todos los que están en ese consejo mandan material (...)”* (Entrevistado nº4)

Las respuestas obtenidas en el sondeo de opinión refuerzan la misma idea, la mayor parte de las respuestas obtenidas mencionan la saturación e irrelevancia de algunos mensajes:

Demasiada información de actividades innecesariamente y falta de intercambio entre los integrantes de la confederación. Eso no es comunicación para mí.
Hay sobrecarga de difusión de eventos y actividades por los medios de CODAJIC y es difícil diferenciarlos. Hay una persona en particular que no para de difundir información y abruma con mensajes lo cual hace que se pierda contenido de valor en el medio.
Comunicación se pierde porque en el canal oficial se incluyen otros mensajes, invitaciones a múltiples eventos, etc
(...) Eso lo veo más útil que recibir 4 mensajes al día de jornadas y congresos, podría estar todo condensado en un solo lugar y poder acceder a él cuando quiera.

Cuando se consultó acerca de la frecuencia de la comunicación interna, la mayoría de los encuestados la califican como moderadamente frecuente a frecuente, lo que sugiere una percepción general positiva (ver figura 7). Sin embargo, este resultado también señala la existencia de áreas susceptibles de mejora.

¿Cómo calificarías la frecuencia de mensajes en CODAJIC?

11 respuestas

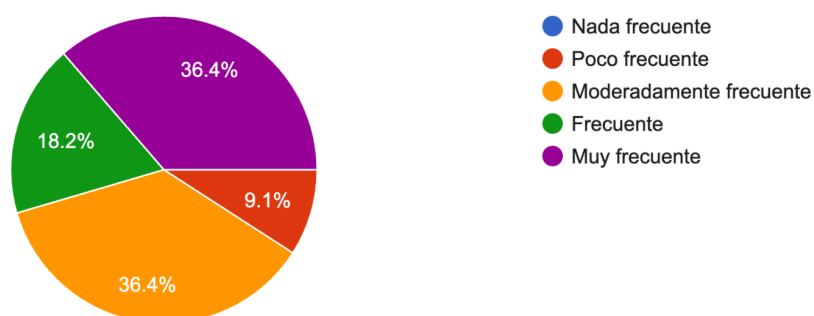


Figura 7

La respuesta del sondeo sobre la accesibilidad de la información en CODAJIC destaca en general una opinión positiva, ya que un 72.8% de los participantes considera que la información es "algo accesible" o "muy accesible". Sin embargo, aunque la mayoría percibe la información como accesible, un 27.3% la califica como "muy accesible" y un 45.5% como "algo accesible", lo que sugiere que aún existen obstáculos que deben abordarse (ver figura 8). Esto puede resaltar la necesidad de investigar las razones detrás de las percepciones para identificar barreras específicas, lo que se presenta como una oportunidad para mejorar las estrategias de comunicación.

Estos resultados sugieren investigar el significado de "accesible" para los participantes, ya que este concepto puede variar.

¿Qué tan accesible consideras que es la información para los miembros de CODAJIC?

11 respuestas

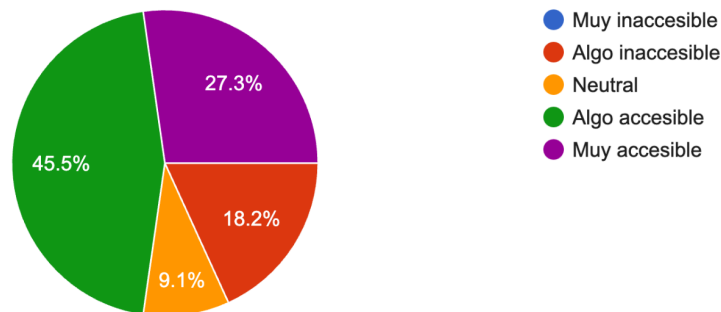


Figura 8

Otro factor que podría afectar la percepción de accesibilidad a la información son las diferencias culturales. Como menciona el entrevistado n°2: *“Calculá que la única forma de vinculación certera que tenemos es WhatsApp. Si no es WhatsApp, es Zoom, porque salvo en los encuentros presenciales, no tenemos muchas reuniones. Es muy difícil coordinar una reunión formal, ya que, incluso, en algunos casos tenemos barreras idiomáticas entre América, Italia y el Caribe(...)”*.

En línea con la saturación informativa mencionada, los entrevistados manifiestan una excesiva cantidad de grupos destinados a la comunicación de CODAJIC, lo que hace que la comunicación interna se encuentre descentralizada y dispersa en diversos grupos donde no hay una segmentación de públicos ni objetivos. Sobre esto, el entrevistado n°4 menciona: *“Tengo como cinco. Te juro que a veces me llegan mensajes y digo: “¿Qué hago aquí?” Estaba mirando y ahora hay uno que es del Consejo Asesor, que no sé qué hago ahí, pero me tienen. Hay otro que es de delegados, y otro que es del Ejecutivo.”* (Entrevistado n°4).

En este sentido, al preguntar a través del cuestionario autogestionado sobre la cantidad de grupos de los que los miembros de la organización forman parte, se relevó que más del 50% se encuentra entre cuatro y más de 10 grupos (ver figura 9).

¿De cuántos grupos de WhatsApp formás parte actualmente?

11 respuestas

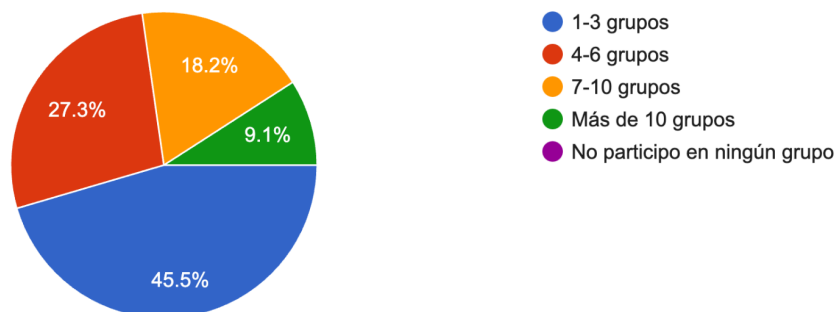


Figura 9

Por otra parte, se consultó acerca de su participación en dichos grupos, donde se detectó que un 36.4% participa a veces, otro 36.4% participa frecuentemente y un 27.3% participa siempre. (ver figura 10).

¿Participas activamente de todos los grupos que formas parte?

11 respuestas

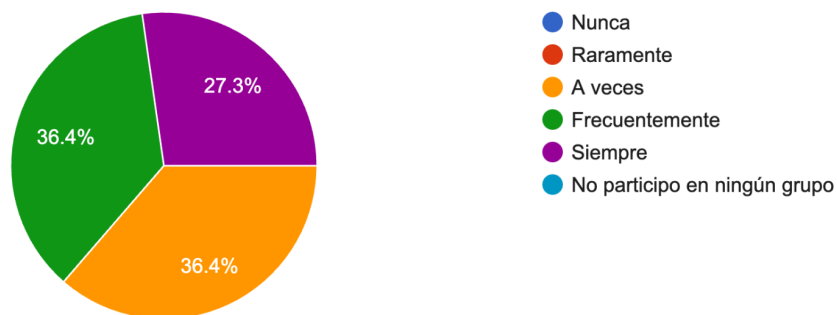


Figura 10

Sobre la multiplicidad de grupos de WhatsApp, el entrevistado n°1 comenta: *“Tenemos WhatsApp de delegados de CODAJIC, tenemos WhatsApp de nuestro equipo, del equipo ahora del Consejo Ejecutivo, tenemos WhatsApp porque tenemos un Consejo de Asesores, tenemos un Consejo de Jóvenes. Tenemos varias organizaciones dentro de nuestra gran organización”.*

Del mismo modo, el entrevistado n° 3 menciona: *“Usan mucho WhatsApp también, tienen muchísimos grupos de WhatsApp. Hay infinitos grupos de Whatsapp de CODAJIC, no solo por cada país, sino que dentro de cada país hay como por las comisiones, las subcomisiones. Hay uno que sé que lo usan mucho, que yo no no estoy ahí, me borré porque era demasiado.”*

Identidad organizacional difusa

La definición de la identidad organizacional resulta crucial ya que es un pilar fundamental en la permanencia y desarrollo de una organización, esta sirve como base para toda su actividad, unificando la comunicación y es la idea central que debe transmitirse a los públicos. Para definir esta identidad, es clave analizar los elementos que la componen, identificando los aspectos centrales, duraderos y distintivos que describen sus características únicas, así como establecer las creencias y valores fundamentales que guían a la organización.

Aunque no se encuentra una misión ni visión establecidos en ninguno de los documentos, productos ni canales analizados, los miembros de CODAJIC entrevistados manifiestan tener una idea general común sobre el fin y objetivo más general de la organización, mencionando temáticas como la actualización profesional, la promoción de salud integral a través de una agenda común y el trabajo con jóvenes.

“(...) surgió inicialmente como un espacio para los profesionales que trabajamos en salud, es un equipo multi e interdisciplinario. Como te contaba somos médicos, enfermeras, psicólogos, trabajadoras sociales, muchos docentes, tanto docentes de nivel secundario, colegios, como también de universidad; porque en la mayoría de países hay espacios para la capacitación en adolescencia, pero no todo lo que quisiéramos.” (Entrevistado nº1)

“La salud entendida como integral no solamente biológico, sino más que nada psicosocial, trabajamos muchísimo con salud sexual y salud reproductiva, el tema de prevención de embarazo en la adolescencia, el tema de aborto, todas estas cosas. Entonces sí necesitamos actualización permanente para los profesionales, todo lo que haya de artículos nuevos importantes que sirvan para el trabajo con adolescentes.” (Entrevistado nº1)

“(...) la idea era primero organizarnos para estar al tanto de los avances científicos en las diferentes temáticas pero además uno de nuestros objetivos más importantes era el trabajo con jóvenes” (Entrevistado nº1)

Sin embargo, ninguno de los entrevistados comunicó metas específicas al ser consultados por ellas, por ejemplo, al preguntar sobre acciones puntuales para alcanzar el objetivo anteriormente mencionado, se obtuvieron respuestas más que nada generales.

“Creo que lo más importante es que cada país tenga claro las políticas en el trabajo con adolescencia, entonces trabajamos mucho a través de los ministerios de salud, ministerios de educación, (...) la educación sexual integral es básico y debe ser una obligación en cada uno de nuestros países, en cada uno de nuestros liceos o colegios y mientras más temprano mejor.” (Entrevistado n°1)

“(...) básicamente difundimos información y generamos información que permite incidir en las políticas públicas para lograr la integralidad en la atención de la salud” (Entrevistado n°2)

“(...) lo que nosotros tratamos es de que haya por lo menos cuestiones básicas en todos los países igual. Claro que cada país tiene sus especificidades pero hay cuestiones gruesas básicas que deberíamos tener todos iguales.” (Entrevistado n°1)

“Uno de los objetivos era involucrar a los jóvenes en la toma de decisiones y darles protagonismo en temas que los afectaban, como la salud sexual o la medicalización. Los temas estaban enfocados en jóvenes, pero eran más bien adultos hablando de eso sin la suficiente participación juvenil.” (Entrevistado n°6)

En las entrevistas, se mencionan algunos accionables realizados de manera puntual en algunos países miembro como manuales, proclamas e influencia sobre otras organizaciones, pero, a pesar de contar con un documento de plan de acción ([ver anexo 13](#)), no se detecta una hoja de ruta de carácter estratégico con accionables que orienten a los objetivos específicos.

Como afirma Capriotti (2009, p. 139), “la Filosofía Corporativa juega un papel muy importante a nivel interno, ya que es la línea directriz sobre la que se basará la acción”. Esta define los objetivos finales y globales de la organización y establece las directrices fundamentales para la conducta tanto de la organización como de sus miembros. Lo dicho resalta la necesidad de definir los tres elementos de la Filosofía de CODAJIC: Misión (¿Qué hacemos?), Visión (¿Qué queremos ser?) y Valores Centrales (¿Cómo lo hacemos?).

En una organización como CODAJIC, donde se deposita gran confianza en la responsabilidad individual de sus miembros para actuar en línea con los objetivos de la organización, resulta fundamental el aprendizaje cultural de los valores sobre los cuales se espera una articulación con la filosofía de actuación. En palabras de Schein (1988, p. 33), “la articulación de esos

valores en una filosofía de actuación podrá ser entonces útil para la unión del grupo, al servir de principio de identidad y fundamento de acción”.



Figura 11. Elaboración propia.

Para poder acercarnos a la percepción de los miembros de CODAJIC sobre la organización, como parte del sondeo se le pidió a los participantes que identificaran los valores que creen representan la organización. El equipo analizó esa dimensión en su variable semántica, lo cuál permitió observar la identificación de valores comunes como respeto, compromiso, responsabilidad, colaboración y empatía, entre otros. Lo que sugiere que existe una base sólida y positiva de principios compartidos entre los miembros de la organización. Esto es fundamental para construir un ambiente de trabajo cohesivo y colaborativo.

Por otra parte, la detección de una identidad difusa o débil se acentúa en cuanto a la dificultad de la organización en mantener una coherencia de actuación como organización, más allá de los individuos que se encuentran ejerciendo. Se han identificado situaciones a nivel organizacional que se adjudican a individuos puntuales y procesos que son abandonados si hay cambios de gestión.

