

LA COMUNICACIÓN

COMO MOTOR

DEL VOLUNTARIADO:

**Estrategias para la construcción de comunidad y
liderazgo en América Solidaria**

Trabajo Final de Grado
2025

Francisco Alonso
Hillary Márquez
Anaclara Paz
Emilia Voelker



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

La comunicación como motor del voluntariado: Estrategias para la construcción de comunidad y liderazgo en América Solidaria

Trabajo Final de Grado presentado para optar por el título de Licenciado en Comunicación

Francisco Alonso, 5.102.178-8

Hillary Márquez, 5.270.162-4

Anaclara Paz, 5.088.070-9

Emilia Voelker, 5.326.326-7

Tutor: Prof. Adjunto Mag. Daniel Ottado

Co-Tutora: Prof. Asistente Mag. Carolina Echevarría

Universidad de la República

Facultad de Información y Comunicación

Instituto de Comunicación

Sección Académica Comunicación Organizacional

Montevideo, Uruguay

Octubre 2025



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimientos

Este trabajo es el reflejo de un proceso sustentado en el apoyo incondicional de nuestra familia y amigos. A ellos, gracias por acompañarnos con tanto cariño y paciencia a lo largo de esta etapa.

A nuestros tutores, por su guía y dedicación a lo largo de la carrera, y en especial a nuestra Co-Tutora, Carolina, cuya impronta, creatividad y compromiso dieron forma a este proyecto.

A cada integrante de América Solidaria, por su apertura, disposición, calidez y confianza, que nos permitieron llevar adelante esta intervención.

A cada uno de nosotros, por mantener la motivación, la constancia y el compromiso con este proyecto, combinando nuestras capacidades y el intercambio para lograr los mejores resultados.

A nuestra querida Facultad de Información y Comunicación, por prepararnos y brindarnos las herramientas necesarias para enfrentar este desafío.

Nada de lo alcanzado habría sido posible sin la suma de todos estos factores; este logro es de todos los que nos acompañaron en este camino.

Consideraciones sobre el lenguaje utilizado

En el presente trabajo se utiliza el masculino genérico en términos como voluntario, director y otros cargos o funciones, con el fin de facilitar una lectura más ágil y fluida. Esta elección no implica desconocer la participación de mujeres y varones en los distintos niveles de América Solidaria, ni pretende invisibilizar la diversidad de identidades presentes.

Asimismo, se utiliza el término red de voluntariado para referirse al conjunto total de personas que participan de la organización en calidad de voluntarias y voluntarios. Por último, se emplea la palabra grupo para identificar al equipo de trabajo que desarrolló el presente Trabajo Final de Grado.

Índice

1.	Contenidos Introductorios.....	2
1.1.	Resumen Ejecutivo.....	2
1.2.	Introducción.....	4
1.3.	Presentación de la Organización	5
2.	Antecedentes.....	9
2.1.	Diagnóstico de Comunicación	9
2.1.a.	Problemas y Necesidades de Comunicación.....	10
2.1.b.	Objetivos	12
2.1.c.	Análisis.....	12
2.1.d.	Recomendaciones.....	14
2.2.	Otros Antecedentes	14
3.	Definición del Problema y Objetivos.....	18
3.1.	Definición del Problema	18
3.1.a.	Pregunta General.....	19
3.1.b.	Preguntas Específicas	19
3.2.	Objetivos	20
3.2.a.	Objetivo General.....	20
3.2.b.	Objetivos Específicos.....	20
4.	Metodología	22
4.1.	Plan Estratégico de Comunicación.....	22
4.2.	Metodología de Investigación	22
4.3.	Entrevista Cualitativa	23

4.4.	Taller World Café.....	24
4.5.	Observación Participante	27
4.6.	Formulario de Preguntas Abiertas en Modalidad Virtual	27
4.7.	Matriz de Marco Lógico.....	28
4.8.	Taller de Co-creación en Modalidad Virtual	30
5.	Marco Teórico	32
5.1.	Conceptos Generales sobre las Organizaciones.....	32
5.2.	Comunicación y Comunicación Organizacional	34
5.3.	Estrategia y Plan Estratégico de Comunicación.....	37
5.4.	Públicos	38
5.5.	Gestión del Conocimiento.....	39
5.6.	Tercer Sector.....	40
5.7.	Voluntario y Voluntariado.....	42
5.8.	Comunicación en el Marco de Voluntariados.....	43
5.9.	Comunicación para el Desarrollo.....	44
5.10.	Comunidad.....	45
5.11.	Participación.....	46
5.12.	Habilidades Blandas.....	47
5.13.	Liderazgo Transformacional	48
6.	Plan Estratégico de Comunicación.....	52
6.1.	Resumen Ejecutivo.....	52
6.2.	Actualización del Diagnóstico de Comunicación.....	53
6.3.	Matriz FODA de Comunicación	56

6.4.	Objetivos de Comunicación.....	58
6.4.a.	Objetivo General.....	58
6.4.b.	Objetivos Específicos.....	58
6.5.	Matriz de Mensajes.....	59
6.6.	Actividades Planificadas	62
6.7.	Matriz de Marco Lógico.....	64
6.8.	Cronograma.....	69
6.9.	Presupuesto.....	80
7.	Actividades Ejecutadas	83
7.1.	Documento de Tipologías y Perfiles de la Red de Voluntariado.....	84
7.2.	Taller de Herramientas de Comunicación para el Liderazgo Transformacional	85
8.	Conclusiones y Reflexiones Personales	89
8.1.	Conclusiones	89
8.2.	Reflexiones Personales.....	91
8.2.a.	Francisco Alonso.....	91
8.2.b.	Hillary Márquez	93
8.2.c.	Anaclara Paz.....	95
8.2.d.	Emilia Voelker	98
9.	Referencias y Aclaraciones	101
9.1.	Referencias	101
9.2.	Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial	106
10.	Apéndices y Anexos	108

Lista de siglas utilizadas

Siglas	Nombre
ANONG	Asociación Nacional de ONG
CAIF	Centros de Atención a la Infancia y a la Familia
INJU	Instituto Nacional de la Juventud
IPRU	Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay
ONG	Organización No Gubernamental
PEC	Plan Estratégico de Comunicación
TFG	Trabajo Final de Grado
UDELAR	Universidad de la República

Lista de tablas

Tabla	Nombre
Tabla 1	Objetivos del diagnóstico
Tabla 2	Componentes del World Café y sus aplicaciones
Tabla 3	Dinámicas de trabajo por temática en cada mesa en el World Café
Tabla 4	Modelo de Matriz de Marco Lógico
Tabla 5	Matriz FODA de comunicación de América Solidaria
Tabla 6	Matriz de mensajes dirigida a los públicos de interés
Tabla 7	Descripción de las actividades por objetivo específico
Tabla 8	Matriz de Marco Lógico
Tabla 9	Cronograma de las acciones a ejecutar
Tabla 10	Hitos del cronograma
Tabla 11	Presupuesto estimado

Lista de figuras

Figura	Nombre
Figura 1	Árbol de problemas
Figura 2	Mapa de públicos de América Solidaria
Figura 3	Páginas del documento Perfiles de Voluntariado
Figura 4	Registro fotográfico del taller “Líderes que transforman”

1

CAPÍTULO

CONTENIDOS

INTRODUCTORIOS

1. Contenidos Introductorios

1.1.Resumen Ejecutivo

Este Trabajo Final de Grado (TFG) presenta una intervención en América Solidaria Uruguay, fundación dedicada a promover la participación de niños, niñas y adolescentes en el ejercicio y defensa de sus derechos. El trabajo abordó los principales desafíos de comunicación de la organización, focalizados en la gestión del vínculo con su red de voluntariado, identificados durante una etapa previa de diagnóstico llevada a cabo en el año 2024. Se detectaron dificultades en la participación en canales internos, la circulación de información y la construcción de comunidad. La metodología de investigación aplicada tuvo un enfoque cualitativo y fue de alcance exploratorio. El resultado fue un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) orientado a fortalecer el liderazgo horizontal, la participación y la sistematización del conocimiento. Su implementación incluyó un documento de tipologías y perfiles del voluntariado y un taller de herramientas de comunicación para el liderazgo transformacional. El TFG aporta aprendizajes para la gestión comunicacional en organizaciones del tercer sector con base en voluntariado.

Palabras clave: Comunicación interna, voluntariado, liderazgo, comunidad, participación.

Abstract

This Final Degree Project presents an intervention in América Solidaria Uruguay, a foundation dedicated to promoting the participation of children and adolescents in the exercise and defence of their rights. The work addressed the organization's main communication challenges, focusing on the management of its relationship with the volunteer network, which were identified during a prior diagnostic stage carried out in 2024. Difficulties were detected in volunteer participation within internal channels, the circulation of information, and the construction of community. The research methodology applied was qualitative and exploratory in scope. The outcome was a Strategic Communication Plan aimed at strengthening horizontal leadership, participation, and the systematization of knowledge. Its implementation included a

document on volunteer typologies and profiles, as well as a communication tools workshop for transformational leadership. This project provides insights for communication management in third-sector organizations that rely on volunteer participation.

Keywords: Internal communication, volunteering, leadership, community, participation.

1.2. Introducción

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) marca la culminación del trayecto de la orientación Comunicación Organizacional de la Licenciatura en Comunicación de la Universidad de la República (UdelaR). Se centra en el proceso de intervención realizado en América Solidaria Uruguay, con la cual se llevó adelante una labor conjunta a lo largo del período de elaboración.

El propósito de este trabajo es identificar y comprender los desafíos comunicacionales más relevantes que enfrenta la organización en su funcionamiento cotidiano. Asimismo, se busca analizar y evaluar oportunidades de mejora que permitan optimizar sus procesos de comunicación. La propuesta está enfocada en la construcción de una solución estratégica que pretende aportar herramientas concretas y aplicables a la realidad de América Solidaria. Esta se sintetiza en la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), acompañado de la implementación de dos actividades específicas, resultado de un proceso de diagnóstico, planificación e intervención, realizado en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional en 2024.

Es importante aclarar que, durante la etapa de diagnóstico, el grupo concentró su análisis en el vínculo comunicacional con sus voluntarios, entendido como un aspecto clave para la sostenibilidad de las actividades de la organización y el fortalecimiento de la identidad institucional.

Además de responder a las necesidades específicas de la organización, este proceso de intervención busca constituirse en un antecedente académico sobre la gestión estratégica de la comunicación en instituciones del tercer sector. En particular, en organizaciones que se caracterizan por su trabajo con voluntariado, dadas las complejidades que esto implica en las dinámicas de la comunicación actual. En este sentido, se espera que el TFG aporte reflexiones y aprendizajes que puedan servir de referencia para futuras investigaciones y experiencias en el campo de la comunicación organizacional.

1.3.Presentación de la Organización

América Solidaria es una fundación continental sin fines de lucro, creada en 2002, con la misión de trabajar colaborativamente con las comunidades más excluidas del continente para promover la participación de los niños, niñas y adolescentes en el ejercicio y defensa de sus derechos. La organización es plural, no confesional y apartidaria (véase [Anexo A](#)).

Su historia se remonta a octubre de 1998 cuando, durante el Encuentro Continental de Jóvenes en Santiago de Chile, se organizó una colecta para promover el desarrollo de comunidades excluidas. En 2002, se constituyó formalmente como organización, con el envío de un equipo de voluntarios médicos a Haití. Desde entonces, la organización ha expandido su presencia a varios países, incluyendo la apertura de oficinas en Colombia, Haití, Perú, Argentina, Uruguay, Estados Unidos y México (América Solidaria, s/f).

Inició sus actividades en Uruguay en 2014 con el envío de la primera voluntaria uruguaya a Ecuador. Desde entonces, la organización ha implementado programas educativos y de participación juvenil, y ha desarrollado iniciativas en salud mental, ambiente, prevención de la violencia y educación (América Solidaria, s/f).

Se distingue por su vocación por la infancia y la adolescencia, alianzas colaborativas e interculturalidad. La fundación trabaja en conjunto con organizaciones, empresas y comunidades para lograr resultados sostenibles y pertinentes. La interculturalidad se vive a través del voluntariado, donde profesionales extranjeros cooperan en distintos países (América Solidaria, s/f).

Cuenta con cuatro líneas de acción principales (infancia, adolescencia, mundo adulto (educadores y familias) y espacios interinstitucionales) y un eje transversal que atraviesa todos sus programas: la prevención y promoción de la salud mental (véase [Anexo A](#)).

Algunos de sus programas para el trabajo en territorio son:

- **Niñez en Juego:** Programa dirigido a niños y niñas en edad escolar que promueve derechos y desarrolla habilidades socioemocionales a través de talleres.
- **Accionadores:** Para adolescentes, enfocado en el desarrollo de proyectos juveniles y habilidades socioemocionales mediante talleres.
- **Concausa:** Programa para adolescentes que busca el desarrollo de proyectos de impacto social, alineados con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.
- **Salud Mental:** Eje transversal que promueve la salud mental y la educación emocional a través de talleres y recursos educativos.
- **Plan 12 - El curso:** Proyecto virtual para adolescentes que busca desarrollar habilidades como empatía, creatividad y pensamiento crítico.
- **Accionadoras:** Empodera a mujeres jefas de hogar mediante el desarrollo de habilidades y la creación de proyectos de vida (véase [Anexo A](#))

Su estructura organizacional incluye un equipo ejecutivo de cinco miembros, con los roles de director ejecutivo, director de Gestión Social, director de Sostenibilidad, director de Operaciones y Coordinador de Proyectos. Utilizan un espacio de oficina facilitado por el Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay (IPRU) en su sede central, compartido con otras organizaciones de la sociedad civil. Allí se reúnen presencialmente dos veces por semana, complementando estas instancias con reuniones virtuales. Este equipo cuenta con la asesoría de un directorio honorario de diez personas, quienes respaldan la toma de decisiones estratégicas y brindan apoyo de manera voluntaria (Alonso et al.,2024).

América Solidaria lleva a cabo muchas de sus actividades de forma conjunta con otras organizaciones a las que denomina como Alianzas Territoriales, es decir, una colaboración estratégica establecida con organizaciones tanto nacionales como internacionales, que operan en un área geográfica específica y facilitan la implementación de sus proyectos y actividades en el territorio (Alonso et al.,2024).

Por otra parte, su red de voluntariado está sustentada en tres ejes de trabajo: acción, formación y comunidad. Se conforma por adolescentes, jóvenes estudiantes y profesionales tanto nacionales como internacionales, quienes se organizan en comisiones específicas según sus roles y áreas de interés. Además, cuentan con el apoyo de talleristas —denominados Profesionales de América Solidaria— que llevan adelante las actividades bajo contrato a término. Por último, recientemente se incorporó el rol de voluntario de oficina, que respalda en tareas de redacción, diseño y manejo de redes de forma no remunerada.

Con respecto a sus fuentes de financiamiento, estas provienen principalmente de aportes privados, la cooperación internacional y donaciones de particulares, entre los que se destacan los socios. Si bien en ocasiones puntuales se han recibido fondos públicos, América Solidaria no depende de un financiamiento estatal sistémico ni continuo.

A lo largo de este trabajo se presentarán los antecedentes académicos más relevantes para la investigación, la definición del problema identificado, los objetivos y preguntas de investigación que orientaron el proceso, la metodología empleada, el marco teórico de referencia y el desarrollo del PEC, junto con sus productos comunicacionales. Finalmente, se expondrán las conclusiones y reflexiones finales, como resultado del recorrido del trabajo.



2

CAPÍTULO

ANTECEDENTES

2. Antecedentes

En esta sección se presentan los principales resultados de investigaciones previas consideradas relevantes para los objetivos del presente trabajo. Se exponen los resultados de un diagnóstico de comunicación realizado previamente para América Solidaria, así como una selección de otros trabajos anteriores.

2.1. Diagnóstico de Comunicación

En el año 2024, el grupo llevó a cabo un diagnóstico de comunicación para América Solidaria en conjunto con la organización, en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional (Alonso et al., 2024). Este diagnóstico constituye el principal antecedente y la base fundamental del presente TFG.

Para este trabajo se utilizó una metodología cualitativa y un diseño metodológico de carácter exploratorio. Este abordaje permitió flexibilizar técnicas y herramientas de investigación, ya que pudieron ser adaptadas a las diferentes situaciones y etapas del proceso. Además, el muestreo fue no probabilístico, pues priorizó otros factores tales como garantizar la diversidad de discursos e incorporar nuevas hipótesis (Penalva et al. 2015, p.31). Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental, la entrevista en profundidad, la observación participante y el mapeo de públicos, entre otros.

El marco teórico del diagnóstico fundamentó los conceptos que dieron sustento al problema de investigación y posterior análisis del trabajo.

Se hizo uso de definiciones propuestas por autores del campo de la comunicación, la gestión de organizaciones, así como de autores que trabajan diversos conceptos en el marco del tercer sector (véase [Apéndice 2](#)).

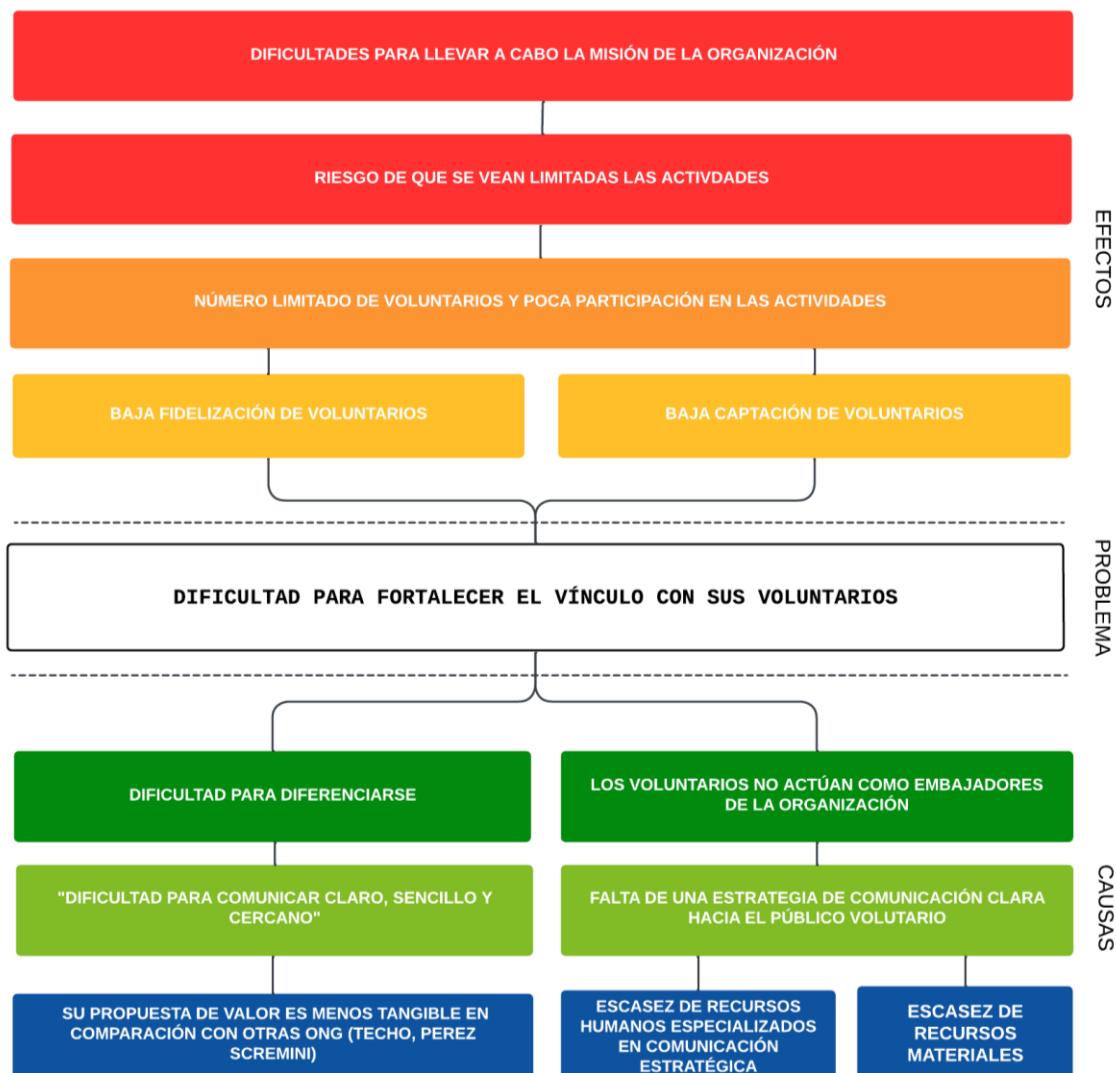
2.1.a. Problemas y Necesidades de Comunicación

El diagnóstico evidenció una serie de tensiones y oportunidades de mejora relacionadas a la gestión del vínculo con los voluntarios. Uno de los principales desafíos identificados fue la baja participación de los voluntarios en los canales de comunicación interna, especialmente en WhatsApp. En primer lugar, esto limitaba la coordinación de tareas y actividades, pero también restringía el fortalecimiento del vínculo de los voluntarios entre sus pares y con la organización. A su vez, se identificaron dificultades para comunicar de manera clara la propuesta de valor, lo que impactaba en la captación y fidelización de voluntarios. Todo esto generaba tensiones a la hora de reforzar el compromiso y la sostenibilidad de la red (Alonso et al., 2024).¹

En este contexto, se definió la necesidad de una estrategia de comunicación que integre activamente a los voluntarios, promueva su participación y fortalezca su sentido de comunidad. A partir de estas observaciones, se elaboró el árbol de problemas ([Figura 1](#)).

¹ [Diagnóstico de Comunicación América Solidaria 2024](#)

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: Alonso et al. (2024).

2.1.b. Objetivos

En la Tabla 1 se detallan los objetivos propuestos para el proceso de diagnóstico.

Tabla 1. Objetivos del diagnóstico

Objetivo general	Describir el vínculo entre América Solidaria y sus voluntarios.
Objetivos específicos	Identificar el lugar que ocupan los voluntarios en el sistema de públicos de América Solidaria.
	Describir la trayectoria de los voluntarios en América Solidaria.
	Caracterizar la comunicación interna de América Solidaria en relación a sus voluntarios.
	Identificar los elementos centrales de la identidad de América Solidaria según sus voluntarios activos.

Fuente: elaboración propia en base a Alonso et al. (2024).

2.1.c. Análisis

A continuación, se presentan los hallazgos y necesidades de comunicación identificados a partir del diagnóstico.

1.2.c.1. Participación activa y relaciones horizontales entre el equipo ejecutivo y la red de voluntariado

Se observó que los voluntarios tienen un alto grado de participación tanto en las actividades operativas como en la toma de decisiones y que desde la organización se promueven dichas prácticas. Las interacciones entre el equipo ejecutivo y los voluntarios se dan de forma horizontal y se habilitan espacios para la retroalimentación.

1.2.c.2. Fortalezas y desafíos en la trayectoria de los voluntarios

Se evidenció que los voluntarios ingresan, en su mayoría, por recomendaciones entre pares o convocatorias en redes sociales, y que la organización cuenta con un proceso de inducción institucionalizado que incluye entrevistas, firma de documentos y espacios de formación.

También se destacó que la motivación, el acompañamiento del equipo ejecutivo y la posibilidad de asumir liderazgos son elementos claves para el involucramiento sostenido. Sin embargo, se identificó una alta rotación asociada a factores como la falta de tiempo y las limitaciones geográficas, lo que genera desigualdades en la distribución de responsabilidades y reflejó la necesidad de fortalecer la estructura y seguimiento de la red de voluntariado.

1.2.c.3. Dificultades en la circulación de la información y la cohesión interna

En cuanto a los canales, se identificó que WhatsApp es el medio más frecuentemente utilizado por su versatilidad, aunque presenta baja tasa de respuesta. El correo electrónico se emplea con fines administrativos, pero su uso cotidiano es limitado. También se recurre a Instagram y a reuniones virtuales o presenciales, estas últimas condicionadas por factores logísticos y presupuestarios. En cuanto a los flujos de comunicación, se observó un trato horizontal e informal promovido por la organización, que establece relaciones cercanas entre el equipo ejecutivo y los voluntarios. No obstante, persisten dificultades en la fluidez comunicacional, una distribución desigual de la información y escasos espacios de socialización, especialmente entre voluntarios de diferente antigüedad o ubicación geográfica, lo que afecta la cohesión interna y el sentido de pertenencia de la red.