En esta línea, el entrevistado nº 3 manifiesta:

“Eso estuvo como muy recargado sobre una persona puntual que fue la anterior directiva y bueno, entonces quedó muy en la persona que lo hacía, nunca hubo una reflexión, no tienen como un criterio unificado, incluso no hay una conciencia de mejorar la comunicación, incluso para legitimarse como institución científica que son”.

“El tema es que había un conflicto interno, la persona que creó las cuentas anteriores las sigue usando entonces es como que compite un poco con lo que se publica en este porque lo asocia a la nueva directiva.”

“Nunca se vieron como CODAJIC, ese es el problema, entonces todo lo que se publicaba era como dependiente de quién lo hacía, entonces incluso los correos que se mandan no los firmaban no tenía como una comunicación muy institucional. También eso generaba que tampoco la gente tuviera como mucho arraigo a la a la institución y no le dieran tanta importancia.”

En el mismo sentido, el entrevistado n°2 expresa: *“(…) Entonces, digo, la alta rotación hace que sea más difícil comprender y compartir también la intención compartida. Luego, el Consejo Juvenil es algo reciente, forma parte formalmente desde la gerencia anterior, y bueno, fue conformado durante la pandemia. No sé qué tanta interacción posibilitó la elección de los representantes juveniles(…)”.*

“(…) No, no, claramente no sé cómo expresarlo con claridad. En cuanto al organigrama, entendemos que hay cuatro patas (...) suelen cambiar en el ejercicio de las sociedades, conforme cada dos o tres años, lo que genera una rotación bastante alta (...)”.

Esta ausencia de estabilidad y unidad como organización, genera una falta de credibilidad e incertidumbre en el accionar y la toma de decisiones por parte los miembros, quienes no pueden expresar con claridad los roles y tareas inherentes a su cargo dentro de la organización.

“(…) nunca tuve una denominación del cargo. De hecho eso fue algo que se planteó y que nunca se llegó a establecer” (Entrevistado n°3)

“No te bajaban tareas para hacer, no había mucha gana, estaba como no sé si estaba saturado el grupo o qué, pero o sea como que la gente no respondía viste.” (Entrevistado n°6)

“Hubo una intención de armar grupitos, como “a quién le interesa tal cosa”. Armábamos subgrupos que no tuvieron mucho éxito. Como te digo, siento que nos faltó empuje, aunque había todo, pero algo no terminaba de darnos manija. Y lo manejamos nosotros nomás, y siempre había adultos en el grupo, siempre estaban mirando. Pero nunca te decían “no, no hagas esto”. Más bien decían “estaría bueno que difundan esto”, pero al final era otro grupo más donde caían los mismos flyers de actividades de Chile, no sé qué, y claro, te daba pereza y no lo subías.” (Entrevistado nº6)

Falta de un plan de comunicación externa

A pesar de considerar a los jóvenes como un público externo fundamental para la concreción de los objetivos de la organización, los entrevistados manifiestan dificultad para llegar a este segmento.

“Esperamos que podamos tener más países y personas que participen y un componente importante que tenemos es justamente el componente de jóvenes, para trabajar con jóvenes” (Entrevistado nº1)

“Tenemos muchos objetivos (...) tenemos un espacio para adolescentes para que haya también información específica para ellos para que se pueda responder sus inquietudes, que ellos puedan acudir a un espacio donde puedo hacer mil preguntas con la certeza de que voy a tener una respuesta adecuada, científica, verdadera. Igual para padres de familia, docentes de colegios y este tipo de cosas que tampoco tienen un buen espacio donde tener una información científica y adecuada.” (Entrevistado nº1)

“(...) jóvenes muy poco la verdad, más tenemos retroalimentación con profesionales y personas adultas.” (Entrevistado nº1)

“(...) necesitamos que participen adolescentes, no puede haber integralidad en la atención de los adolescentes sin la participación de los adolescentes.” (Entrevistado nº2)

“(...) el desafío mayor es el de la participación de los jóvenes...” (Entrevistado nº1)

“Estamos trabajando en construir esa red, esperando recoger la participación de los jóvenes, pero bueno, es algo que todavía está en proceso.” (Entrevistado nº2)

Al tratarse de una organización que no cuenta con una sede física a la cual los participantes puedan asistir, como lo es CODAJIC, las redes sociales pasan a ser un factor clave para crear una buena estrategia de comunicación externa que refuerce la identidad y fidelidad de sus públicos, y que además, sea utilizada como una herramienta para poder captar la atención del público juvenil. A través de estas plataformas, se podrían superar las barreras de distancia y tiempo, permitiendo llegar a todos los participantes o posibles participantes de manera fácil y

rápida. El entrevistado nº4 sostiene: *“Me parece que se trata de hacer más hincapié en una red social, como Instagram. Creo que viene por ahí, darle más presencia. Es verdad que, con las nuevas formas de comunicación, la gente está mucho más pendiente de Instagram, TikTok (...) Es una forma de darle más movimiento y presencia.”*

Sin embargo, se detecta la ausencia de una clara estrategia en su comunicación externa. Sobre esto, el entrevistado nº 6 menciona: *“El plan siempre era enviar el enlace de zoom por WhatsApp, sacábamos fotito y subíamos a redes y bueno, que esté lindo, no mucho más”.*

Conclusiones

A partir de los hallazgos obtenidos en este diagnóstico, se lograron identificar de manera clara los principales problemas presentes en la organización CODAJIC. Estas conclusiones servirán como base orientadora para estructurar el trabajo de grado que se llevará a cabo en la siguiente etapa de esta instancia de práctica.

En primer lugar, la ausencia de un plan de comunicación interna ha llevado a una saturación de los canales oficiales de la organización con mensajes repetitivos o poco relevantes. Este problema, evidenciado por la sobrecarga de difusión, genera confusión, disminuye la visibilidad de los contenidos de mayor valor y desincentiva la participación activa de los miembros. Además, la falta de intercambio significativo entre los integrantes refuerza la percepción de que los actuales flujos de comunicación son unilaterales y no fomentan el diálogo o la colaboración. Lo anteriormente dicho refuerza la necesidad de establecer procesos y metas comunicacionales claras y alcanzables.

En segundo lugar, se identifica una identidad corporativa difusa, la cual representa un obstáculo adicional al manifestarse en la falta de pautas de conducta claras, valores compartidos y creencias unificadoras. Esta desarticulación en la forma en que los miembros se relacionan y trabajan en conjunto debilita el sentido de pertenencia y dificulta la creación de un propósito común. La falta de una identidad sólida limita la capacidad de CODAJIC para funcionar como una entidad cohesionada y orientada hacia objetivos estratégicos.

Aunque los problemas más importantes y subyacentes en la comunicación de CODAJIC tienen que ver con su comunicación interna, se detectó una falta de un plan de comunicación externa, agravada por la gestión desorganizada de las redes sociales y la desactualización de algunas plataformas. La gestión de su comunicación externa no debe dejarse de lado ya que representa un activo fundamental en un contexto donde Internet y las nuevas tecnologías proporcionan valiosas herramientas para fomentar la interactividad y establecer relaciones bidireccionales con el público objetivo. La correcta planificación y gestión de este activo constituye un aspecto de influencia sobre el desempeño y futuro de las organizaciones, además de facilitar las relaciones con los públicos de interés y construir confianza. En esta línea, la planificación y utilización de forma estratégica de los medios digitales podría complementar de forma muy valiosa el vínculo e interrelación con sus grupos de interés para alcanzar los objetivos de

CODAJIC. Además, siendo una organización internacional, podría verse beneficiada por estas herramientas de comunicación y deberían ser aprovechadas con el objetivo de generar comunidad entre sus miembros.

En conclusión, el diagnóstico resalta la necesidad urgente de establecer un plan de comunicación interna que optimice los canales existentes, priorice los mensajes clave y fomente una interacción bidireccional más significativa. Asimismo, es fundamental trabajar en la consolidación de una identidad corporativa clara, que fortalezca los valores compartidos y promueva la alineación de los integrantes con los objetivos organizacionales. Atender estos problemas no solo mejorará la funcionalidad interna de CODAJIC, sino que también sentará las bases para una proyección externa más coherente y efectiva.

Recomendaciones

1. Creación de una base de datos de miembros de CODAJIC

Tener una base de datos que reúna información sobre todos los miembros de CODAJIC es una herramienta sumamente útil para mejorar el trabajo y hacer que la red sea más fuerte. Con un sistema centralizado, se podría acceder fácilmente a datos importantes como los países de cada integrante, en qué se especializan y qué rol cumplen. Esto genera que planificar actividades y comunicarse sea mucho más sencillo.

Además, contar con datos claros y accesibles facilita la toma de decisiones basadas en evidencia, ayudando a priorizar iniciativas según las necesidades reales de los miembros. También permitiría una mejor gestión de los recursos disponibles, asignando roles y responsabilidades de forma más eficiente. También sería ideal para sumar nuevos integrantes, mantenerse en contacto con quienes ya no están activos y fortalecer la conexión con la red juvenil, asegurando que CODAJIC siga creciendo y funcionando a largo plazo.

2. Creación de una newsletter semanal/quincenal/mensual (a definir)

Se recomienda la creación e incorporación de una newsletter semanal, quincenal o mensual, que condense y clasifique toda la información relevante. De esta forma se favorecerá la centralización de la información y difusión de eventos de interés para los miembros de CODAJIC, evitando la sobrecarga de mensajes diarios y facilitando el acceso a la información importante.

3. Crear un Manual de comunicación interna

Guía, material visual que explicita de forma clara misión, visión, valores y sea compartido a los miembros actuales y entrantes.

El manual de comunicación es un documento fundamental para la gestión de la comunicación interna ya que formaliza y regula las características centrales, perdurables y distintivas de la organización, estableciendo pautas claras para reflejar la esencia y personalidad de la entidad de manera coherente en todas las interacciones y puntos de contacto internos. Al proporcionar un marco estructurado, el manual permite a los miembros de CODAJIC alinear sus prácticas

comunicacionales con la identidad que la organización ha definido para sí misma, facilitando una transmisión fiel de sus valores, misión y visión. Esto, a su vez, resulta relevante para poder mantener la coherencia y transmisión de una identidad organizacional sólida a través del tiempo, independientemente de los equipos directivos en ejercicio. La coherencia en la comunicación interna ayuda a mitigar posibles disonancias o malentendidos sobre la identidad organizacional, especialmente en contextos de cambio. Dado que la identidad no es estática, sino que puede evolucionar y adaptarse a nuevas realidades, el manual actúa como una guía que acompaña a los miembros en esos procesos de transformación, manteniendo la estabilidad de los elementos centrales y facilitando la adaptación de aquellos aspectos que deben evolucionar con el tiempo.

En este sentido, se recomienda la creación de un manual de identidad que implique:

- Definir misión y visión
- Establecer procesos comunicacionales
- Descripción de roles y tareas inherentes a los cargos

4. Creación de un espacio de interacción entre los profesionales de CODAJIC y los jóvenes.

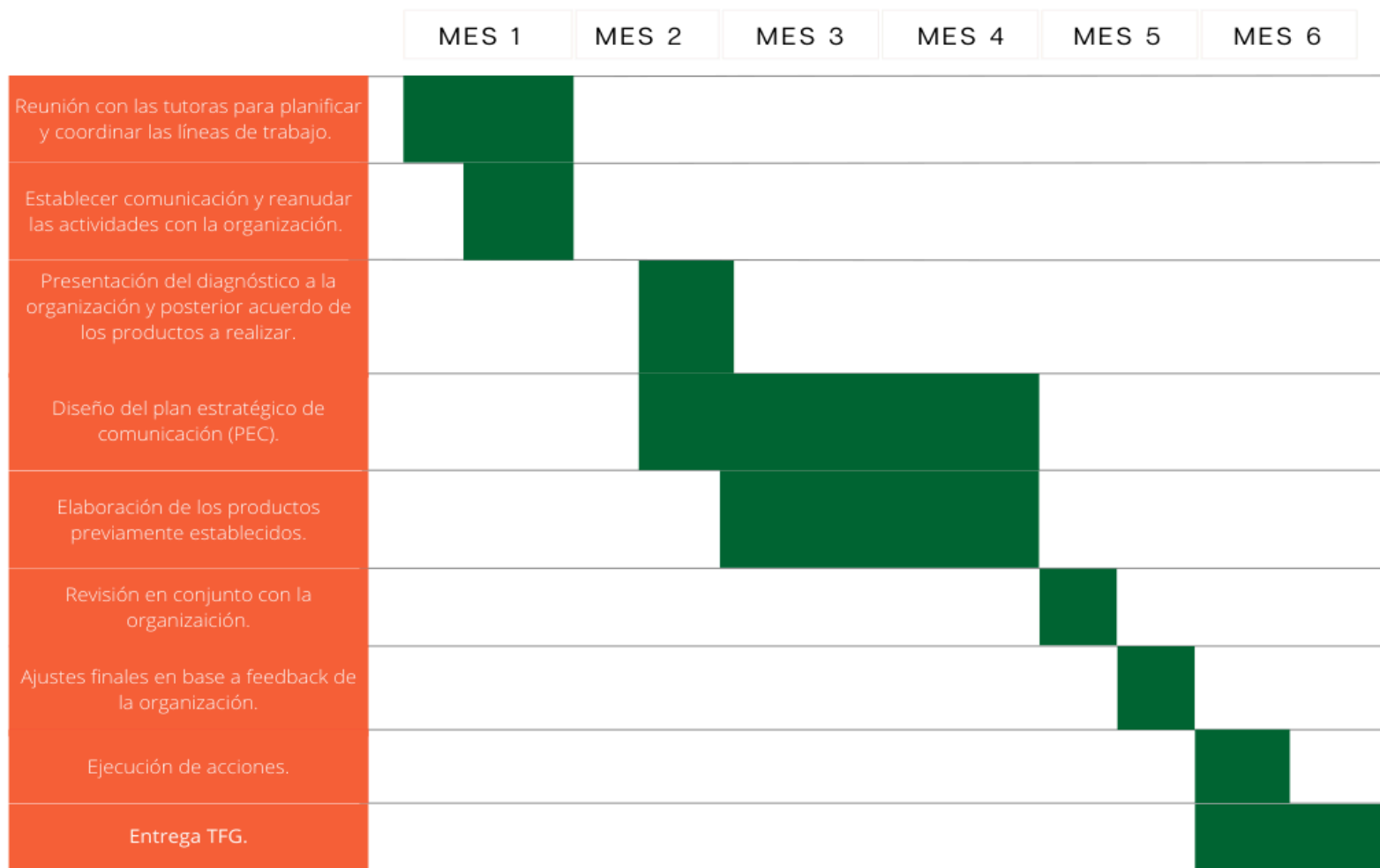
En las entrevistas se identificó que la organización recibe consultas o comentarios a través de mensajes privados de instagram, pero este medio no permite el anonimato, que muchas veces resulta necesario, y tampoco facilita que estos valiosos intercambios sean consultados por otros jóvenes que se encuentran en busca de las mismas respuestas.

Teniendo estos puntos en cuenta, este espacio podría aprovecharse en su web, donde los profesionales de la salud pertenecientes a CODAJIC podrían dar respuestas de forma pública, de modo que la información quede accesible para quien lo necesite, facilitando su acceso y convirtiéndose en una herramienta colaborativa en beneficio de la sociedad.

A su vez, el formato “foro” podría especificar el nombre y ocupación del miembro que responde, así volvería la respuesta y el contacto más personal y cercano que al responder “en nombre de la organización”, lo que beneficia el establecimiento de relaciones más personales y directas entre la organización y sus públicos externos.

Esto posibilitaría el objetivo de posicionamiento de CODAJIC como fuente de información fidedigna para jóvenes y adolescentes, así como para padres y referentes educativos.

Cronograma de trabajo



Bibliografía

- Alsina, M. R. (1997). Elementos para una comunicación intercultural. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 37, 11–21.
- Alsina, M. R. (1999). *La comunicación intercultural*. Barcelona: Anthropos.
- Arranz, J. C. (1997). *Gestión de la identidad empresarial*. Gestión 2000.
- Batthyány, K., & Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Editorial DIRCOM.
- Bustamante, E. (2013). La comunicación interna y la promoción de la salud: Estudio de caso en Madrid Salud. *Hacia la Promoción de la Salud*, 18(2), 79–95.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*.
- De Carreras, F. (2005). Confederación y Estado federal. Recuperado de <https://www.age-geografia.es/site/wp-content/uploads/2017/12/Confederaci%C3%B3n-y-Estado-federal.pdf>
- Díaz Hernán, A. (2014). Comunicación de organizaciones no lucrativas de la salud en España: el estado de la cuestión. *Revista de Comunicación y Salud*, 4, 35–48.
- Etkin, J. R. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias*. Pearson Educación.
- Fernández, A. G. (2007). Modelos de motivación académica: una visión panorámica. *REME*, 10(25), 1.
- Ferrari, F., & Franca, F. (2011). *Relaciones públicas: Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*.
- Feess, S. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Recuperado de <https://issuu.com/calandriaperu/docs/guia-gestion-comunicacion-instituci>
- Herranz, J. M. (2007). La comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas: La construcción de la confianza con los ciudadanos. *Razón y Palabra*, (58).
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento*, 51, 68–79.
- Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana.

- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento: El caso de una organización sin fines de lucro. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 66, 187–211.
- Pepe, A. I. (2012). Comunicación intercultural en la organización. *Dixit*, (17), 28–39. Recuperado de <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/revistadixit/article/view/354/329>
- Pimienta, M. L. (2010). *La auditoría de la comunicación interna*. Facultad de Periodismo, Universidad Juan Agustín Maza. Recuperado de <http://repositorio.umaza.edu.ar/handle/00261/2293>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, 14(26), 91–96.
- Restrepo, M. D. M. (2013). Uso de los medios digitales en la gestión de la reputación corporativa: Diálogo con los públicos de interés y dimensiones de percepción en webs, blogs, Facebook y Twitter.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés Editores.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós Básica.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide.
- Xifra, J. (2014). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.

Canales de comunicación

Anexo 7. Cuentas de Instagram



codajic

Red Joven CODAJIC • codajic_oficial sigue esta cuenta



codajic_oficial
CODAJIC

Se identificaron dos cuentas de Instagram con el nombre “CODAJIC”

Anexo 8. Perfil oficial de Instagram CODAJIC



Anexo 9. Artículos académicos compartidos en Instagram



Anexo 10. Grupos y páginas de Facebook identificados



Grupo: [Codajic Comunidad](#)



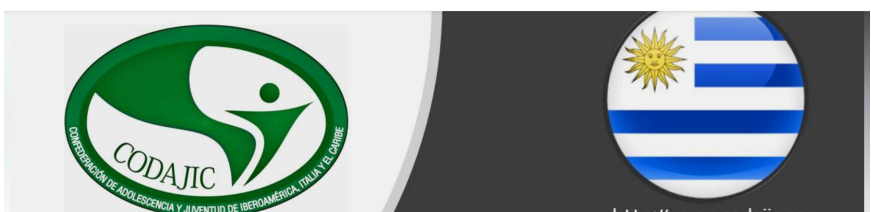
Página: [Juventudes Solidarias Codajic](#)



Página: [Seminarios Codajic](#)



Página: [Red Joven Codajic](#)



Grupo: [Codajic - Uruguay](#)



Grupo de Mónica Borile

CODAJIC Confederación de Adolescencia y Juventud Iberoamérica Italia Caribe

Grupo público · 11,1 mil miembros



[+ Invitar](#) [Compartir](#) [Miembro](#) [v](#)

Grupo: [CODAJIC Confederación de Adolescencia y Juventud Iberoamérica Italia Caribe](#)

Anexo 11. Pauta de cuestionario enviado a miembros de CODAJIC

Cuestionario CODAJIC

Somos un grupo de estudiantes de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República (Udelar), que actualmente está colaborando con la Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y Caribe (CODAJIC) en el marco de nuestro trabajo final de grado.

Como parte de nuestra investigación, estamos utilizando este cuestionario para evaluar la comunicación interna dentro de CODAJIC. Los resultados van a contribuir tanto a nuestra investigación como al desarrollo de mejores prácticas de comunicación en la confederación.

Agradecemos el tiempo y colaboración en responder este cuestionario.



No compartido



* Indica que la pregunta es obligatoria

Del 1 al 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente ¿cómo calificarías la **comunicación interna** en CODAJIC? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

¿Cómo calificarías la **frecuencia** de mensajes en CODAJIC? *

- ☐ Nada frecuente
- ☐ Poco frecuente
- ☐ Moderadamente frecuente
- ☐ Frecuente
- ☐ Muy frecuente

¿Qué tan **accesible** consideras que es la información para los miembros de CODAJIC? *

- ☐ Muy inaccesible
- ☐ Algo inaccesible
- ☐ Neutral
- ☐ Algo accesible
- ☐ Muy accesible

¿Qué **desafíos** específicos puede visualizar en la comunicación interna de CODAJIC? *

- ☐ Falta de claridad en los mensajes
- ☐ Escasa interacción entre miembros
- ☐ Diferencias culturales o de idioma
- ☒ Otros (especificar en la pregunta de abajo)

¿Cómo describirías el mayor problema de comunicación de CODAJIC? *

Desarrolle

Tu respuesta

¿Cuáles creés que son los **valores** que identifican a la organización? *

Tu respuesta

¿De cuántos grupos de WhatsApp formás parte actualmente? *

- ☐ 1-3 grupos
- ☐ 4-6 grupos
- ☐ 7-10 grupos
- ☐ Más de 10 grupos
- ☐ No participo en ningún grupo

¿Podrías comentarnos cuáles son esos grupos? *

Tu respuesta

¿Participas activamente de todos los grupos que formás parte? *

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ A veces
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Siempre
- ☐ No participo en ningún grupo

¿Podrías describir brevemente los **temas** que suelen tratar en los grupos de WhatsApp en los que participas?

*

Respuesta breve.

Tu respuesta

¿Cuál crees que podrían ser los canales y formas más eficientes y efectivas para **comunicarse internamente**?

*

Respuesta breve

Tu respuesta

¿Podría mencionar cual es su **rol y las tareas** que realiza?

*

Si no cuenta con un claro conocimiento del mismo escribir "no sé".

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

Anexo 12. Estatutos de CODAJIC



CONFEDERACIÓN DE ADOLESCENCIA Y JUVENTUD DE IBEROAMÉRICA, ITALIA Y DEL CARIBE (C.O.D.A.J.I.C)

ESTATUTOS Y REGLAMENTO

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1.-

La Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y del Caribe, es una institución sin fines de lucro que agrupa a Instituciones, Sociedades, Universidades, Asociaciones u Organizaciones de la Sociedad Civil, representativas de sus respectivos países, que tengan como objetivos de su constitución trabajar en pro del desarrollo integral de los/las Adolescentes y Jóvenes.

Artículo 2.-

Sus miembros integrantes son las instituciones citadas en el Artículo 1 que en la región agrupan a personas que trabajan en pro del desarrollo integral de los/las Adolescentes y Jóvenes.

Artículo 3.-

La sede de CODAJIC, estará en el país en que resida su presidente, salvo que en una Asamblea se decida otra opción aprobado por los 2/3 de los miembros.

CAPITULO II OBJETIVOS GENERALES

Artículo 4.-

Los objetivos de la CODAJIC son los siguientes:

- a. Promover el bienestar, salud y desarrollo integral de la Adolescencia y Juventud en toda la región, poniendo especial atención en aquellos/as que viven en situaciones de extrema pobreza, inequidad y marginalidad.
- b. Promover muy especialmente la Salud Integral de los/as Adolescentes y Jóvenes, con las acciones que de las mismas se derivan.
- c. Actuar activamente ya sea en forma directa o indirecta a través de las instituciones miembros contra toda forma de discriminación, ya sea por razones de raza, sexo, identidad sexual, identidad de género, orientación sexual, discapacidad, adolescentes y jóvenes en conflictos con la ley, migrantes, creencias, ideologías o religión entre otras.
- d. Integrar las actividades que en la región realizan las diferentes Sociedades, Universidades, Organizaciones, Asociaciones, Organizaciones de la Sociedad Civil o demás grupos nacionales en pro del desarrollo de la Adolescencia y Juventud, promoviendo el intercambio de experiencias y la elaboración de Políticas Públicas.
- e. Desarrollar las diferentes líneas de acción con un enfoque de derechos humanos, derechos sexuales y reproductivos, interculturalidad, perspectiva de género, de curso de vida, familia y de



interdisciplina, intersectorialidad y trabajo intergeneracional. Desarrollar y promover un enfoque de juventud en las políticas, programas, proyectos, intervenciones y acciones desde el estado y la sociedad civil.

- f. Promover la salud integral, educación de calidad, recreación, actividad física, ejercicio pleno de ciudadanía y el empleo digno para adolescentes y jóvenes de la región.
- g. Promover todos los aspectos que hacen efectiva la participación de los/las adolescentes y jóvenes, a través de su empoderamiento.
- h. Favorecer la investigación multicéntrica en los diversos temas vinculados con el desarrollo integral de los/las adolescentes y jóvenes.
- i. Colocar en la agenda de los diferentes gobiernos de la Región temas referidos a políticas públicas que hacen al desarrollo y participación activa de los/las adolescentes y jóvenes, abogando en pro de un desarrollo integral y el logro de ciudadanía.
- j. Colaborar muy especialmente con Agencias Internacionales de las Naciones Unidas y otras, coordinando las diversas actividades que en la región se realizan.
- k. Integrarse y trabajar colaborativamente con instituciones regionales tales como el Comité de Adolescencia de ALAPE (Asociación Latinoamericana de Pediatría), ALOGIA (Asociación Latinoamericana de Ginecología de la Infancia y la Adolescencia), Federación Latinoamericana de Psiquiatría Infantil (FLAPIA), la Asociación Latinoamericana de Magistrados, Funcionarios, Profesionales y Operadores de Niños, Adolescentes y Familias (ALAMPYONAF), las sedes regionales de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) reconociendo la función señera que desarrollan en pro de los/las Adolescentes y Jóvenes en la región.
- l. Desde una perspectiva Iberoamericana, Italiana y del Caribe propender a integrar activamente la región con las demás regiones del mundo a través de diferentes organismos internacionales, con la participación activa en las acciones de organizaciones juveniles internacionales, regionales, y locales.
- m. Promover, incentivar y colaborar activamente en la formación de recursos humanos, destinados a promover el desarrollo de Adolescentes y Jóvenes.
- n. Promover la incorporación de la salud sexual, la salud reproductiva, derechos sexuales y derechos reproductivos, el enfoque de género, salud mental, prevención del uso y abuso de sustancias; prevención de accidentes e injurias, violencia y promoción de estilos de vida saludables y alimentación adecuada entre los temas prioritarios relacionados con adolescencia y juventud.
- o. Luchar contra toda forma de violencia en general especialmente la violencia de género ya sea que tengan a los/las Adolescentes y Jóvenes como víctimas o victimarios.
- p. Investigar, promover y defender los derechos que a los/las adolescentes les corresponden en cuanto a su salud integral, participación, educación y trabajo.