1.2.c.4. Identidad organizacional desde la perspectiva de los voluntarios activos

Se observó que los voluntarios destacan como principales creencias compartidas el protagonismo, la participación y el empoderamiento de niños, niñas y adolescentes en contextos vulnerables, así como la transparencia y la equidad a la interna de la organización. Valoran la autonomía otorgada y las dinámicas lúdicas aplicadas en los proyectos, aunque perciben un reconocimiento limitado de la organización hacia su trabajo. Se halló que entre los valores compartidos ocupan un lugar central el protagonismo, la autonomía, el compañerismo, la pertenencia y el respeto mutuo. Las pautas de conducta observadas reflejan estas creencias y valores, con una cultura organizacional que promueve la participación activa de los jóvenes, mientras que el equipo ejecutivo asume un rol de acompañamiento y apoyo.

2.1.d. Recomendaciones

Ante este escenario, las recomendaciones realizadas se centraron en fortalecer la comunicación interna y el vínculo con los voluntarios, reconociendo su rol clave dentro de América Solidaria. Se sugirió diseñar un PEC que priorice a los voluntarios, formalizando la estructura de la red mediante un mapeo claro de roles y proyectos, y estableciendo reuniones periódicas con un calendario fijo. Además, se destacó la importancia de optimizar el uso de WhatsApp como canal interno. También se recomendó desarrollar herramientas comunicacionales que faciliten la delegación de responsabilidades, junto con talleres de liderazgo para formar y reconocer referentes dentro de la red. Como último punto, para potenciar la cohesión y el sentido de pertenencia, se propuso implementar instancias anuales de presentación de objetivos, promover encuentros presenciales o virtuales alternativos, y aplicar encuestas periódicas que permitieran recoger percepciones y necesidades de los voluntarios (Alonso et al., 2024).

2.2.Otros Antecedentes

Se seleccionaron tres TFG que resultan esenciales para profundizar en la comprensión de los términos voluntario y voluntariado, el tercer sector, el contexto específico del voluntariado en Uruguay y el funcionamiento de organizaciones similares. El primero de ellos es la monografía Voluntariado en el Uruguay: Aportes para la Problemática de las Políticas Sociales Actuales de Gonnet (2013), que realiza un recorrido por los conceptos de sociedad civil y tercer sector, así como por la evolución del voluntariado en el contexto uruguayo.

La autora identifica distintas formas de voluntariado, entre ellas el “voluntariado de desarrollo” (Gonnet, 2013, p.6), caracterizado por un enfoque moderno centrado en la autonomía, el empoderamiento y la participación activa de los voluntarios. Este modelo, que busca superar el voluntariado asistencialista y promover un rol protagónico de los involucrados, se vincula directamente con la propuesta y la misión de América Solidaria.

Además, se subraya la importancia de contar con planes de acción organizados, instancias de formación, espacios de reflexión colectiva y estrategias de evaluación continua como condiciones indispensables para generar un impacto social profundo y sostenido. Delimita así una forma de funcionamiento esperable para este tipo de voluntariado, basada en el trabajo en conjunto, el compromiso colectivo y la responsabilidad social de quienes participan (Gonnet, 2013).

El segundo TFG corresponde a la monografía Problematización del Voluntariado y la Vejez en Uruguay de Lorenzo (2018), que, si bien se enfoca en una población específica, expande la mirada sobre el voluntariado en contextos institucionales. Su aporte es relevante para comprender las tensiones que pueden surgir en el vínculo entre voluntarios y beneficiarios, así como la necesidad de fomentar relaciones horizontales y espacios de diálogo. Asimismo, la autora introduce la importancia de elaborar estrategias institucionales que impulsen la participación constante, la construcción de comunidad y la formación continua (Lorenzo, 2018).

El tercer trabajo seleccionado, Incidencia del Liderazgo Transformacional y la Comunicación Interna en la Gestión de TECHO Uruguay de Tomasiello (2022), concluye que el liderazgo en TECHO es clave para motivar y fidelizar a los voluntarios. Permite comprender las características del liderazgo transformacional, la importancia de reconocer el compromiso de los voluntarios, la formación alineada a sus intereses y las buenas prácticas en la comunicación interna.

Es importante destacar que TECHO y América Solidaria son organizaciones con varias similitudes, tales como el trabajo con voluntarios y su funcionamiento, el contexto internacional y su compromiso con comunidades vulnerables.

Este aporte permite identificar diversas prácticas efectivas para fomentar el involucramiento sostenido de los voluntarios. La investigación destaca que los jóvenes voluntarios son el principal motor de TECHO, permitiendo su expansión y reconocimiento. Se

resalta a su vez el gran valor de la formación y capacitación continua para los voluntarios, especialmente si se alinea con sus intereses.

Adicionalmente, este antecedente describe detalladamente las cualidades personales que requiere este tipo de liderazgo, como la escucha paciente, la prevalencia del diálogo frente a la adversidad, la comunicación asertiva, la visión del desafío como oportunidad, pero, sobre todo, el reconocimiento del trabajo y compromiso de los otros voluntarios.

Por último, resulta relevante el enfoque que este antecedente ofrece sobre la comunicación interna en organizaciones sociales, al mostrar cómo puede fortalecerse a pesar de la escasez de recursos humanos y económicos. Se encontró que funcionan los espacios de diálogo de los líderes con sus grupos de trabajo, propiciando espacios de encuentro tanto de forma planificada como espontánea. Se destaca la horizontalidad de la organización como una fortaleza importante. Asimismo, se distingue el involucramiento tanto profesional como personal de los líderes con los integrantes de su equipo como pilar fundamental para una buena comunicación interna. Los procesos de intercambio de información están claramente identificados por los integrantes de esta organización, lo que garantiza la apropiación de los objetivos institucionales (Tomasiello, 2022).

3

CAPÍTULO

**DEFINICIÓN DEL
PROBLEMA Y OBJETIVOS**

3. Definición del Problema y Objetivos

3.1. Definición del Problema

Como se evidenció en el diagnóstico, la red de voluntariado es un público clave dentro de América Solidaria. Los voluntarios desempeñan un rol operativo fundamental en el funcionamiento de la organización, así como en los proyectos territoriales. Además, los voluntarios representan la misión y los valores de la organización tanto a la interna como a la externa de la misma. Los adolescentes y jóvenes de diversos contextos que conforman la red, comparten su compromiso con la transformación social para atender los problemas y desafíos que enfrentan las comunidades más vulnerables de Uruguay. Este perfil aporta creatividad, sensibilidad y predisposición al trabajo colaborativo para generar vínculos con las comunidades en las que llevan a cabo sus proyectos (Alonso et al., 2024).

Durante el diagnóstico se observó que, si bien existe una valoración positiva de la experiencia de voluntariado, también aparecen una serie de desafíos en la gestión de la comunicación de la red. Estos se resumen en tres grandes temas: la circulación de la información, la participación activa y sostenida de los voluntarios y la construcción de sentido de comunidad. En cada uno de ellos, se identificaron tanto dificultades que afectan el funcionamiento de la red y de la organización, así como oportunidades de mejora.

A raíz de esto, se decidió tomar la red de voluntariado como eje del trabajo. Esta decisión, que va en consonancia con el trabajo de investigación del diagnóstico, no solo responde a la centralidad del rol operativo de los voluntarios, sino que se valoró también el potencial de los voluntarios como motor de transformación a la interna de la organización, desde una lógica participativa, creativa y horizontal. Se entiende que trabajar para mejorar la comunicación con y entre los voluntarios redonda en el bienestar de la organización en su conjunto, porque implica atender uno de sus públicos más relevantes.

Fue así que se definió como problema central la dificultad para gestionar y fortalecer el vínculo con y entre los voluntarios, desde la comunicación, por parte de la organización.

Se presentan a continuación las preguntas que guiaron la investigación del presente trabajo.

3.1.a. Pregunta General

¿Cómo puede la organización fortalecer el vínculo con y entre los voluntarios a través de la gestión de la comunicación planificada de forma estratégica?

3.1.b. Preguntas Específicas

1. ¿Cuáles son las principales barreras y oportunidades en la circulación de información dentro de la red de voluntariado?
2. ¿Qué factores inciden en la participación activa y sostenida de los voluntarios en las instancias de la organización?
3. ¿Cómo perciben los voluntarios el sentido de comunidad dentro de la red y qué rol cumple la comunicación en su construcción?
4. ¿Qué lugar creen los voluntarios que podría ocupar una figura de líder entre pares dentro de la organización?

3.2.Objetivos

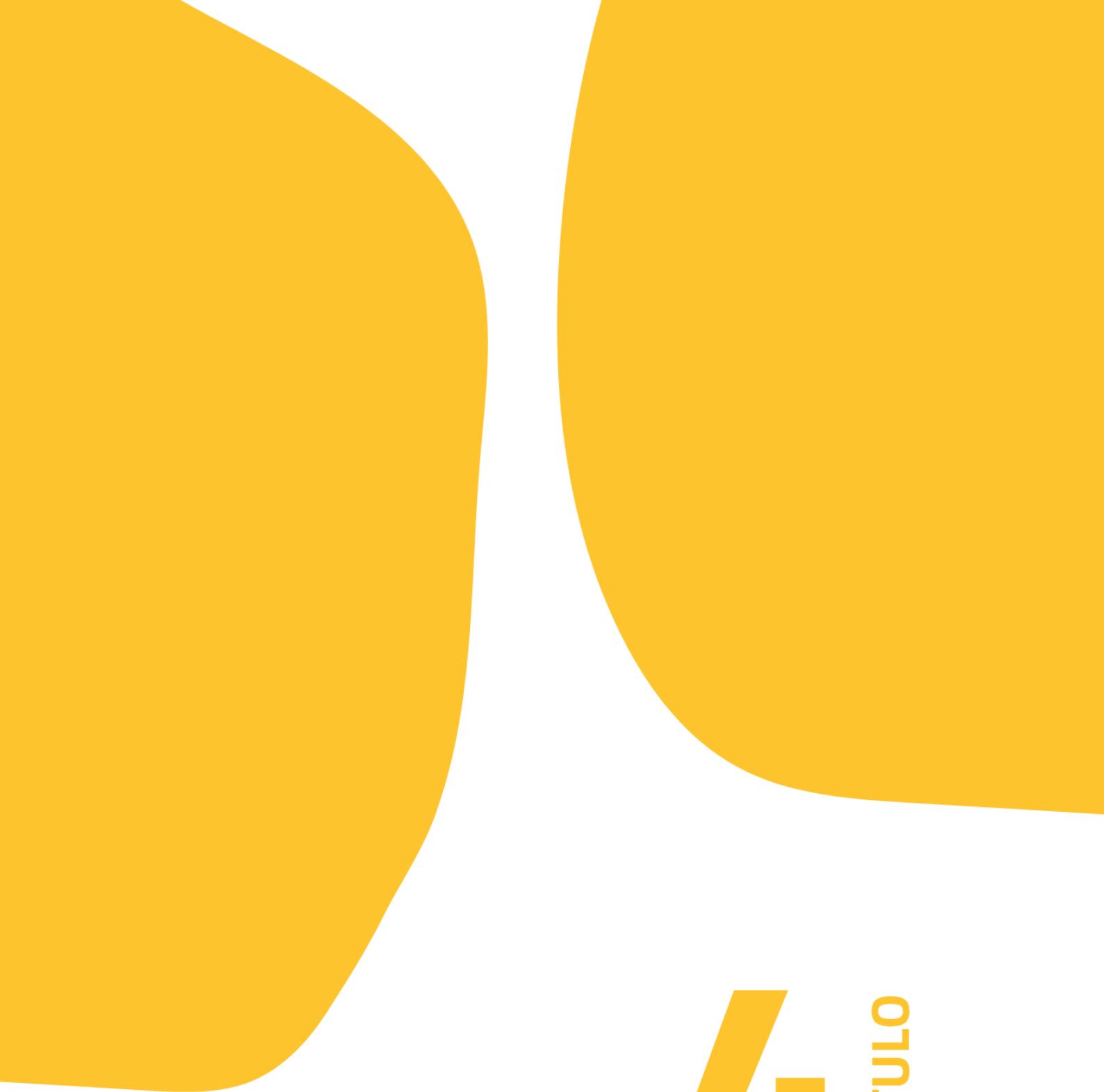
A continuación, se presentan los objetivos que orientan el desarrollo del presente trabajo. Los mismos delimitan y establecen la dirección del proceso metodológico a la vez que definen los aspectos centrales a abordar.