CAPITULO III ESTRUCTURA Y MIEMBROS

Artículo 5.-

La Confederación estará constituida por las instituciones citadas en el Artículo 1 que deberán cumplir con los siguientes requisitos, para ser consideradas como TITULARES:

- a. Acreditar un desarrollo de actividad no inferior a los 2 años.



- b. Acatar los estatutos y reglamentos de CODAJIC.
- c. Tener objetivos que en forma total o parcial se adecuen a los de la CODAJIC y que no sean opuestos a los mismos.
- d. Las instituciones deberán tener reconocimiento nacional en sus respectivos países.

Artículo 6.-

La Confederación acuerda incorporar la integración de más de una organización por país. Todas las organizaciones deben cumplir con los requisitos definidos en el artículo 5.

- a. Solo una de las organizaciones puede ser TITULAR. La titularidad debe ser acordada entre las instituciones de cada país. En caso de que no haya acuerdo, dependerá del Consejo Ejecutivo decidir. El Consejo Ejecutivo puede consultar o establecer un comité adecuado, calificado y sin conflicto de intereses, pero tendrá la decisión final.
- b. El Consejo Ejecutivo comunicará la decisión a todas las partes interesadas y los motivos de su decisión.
- c. Si hay dos o más organizaciones por país, la titularidad debe revisarse al final de 4 años (duración del mandato) y como se definió anteriormente.
- d. La revisión puede anticiparse a solicitud de una organización integrante del país respectivo en cuestión y / o por el Consejo Ejecutivo, debidamente justificada en cualquier caso.
- e. Las instituciones asociadas gozan de los derechos y deberes definidos en el Art. 9.

Artículo 7.-

Podrán participar también de CODAJIC, Instituciones u Organizaciones de la Sociedad Civil, organizaciones juveniles, grupos o personas que no cumplan los requisitos establecidos en los artículos 1 y 5 que serán consideradas como ADHERENTES.

Artículo 8.-

La Confederación acuerda incorporar ORGANIZACIONES JUVENILES y que serán consideradas de ADHERENTES. Se considera Organización Juvenil, asociaciones, autónomas o dependientes de otras, compuestas por jóvenes.

- a. Pueden ser propuestas por organizaciones que integren CODAJIC o se propongan por sí mismos.
- b. Deberán cumplir con los siguientes requisitos:
 - 1. Acreditar un desarrollo de actividad no inferior a los 2 años.
 - 2. Acatar los estatutos y reglamentos de CODAJIC.
 - 3. Tener objetivos y actividades que en forma total o parcial se adecuen a los de la CODAJIC y que no sean opuestos a los mismos.
 - 4. Deberán tener representatividad nacional en sus respectivos países.
- c. Se acepta la integración de más de una organización por país, con una sola organización con derecho a voto. La decisión de representatividad de su país obedecerá a lo definido en el Art. 6.
- d. Las organizaciones juveniles adherentes gozan de los derechos y deberes definidos en el Art.9 c) y 15 b).

Artículo 9.-



Las instituciones asociadas gozan de los siguientes derechos y deberes:

- a. Integrar las Asambleas de CODAJIC, hasta con dos delegados: 1 Representante y 1 suplente por país. Preferentemente el suplente deberá ser un adolescente o joven.
- b. Las instituciones TITULARES participan con voz y voto. Los miembros (instituciones, personas individuales o grupos de personas) ADHERENTES, solo participan con voz (excepción Art.15 b).-
- c. Las instituciones TITULARES, podrán ejercer cualquiera de los derechos que les corresponden, contemplados en estos estatutos confiriendo el debido poder a otra institución TITULAR o por medio de correo electrónico enviado al Presidente y Vicepresidente del Consejo Ejecutivo.
- d. Las instituciones TITULARES podrán ser sede del Consejo Ejecutivo que se constituya.
- e. Las instituciones asociadas deberán mantener un registro de sus actividades y proyectos que con una periodicidad anual que deberá ser presentado ante el Consejo Ejecutivo de la CODAJIC.
- f. Anualmente las instituciones asociadas ya sean TITULARES o miembros (instituciones, personas individuales o grupos de personas) ADHERENTES, pagarán a la TESORERÍA del Consejo Ejecutivo el aporte económico fijado en las Asambleas Ordinarias.

Artículo 10.-

La Confederación propone diversas formas complementarias y no excluyentes de PARTICIPACION JUVENIL:

- a. Estimular la designación de delegados suplentes (entre 15 y 24 años) a CODAJIC en cada país.
- b. Impulsar la incorporación de Organizaciones Juveniles de los países que integran CODAJIC y de acuerdo a lo enunciado en los artículos respectivos a las organizaciones juveniles (Art. 8).
- c. Fomentar y apoyar la construcción de Redes Jóvenes regionales y/o nacionales y/o internacionales. Cada Red Joven desarrollará sus propias líneas de trabajo, planificando acciones, actividades y agenda que contribuyan con la misión de la CODAJIC.

CAPÍTULO IV DE LAS AUTORIDADES

Artículo 11.-

Las autoridades de CODAJIC serán:

- a. Las asambleas de instituciones asociadas
- b. El Consejo Ejecutivo.-

Artículo 12.-

Las Asambleas de CODAJIC, son la máxima autoridad de la Confederación y sus acuerdos solo podrán ser revocados por otra Asamblea, Ordinarias o Extraordinarias

Artículo 13.-

Las Asambleas Ordinarias se celebrarán con periodicidad de 1 año y tendrán como Objetivos:



- a. Nombrar el Consejo Ejecutivo cuando corresponda, presidente, secretario, tesorero y dos vocales por la confederación.
- b. Anunciar y publicar la fecha de votación para el Consejo Ejecutivo y definir u revisar el proceso de elección cuando corresponda (Arts. 17, 18, 21 y 27, 28)
- c. Fijar las líneas de acción de la Confederación, ya sea a corto, mediano o largo plazo.
- d. Aprobar la Memoria y Balance presentado por el Consejo Ejecutivo.
- e. Fijar el presupuesto de la Confederación.-
- f. Fijar el monto de las cuotas anuales.-
- g. Modificar total o parcialmente el presente estatuto y reglamento.
- h. Aceptar la renuncia de los miembros del Consejo Ejecutivo
- i. Convocar a Congresos de la Confederación cuando los mismos involucren a instituciones de más de 3 países.
- j. Aprobar auspicio a diversos Congresos, Seminarios o similares cuando se le solicite (si bien podrá delegar esta función en el Consejo Ejecutivo)
- k. Proponer el reconocimiento de la Confederación a través de Premios o Cargos Honoríficos a personas o instituciones cuando lo considere conveniente.
- l. De acuerdo a lo establecido en el artículo 7, inc. c, las instituciones titulares podrán ejercer sus derechos de opinión y/o voto mediante autorización a otra institución titular miembro, a través de correo electrónico enviado al Presidente y Vicepresidente del Consejo Ejecutivo y/o autorización escrita firmada.
- m. Para cumplimentar plenamente el espíritu del apartado anterior, con una anticipación no menor de 30 días, el Consejo Ejecutivo deberá presentar una detallada agenda con los temas y resoluciones a considerar en la Asamblea, que no podrá ser alterado salvo situaciones de fuerza mayor, para lo cual se requerirá el voto afirmativo de los 2/3 de los delegados debidamente acreditados.
- n. Miembros de los Consejos Ejecutivos que han terminado sus periodos reglamentarios, podrán ser nombrados como asesores de la Confederación por periodos hasta 4 años, y será decidido por votación del Consejo Ejecutivo corriente. El puesto de asesor de la confederación puede renovarse si se propone y acepta por mayoría de votos del Consejo Ejecutivo.

Artículo 14.-

Cuando las circunstancias lo aconsejen se podrá convocar a ASAMBLEA EXTRAORDINARIA. La misma podrá ser convocada por: a) el Consejo Ejecutivo, ó b) el 30 % de las Instituciones que integran la Confederación.-

Artículo 15.-

- a. Cada Institución TITULAR, podrá integrar la Asamblea con dos delegados: un titular y un suplente (Art. 9 a)). A cada institución TITULAR le corresponde un voto.
- b. Cada organización ADHERENTE de Adolescentes y Jóvenes podrá participar con hasta dos miembros (1 titular y 1 suplente). Tendrá derecho a 1 voto, si fuera representativa de su país, (Art. 8 d) y excepción al Art. 9 b)).

Artículo 16.-



El Consejo Ejecutivo estará integrado por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y dos vocales, que representen a las siguientes regiones: Centro América, Caribe, México, Andina, Brasil, Cono sur, Italia y Península Ibérica. Cada posición en el Consejo Ejecutivo será ocupada por un representante de un país diferente.

Artículo 17.-

El Consejo Ejecutivo será elegido para un periodo de 4 años.

Artículo 18.-

Los miembros del Consejo Ejecutivo serán nombrados en una Asamblea y/o por votación online, de acuerdo a las propuestas previamente presentadas por las instituciones TITULARES. Estas propuestas deberán ser hechas por correo electrónico enviado al presidente y vice-presidente, con 30 días de anticipación a la correspondiente asamblea o de la fecha de votación online anunciado en el sitio web de CODAJIC.

Artículo 19.-

El Presidente que cesa funciones pasa a ser vicepresidente del nuevo Consejo Ejecutivo. El secretario y el tesorero cesan sus funciones.

Los dos vocales pueden renovar las mismas u otras funciones en futuros Consejos, en caso de ser propuestos como representantes de su institución/país y electos.

Artículo 20.-

La Asamblea convocada para el efecto, elegirá el Consejo Ejecutivo de la CODAJIC que estará conformado por Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y dos Vocales.

Artículo 21.-

Etapas electorales:

- a. Primera etapa, se solicita a la Dirección de cada organización titular que representa su país en CODAJIC, que postule hasta 1 mes previo a las elecciones quien será el/la candidato/a a el nuevo Consejo Ejecutivo de CODAJIC. Adjuntar: a) Curriculum vitae. B) Plan de Acción donde se destaquen 5 líneas principales de trabajo a desarrollar.
- b. En una segunda etapa (día de las elecciones), y con los nombres de todos/as los/as candidatos/as de cada país, que serán oportunamente publicados hasta 15 días antes de las elecciones, se solicitará a cada organización que indique a quién elige para los diferentes cargos a ocupar en el próximo Consejo Ejecutivo.
- c. Se resalta que cada Sociedad no podrá elegir su candidato postulado para ningún cargo del nuevo Consejo Ejecutivo de CODAJIC. En caso de empate para determinado cargo, el desempate hará en base al mayor número total de votos que el candidato tuvo independientemente del cargo.
- d. La plataforma on-line sólo permitirá una votación por sociedad, no siendo posible alterar la misma una vez enviada.



- e. Todos los candidatos para la elección competirán en un único campo y serán votados por el representante asignado por cada organización.
- f. No existen diferentes categorías de miembros del Consejo Ejecutivo. El voto será por representación proporcional, en la que los votantes deberán numerar a los candidatos que deseen por orden de preferencia (1 el voto más alto, 2 el siguiente, etc.).
- g. Los cinco candidatos más votados serán elegidos respectivamente para los cargos de:
 - 1. Presidente
 - 2. Secretario
 - 3. Tesorero
 - 4. Vocal 1
 - 5. Vocal 2
- h. En caso de empate en un cargo, el desempate se realizará por el número total de votos que el /la candidato/a obtuvo independientemente de los cargos.
- i. Si así mismo se produjera empate, el desempate se hará por el número total de votos del cargo siguiente, según el orden definido anteriormente.

Artículo 22.-

Corresponde al Consejo Ejecutivo:

- a. Conducir a la Confederación de acuerdo a los Objetivos de la misma y a los lineamientos planteados por las Asambleas Ordinarias y/o Extraordinarias.
- b. Percibir las cuotas societarias de las instituciones miembros.
- c. Organizar Congresos, Jornadas y Seminarios
- d. Auspiciar eventos
- e. Administrar el funcionamiento de CODAJIC
- f. Mantener una fluida comunicación entre los miembros
- g. Diseminar información
- h. Propender a crear instituciones acordes a los objetivos de la Confederación en aquellos países o regiones que no las posean.-
- i. Representar a la Confederación ante organismos internacionales y regionales.
- j. Ejercer aquellas actividades destinadas a favorecer el desarrollo de la adolescencia y juventud en la región.
- k. Elegir un Consejo Consultivo y un Consejo Juvenil que los asesore en su funcionamiento.
- l. Elegir Secretariados de Comisiones especiales que con objetivos definidos podrán colaborar con el funcionamiento de la Confederación.

CAPÍTULO V CONSEJOS Y SECRETARIADOS

Artículo 23.-

Durante su mandato, el Consejo Ejecutivo puede elegir un CONSEJO CONSULTIVO que lo asesore en su funcionamiento.

- a. El Consejo Consultivo estará compuesto por 3 a 5 miembros. Al menos dos, serán miembros de los Consejos Ejecutivos que han terminado sus periodos reglamentarios y que podrán ser nombrados como asesores de la Confederación.



- b. El Consejo Ejecutivo corriente elige y decide por votación los miembros del Consejo Consultivo.
- c. El puesto de asesor de la confederación puede renovarse si se propone y acepta por mayoría de votos del Consejo Ejecutivo vigente.
- d. La duración del Consejo Consultivo será desde su composición hasta el máximo de 4 años.
- e. El Consejo Ejecutivo tiene el poder de disolver o hacer salir o reemplazar a uno o más de sus miembros.