3.2.a. Objetivo General

Realizar una intervención en América Solidaria para mejorar su gestión de la comunicación en relación con la red de voluntariado.

3.2.b. Objetivos Específicos

1. Identificar oportunidades de mejora en la gestión de la comunicación de América Solidaria en relación con la red de voluntariado.
2. Establecer un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) a implementar en América Solidaria que contemple la participación activa de los voluntarios, la circulación de la información y la construcción del sentido de comunidad.



4

CAPÍTULO

METODOLOGÍA

4. Metodología

Este apartado tiene como objetivo dar cuenta de las decisiones metodológicas adoptadas en el diseño de investigación del TFG.

4.1.Plan Estratégico de Comunicación

Para la elaboración del PEC se utilizó como base el método y las recomendaciones propuestas por Aljure en el libro El Plan Estratégico de Comunicación (2015). Los conceptos centrales de dicha obra se abordan en el marco teórico.

Aljure (2015) aclara que es posible adaptar la metodología a conveniencia, según las necesidades y circunstancias de la organización, ya sea “profundizando o desglosando uno o más de sus pasos o incluso agregando otros” (p.100). Además, factores como el marco temporal o el alcance del Plan Estratégico de Comunicación también pueden ser adaptados.

4.2.Metodología de Investigación

La recolección de datos de este trabajo se realizó con un enfoque metodológico cualitativo. Según Sampieri et al. (2014) la investigación cualitativa se caracteriza por intentar “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358). Este enfoque es pertinente cuando se busca “examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p.358). Se utiliza para abordar temas que han sido escasamente explorados, o que directamente no se han investigado.

El enfoque cualitativo permite desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. Es un proceso flexible y dinámico que no sigue una estructura fija. Por lo general, las hipótesis no se definen *a priori*, sino que surgen y se perfeccionan durante

el proceso. Este proceso sigue una lógica inductiva, pues parte de los hechos particulares para generar luego una perspectiva teórica general (Sampieri et al. 2014).

La recolección de datos cualitativos busca obtener información acerca de la experiencia subjetiva de los participantes. Es por ello que se utilizan métodos de recolección de datos no estandarizados, como la entrevista abierta, la discusión grupal o la observación no estructurada. Además, para el trabajo se definió un alcance exploratorio. Este alcance se utiliza para investigar temas poco estudiados desde una perspectiva innovadora y preparan el terreno para futuros estudios (Sampieri et al. 2014).

A continuación, se detallan las técnicas y métodos utilizados para la recolección de datos.

4.3. Entrevista Cualitativa

Según Sampieri et al. (2014) la entrevista cualitativa puede definirse como una reunión en la cual un entrevistador conversa e intercambia información con uno o más entrevistados. Con esta técnica se logra, mediante preguntas y respuestas, "una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema" (p.403). Esta técnica se utiliza cuando el problema de estudio, por su complejidad, no puede ser observado de forma directa. El autor divide a las entrevistas en estructuradas, semiestructuradas y abiertas. En particular, las entrevistas abiertas utilizan una guía general sobre el contenido, pero permiten total flexibilidad al entrevistador para conducirla.

Esta técnica fue utilizada para entrevistar al director de América Solidaria, con el objetivo de recabar información acerca de las necesidades y expectativas de la organización para esta segunda etapa de trabajo, así como sobre los diferentes perfiles de voluntariado (véase [Apéndice 6](#)).

4.4.Taller World Café

El grupo de trabajo participó de las jornadas de formación inicial que América Solidaria brinda al inicio de cada año. Estas jornadas están dirigidas a los profesionales y voluntarios que luego participarán de los proyectos y programas de la fundación. Durante las mismas se realizan diversas actividades de formación e integración. En estas jornadas participaron, además de los integrantes del equipo ejecutivo, 21 personas, entre ellas voluntarios juveniles y universitarios y profesionales locales e internacionales de América Solidaria.

En ese marco, el grupo llevó adelante una instancia de trabajo de tres horas de duración (véase [Apéndices 3](#) y [4](#)). Se utilizó la técnica World Café: un proceso de intercambio y conversación “humana, cálida y significativa que permite a un grupo de personas dialogar sobre preguntas poderosas, para generar ideas, acuerdos y caminos de acción creativos e innovadores, en un ambiente acogedor y amigable, semejante al de una cafetería” (de la Mata, 2012). La metodología se rige por siete principios de diseño integrados, a saber: clarificar el contexto, crear un espacio acogedor, explorar cuestiones fundamentales, fomentar la participación de todos, conectar diversas perspectivas, fomentar la escucha activa e identificación de patrones e ideas claves y por último compartir los hallazgos de forma colectiva. Se establecen entonces cinco componentes que se corresponden con uno o más de los principios mencionados (de la Mata, 2012). Se presentan a continuación en la Tabla 2 cada uno de estos componentes junto con la forma en que fueron aplicados.

Tabla 2. Componentes del World Café y sus aplicaciones

Componentes del World Café	Modo de aplicación
1) Ambientación: Cree un ambiente especial, generalmente inspirado en una cafetería.	La actividad se llevó a cabo en el hall del Centro Agustín Ferreiro. El espacio se organizó en cuatro estaciones: dos de ellas contaban con sillones y mesas bajas, mientras que las otras dos disponían de mesas y sillas. Se colocaron teteras, tazas de café y de té en cada una de las mesas para

	ambientar la actividad. Se buscó crear un entorno cálido y distendido.
2) Bienvenida e introducción: El anfitrión comienza con una cálida bienvenida y una introducción al proceso del World Café, estableciendo el contexto, compartiendo la etiqueta del Café (normas de cortesía) y haciendo que los participantes se sientan cómodos.	El director de América Solidaria, introdujo al grupo con los voluntarios. Luego, se explicó la dinámica de trabajo a los participantes, así como las normas de cortesía. También se aclaró el objetivo de la actividad.
3) Rondas en Grupos Pequeños: El proceso comienza con la primera de tres o más rondas de conversación de veinte minutos para grupos pequeños sentados alrededor de una mesa. Al final de los veinte minutos, los miembros del grupo se trasladan a una nueva mesa.	Se formaron grupos de entre cinco y seis participantes al azar, para fomentar la integración y la diversidad de perspectivas en cada grupo. Para ello, se repartieron tarjetas de cuatro colores diferentes. Una vez formados, los integrantes de cada grupo se ubicaron en una estación y fueron recibidos por un anfitrión perteneciente al grupo del Trabajo Final de Grado. Cada ronda tuvo una duración de 20 minutos.
4) Preguntas: Cada ronda comienza con una pregunta especialmente diseñada para el contexto específico y el propósito del World Café. Las mismas preguntas pueden utilizarse en más de una ronda o complementarse para centrar la conversación o guiarla.	Al comienzo de las rondas, los anfitriones compartieron con el grupo la consigna correspondiente a la estación de trabajo. —dichas consignas se detallarán más adelante—. Además, cada grupo hizo un registro gráfico del intercambio en cada estación, en un papelógrafo, con marcadores de colores y post-its.
5) Cosecha: Despues de los grupos pequeños, se invita a cada participante a compartir sus ideas u otros resultados de sus conversaciones con el resto del grupo. Estos resultados se reflejan visualmente de diversas maneras, generalmente mediante un registro gráfico al frente del salón.	Una vez concluidas las cuatro rondas, se abrió una instancia final de intercambio y diálogo, en la cual cada grupo presentó los puntos clave de conversación en cada estación. Por limitaciones de tiempo, se optó por no hacer un registro gráfico para priorizar el diálogo.

Fuente: Elaboración propia.

Para cada una de las cuatro estaciones se definió una consigna de trabajo vinculada con una de las temáticas de interés definidas en los objetivos del presente trabajo.

Tabla 3. Dinámicas de trabajo por temática en cada mesa en el World Café

Mesa	Temática	Consigna
1	Liderazgo	<p>Se pidió a los participantes que completaran la frase “El voluntario líder de América Solidaria debería ser...”. Se guio la conversación con algunas preguntas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tiene que tener una persona para ser líder? • ¿Qué características y qué responsabilidades debe tener un líder entre los voluntarios? • ¿Cuál es el perfil de un líder dentro de América Solidaria? • ¿Por qué puede ser importante que haya líderes en América Solidaria?
2	Comunidad	<p>Se plantearon dos preguntas disparadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué forma crees que podemos generar una comunidad entre los y las voluntarios/as de América Solidaria? ¿Qué elementos debería tener? • Se guio la conversación con otras preguntas tales como: • ¿Qué tiene que tener un grupo para ser una comunidad? • ¿Qué te hace sentir cercano/a o unido/a a tus pares? • ¿Es importante que exista una comunidad en América Solidaria?
3	Comunicación interna	<p>Se propuso una dinámica de situación en la cual se presentaron ejemplos de mensajes recurrentes dentro de América Solidaria. Se pidió a los participantes que discutan por medio de qué canales, con qué frecuencia y de parte de qué emisores les gustaría recibir dichos mensajes (véase Apéndice 3).</p>
4	Propuesta de valor	<p>A partir del concepto de propuesta de valor planteado por Osterwalder (2014) y presentado en el Marco Teórico, se pidió a los participantes que dibujaran el esquema del perfil del usuario (tareas, frustraciones y beneficios) y el esquema del mapa de valor de la organización (servicios ofrecidos, aliviadores de frustraciones y generadores de beneficios).</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.5.Observación Participante

Sampieri et al. (2014) plantea que la observación participante implica adentrarse profundamente en una situación y mantener un papel activo. Según el autor, los propósitos de esta metodología son explorar y describir ambientes, comprender procesos, identificar problemas y generar hipótesis para futuros estudios. Además, propone una serie de elementos específicos que se pueden observar, algunos de ellos son: ambientes físicos, sociales y humanos, actividades individuales y grupales, elementos que utilicen los participantes, hechos relevantes, entre otros.

Por su parte, Taylor y Bogdan (1984) explican que esta técnica se caracteriza por la recolección de datos de "modo sistemático y no intrusivo" (p.31) y la acción principal del observador consiste en tomar notas sobre lo que se observa en el entorno.

El grupo participó de una reunión de la red de voluntariado junto con el equipo ejecutivo, en la que se empleó la técnica de observación participante (véase [Apéndice 5](#)). Este encuentro permitió recabar nueva información relevante acerca del funcionamiento de la red de voluntariado. Esta información surgió a partir de lo dicho de forma explícita, así como de las dinámicas de trabajo observadas. Dado que la reunión tuvo lugar algunas semanas después del taller World Café, el grupo compartió los resultados obtenidos en dicha instancia.

4.6.Formulario de Preguntas Abiertas en Modalidad Virtual

Se implementó un formulario autoadministrado de preguntas abiertas con el objetivo de actualizar la información respecto a la situación de América Solidaria relevada en el diagnóstico (Apéndice 7). Para su diseño y aplicación se utilizó la herramienta Google Forms, y fue enviado por correo electrónico a sus destinatarios (el director ejecutivo de la organización y algunos integrantes del equipo ejecutivo). La decisión de realizar estas preguntas de forma virtual y autoadministrada respondió a la necesidad de superar limitantes logísticas.

El formulario constó de ocho preguntas, estructuradas en cuatro secciones. En ellas se abordaron aspectos tales como: vigencia de la misión y visión organizacional, conformación y

roles del equipo ejecutivo, consideraciones sobre el diagnóstico y las recomendaciones realizadas, actualización respecto a la red de voluntariado y los programas y líneas de trabajo de la organización.

4.7.Matriz de Marco Lógico

La metodología de Marco Lógico es una herramienta que tiene por objeto facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y la facilitación de la participación y la comunicación entre las partes interesadas. Para este trabajo se decidió utilizar en particular la Matriz de Marco Lógico, que es una de las técnicas que incluye dicha metodología. Esta técnica es una herramienta de sistematización que presenta de forma sintética los aspectos centrales del proyecto (Ortegón et al., 2005).

La información se organiza en una matriz cuyas filas representan cuatro etapas o momentos diferentes del proyecto. Estos son:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa en el largo plazo, aunque el proyecto en sí mismo no sea suficiente para alcanzarlo. Representa un objetivo de desarrollo a nivel estratégico y establece el contexto en el cual el proyecto encaja. Responde a la pregunta de por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado. Describe el efecto o resultado directo que se espera obtener al final de su ejecución. Responde a la pregunta de por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios.
- Componentes del proyecto, es decir, aquellos resultados específicos que se espera obtener durante el transcurso del mismo. Cada componente debe ser necesario para lograr el propósito. Responden a la pregunta de qué entregará el proyecto.

- Actividades requeridas para producir los componentes. Es el punto de partida del plan de ejecución, y se presentan agrupadas por componentes. Responden a la pregunta de qué se hará.

A su vez, la matriz cuenta con cuatro columnas, que suministran la siguiente información:

- Resumen narrativo: describe brevemente cada elemento, como los objetivos y actividades.
- Indicadores: presentan información acerca del progreso respecto al logro de los objetivos establecidos.
- Medios de verificación: fuentes a partir de las cuales es posible obtener información acerca de los indicadores.
- Supuestos: factores externos que implican riesgos al proyecto (Ortegón et al., 2005).

Así, la matriz tiene una lógica vertical: las actividades son necesarias para producir el componente asociado a ellas. Cada componente es necesario para lograr el propósito y, a su vez, el logro del propósito contribuirá al logro del fin (Ortegón et al., 2005).

Tabla 4: Modelo de Matriz de Marco Lógico

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: elaboración propia en base a lo propuesto por Ortegón et al. (2005).

4.8.Taller de Co-creación en Modalidad Virtual

Se llevó a cabo una instancia de intercambio con seis voluntarios y dos miembros del equipo ejecutivo, seleccionados intencionalmente para representar la diversidad de perfiles de la organización. La representación de los perfiles dentro del grupo fue: dos Profesionales de América Solidaria, una Profesional Internacional, dos Voluntarias Universitarias y un Voluntario Juvenil. La dinámica se desarrolló en la plataforma Miro, a través de una pizarra virtual, dividida en columnas por perfil, donde los participantes respondieron, siguiendo un tiempo estipulado, a cuatro preguntas disparadoras (véase [Apéndices 8 y 9](#)) orientadas a explorar percepciones sobre los roles, funciones y denominaciones de cada perfil de voluntariado. En el caso de los integrantes del equipo ejecutivo, su aporte se centró en brindar una visión institucional a partir de su conocimiento transversal de la organización.

La modalidad de trabajo se fundamentó en la interacción visual y colaborativa, cada participante registró sus respuestas en post-its digitales bajo la columna correspondiente a cada perfil, lo que permitió que todos pudieran observar simultáneamente las opiniones de los demás.

El objetivo central de la actividad fue relevar insumos cualitativos para la elaboración de un documento de tipologías de voluntarios, en el que se redefina la nomenclatura y se clarifiquen las funciones de cada perfil. La elección de incluir a los voluntarios se sustentó en la idea de que el punto de vista del público objetivo es crucial para asegurar la relevancia y legitimidad de las propuestas. Este enfoque está guiado por los principios del Diseño Centrado en las Personas, fundamentado en comprender las necesidades, aspiraciones y comportamientos de las personas, situándolas en el centro del proceso de diseño y favoreciendo dinámicas participativas para generar soluciones deseables, factibles y viables. (IDEO, 2015).

5

CAPÍTULO

MARCO TEÓRICO

5. Marco Teórico

El marco teórico de este trabajo presenta los principales conceptos que lo fundamentan y expone las decisiones adoptadas a nivel teórico. Para ello, se recurrió a autores que abordan conceptos relacionados con la comunicación, la gestión organizacional y el tercer sector.

5.1. Conceptos Generales sobre las Organizaciones

El recorrido conceptual de este marco teórico comienza por el concepto de organización. Robbins (1990) define las organizaciones como una entidad social coordinada de forma consciente, con un límite identificable, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para objetivos comunes. En línea con esta definición, Arocena (2010) define organización como un instrumento que sirve para alcanzar metas colectivas. Es decir, las organizaciones se crean en función de ciertos objetivos que deben orientar todas sus acciones. Para ello, sus integrantes deben actuar de forma racional y adaptar sus comportamientos a las metas de la organización. Koshman y Sanders (2020) complejizan este concepto, añadiendo que las organizaciones son manifestaciones de procesos en curso, una expresión puntual de una amplia actividad humana que se hace visible en estructuras temporales. Una organización es una forma particular de dar sentido a aspectos de la actividad humana en un momento y con un propósito específico, no una realidad objetiva que existe de manera independiente a nuestras observaciones y clasificaciones, a pesar de cualquier manifestación física o material.

A partir de lo anterior, es posible clasificar a las organizaciones en tres grupos en base al sector en el que operan: "el primero integrado por las instituciones estatales, el segundo por las empresas que funcionan a partir de la lógica del mercado y el tercero que incluye a las asociaciones sin fines de lucro" (Scrivanelli et al, 2021, p.3).

En este punto, resulta pertinente abordar conceptos que permitan comprender cómo se configura una organización. Para ello, Capriotti (2009) plantea que la identidad corporativa es el "conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que

la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia" (p.21). Estas características le permiten a la organización tener estabilidad y coherencia, aunque las organizaciones estén en permanente transformación. Esto es porque la identidad no es algo invariable, sino más bien una estructura que cambia con el paso del tiempo y se adapta a los cambios de su entorno.

El autor diferencia entre cultura organizacional y filosofía corporativa. La cultura organizacional se entiende como el alma de la identidad, son las creencias, valores y pautas de conducta que sus miembros comparten de forma implícita y por las cuales rigen su comportamiento (Capriotti, 2009). Representa lo que la organización es en un momento determinado. Las creencias son aquellas presunciones básicas que comparten los miembros sobre diferentes aspectos de la organización, son estructuras asumidas y establecidas. Los valores son aquellos principios compartidos por los miembros en su relación cotidiana dentro de la organización. Por último, las pautas de conducta son los modelos de comportamiento observables de los miembros, son aspectos visibles y manifiestos (a diferencia de las creencias y valores).

Por otra parte, la filosofía corporativa se entiende como la mente de la identidad: aquello que se establece desde la dirección de la organización como central, perdurable, y distintivo (Capriotti, 2009). Es el elemento que conecta el presente y el futuro de la organización. Sus componentes son la misión, visión y valores corporativos. La misión de una organización define qué hace la organización y a qué actividad se dedica, permite a la organización "establecer el marco de referencia de su actuación para lograr sus objetivos" (p.140). Esta definición incluye las necesidades que satisface la organización, los beneficios, las soluciones y los valores que brinda. La visión es el objetivo final de la organización, y su propósito es movilizar los deseos e ilusiones de sus integrantes. No debe ser presentada como algo inalcanzable, pero tampoco debe ser una propuesta fácil, ya que no se tomaría como un estímulo ni una dirección a seguir. Por último, los valores centrales representan la forma de operar de la organización: sus valores y principios tanto profesionales como de relación interpersonal.

La misión, como se mencionó anteriormente, incluye las necesidades que la organización busca satisfacer en sus públicos. Este concepto tiene como contraparte el de propuesta de valor, que puede definirse como los beneficios que los usuarios de un producto o servicio pueden esperar obtener del mismo (Osterwalder et al., 2014). Si bien el concepto suele estar asociado a lógicas de mercado (vinculado con la oferta, la demanda y la competencia), resulta también pertinente en el contexto de las organizaciones del tercer sector, con la salvedad de que estas organizaciones responden a otras lógicas y finalidades, centradas en el propósito e impacto social. Esta noción de propuesta de valor no solo refiere a los beneficios que una organización ofrece, sino que debe entenderse como un sistema que busca alinear las necesidades, deseos y expectativas de un grupo de usuarios con las características de los productos o servicios ofrecidos. Esta idea se articula mediante lo que el autor denomina el lienzo de la propuesta de valor, una herramienta conceptual que permite descomponer y comprender de manera estructurada los elementos que componen dicha propuesta.

Este modelo propuesto por Osterwalder et al. (2014) distingue dos componentes principales. Por un lado, el perfil del usuario identifica las tareas que el grupo busca resolver o realizar, las frustraciones que enfrenta, y los beneficios que espera alcanzar. Por otro lado, el mapa de valor describe la propuesta en sí misma y se compone, a su vez, de tres elementos: los productos y servicios ofrecidos, los aliviadores de frustraciones y los creadores de beneficios. Estos componentes buscan responder directamente a las necesidades, dificultades y aspiraciones del público objetivo. El objetivo de este enfoque es lograr un ajuste entre lo que la organización ofrece y lo que su público necesita o valora.

5.2.Comunicación y Comunicación Organizacional

Una vez definidos los elementos centrales del ámbito organizacional, resulta necesario considerar el papel que juega la comunicación, ya que es el medio por el cual la organización transmite, comparte y construye sentido. La comunicación puede ser entendida como un proceso interpersonal en que se construyen diferentes mensajes (Restrepo, 1995). Se entiende que este

proceso se da siempre con el otro, por lo cual, el mensaje se construye entre quien lo emite y quien lo comprende. Este proceso presenta tres acciones que se dan de forma permanente: producción, transmisión y recepción. En este sentido, cuando se traslada la noción de comunicación al ámbito de las organizaciones, Varona (1994) la concibe como el sistema nervioso de las mismas, ya que permite que las personas y grupos se organicen, definan objetivos y ejecuten ideas. Siguiendo esta idea, Kreps (1995) entiende a la comunicación organizacional como "el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (p.13). Al igual que Varona, Kreps plantea que la comunicación permite a los miembros de una organización lograr metas individuales y colectivas, así como conciliar necesidades personales mediante el cumplimiento de sus responsabilidades dentro de la organización.

Además, es posible identificar diferentes procesos de comunicación de una organización. Según Restrepo (1995), existen cuatro dimensiones pertinentes a la hora de estudiar los flujos de comunicación y la relación de la organización con sus públicos. La dimensión de información refiere al sistema normativo que configura las operaciones, son las transacciones estables que se dan para que ella opere. La dimensión de divulgación se refiere al acto de dar a conocer a otros, se trata principalmente de hacer públicas sus actividades, de interesar y persuadir al otro. La dimensión de generador de relaciones hace referencia a aquellas acciones encaminadas a la formación, socialización y refuerzo de procesos culturales. Por último, la dimensión de participación completa el ciclo de comunicación y "da la palabra al otro, se lo escucha y se lo reconoce" (p.85). La participación requiere ciertas competencias, ya que el "yo" está involucrado en la acción mediante la toma de decisiones con responsabilidad. Al participar, el ser humano desarrolla y ejercita su autonomía, lo que le permite establecer vínculos de pertenencia y compromiso con la organización.

En este punto, es oportuno categorizar y definir algunos procesos de comunicación que tienen lugar en las organizaciones. Kreps (1995) plantea que la comunicación interna es el modelo de mensajes que comparten los miembros de la organización. Es decir, es la interacción humana

que se da a la interna de la misma. Los canales de comunicación internos son aquellas vías por las que fluye la información dentro de una organización y tienen como función principal permitir el desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas y metas.

A su vez, la comunicación interna se compone de canales formales e informales. Los canales de comunicación formal son aquellos que están determinados por la estructura de la organización, y tienen que ver con los diferentes niveles, divisiones y departamentos, así como con las responsabilidades específicas de sus miembros. En cambio, los canales de comunicación informal son aquellos no planificados, que generalmente no están contemplados en la estructura formal, sino que son resultado de la interacción social cotidiana en la organización (Kreps, 1995).