Artículo 24.-

Durante su mandato, el Consejo Ejecutivo puede elegir SECRETARIADOS DE COMISIONES ESPECIALES que con objetivos definidos podrán colaborar con el funcionamiento de la Confederación.

- a. Los Secretariados de Comisiones Especiales serán compuestos hasta 3 elementos.
- b. Los elementos de los secretariados serán reclutados de los miembros de las organizaciones integrantes de la Confederación (titulares o adherentes).
- c. El Consejo Ejecutivo corriente elige y decide por votación los secretariados.
- d. La duración de los Secretariados será desde su composición hasta el máximo de 4 años.
- e. El Consejo Ejecutivo tiene el poder de disolver o hacer salir o reemplazar a uno o más de sus elementos.

Artículo 25.-

El CONSEJO JUVENIL de CODAJIC estará integrado por 4- 8 miembros, que será conformado hasta 6 meses después de la elección del Consejo Ejecutivo.

- a. El Consejo Ejecutivo elige y decide por votación los/las miembros del Consejo Juvenil.
- b. Los /las candidatos serán propuestos previamente desde las diferentes formas de participación juvenil incluidas en CODAJIC y elegidos de acuerdo a los siguientes criterios:
 - 1. Trayectoria, calidad y pertinencia de los/las candidatos/as propuestos/as
 - 2. Representación simétrica y equilibrada de acuerdo a género, etnia, diversidad sexual, situación de movilidad.
 - 3. Representación regional: Cono Sur (1-2), Región Andina (1-2), Caribe (1-2) y países europeos (1-2).
 - 4. Representación de los/las:
 - i. Delegados/as Titulares o Adherentes de países miembros diferentes
 - ii. Referentes de las Redes Jóvenes y,
 - iii. Delegados/as de organizaciones juveniles integrantes de CODAJIC de diferentes países.
- c. La función del Consejo Juvenil es asesorar al Consejo Ejecutivo en las propuestas, acciones y políticas, entre otras. Estas propuestas deberán llegar al Consejo ejecutivo que elegirá de acuerdo a la calidad y pertinencia de las propuestas recibidas. Las iniciativas de consulta y diálogo se establecerán entre ambas partes.
- d. Los miembros del Consejo Juvenil participan en las Asambleas con voz y sin voto, salvo el derecho que le da la pertenencia a una agrupación juvenil que hace parte de la asamblea.
- e. El Consejo Juvenil será elegido por el Consejo Ejecutivo vigente por un periodo igual al del funcionamiento de ese Consejo y, por motivos fundamentados, podrán ser relevadas por otros integrantes en cualquier momento del periodo.



Artículo 26.-

Se constituye un CONSEJO ACADÉMICO integrado por centros educativos de tercer nivel de formación como Politécnicos, Universidades, Escuelas Técnicas y otros, cuyo desarrollo se enmarca en los Objetivos de CODAJIC.

- a. Su cometido es fortalecer lo especificado en el Art. 4 d), h) y m): promover el intercambio de experiencias, favorecer la investigación multicéntrica, colaborar en la formación de recursos humanos destinados a promover el desarrollo de Adolescentes y Jóvenes.
- b. La integración se realizará a través del Convenio Marco vigente con las modificaciones que el Centro Educativo y/o el Consejo Ejecutivo consideren necesarias de común acuerdo.
- c. La iniciativa de integración de nuevos Centros Educativos podrá provenir de los Delegados de cada país, del Consejo Académico, del propio Centro Educativo, del Consejo Ejecutivo.
- d. El Consejo Académico deberá elegir un referente y un suplente (de diferentes países) que cambiarán cada 2 años para la vinculación con el consejo Ejecutivo CODAJIC.
- e. El Consejo Ejecutivo podrá solicitar/proponer al Consejo Académico alguna cuestión específica para su estudio, pronunciamiento, supervisión o apoyo para elaboración de políticas públicas, guía, manuales, etc.
- f. Se estimulará la creación de alianzas entre Universidades y Sociedades u ONGS para el desarrollo de proyectos.
- g. El/la referente y suplente serán convocados a participar en las Asambleas de CODAJIC, con voz sin voto, en caso que se considere oportuno de acuerdo a la temática a considerar.

CAPÍTULO VI DISPOSICIONES FINALES

Artículo 27.-

El vicepresidente, secretario y tesorero del Consejo Ejecutivo durarán 4 años en sus funciones y no podrán ser reelectos, en el período inmediato siguiente, en esos cargos, ni en otros cargos. El Presidente que cesa en funciones, ocupará el cargo de Vicepresidente del nuevo Consejo Ejecutivo. Los dos vocales pueden renovar las mismas funciones u otras en futuros Consejos, de acuerdo con el Art.19.

Artículo 28.-

Hasta 6 meses antes de vencer el plazo para que finalice el período fijado de gobierno del Consejo Ejecutivo, y con un período no inferior a 1 mes, el Consejo Ejecutivo convocará las organizaciones integrantes de CODAJIC de pleno derecho para proponer su candidato a uno de los cargos del Consejo Ejecutivo (Presidente, Secretario, Tesorero o Vocal).

La convocatoria será, si posible, en una Asamblea u por correo electrónico. La elección del nuevo Consejo Ejecutivo que desempeñará sus funciones en el siguiente período se procederá como definido en el Art. 13 b) y Art. 21.

Artículo 29.-



El nuevo Consejo Ejecutivo electo asume la conducción plena de la CODAJIC. Terminado el mandato del Consejo Ejecutivo y hasta que un nuevo Consejo sea electo, el mismo podrá mantener sus funciones por un periodo no mayor a dos años.

Artículo 30.-

En caso de renuncia o remoción o muerte y que deje vacante el puesto de: presidente, lo sucederá el secretario; de secretario lo sucederá el tesorero, en del tesorero lo reemplazará uno de los vocales y en el de vocal, la institución local elegirá su reemplazante. En tal caso, en la siguiente Asamblea será regulada la composición del Consejo Ejecutivo.

Artículo 31.-

El Consejo Ejecutivo desempeñará sus funciones con el sustento administrativo, legal y técnico de la institución del país en que funcione y que previamente haya sido electa para tal función. En forma previa a la elección del Consejo Ejecutivo, la institución local deberá aceptar tal responsabilidad.

Artículo 32.-

En caso de disolución de CODAJIC, los bienes se repartirán en partes iguales entre los miembros titulares que estuvieran con sus cuotas vigentes en el momento de producirse la disolución.

Estatutos revisados y aprobados en la Asamblea Ordinaria Virtual de CODAJIC el 21 de noviembre de 2020.

Anexo 13. Plan de acción 2024

Plan de acción CODAJIC 2024

Programa de Salud Integral:

1. Impulsar la institucionalización de la Atención integral, diferenciada de calidad para adolescentes en establecimientos de salud inclusivos
2. Coordinar indicadores comunes que sirvan a todos los países
3. Organizar campañas de concientización sobre salud sexual, reproductiva, mental y reducción de violencias en escuelas y comunidades (articular las campañas que ya existen en nuestros países).
4. Generar un calendario común: compartir las campañas de cada país
5. Compartir Guías de atención integral de los países de la Confederación con el objetivo de tener un documento integrado que sirva de base a todos.

Red de Empoderamiento Juvenil:

6. Fortalecer la capacidad de jóvenes para que tengan autonomía, proyecto de vida y capacidad de abogar por sus derechos
7. Incentivar encuentros para fomentar el intercambio de jóvenes y generar comunicaciones para la difusión por canales virtuales
8. Participación activa de jóvenes en las reuniones y actividades programadas
9. Promover espacios de intercambio intergeneracional para la construcción de conocimiento

Proyecto de Colaboración con Organizaciones Nacionales e Internacionales:

10. Fortalecimiento institucional a través de la participación de Codajic en proyectos conjuntos con agencias de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales.
11. Organizar conferencias y eventos internacionales para intercambiar conocimientos y mejoras en la práctica del desarrollo juvenil y conocer los avances científicos

Iniciativa de Formación de Recursos Humanos:

12. Coordinar con el Consejo Académico y otros espacios de formación para desarrollar programas de formación en el ámbito del desarrollo de la adolescencia y juventud con el involucramiento de Universidades tanto a nivel de pre como de posgrado

13. Incentivar y facilitar a través de las sociedades la capacitación en la temática de adolescencia y juventud en los países miembros

Proyecto de Investigación Multicéntrica:

14. Promover investigaciones conjuntas en temas clave relacionados con el desarrollo integral de adolescentes y jóvenes.

15. Facilitar la publicación y difusión de los resultados de las investigaciones para incidir en las políticas y prácticas ciudadanas

16. Apoyo técnico a los equipos de investigación en sus proyectos.

Posicionamiento de ESI:

18. Como un derecho y una necesidad en nuestros países

Anexo 14. Informe de Gestión 2020-2024



Informe de Gestión

Consejo Ejecutivo: 2020 – 2024

Introducción

El presente informe pretende sintetizar la gestión de trabajo realizada por el Consejo Ejecutivo (CE) de la CODAJIC durante el período 2020 – 2024, habiendo sido integrado por:

- Dra. Susana Grunbaum (Presidenta)
- Dr. Pascoal Moleiro (Vicepresidente)
- Dr. Mauricio A. Scarpello (Secretario)
- Dr. Ernesto Martínez (Tesorero)
- Dr. Nelson García Riart (Vocal 1°)
- Dra. María Sílvia De Souza Vitale (Vocal 2°)

Objetivos de trabajos planteados

El CE se propuso los siguientes objetivos de trabajo durante su gestión:

- Modificación de los Estatutos
- Conformar un Consejo Asesor de Referentes Adultos y Consejo Juvenil
- Creación de grupos de trabajo
- Iniciar el proceso de gestión para obtener la personería jurídica
- Actualizar la página Web de CODAJIC.
- Disponer de Redes Institucionales: Instagram, Youtube.
- Organizar y realizar el III Congreso de la Alianza Intersectorial de Adolescencia y Juventud
- Promover una participación activa de todos los miembros de CODAJIC favoreciendo espacios de integración y colaboración activa.
- Escribir artículos para publicar en la página web
- Promover el Desarrollo de conversatorios
- Iniciar el cobro de la cuota de la confederación
- Realizar un cambio y actualización del logo de CODAJIC
- Ingresar como miembro institucional a la IAAH
- Lograr vinculación con la SAHM

Aspecto Institucional

Se definió con el CE darle institucionalidad a CODAJIC. Para ello se modificaron diversos aspectos que fueron de utilidad y permitieron el Desarrollo de la “marca” CODAJIC.

Por este motivo se actualizó el logo, se modificaron los colores de marca. Se establecieron plantillas para documentos institucionales y formatos de presentación. Así mismo, se acordaron que actividades serían auspiciadas o avaladas, qué artículos o novedades si subirían a la página web, entre otros.

Consejo Ejecutivo:

Dra. Susana Grunbaum
Presidenta
Uruguay

Dr. Pascoal Moleiro
Vicepresidente
Portugal

Dr. Mauricio A. Scarpello
Secretario
Argentina

Dr. Ernesto Martínez
Tesorero
Ecuador

Dr. Nelson García Riart
1° Vocal
Paraguay

Dra. Sílvia Vitale
2° Vocal
Brasil



Además se creó un nuevo correo electrónico desde donde se manejó la información institucional para evitar identificaciones unipersonales a la institución.

Resumen de actividades generales

- Cantidad de reuniones del ejecutivo: 70
- Asambleas realizadas: 1 por año
- Congresos Integrados: 1 en el período de Gestión

Consejo Juvenil

Se creó el consejo juvenil para el cual se realizó una convocatoria abierta de postulantes y fueron elegidos por el CE. El consejo juvenil desempeñó sus tareas desde el 2021 al 2024 y acompañó la gestión del CE brindando aportes valiosos para nutrir la mirada joven necesaria en la Confederación. Además, fueron nexos para la vinculación con jóvenes de distintos países y acompañaron en el proceso de gestión y realización del Congreso Integrado que se realizó en Costa Rica.

Consejo Académico

El Consejo Académico está previsto en el Estatuto del CODAJIC, en su Artículo 26.

En este consejo participan actualmente 31 instituciones y su objetivo es: fortalecer la integración regional; promover proyectos universitarios de extensión, proyección social e internacionalización en Salud Integral de las Adolescencias; sensibilizar a miembros de la comunidad universitaria sobre el valor de las actividades de extensión e internalización; revisar y evaluar las acciones, planes y políticas para desarrollar procesos de innovación e integración curricular promoviendo la formación con compromiso social; impulsar y gestionar programas de pregrado a través de la participación activa de estudiantes, generando acciones comunitarias que incidan favorablemente en la salud integral de adolescentes y jóvenes.

Comisión de publicación y difusión

Se conformó una comisión de comunicación con el objetivo de analizar la información a difundir y publicar principalmente en la página WEB. El objetivo era el análisis de los artículos, su pertinencia y recomendaciones al autor si fuesen convenientes junto a un asesoramiento externo por parte del Dr. Jorge Naranjo, quien elaboró una guía de base internacional que se aplica a los textos para descartar plagio u otras irregularidades antes de publicarlos.

Esta comisión se encargó del diseño de imágenes a través de una Web master (bajo honorarios) y la carga de artículos y Comunicaciones varias en la página WEB.