Siguiendo con la caracterización de la comunicación interna, Kreps (1995) plantea que la misma puede darse en flujos verticales (descendentes o ascendentes) u horizontales. La comunicación descendente fluye desde la dirección hacia los niveles jerárquicamente inferiores, y la ascendente recorre el camino inverso y tiene que ver con retroalimentación. La comunicación horizontal, en cambio, es la comunicación entre pares, que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Algunas de sus funciones son: facilitar la coordinación de tareas, establecer relaciones interpersonales, permitir la resolución de conflictos y permitir a los compañeros darse apoyo mutuo.

Como contraparte de la comunicación interna, la comunicación externa es aquella que implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos (Kreps, 1995). Este intercambio resulta en dos actividades comunicativas: la primera se enfoca en enviar la información de la organización a los representantes del entorno, es decir, compartir mensajes e información pertinente, y la segunda en buscar la información importante del entorno para la organización.

5.3.Estrategia y Plan Estratégico de Comunicación

En el marco de la comunicación organizacional, el concepto de estrategia adquiere, como se verá, gran relevancia como guía para coordinar esfuerzos y orientar la toma de decisiones dentro de la organización. Aljure (2015) lo define como "un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, misión u objetivo" (p.30). El plan estratégico de una organización es la forma en que se organizan los recursos (dinero, personas, tiempo, capacidades) para poder cumplir con los objetivos de la organización. El autor plantea que siempre se debe comenzar por conocer la situación actual, para luego trazar objetivos y finalmente decidir de qué forma se van a lograr dichos objetivos.

La planificación estratégica de la comunicación, enmarcada en la estrategia global de la organización, consiste en proceso mediante el cual se analiza el estado de situación actual, se establecen objetivos de comunicación y se especifican procesos, canales, tácticas y acciones operativas. Además, se prevé los recursos necesarios para cumplir con dichos objetivos y se definen formas de medir y controlar la gestión y el impacto de las acciones (Aljure, 2015). El Plan Estratégico de Comunicación (PEC) es el documento que se genera como resultado de este proceso. Para su elaboración, Aljure (2015) propone siete etapas: análisis de situación, análisis FODA, definición de objetivos de comunicación, públicos, mensajes, plan de acción e indicadores.

En primer lugar, el análisis de la situación consiste en la búsqueda y precisión de información de la organización con el fin de identificar el estado actual de la misma. La segunda etapa corresponde al análisis FODA: un proceso de síntesis de la información recabada durante la etapa anterior, que sirve para identificar y clasificar dicha información. Para ello se establecen cuatro categorías: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades son factores derivados de condiciones internas de la organización que favorecen o perjudican, respectivamente, el logro de objetivos. Por otra parte, las oportunidades y amenazas refieren a factores externos, no controlables, que inciden positiva o negativamente en dicho logro. La tercera etapa es la definición de objetivos de comunicación que fundamentan el PEC. Estos objetivos se

derivan de los datos obtenidos en las primeras dos etapas, particularmente de la identificación de problemas que puedan ser intervenidos a través de la gestión de la comunicación. Las siguientes dos etapas propuestas por Aljure refieren a la identificación de los públicos y la definición de los mensajes. La primera de ellas consiste en identificar, clasificar y priorizar los públicos en función de los objetivos de comunicación. La segunda consiste en definir y especificar, para cada público, qué mensajes se “quiere-requiere transmitir para lograr así los objetivos propuestos” (p.167). En la sexta etapa se define el plan de acción. Esto significa el planteamiento de tácticas y herramientas a través de los cuales se busca lograr los objetivos, y que deben contemplar las circunstancias y los recursos disponibles en la organización. Esta etapa incluye la propuesta de cronogramas y presupuestos. Por último, la séptima etapa es la definición de indicadores que permitan medir la gestión de comunicación y su impacto. Los indicadores de gestión permiten verificar si se están usando los recursos eficientemente y según el plan, mientras que los indicadores de impacto permiten verificar si se está logrando el cumplimiento de los objetivos.

5.4. Públicos

Si bien la noción de público es relevante a nivel de la gestión de las organizaciones en general, es interesante entenderlo desde la perspectiva de la comunicación organizacional, dado que esta se desarrolla en interacción constante con los diversos grupos con los que la organización se vincula. Capriotti (2009) define el concepto de público como “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (p.73-74).

Uribetxberria (2019), por su parte, propone una categorización de públicos adaptada a la realidad de las Organizaciones No Gubernamentales. Se clasifican los públicos en internos y externos. Entre los públicos internos se encuentran aquellas personas que ya tienen un vínculo con la organización: socios, voluntarios, personal remunerado y donantes, tanto particulares como entidades públicas y privadas. Los públicos externos se subdividen en público final y público intermedio. El público final está integrado por la opinión pública y la sociedad, así como por los

beneficiarios. Además, se agrega en este apartado a las empresas y la Administración Pública, necesarias para el financiamiento y la existencia jurídica y legal de las ONG. La categoría de público externo intermedio está compuesta por personas o grupos que ayudan a la organización a lograr influenciar al público externo final, generando un cambio de comportamiento. La autora agrega a este último a las empresas, gobiernos y medios de comunicación. Es decir, tanto empresas como autoridades pueden ser consideradas públicos finales e intermedios, ya que pueden ejercer como líderes de opiniones frente a sus públicos de interés.

5.5.Gestión del Conocimiento

La comunicación organizacional también puede contemplarse desde la perspectiva del conocimiento que circula en la organización, al considerar cómo se registran, comparten y aprovechan los aprendizajes generados. Según Davenport y Prusak (1998) el conocimiento es una combinación fluida de experiencia, valores, información contextual y perspectiva experta que proporciona un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.

Frecuentemente, las organizaciones lo integran no solo en documentos o repositorios, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas organizacionales. Es posible diferenciar dos tipos de conocimientos en organizaciones: el tácito y el explícito. El conocimiento tácito es rico y complejo, resultado de la experiencia acumulada en individuos con el paso del tiempo. Son conocimientos que no son enseñables, articulables ni observables en su uso. Por otra parte, los conocimientos explícitos son articulables, enseñables, observables, esquemáticos, simples y documentados (Davenport y Prusak, 1998).

A partir de este concepto, los autores definen la gestión del conocimiento como aquellas acciones o prácticas que realiza la organización con el fin de obtener el máximo valor del conocimiento disponible.

Desde la perspectiva de los procesos organizacionales, la gestión del conocimiento puede entenderse como el conjunto sistemático de acciones orientadas a organizar a los integrantes para que “detecten, seleccionen, organicen, filtren, presenten y utilicen información con el fin de

desarrollar recursos de conocimiento basados en el propio capital intelectual de la organización, con el objetivo de mejorar las habilidades organizativas y crear valor" (Borroto, 2007, citado en Villasana et al., 2021).

Para este trabajo, es de especial interés enfocar el concepto en el ámbito de las organizaciones del tercer sector. En el informe ONG del conocimiento: influir para el impacto social, publicado en el marco del Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social (2018) se destaca la importancia de la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional, particularmente en las ONG, y se exponen los factores clave a la hora de implementar este proceso, así como los principales desafíos que presenta. El artículo destaca que la gestión del conocimiento consiste en "proporcionar el contenido correcto a las personas adecuadas y en el momento adecuado para que tomen mejores decisiones" (p.5). La gestión del conocimiento permite a las ONG ser más eficientes y relevantes en el contexto actual y tener más influencia para promover cambios sociales. Una adecuada gestión del conocimiento facilita medir el resultado de la actividad de la organización y le permite aplicar enfoques basados en experiencias positivas.

5.6.Tercer Sector

Como se dijo al inicio de este capítulo, las organizaciones se pueden clasificar según el sector en el que operan. Para este trabajo es especialmente importante definir con claridad algunos conceptos relacionados con el Tercer Sector, ya que a él pertenece América Solidaria. Sin embargo, antes de pasar a abordar el concepto de Tercer Sector, resulta pertinente considerar la definición de Sociedad Civil, propuesta por el Índice CIVICUS, entendida como "la arena o escenario, fuera de la familia, el Estado y el mercado, que se construye mediante acciones individuales y colectivas, y por organizaciones e instituciones, para hacer avanzar intereses comunes" (Instituto de Comunicación y Desarrollo [ICD], 2010, p.18). Por otra parte, Paiva (2004) define el Tercer Sector como un "conjunto de instituciones cuya característica principal es ser privadas, pero no lucrativas y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el Mercado" (p.99-100). Se puede concluir, entonces, que el

concepto de sociedad civil es más amplio y abarcativo que el del tercer sector, ya que este último se refiere específicamente a un conjunto de organizaciones con cierto grado de formalidad. Según la autora, aunque se trata de un espectro diverso, estas organizaciones comparten una serie de elementos que las distinguen. En primer lugar, son de carácter privado, pues están separadas del estado, más allá de que puedan percibir fondos del sector público. Son no lucrativas, ya que no distribuyen beneficios entre sus miembros. Son autogobernadas, es decir que eligen sus propias autoridades y actividades. Son voluntarias, de libre afiliación. Por último, son estructuradas: presentan cierto grado de formalización y permanencia en el tiempo.

Si bien el Tercer Sector se diferencia del mercado y del Estado, tiene aspectos en común con el ámbito privado, ya que surge por la iniciativa de particulares. Además, comparte con el ámbito público el hecho de que sus acciones persiguen el bien general (Bettoni y Cruz, 1999). En Uruguay existe una normativa legal reducida con respecto a las organizaciones del tercer sector. Si bien el trabajo al que se hace referencia fue publicado en 1999, la situación normativa parece no haber experimentado cambios sustanciales desde entonces. En Uruguay se reconocen legalmente dos formas de personería jurídica aplicables a las organizaciones del tercer sector, las asociaciones civiles y las fundaciones:

Las fundaciones se distinguen de las asociaciones en que a diferencia de éstas cuyos beneficios pueden ser imputados para el crecimiento de la asociación o el beneficio de sus miembros, en las fundaciones el fin es altruista, como por ejemplo la ayuda y beneficencia hacia los sectores desposeídos y empobrecidos o el impulso y la promoción de las artes, etc. En ambas modalidades se hace necesario la existencia de un patrimonio para la consecución del fin, que en el caso de las fundaciones proviene de afuera de la organización misma. (p. 6)

Vale la pena notar que, además de los criterios legales, también es posible catalogar las organizaciones del tercer sector según el uso social, es decir, los nombres utilizados de forma corriente en la sociedad (Paiva, 2004). Una descripción detallada de estas categorías excede los objetivos de este marco teórico, pero sí resulta pertinente definir el concepto de Organización No Gubernamental (ONG). Paiva plantea que se trata de organizaciones que cumplen con las ya mencionadas características del tercer sector y cuyos objetivos son ejercer presión en el ámbito público en la defensa de derechos y/o atender necesidades no satisfechas por el Estado.

Para Bettoni y Cruz (1999), se trata de una forma innovadora dentro de la sociedad civil, ya que impulsan e implementan proyectos y programas de desarrollo más abarcadores. Además, se diferencian por una serie de elementos particulares: gestionan intereses públicos y no el de sus propios miembros, buscan acciones orientadas al desarrollo, pero sin la representación orgánica de los beneficiarios. Además, cuentan con un equipo de técnicos y profesionales permanente, con la capacidad de gestionar sus propias finanzas y captar recursos de la cooperación internacional.

5.7.Voluntario y Voluntariado

Luego de repasar los principales conceptos relativos al Tercer Sector, es fundamental considerar el papel de los individuos que llevan a cabo gran parte de sus dinámicas: los voluntarios. Un voluntario, según Etkin (2012), es un actor social que dona su tiempo y sus capacidades para prestar servicio en labores solidarias. La autora define al voluntariado como una asociación donde estos actores sociales se agrupan para prestar, además de su tiempo, servicios para la realización de tareas sin fines de lucro. Además, destaca que las acciones del voluntariado inciden e impactan en el tejido social en el cual tienen lugar. Es decir, no solo responden a necesidades concretas e individuales: por el contrario, influyen en los espacios y comunidades en los cuales se lleva a cabo dicha acción. Dentro de las características del voluntariado se destaca la importancia de la libre elección y la ética. El trabajo voluntario tiene repercusión en otros y se presenta como un medio para brindar una respuesta a las diversas necesidades de una comunidad o sociedad, y no como un fin en sí mismo.