Se estableció un reglamento con las bases para la divulgación de artículos desde CODAJIC y fue enviada a los delegados de los países.

Consideramos que esta comisión debe continuar a futuro con un armado estratégico que permita la comunicación institucional. La actividad de la comisión no se encuentra reglamentada por el momento.

Consejo Ejecutivo:

Dra. Susana Grunbaum
President
Uruguay

Dr. Pascoal Moleiro
Vicepresidente
Portugal

Dr. Mauricio A. Scarpello
Secretario
Argentina

Dr. Ernesto Martinez
Tesorero
Ecuador

Dr. Nelson García Riart
1° Vocal
Paraguay

Dra. Sylvia Vitale
2° Vocal
Brasil

consejocodajic@gmail.com | www.codajic.org



Convenios

Durante la gestión del CE se trabajó en continuar con el proceso de gestión de convenios entre diversas instituciones que se fueron sumando. Cabe destacar que por falta de la personería jurídica en ocasiones hubo dificultades en estos procesos, sin embargo, se espera a futuro la ampliación de incorporación de organizaciones a la amplia red de CODAJIC.

Se unieron al Consejo Académico:

Universidad Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH)
Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
Universidad del Sino “Elías Bechara Zainúm”
Universidad de Ciencias Médicas de Camagüey
Universidad Iberoamericana (UNIBE)
Universidad de Río Negro
Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco
Universidad de Valladolid
Universidad Autónoma de Bucaramanga
Universidad Católica de Cuenca.
Universidad Andina Simón Bolívar

Se unieron como Organizaciones:

Colegio de Psicólogos de El Cañar – Ecuador

Encuesta de comunicación 2020

Al inicio de la gestión del CE se realizó una encuesta de comunicación entre los distintos integrantes de la CODAJIC. con el fin de conocer los intereses particulares y necesidades en relación a temas de adolescencia.

Los resultados de la encuesta, entre quienes participaron 48 miembros, destacaron que el 54.2% de los encuestados pertenecían a Sociedades Científicas. El 33% visitaba la página web de CODAJIC 1 vez al mes, el 38% visitaba el apartado de Eventos, el 37% ingresaba a ver los links de bibliografía compartidos por diversos medios (whatsapp, mail, u otros), el 61% prefiere información escrita, el 37% prefiere recibir la información por whatsapp, el 97% estaría dispuesto a participar en la escritura de artículos de divulgación.

Jornada de desmedicalización

En el año 2021 se realizó una jornada de abordaje adolescente planteando la problemática en relación a la medicalización en la adolescencia. Esta jornada llevó a la redacción de un documento de desmedicalización el cual fue una tarea conjunta de profesionales y jóvenes de diversos países.

Consejo Ejecutivo:

Dra. Susana Grunbaum
President
Uruguay

Dr. Pascoal Moleiro
Vicepresidente
Portugal

Dr. Mauricio A. Scarpello
Secretario
Argentina

Dr. Ernesto Martínez
Tesorero
Ecuador

Dr. Nelson García Riart
1° Vocal
Paraguay

Dra. Sylvia Vitale
2° Vocal
Brasil

consejocodajic@gmail.com | www.codajic.org



Jornada Festejo 20 años de CODAJIC

El sábado 11 de Junio del 2022 se realizó la celebración online por los 20 años de CODAJIC. Se realizó una invitación extensiva a todos los miembros y se destacó la participación y reconocimiento de los miembros fundadores. Así mismo, se realizó una presentación con fotos históricas y recuerdos de la trayectoria y eventos realizados por CODAJIC. Participaron además miembros del Consejo Asesor Juvenil e invitados especiales.

Encuentro especial CODAJIC – SAHM

Se realizaron 2 encuentros con miembros de la SAHM, el primero se realizó el día 13/08/2022 con el Dr. Manuel Ocos y con la Dra. Verónica Svetaz con el propósito de iniciar y fortalecer lazos con SAHM. Posteriormente se estableció una reunión el 15/10/2022 entre ambos consejos Ejecutivos. Fue un encuentro motivador y de intercambios. Se recomienda continuar con un vínculo activo con SAHM dada la importancia de ser miembro de la Alianza de Adolescencia y Juventud y por su vinculación con otras organizaciones relacionadas a la salud de adolescentes y jóvenes.

Integración CODAJIC - IAAH

Durante la Gestión se promovieron los lazos y vínculos con la International Association for Adolescent Health (IAAH). CODAJIC pasó a ser miembro activo desde el punto de vista institucional de IAAH de manera honoraria inicialmente, pero luego será de pago a partir del 2024. Este vínculo ha permitido alianzas estratégicas y colaboraciones fundamentales. Entre las colaboraciones mas destacadas fueron el apoyo de IAAH para la gestión y realización del III Congreso Integrado de la Alianza realizado en Costa Rica año 2023.

Así mismo, fue de gran ayuda contar con un miembro del Consejo Ejecutivo, Dr. Mauricio Scarpello, miembro individual de IAAH y además miembro de CODAJIC quien fue designado como Vicepresidente y ha trabajado de forma conjunta con CODAJIC.

Nueva Página web

Después de completar la encuesta de comunicación, se dio inicio al proceso de gestión para la creación de la página web. En primer lugar, se emprendió la búsqueda de un profesional capaz de programar el nuevo sitio web de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Consejo Ejecutivo, garantizando una continuidad con la identidad institucional. En este sentido, se trabajó con Laura Sandoval, quien, además de poseer los conocimientos técnicos necesarios, aporta su formación en antropología, enriqueciendo la construcción de la imagen web de CODAJIC.

Es importante destacar que Laura no solo se encargó de tareas específicas de actualización de contenidos y algunas modificaciones por honorarios, sino que también lideró el desarrollo integral de la página web dejando un botón de acceso a la web anterior. Además capacitó a Marianoel Valdés y Mauricio Scarpello para subir información de novedades o eventos a la página web.

Consejo Ejecutivo:

Dra. Susana Grunbaum
President
Uruguay

Dr. Pascoal Moleiro
Vicepresidente
Portugal

Dr. Mauricio A. Scarpello
Secretario
Argentina

Dr. Ernesto Martinez
Tesorero
Ecuador

Dr. Nelson García Riar
1° Vocal
Paraguay

Dra. Sylvia Vitale
2° Vocal
Brasil

consejocodajic@gmail.com | www.codajic.org



Este proyecto resultó ser un desafío complejo y exigente. Se crearon secciones con contenido fijo, así como áreas editables para adaptarse a las necesidades cambiantes de CODAJIC. El objetivo fue garantizar una representación adecuada de todas las áreas y actividades de la organización en el sitio web.

Reforma de Estatutos

Durante la gestión del CE se realizaron reformas de estatuto votadas en Asamblea. Dentro de las reformas se incluyó la reducción del mandato del CE de 4 a 3 años y la posibilidad de elegir un vicepresidente sin que ese puesto sea ocupado por el presidente del CE anterior. Posteriormente, el mismo tuvo que ser adaptado para la gestión de la personería jurídica acorde a la reglamentación jurídica de Uruguay, lugar donde se desarrolló dicho proceso. Será conveniente trabajar a futuro en crear las reglamentaciones necesarias para darle el marco de aplicación del Estatuto.

Grupos de Trabajo

Para fomentar la participación activa y voluntaria de todos los miembros de CODAJIC que lo deseen, se establecieron Grupos de Trabajo. Éstos con diversos propósitos, pero todos con el fin de trabajar aspectos que hacen a la Salud Integral de Adolescentes y Jóvenes. Se realizó un reglamento para la conformación y función de los mismos que permitía ordenar y establecer pautas generales de funcionamiento.

Durante la gestión algunos grupos de trabajo tuvieron actividades concretas, otros permanecieron activos y algunos se disolvieron.

Consideramos que es de suma importancia fomentar la participación activa y reconocer el trabajo de quienes lo integran, promoviendo la generación de conocimientos que ayuden a la divulgación de temas de adolescencia y juventud en la región.

Congreso de la Alianza

En noviembre del 2023 se desarrolló el III Congreso de la Alianza en la ciudad de San José de Costa Rica. Un evento que fue gestionado y organizado durante más de un año y que contó con la asistencia de integrantes de CODAJIC y múltiples organismos e instituciones pertenecientes a la Alianza Intersectorial, contando además con asistentes Jóvenes quienes trabajaron activamente durante el proceso de gestión del congreso como activamente durante el mismo. Al finalizar el congreso se realizó un pronunciamiento del foro juvenil el cual fue divulgado por la WEB de CODAJIC.

Pacto de la Alianza

Previo a la realización del Congreso en Costa Rica se trabajó sobre la construcción de un “Pacto acuerdo de la Alianza”, el cual marca puntos clave en relación a la salud de adolescentes y jóvenes, donde los integrantes miembros reafirman y se comprometen a trabajar en ese sentido. El mismo fue presentado en el marco del Congreso de la Alianza y luego distribuido y firmado por: CODAJIC, ORAS CONHU, FLAPIA, ALOGIA, FIGIJ, ALAMPFYONAF, IAAH y ALAPE.

Consejo Ejecutivo:

Dra. Susana Grunbaum
President
Uruguay

Dr. Pascoal Moleiro
Vicepresidente
Portugal

Dr. Mauricio A. Scarpello
Secretario
Argentina

Dr. Ernesto Martínez
Tesorero
Ecuador

Dr. Nelson García Riart
1° Vocal
Paraguay

Dra. Sylvia Vitale
2° Vocal
Brasil

consejocodajic@gmail.com | www.codajic.org

Becas

Durante la gestión del CE se obtuvo el acceso a 3 becas de FLACSO (1 por año) en relación a una capacitación en Educación Sexual Integral las cuales fueron tomadas por miembros de CODAJIC. Cada una de ellas representaba una Beca equivalente a 600 Dólares.

Informe de Tesorería

Las organizaciones se fortalecen significativamente con el aporte económico determinado en las obligaciones de sus miembros, hasta antes de este Consejo Ejecutivo, las cotizaciones o aportes anuales de los países era nula, por lo que nos propusimos regularizar el aporte anual, consiguiendo en el 2022 que ocho países aporten a CODAJIC, considerando este año como el de mayor éxito.

En el año 2020 aportaron: Uruguay, España, Perú, Portugal y Bolivia. 2021: Uruguay, Argentina, Ecuador, Brasil, México. 2022: Uruguay, Portugal, Chile, Brasil, Costa Rica, Bolivia, Perú, España. 2023: Paraguay, Ecuador, Uruguay, Chile, Brasil, España y Bolivia. En este informe no está incluido el año 2024.

Además, se incorporó la figura de miembro individual de CODAJIC que puede estar disponible para situaciones particulares considerando una cuota anual de 20 dólares.

La comunicación directa, personalizada con los /las delegados de los países, permite conseguir el aporte anual; cada país puede hacer acciones entre sus miembros para recaudar la cuota anual. El tener objetivos claros, respecto en que se va a utilizar los aportes, viabiliza más fácilmente el aporte anual.

A continuación se Anexa planilla de la cuenta corriente de CODAJIC al 30 de abril del 2024.

BANCO ITAU - CODAJIC				
CUENTA CORRIENTE EN dolares		JUNIO 2020 A ABRIL 2024		
FECHA	CONCEPTO	DEBE	HABER	SALDO
22/06/2020	Depósito Codajic - C.Adoles.SUP	100,00		100,00
17/09/2020	Depósito Sociedad Española	100,00		200,00
17/09/2020	Com x transferencia		25,00	175,00
22/09/2020	Depósito Sociedad Peruana	100,00		275,00
22/09/2020	Com x transferencia		25,00	250,00
07/10/2020	Depósito Sociedad Portuguesa	92,61		342,61
07/10/2020	com x transferencia		25,00	317,61
09/10/2020	Depósito Sociedad Boliviana(Grunbaum)	100,00		417,61
12/02/2021	Depósito S. Argentina -Dra. Grunbaum	100,00		517,61

Consejo Ejecutivo:

Dra. Susana Grunbaum
President
Uruguay

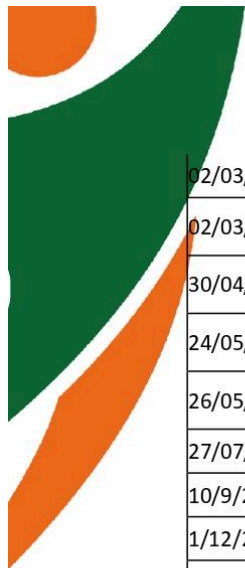
Dr. Pascoal Monteiro
Vicepresidente
Portugal