Dado que los voluntarios son el motor de las acciones de una ONG, resulta fundamental promover y sostener canales que favorezcan la participación de los voluntarios en dichas organizaciones. Además, es necesario tener conocimiento, entendimiento y habilidades que permitan planificar y administrar el voluntariado. Esto se debe a que la actividad de los voluntarios necesita continuidad en el tiempo: para ello es necesario que estén involucrados con la causa de la organización (Etkin, 2012). En este sentido, Koschmann y Sanders (2020) plantean que los voluntarios solo existen en relación con ciertos tipos de instituciones que realizan trabajos específicos. Lo que se entiende como 'voluntariado' se comprende mejor como una relación, no como una entidad en sí misma.

Para comprender mejor las distintas expresiones del trabajo voluntario, es posible delimitar dos categorías de voluntariado: el asistencialista y el de desarrollo (Aguilar, 1992). En el caso del voluntariado asistencialista, predomina una forma de trabajo con un enfoque paternalista, donde las organizaciones consideran a las personas como sujetos pasivos que reciben su acción benefactora. Se considera que el foco principal está en satisfacer una necesidad inmediata sin adoptar una mirada más crítica de las causas subyacentes. Por otro lado, el voluntariado de desarrollo tiene un enfoque actual y moderno, su foco apunta a desarrollar diferentes capacidades en las personas beneficiarias. Su objetivo es lograr que ellas mismas generen mecanismos para resolver sus posibles dificultades. Mediante este enfoque, se trata de trabajar en conjunto con los sujetos, que son considerados activos y capaces de generar sus propias herramientas.

5.8.Comunicación en el Marco de Voluntariados

En este punto, teniendo en cuenta que la comunicación es el eje transversal de este trabajo, es relevante reflexionar sobre la comunicación en el ámbito del voluntariado. Ello implica tener en cuenta la interacción entre los propios voluntarios, así como la relación de estos con la organización y sus diversos públicos. En esta sección se exploran conceptos que permiten

comprender el papel que juegan la participación, la construcción de comunidad y el liderazgo dentro de estos espacios.

5.9.Comunicación para el Desarrollo

La Comunicación para el Desarrollo es entendida por Jenatsch y Bauer (2014) como una actividad transversal en la gestión de proyectos que actúa como una herramienta para la incidencia social y política. Su objetivo principal es promover la participación y el cambio social mediante el uso combinado de la comunicación interpersonal, los medios comunitarios y las tecnologías de la información y la comunicación.

A diferencia de la comunicación institucional, que según estos autores tiende a ser unidireccional y centrada en la transmisión de información, la Comunicación para el Desarrollo promueve procesos de diálogo para la construcción colectiva del conocimiento. Su abordaje pone énfasis en la escucha activa y el reconocimiento de un interlocutor que no solo recibe, sino que opina, pregunta y comunica sus necesidades. Según Jenatsch y Bauer (2014), comunicar para el desarrollo "significa establecer un diálogo, apoyar el cambio social y comunicar con sensibilidad para el entorno cultural", lo cual constituye más una actitud que una simple técnica" (p. 11).

La Comunicación para el Desarrollo se caracteriza por tres elementos. En primer lugar, se fundamenta en el diálogo, promueve el intercambio entre los diversos actores, teniendo como propósito el protagonismo de los participantes. En segundo lugar, apoya el desarrollo y el cambio social mediante el fortalecimiento e incidencia en proyectos. Para ello, debe existir una articulación de trabajo entre equipos técnicos y especialistas en comunicación. Por último, tiene como eje la cultura local, ya que la comunicación debe contemplar elementos contextuales tales como el canal, lenguaje y formato más adecuados para generar impacto (Jenatsch y Bauer, 2014).

A su vez, Jenatsch y Bauer (2014) identifican cuatro funciones clave de la Comunicación para el Desarrollo. Estas son: facilitar el acceso a la información y al conocimiento para promover la participación activa, generar espacios inclusivos de diálogo entre ciudadanía, instituciones y

actores cooperantes, empoderar y dar voz a quienes se encuentran excluidos, y, por último, fomentar el intercambio y aprendizaje para impulsar el consenso y la gestión accesible del conocimiento.

5.10. Comunidad

El concepto de comunidad, como muchos otros de las ciencias sociales, es de carácter polisémico y complejo, tal como plantea Montero (2004). Dado el alcance propio de este trabajo, se optará por presentar solo algunas definiciones consideradas pertinentes. La autora indica que "la comunidad supone relaciones, interacciones, tanto de hacer conocer como de sentir, por el hecho de compartir aspectos comunes" (p.95). Esas relaciones se dan en un ámbito social, a partir de intereses y necesidades desarrolladas histórica y culturalmente. Dichas circunstancias específicas afectan a un grupo de personas que se reconocen como partícipes y desarrollan una identidad social fundada en esa historia compartida. Además, construyen un sentido de comunidad que se define dentro de ese grupo social. En este sentido, Montero (2004) plantea el concepto de comunidad como

un grupo social dinámico, histórico y culturalmente constituido y desarrollado, que comparte intereses, objetivos, necesidades y problemas, en un espacio y un tiempo determinados y que genera colectivamente una identidad, así como formas organizativas, desarrollando y empleando recursos para lograr sus fines (p.96).

Es interesante destacar el aspecto de dinamismo y constante transformación de las comunidades: como todo fenómeno social, no es estático, ni se da bajo una estructura definida. Una comunidad está siempre en movimiento, en el proceso de ser, al igual que sus integrantes. Así, Montero (2004) detalla que existen ciertos aspectos constitutivos del concepto de comunidad:

- Aspectos comunes compartidos: historia, cultura, intereses, necesidades, problemas, expectativas (socialmente construidos por los miembros del grupo).
- Un espacio y un tiempo.
- Relaciones sociales habituales y frecuentes, muchas veces cara a cara.
- Interfluencia entre individuos y entre el colectivo y los individuos.
- Identidad social construida a partir de los aspectos anteriores.
- Sentido de pertenencia a la comunidad.
- Desarrollo de un sentido de comunidad derivado de todo lo anterior.
- Un nivel de integración mucho más concreto que el de otras formas colectivas de organización social.
- Vinculación emocional compartida.
- Formas de poder producidas dentro del ámbito de relaciones compartidas.
- Límites borrosos (p.96).

Montero (2004) advierte a su vez sobre la necesidad de enfocar el concepto de comunidad desde el sentimiento y no desde el lugar físico como tal. Por tanto, en el ámbito del trabajo comunitario interesan los “procesos psicosociales de opresión, de transformación y de liberación que se dan en las personas que, por convivir en un cierto contexto con características y condiciones específicas, han desarrollado formas de adaptación o de resistencia y desean hacer cambios” (p.13).

5.11. Participación

La participación se relaciona estrechamente con la comunicación organizacional, sobre todo en el Tercer Sector, ya que es un aspecto clave en los procesos de comunicación de este tipo de organizaciones. Puede entenderse como la intervención consciente y efectiva de los integrantes de una organización en las acciones que promueven su desarrollo y transformación de la realidad (Adrís, s.f.). Implica un involucramiento que va más allá de la sola presencia: significa formar parte, tener parte e influir activamente a través de la acción. Esta participación puede

expresarse en diferentes niveles, que van desde el acceso a la información, pasando por la emisión de opiniones, hasta la toma de decisiones, siempre sobre la base de procesos organizados y colectivos (Robirosa et al., 1990).

Según esta perspectiva, la acción colectiva se diferencia de la individual por su componente organizativo y por contar con reglas que determinan cómo se toman las decisiones y cómo se agregan las voluntades individuales. La participación tiene efectos concretos: favorece el compromiso con la ejecución de decisiones, enriquece los programas y fortalece las capacidades de los involucrados (Robirosa et al., 1990).

Pretty (1995) distingue entre enfoques que consideran la participación como una vía para mejorar la eficiencia de los proyectos, y aquellos que la entienden como un derecho fundamental orientado al empoderamiento. En su tipología, identifica distintos grados, desde formas manipulativas hasta la auto-movilización, que es la expresión más plena de una participación autónoma.

En contextos institucionales, la participación supone apropiarse simbólicamente de la organización, sentirse parte y tener incidencia en la toma de decisiones. Esto requiere una distribución equitativa del poder, estructuras horizontales y relaciones basadas en la colaboración y el consenso (Adrís, s.f.). La autonomía en los distintos sectores puede fortalecerse a través de esquemas de autoridad distribuida y responsabilidad compartida (Burin et al., 2003, citado en Adrís, s.f.).

5.12. Habilidades Blandas

Las habilidades blandas son relevantes porque influyen en la forma en que la red de voluntariado se relaciona y participa en la organización. La literatura académica acerca de las habilidades blandas es variada: no existe un conjunto formal de habilidades blandas acordado formalmente (Matteson et al., 2016). Para una definición general, Robles (2012) propone que las habilidades blandas son rasgos de personalidad, actitudes y comportamientos. Las habilidades

blandas son intangibles, no técnicas, vinculadas a la personalidad y determinan las fortalezas de una persona en su rol dentro de una organización: como líder, facilitador, mediador, negociador. Si bien están frecuentemente relacionadas al mundo laboral, las habilidades blandas están en constante desarrollo a través de su aplicación práctica en la vida cotidiana. A diferencia de las habilidades duras, que se refieren al conjunto de habilidades y conocimientos técnicos para realizar cierto tipo de tareas, las habilidades blandas son interpersonales y de amplia aplicación.

Las habilidades sociales son los atributos interpersonales que caracterizan la forma en que una persona se relaciona con las demás y constituyen un aspecto central de las habilidades blandas. Pero las habilidades blandas abarcan más que las habilidades sociales: las cualidades personales (como la personalidad, la simpatía, la capacidad para gestionar el tiempo y habilidades organizativas) y los atributos profesionales (como la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo) son otros componentes importantes. Las habilidades sociales promueven la comunicación efectiva, interacciones respetuosas, actitudes positivas y la habilidad de mantener la compostura en situaciones difíciles. Las habilidades blandas son la combinación de habilidades sociales interpersonales y de atributos personales (Robles, 2012).

5.13. Liderazgo Transformacional

Como se mencionó en el apartado anterior, el liderazgo es un atributo considerado como parte de las habilidades blandas. Este adquiere gran relevancia en el contexto del voluntariado ya que, como se verá, influye directamente en la motivación y la participación de los miembros. Según Robbins y Judge (2009) el liderazgo se define como la capacidad para influir en un grupo hacia el establecimiento y logro de metas colectivas.

Sin embargo, no todos los liderazgos se dan de la misma manera ni con el mismo propósito. A efectos de este trabajo, adquiere particular interés el concepto de liderazgo transformacional planteado por los autores. El líder transformacional, a diferencia de aquellos designados explícitamente por la organización para cumplir un rol y unos objetivos institucionales determinados, es aquel que inspira y motiva a quienes lo siguen. Promueve la participación en la

organización, el involucramiento en el grupo e incita a los integrantes a ir más allá de su interés personal en pos del bien de la organización. Este tipo de liderazgo estimula y alienta a las personas a que sean proactivas, creativas y a no depender únicamente de las decisiones tomadas desde la dirección. El líder transformacional es propulsor de las capacidades personales de cada integrante en favor del grupo y de la organización (Robbins & Judge, 2009).

Es importante dejar en claro que el liderazgo transformacional no es autoritario. Este entiende la "prioridad de los intereses colectivos sobre los individuales en cuanto al trabajo que se realiza para la comunidad" (Montero, 2006, p.96). Es de suma relevancia tener esto presente a la hora de destacar líderes en un grupo donde la comunicación es principalmente horizontal. Estas personas suelen ser responsables y comprometidas, poseen gran energía y tiempo para dedicarle a la organización, tienen muy claros los objetivos de la misma y dialogan por el bien común en situaciones conflictivas (Montero, 2006). Además, su habilidad para dirigir es aceptada por la mayoría del grupo, lo que refuerza su posición como líder. En cuanto a los comportamientos ideales de un líder transformacional, Robbins y Judge (2009) mencionan los siguientes: consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada.