Dr. Mauricio A. Scarpello
Secretario
Argentina

Dr. Ernesto Martinez
Tesorero
Ecuador

Dr. Nelson García Riart
1° Vocal
Paraguay

Dra. Sylvia Vitale
2° Vocal
Brasil



02/03/2021	ch 145383 Codajic -Laura Sandoval		200,00	317,61
02/03/2021	ch 145384 Codajic- Susana Grunbaum		30,00	287,61
30/04/2021	Depósito Codajic S. Ecuador - Grunbaum	100,00		387,61
24/05/2021	Depósito C.Adolescencia SUP A.Gonza	100,00		487,61
26/05/2021	Depósito Codajic S. Brasil - Grunbaum	100,00		587,61
27/07/2021	Depósito S.Mexico/ Grunbaum	100,00		687,61
10/9/2021	ch 145385 pago Laura Sandoval		250,00	437,61
1/12/2021	ch 145336 Laura Sandoval		117,00	320,61
7/12/2021	ch 145337 Susana Grunbaum		39,00	281,61
22/3/2022	Depósito Comité Adolesc.SUP	100,00		381,61
24/4/2022	ch 145388 Codajic Sandoval x web		120,00	261,61
31/5/2022	Depósito Portugal cuota anual Codajic	100,00		361,61
31/5/2022	Debito x com.transferencia		25,00	336,61
21/6/2022	Depósito Sociedad Chilena	203,49		540,10
21/6/2022	Depósito Sociedad Brasileira	215,56		755,66
22/6/2022	ch 145390 Laura Sandoval		140,00	615,66
4/7/2022	Depósito Costa Rica - 2022	100,00		715,66
4/7/2022	Depósito Bolivia - 2022 y 2023	200,00		915,66
4/7/2022	Depósito Peru - 2022	100,00		1.015,66
12/10/2022	ch 145391 Laura Sandoval x web		160,00	855,66
14/12/2022	ch 145392 pago S.Grunbaum		60,00	795,66
20/12/2022	Depósito Sociedad Española	246,49		1.042,15
20/12/2022	Debito x com.transferencia		25,00	1.017,15
2/2/2023	Depósito Sociedad Paraguaya	200,00		1.217,15
28/3/2023	Depósito Sociedad Ecuador	100,00		1.317,15
28/3/2023	Depósito Sociedad Costa Rica	100,00		1.417,15
29/3/2023	ch 145394 Pago Laura Sandoval x web		120,00	1.297,15
31/3/2023	Depósito Sociedad Uruguay	100,00		1.397,15
24/5/2023	ch 145395 Laura Sandoval x web		130,00	1.267,15
25/5/2023	Debito por emisión de chequeras		38,00	1.229,15
1/8/2023	Depósito Sociedad Argentina a cta		55,00	1.284,15

Consejo Ejecutivo:

Dra. Susana Grunbaum
President
Uruguay

Dr. Paulo Moleiro
Vicepresidente
Portugal

Dr. Mauricio A. Scarpello
Secretario
Argentina

Dr. Ernesto Martinez
Tesorero
Ecuador

Dr. Nelson García Riancho
1º Vocal
Paraguay

Dra. Sylvia Vitale
2º Vocal
Brasil



4/10/2023	ch 145398 Pago Laura Sandoval		100,00	1184,15
20/11/2023	Depósito Sociedad Peruana	100,00		1284,15
20/11/2023	Depósito Sociedad Argentina	150,00		1434,15
22/11/2023	ch 145399 Pago Susana Grunbaun		70,00	1364,15
6/12/2023	ch 145400 Pago Esc. Diego Fuentes		600,00	764,15
7/3/2024	ch 688801 Laura Sandoval x web		80,00	684,15
7/3/2024	ch 688802 Susana Grunbaum		145,00	539,15
25/3/2024	Depósito Sociedad Uruguay Pediatria	100,00		639,15
	Saldo al 30 de abril 2024			639.15



Aclaración: los pagos realizados a Dra. Susana Grunbaum corresponden a pagos a terceros (host página web Neolo, Escribano y DHL de Argentina, Dominio de página web) realizados por Susana Grunbaum debido a que la SUP no realiza transferencias ni pagos fuera del país, sino pagos presenciales con cheques. Por lo tanto no corresponden a honorarios personales.

Consejo Ejecutivo:

Dra. Susana Grunbaum
President
Uruguay

Dr. Pascoal Moleiro
Vicepresidente
Portugal

Dr. Mauricio A. Scarpello
Secretario
Argentina

Dr. Ernesto Martinez
Tesorero
Ecuador

Dr. Nelson García Riart
1° Vocal
Paraguay

Dra. Sylvia Vitale
2° Vocal
Brasil

consejocodajic@gmail.com | www.codajic.org

Anexo 15. Anexos de historia de CODAJIC



Las y los representantes de las Asociaciones de los países que conforman la Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica y el Caribe, Argentina, Brasil, Colombia, Cuba, Chile, Costa Rica, Ecuador, España, México, Perú, Portugal, Uruguay y Venezuela se reunieron durante el II Congreso Iberoamericano y del Caribe de Adolescencia y Juventud y el IV Seminario Iberoamericano de Adolescencia.

En relación a la situación actual de las políticas públicas a favor de la adolescencia y la juventud de la Región, la CODAJIC enuncia lo siguiente:

- Apoya las iniciativas de los gobiernos que han promovido y creado Programas Nacionales de Adolescencia. Insta asimismo a hacerlo a quienes no los hayan efectivizado a la vez que solicita una particular atención a aquellos gobiernos que no les estén asignando los recursos y el apoyo que los mismos merecen.
- Observa con preocupación la persistencia, en países de la Región, de una legislación obsoleta que atenta directamente contra la implementación de diversos derechos en los y las adolescentes, particularmente en lo referido a la confidencialidad y a la Salud Sexual y Reproductiva.
- Observa progresos en el reconocimiento de la población adolescente con necesidades específicas para el periodo de desarrollo y crecimiento, sin embargo es necesario que se evidencien en la presencia de Programas, Planes, y Políticas en la mayoría de los países de la región con diferentes niveles de desarrollo, evaluación y seguimiento.
- Apoya la realización de nuevas investigaciones que generen evidencias científicas y sociales que den sustento a programas y proyectos.
- Apoya la utilización de la tecnología de información y comunicación en el trabajo con adolescentes y jóvenes.
- Preocupa la falta de continuidad en Políticas y Programas en la mayoría de los países, lo cual implica que no haya un desarrollo sostenible y progresivo de los mismos.
- Exhorta a fortalecer y renovar el compromiso de los decisores, líderes políticos, representantes de la sociedad civil, formadores de opinión pública, autoridades académicas, con el desarrollo de adolescentes y jóvenes garantizando políticas de estado traducidas en acciones priorizando educación, salud, empleo digno y el ejercicio pleno de su ciudadanía y generadas con participación juvenil y con un plan de monitoreo y evaluación.
- Exhorta a promover la incorporación del tema Desarrollo y Salud de Adolescencia y Juventud en el *currículum* de pre y post grado de las profesiones relacionadas con la atención integral de este grupo poblacional para asegurar personal capacitado.
- Exhorta a incorporar el enfoque de juventud en todas las políticas públicas generadas en los diferentes países de la región.

ANEXO II

DECLARACIÓN DE BUENOS AIRES. ARGENTINA 2006

1 - POLÍTICAS PÚBLICAS Abogar por políticas públicas de juventud, en todos los niveles de gestión: local, provincial, nacional. Tender a políticas universales, equitativas, avanzadas, afirmativas, centradas en la ciudadanía adolescente y juvenil sujetos de derecho, actores estratégicos del desarrollo, productores culturales, articuladas en redes intersectoriales, y que cuenten con presupuestos específicos en los diferentes niveles gubernamentales, con supervisión y monitoreo juvenil. Propiciar la implementación de Presupuestos Locales Participativos Juveniles.

2 - PARTICIPACIÓN JUVENIL en el diseño, ejecución y control de las políticas, en un marco de colaboración intergeneracional. Entendemos (dicen los jóvenes) como participación juvenil la vinculación efectiva y directa en la toma de decisiones por parte de jóvenes y adolescentes que implica involucrarse responsablemente, generando cambios positivos a nivel personal y social. Es un medio para alcanzar el desarrollo socio-económico-cultural.

3 - FAMILIA Es necesario planificar el abordaje de las emergencias actuales pero no sin prever la solución de las diversas problemáticas desde sus raíces. Creemos que esto se logrará trabajando con la familia, primer ámbito donde los sujetos pueden encontrar herramientas para la participación, clave de la solución definitiva de un gran número de problemáticas.

4 - EDUCACIÓN El sistema educativo formal y no formal debe generar transformaciones que permitan el desarrollo de competencias para la vida promoviendo las herramientas y estableciendo los canales para el ejercicio de la participación. Diseñar estrategias en todos los niveles, para prolongar la permanencia de los jóvenes en las escuelas, fomentar las escuelas de oficios, que incrementen habilidades para adquirir mayor empleabilidad, y desarrollar su aporte cultural y productivo en una sociedad cambiante. Trabajar además sobre la educación de las familias.

5 - TRABAJO Promover a creación de Planes Nacionales, Provinciales y Locales de Trabajo Digno y Sustentable para Adolescentes y Jóvenes, en empleo, formas cooperativas, emprendimientos, autoempleo, con inversión del Estado y del Sector Privado. Desarrollar Programas de Capacitación y asesoramiento para el acceso al mundo del trabajo en tecnología, artes, oficios y formación para la Gestión Productiva. Crear condiciones de apoyo integral a los adolescentes y jóvenes trabajadores, garantizando el derecho a la educación, recreación y tiempo libre. Garantizar la edad de inicio y las condiciones de trabajo, acorde a las convenciones y acuerdos vigentes ajustadas a derechos nacionales e internacionales.

6 - INTERSECTORIALIDAD Trabajaremos fuertemente para fortalecer los vínculos entre las Sociedades Científicas, Universidades, el Estado, las ONG, las Agencias Internacionales y demás organizaciones de la sociedad civil, tanto del sector público como privado, para la implementación de políticas públicas, su monitoreo, gestión del conocimiento producido y su difusión.

7 - SALUD Contribuir en el diseño, adaptación, y ejecución de Programas Nacionales de Salud Integral de Adolescentes y Jóvenes, en los diferentes niveles. Ser pro activos en la participación juvenil, en la optimización de los recursos, registro de capacitación profesional, y revisiones sistemáticas de la Gestión. Desarrollar competencias necesarias para atender la salud integral de adolescentes y jóvenes, en Atención

Primaria de la Salud y en niveles de diferente complejidad. Compartir unidades de análisis que permita comparar acciones, monitorear los impactos de las mismas, y aprender de los que obtengan los mejores resultados sobre problemáticas puntuales.

8 - REDES Constituir Redes de Gestión-Acción, institucionales, territoriales, locales, provinciales, nacionales, y regionales; no sólo en lo académico-científico sino también en la generación, implementación y apoyo en la sustentabilidad de políticas públicas.

9 - DERECHOS Garantizar en todos los ámbitos, el cumplimiento, la exigibilidad y efectivización de los Derechos de los Adolescentes y Jóvenes. Promover el empoderamiento de los jóvenes como sujetos pleno de derecho y de responsabilidad social. Crear espacios de difusión y denuncia ante el incumplimiento de los mismos.

10 - SOCIEDADES CIENTÍFICAS Rol activo de las Sociedades Científicas, asumiendo posiciones concretas públicamente, transfiriendo conocimientos y evidencias necesarias para sustentar el desarrollo juvenil y su aporte a la sociedad. Contribuir en la construcción de políticas públicas, en la redacción y reglamentación de Leyes, en la gestión, implementación, monitoreo y evaluación

Adhieren a este consenso los participantes, representantes de CODAJIC (Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica y el Caribe), ALOGIA (Asociación Latinoamericana de Obstetricia y Ginecología Infantil y Adolescencia), IAAH (Internacional Association for Adolescent Health), las Agencias Internacionales OPS (Organización Panamericana de la Salud) / OMS (Organización Mundial de la Salud), UNFPA, ONUSIDA (Organización de Naciones Unidas), OIT (Organización Internacional del Trabajo), y el grupo de jóvenes participantes de los Talleres sobre Construcción y Gestión de Políticas Públicas para Jóvenes.

ANEXO III

ALIANZA INTERSECTORIAL DE ADOLESCENCIA Y JUVENTUD DE IBEROAMERICA, ITALIA Y CARIBE

El 9 de septiembre de 2015 en la Reunión de Sociedades y Referentes en el marco del I Congreso Integrado de Sociedades se constituye la ALIANZA Intersectorial de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y Caribe

Entidad técnica interinstitucional e intersectorial sin fines de lucro que impulsará acciones planificadas desde una perspectiva de derechos y género, abogando, articulando y promoviendo programas, planes y acciones dirigidas a garantizar el abordaje integral de la salud de adolescentes y jóvenes.

Objetivos:

- Convocar a todas las Sociedades, Asociaciones, Confederaciones, ONG, Universidades, Organismos de Cooperación que trabajan para, por y con los/as adolescentes y jóvenes de Iberoamérica, Italia y Caribe.
- Iniciar un proceso de integración fomentando la participación de los/as Representantes de Sociedades, Asociaciones, Confederaciones, Organismos de Cooperación

- 3. Consolidar la Red de Adolescencia para el intercambio de información sobre el estado del arte en investigación y prácticas innovadoras basadas en la experiencia que permitan promover la colaboración.
- 5. Trabajar en un Plan Intersectorial 2015-2018 que incida en la incorporación de políticas, estrategias y planes de acción integrales promoviendo esfuerzos conjuntos.
- 6. Ampliar la abogacía a través de los medios de comunicación
- 7. Realizar investigaciones para la toma de decisiones basadas en evidencia científica que promuevan la salud, prevención y atención integral de Adolescentes y Jóvenes
- 8. Promover la Participación Juvenil

En la primera reunión participaron miembros de:

ALAPE Comité de Adolescencia de la Asociación Latino Americana de Pediatría
 ALAMPyONAF Asociación Latinoamericana de Magistrados, funcionarios,
 Profesionales y Operadores de Niñez, Adolescencia y Familia
 ALOGIA Asociación Latinoamericana de Obstetricia y Ginecología de la Infancia y
 Adolescencia
 FLAPIA Federación Latinoamericana de Psiquiatría de la Infancia, Adolescencia,
 Familia y Profesiones Afines
 IAAH International Association for Adolescent Health
 CODAJIC Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica Italia y Caribe
 OPS Organización Panamericana de la Salud

ANEXO IV

COMISIONES DIRECTIVAS, CONSEJOS EJECUTIVOS, DESDE LA FUNDACION DE HASTA LA ACTUALIDAD.-

1º Comisión Directiva: 2002-2006.-

- Presidente: Dr. Gustavo Alfredo Girard
- Secretario: Candido Roldán
- Tesorera: Irene Melamed

Uno de los temas más controvertidos fue el de como debía constituirse la Directiva de CODAJIC. Por un lado se proponía un organismo colegiado con representantes de las sociedades de adolescencia y por otro, designar en forma rotativa a las sociedades ya constituidas a cargo de esa Comisión. Fue por ello que los tres primeros integrantes: Girard, Roldán y Melamed, pertenecían a SASIA, mientras se nombraban los vocales en el resto de la Región. (Tal vez eso hoy puede no ser suficientemente entendido, en la medida que los medios de comunicación en ese momento no eran los actuales). Esto fue modificado con posterioridad.

2º Comisión Directiva: 2007-2009.-

- Presidente: Walter Marcondes (Brasil)
- (En este período en la práctica CODAJIC estuvo inactiva. Estando a cargo de Brasil a través de ASBRA, coincidió con la crisis de dicha Sociedad, que muy*

desgraciadamente a raíz de dicha crisis dejó de existir, habiendo sido una de las pioneras en la región y como se dijo anteriormente co fundadora de CODAJIC). Esta triste situación fue de tal gravedad que llevó incluso a comprometer la misma existencia de la Confederación.

3° Comisión Directiva 2009-2012

- Presidenta: M^{ra} del Carmen Calle (Perú)
- Secretario: Josep Cornellá (España)
- Tesorera: Francisca Cruz (Cuba)
- Secretaria de Comunicación : Alicia Gorab (Mexico).

4° Comisión Directiva 2013-2016

- Presidenta: Mónica Borile (Argentina)
- Vice presidenta: María del Carmen Calle (Perú)
- Secretaria: Dina Krauskopf (Chile)
- Tesorera: Diva Moreno (Colombia).
- Vocal: Pascoal Moleiro (Portugal)
- Vocal: Ana Guisandes (Cuba).

5° Consejo Ejecutivo: 2017-2020 :

- Presidente: Dr. Pascoal Moleiro- (Portugal)
- Vice Presidenta Mónica Borile- (Argentina)
- Secretarua: Dra. Gabriella Pozzobon (Italia)
- Tesorero :Dr. Nestor Balcazar- COLOMBIA
- Vocal 1: Lic.Estela Alvarenga Alas De Menjivar- EL SALVADOR
- Vocal 2: Mg.Dorina Vereau Rodriguez (Perú)

6° Consejo Ejecutivo 2020-2023

- Presidenta: Dra. Susana Grunbaum. (Uruguay)
- Vice Presidente : Dr. Pascoal Moleiro. (Portugal)
- Secretario : Dr. Mauricio Scarpello (Argentina)
- Tesorero :Dr. Ernesto Martinez (Ecuador)
- Vocal 1: Dr. Nelson Andrés García Riart. (Paraguay)
- Vocal 2: Dra. Sylvia Vitale. (Brasil).

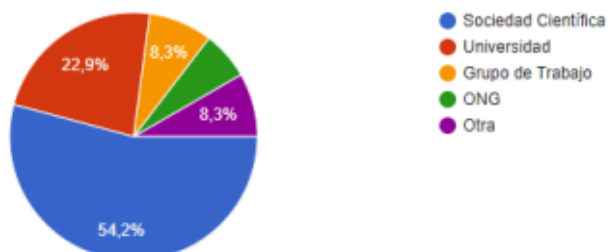
Anexo 16. Resultados de encuesta de comunicación y difusión realizada en el año 2020



Resultados de la Encuesta de Comunicación y Difusión Año 2020

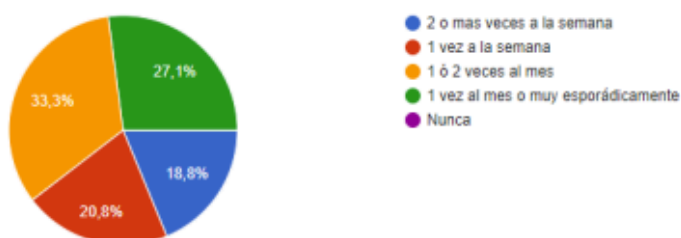
Usted pertenece a CODAJIC desde (mencione la opción mas representativa si conforma mas de una organización)

48 respuestas



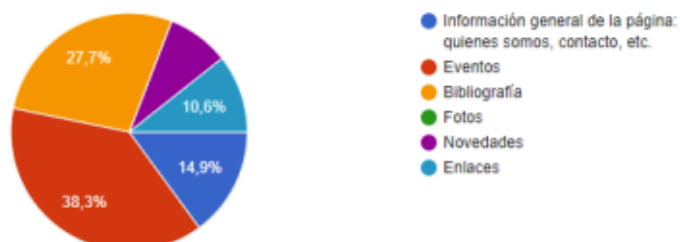
En relación a la página web de CODAJIC www.codajic.org, con que frecuencia la visita?

48 respuestas



Si visita la página web, el contenido que mas visualiza es:

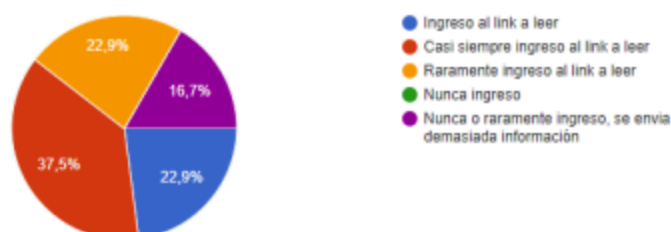
47 respuestas





De la bibliografía que se comparte en redes sociales, mail o en la página web (libros, artículos, guías de recomendación, etc), cual es su actitud cuando la recibe?

48 respuestas



De la información que se recibe, cual le resulta mejor

44 respuestas



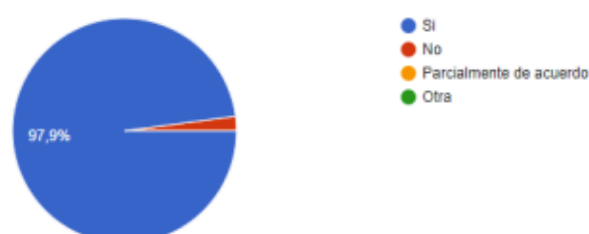
Por que medio prefiere recibir información en relación a CODAJIC

48 respuestas



Estaría de acuerdo en participar para la publicación de artículos de divulgación (relatos de experiencia, Investigaciones, comentarios, revisiones, casos clínicos, etc) en CODAJIC?

48 respuestas



Anexo 17. Cuentas de Twitter



CODAJIC
@codajic



CODAJIC
@CODAJIC1

<https://x.com/codajic>



<https://x.com/CODAJIC1>



Anexo 18. Búsquedas en Google

Google CODAJIC

Todo Imágenes Videos Noticias Maps Libros Web Más Herramientas

CODAJIC
http://www.codajic.org

CODAJIC
Entidad técnica interinstitucional e intersectorial, sin fines de lucro que impulsará acciones planificadas desde una perspectiva de derechos y género, abogando ...

Juventud Latinoamericana al ...
Este pronunciamiento es un recordatorio urgente de la ...

Quiénes somos
Actualmente la Confederación está integrada por 21 países de ...

Bibliografía
Derechos- Género (242); Políticas Juveniles (139); Adiciones ...

Quiénes Somos
y las vocales de las regiones en que funciona la Confederación ...

BIENVENIDOS/AS
CODAJIC está comprometida con un enfoque de juventud que ...

[Más resultados de codajic.org »](#)

CODAJIC CONFEDERACIÓN DE ADOLESCENCIA Y JUVENTUD DE IBEROAMÉRICA Y EL CARIBE

Quiénes Somos Eventos Bibliografía Foro Congreso Virtual Galería de Fotos Novedades Enlaces Contacto Inicio

Counter

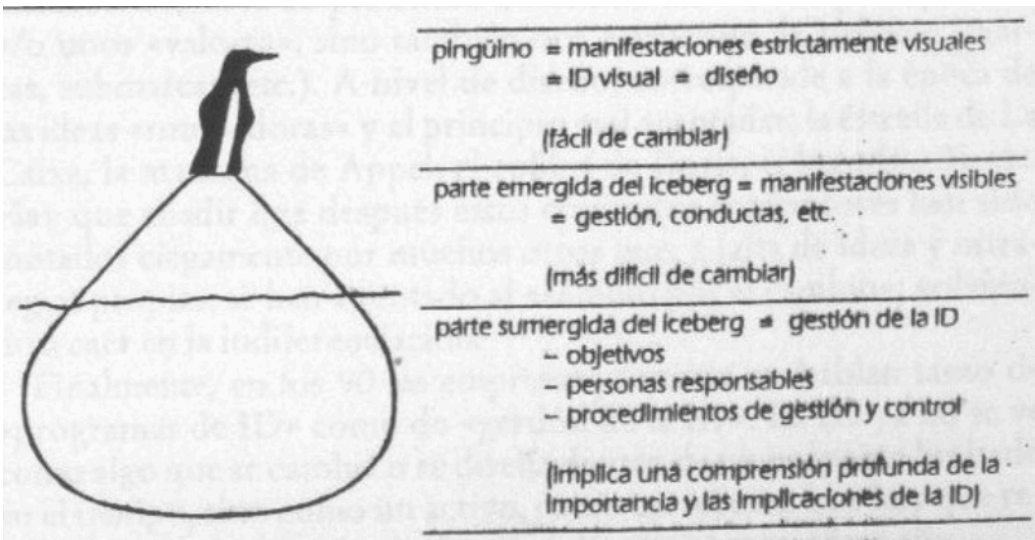
Total de Visitas:	852,039
Visitantes Unicos:	6,264
Visitantes	
Hoy:	378
Esta semana:	3163
Este mes:	3552
Este año:	61633

La Confederación de Adolescencia y Juventud de Iberoamérica, Italia y el Caribe te da la bienvenida a su sitio web

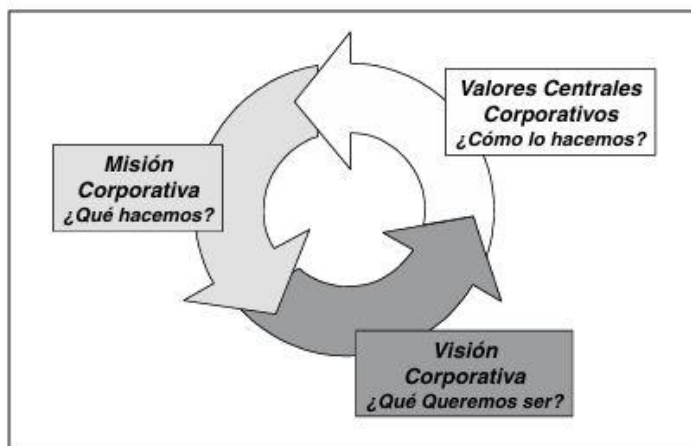
Entre los objetivos de la CODAJIC destacamos :

- Promover el bienestar, salud y desarrollo integral de la Adolescencia y Juventud en toda la región, poniendo especial atención en aquellos/as que viven en situaciones de extrema pobreza, inequidad y marginalidad.
- Promover muy especialmente la Salud Integral de los/as Adolescentes y Jóvenes, con las acciones que de las mismas se derivan.
- Actuar activamente ya sea en forma directa o indirecta a través de las instituciones miembros contra toda forma de discriminación, ya sea por razones de raza, sexo, identidad sexual, identidad de género, orientación sexual, discapacidad, adolescentes y jóvenes en conflictos con la ley, migrantes, creencias, ideologías o religión entre otras.
- Integrar las actividades que en la región realizan las diferentes Sociedades, Universidades, Organizaciones, Asociaciones, Organizaciones de la Sociedad Civil o demás grupos nacionales en pro del desarrollo de la Adolescencia y Juventud, promoviendo el intercambio de experiencias y la elaboración de Políticas Públicas.
- Desarrollar las diferentes líneas de acción con un enfoque de derechos humanos, derechos sexuales y reproductivos, interculturalidad, perspectiva de género, de curso de vida, familia y de interdisciplina, intersectorialidad y trabajo intergeneracional. Desarrollar y promover un enfoque de juventud en las políticas, programas, proyectos, intervenciones y acciones desde el estado y la sociedad civil.
- Promover la salud integral, educación de calidad, recreación, actividad física, ejercicio pleno de ciudadanía y el empleo digno para adolescentes y jóvenes de la región.
- Promover todos los aspectos que hacen efectiva la participación de los/las adolescentes y jóvenes, a través de su empoderamiento.
- Favorecer la investigación multicéntrica en los diversos temas vinculados con el desarrollo integral de los/las adolescentes y jóvenes.
- Colocar en la agenda de los diferentes gobiernos de la Región temas referidos a políticas públicas que favorezcan el desarrollo y participación activa de los/las adolescentes y jóvenes, abogando en sus

Anexo 19. Interpretación de la Identidad Corporativa según Arranz.



Anexo 20. Componentes de la Filosofía Corporativa, Capriotti



Branding Corporativo. Capriotti.

Anexo 21. Orígenes de la motivación intrínseca, Reeve