Por su parte, Montero (2006) explica que el valor del líder transformacional radica en "la amplia comprensión y conocimiento acerca de las necesidades de la comunidad, acerca de las capacidades y limitaciones de muchos de sus miembros, de los recursos en su poder y de los recursos a obtener" (p.95). Para las organizaciones, los referentes son un recurso valioso sobre el cual pueden apoyarse para obtener información sobre sus miembros y gestionar de manera eficiente sus conocimientos y habilidades, a la vez que los mantiene proactivos y creativos. Estas personas son las mejores para delegar las responsabilidades y balancear la energía y dedicación del grupo (Montero, 2006). Asimismo, el liderazgo transformacional tiene el potencial de generar un mayor esfuerzo, productividad, satisfacción y adaptabilidad en la organización (Robbins & Judge, 2009).

No obstante, asumir el rol de liderazgo en una comunidad implica una importante demanda de tiempo y energía que puede resultar desgastante (Montero, 2006). La elevada responsabilidad de coordinar tareas y atender las opiniones del grupo "es a la vez su condena a un trabajo no forzado, pero sí muy duro" (p. 94). Por eso recargar este rol en una única persona puede ser perjudicial para ella y para el grupo que se puede descansar en su trabajo.

6

CAPÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO

DE COMUNICACIÓN

6. Plan Estratégico de Comunicación

6.1. Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico de Comunicación (PEC) de América Solidaria se elaboró a partir de un diagnóstico comunicacional realizado en el año 2024 y siguiendo la metodología de Aljure (2015). Se evidenció como principal desafío la dificultad para gestionar el vínculo con la red de voluntariado. El PEC tiene como objetivo general fortalecer dicho vínculo mediante cuatro ejes: promover liderazgos horizontales, construir comunidad, sistematizar y compartir conocimiento, y potenciar la participación activa. Para ello se planificaron nueve actividades, organizadas en un cronograma anual, de las cuales se ejecutaron dos: un documento de tipologías y perfiles del voluntariado, que clarifica roles y responsabilidades, y un taller de comunicación para el liderazgo transformacional, orientado a promover este tipo de liderazgo a la interna de la organización.

6.2. Actualización del Diagnóstico de Comunicación

Tras la elaboración y presentación del diagnóstico de comunicación (Alonso et al., 2024) en 2024, a comienzos de 2025 se retomó el contacto con el equipo ejecutivo de América Solidaria para iniciar una serie de encuentros. En ellos, además de actualizar el estado de situación respecto a lo relevado en el diagnóstico, se presentaron los próximos pasos del proceso de trabajo.

Asimismo, se actualizó el mapa de públicos a partir de los comentarios obtenidos acerca de la primera etapa de trabajo (véase [Figura 2](#)).

Como se mencionó en el capítulo de metodología, se realizó un taller en formato World Café, el cual permitió validar las áreas identificadas como relevantes al finalizar el diagnóstico y recoger la retroalimentación de la red de voluntariado. Además, esta instancia permitió adecuar el marco teórico a las necesidades comunicacionales actuales de América Solidaria.

En la misma línea, para dejar registrados los posibles cambios en la organización, se empleó un formulario virtual con preguntas abiertas (véase [Apéndice 7](#)). A continuación, se detallan una serie de consideraciones surgidas a partir de las respuestas obtenidas.

América Solidaria mantuvo vigente su misión institucional, aunque reconoce la necesidad de reformular su redacción para hacerla más accesible y representativa de su accionar actual, en especial respecto al protagonismo de niños, niñas y adolescentes. La estructura organizacional se mantuvo estable, salvo por el cambio en el área de Sostenibilidad, donde una nueva persona asumió el rol de director de sostenibilidad. Aunque no hubo transformaciones en los roles internos, se introdujeron ajustes en la gestión de la red de voluntariado, así como la designación de referentes rotativos por áreas (comunidad, formación y acción) y la realización de asambleas periódicas para fortalecer la comunicación, participación y el sentido de pertenencia.

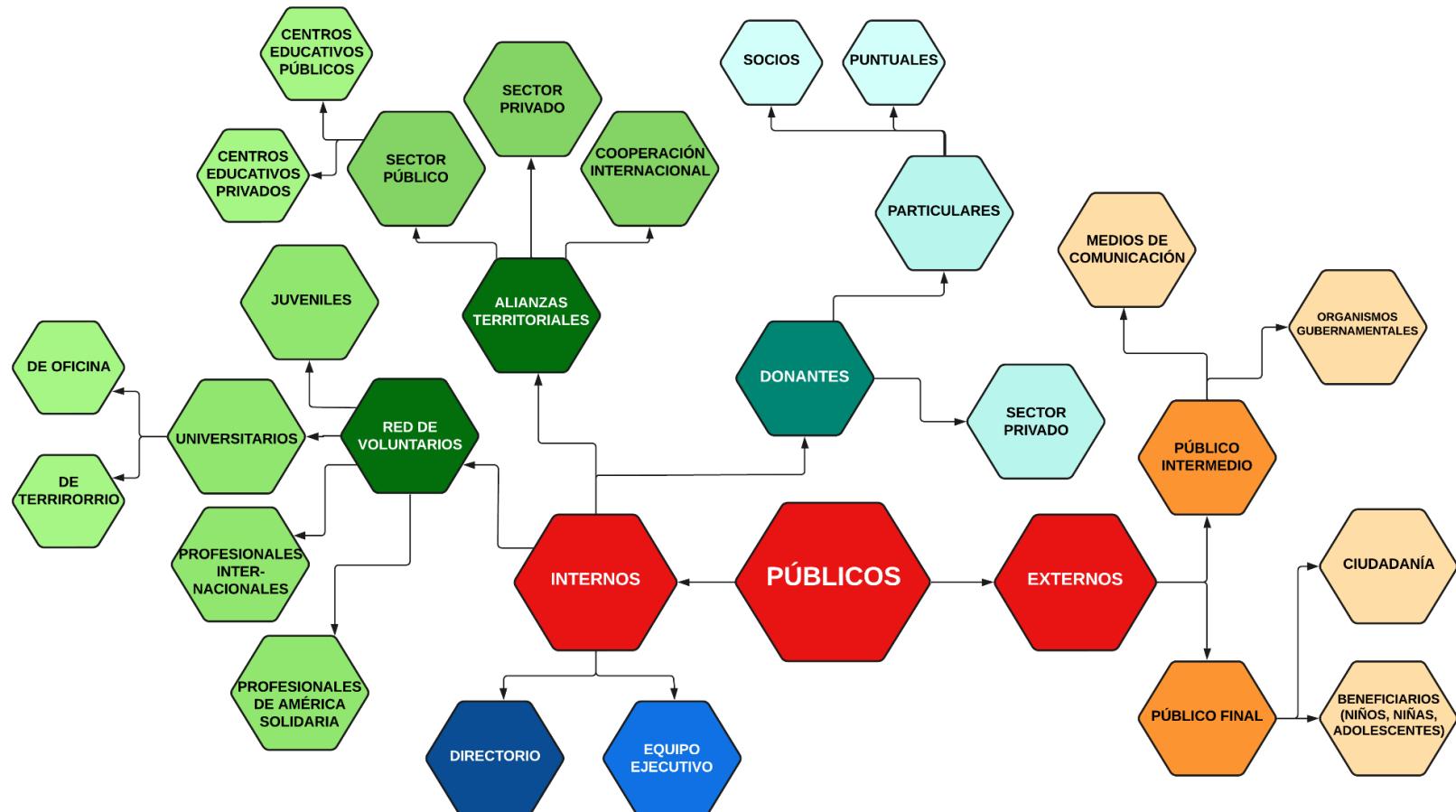
A raíz del diagnóstico, la organización comenzó a implementar varias de las recomendaciones allí formuladas. Entre ellas, destacan la simplificación de los mensajes clave, el

fortalecimiento de la narrativa institucional en redes y convocatorias, la segmentación del público voluntario para optimizar las dinámicas de comunicación interna y la exploración de nuevos usos de WhatsApp.

En paralelo, se incorporaron nuevos programas en alianza con otras organizaciones e instituciones públicas. Entre ellos se encuentran Crecer Jugando (con CAIF Creciendo), la Colonia de Vacaciones de Invierno (con Servicio Jesuita a Migrantes), Accionadores por la Salud Mental (con la Intendencia de Canelones) y Canelones Territorio Concausa (con la Huella) (véase [Apéndice 7](#)).

Si bien la estructura de la red de voluntariado no se modificó formalmente, surgió la inquietud de revisar la clasificación actual de los distintos perfiles (juveniles, universitarios y profesionales), dado que hay quienes consideran más pertinente priorizar los roles funcionales y los canales de participación antes que las categorías tradicionales (véase [Apéndice 7](#)). A esto se suma la dificultad de construir una propuesta de valor que logre integrar los diversos intereses de los voluntarios, reconociendo la heterogeneidad de motivaciones que caracteriza a la red.

Figura 2. Mapa de públicos de América Solidaria



Fuente: Elaboración propia.

6.3.Matriz FODA de Comunicación

En la siguiente matriz FODA de comunicación de América Solidaria se presentan de forma sintética los hallazgos relevados a lo largo de la realización del diagnóstico junto con la información recabada a partir del World Café y el formulario virtual. Se presentan de forma esquemática las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.

Tabla 5: Matriz FODA de comunicación de América Solidaria

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Voluntarios involucrados, autónomos e interesados. • Voluntarios como actores fundamentales para impulsar los programas en el territorio y la difusión de la misión de la organización. • Cultura organizacional horizontal y participativa. • Metodologías de trabajo atractivas. • Valores arraigados y practicados. • Transparencia interna y apertura hacia las opiniones de todos los integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Público joven con compromiso social como potenciales voluntarios • Público joven interesado en las propuestas de formación preprofesional. • Posibilidad de establecer alianzas con organizaciones de interés. • Participación en la Asociación Nacional de ONG (ANONG), que habilita el trabajo en conjunto con otras ONG.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia del equipo ejecutivo. • Baja respuesta y participación en los canales de comunicación. • Comunicación interna no segmentada y genérica. • Asociación del rol de liderazgo con estructuras jerárquicas verticales. • Limitación de espacios de socialización. • Brechas en el acceso a la información. • Dificultad en la comunicación de la propuesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación de los voluntarios por factores externos. • Organizaciones similares con propuestas de valor tangibles, como, por ejemplo, construcción de viviendas de emergencias, ollas populares, entre otras. • Factores sociales, económicos y políticos que influyen en el funcionamiento de la organización.

de valor y diferenciación.

- Proceso de inducción con potencial de mejora
- Sobre carga de voluntarios comprometidos.
- Disconformidad con la nomenclatura actual de la red de voluntariado.

Fuente: Elaboración propia.

6.4.Objetivos de Comunicación

En esta sección se establecen los objetivos del PEC, enfocados en abordar las problemáticas detectadas a través de la gestión de la comunicación.

6.4.a. Objetivo General

Fortalecer a la organización mediante la mejora del vínculo con y entre los voluntarios, a través de la gestión de la comunicación.

6.4.b. Objetivos Específicos

1. Promover liderazgos horizontales dentro de la red de voluntariado.
2. Fomentar la construcción de comunidad entre los voluntarios.
3. Proponer estrategias para sistematizar y compartir el conocimiento generado por y para los voluntarios.
4. Potenciar la participación activa y sostenida en la red de voluntariado.

6.5.Matriz de Mensajes

La Tabla 6 presenta los mensajes y los medios seleccionados dirigidos a los públicos de interés para el PEC.

La matriz de mensajes organiza los contenidos clave a transmitir, definiendo qué se comunica, a quién se dirige y a través de qué canales. Su propósito es orientar de manera clara y efectiva la comunicación hacia los públicos de interés, utilizando los canales donde estos se encuentran para garantizar mayor alcance e impacto. Además, busca incentivar la cohesión de los mensajes entre sí, manteniendo la misma línea discursiva desde la identidad organizacional.

Tabla 6: Matriz de mensajes dirigida a los públicos de interés

Público objetivo	Dimensión conceptual (qué decimos)	Dimensión creativa (cómo lo decimos)	Canal sugerido
Voluntariado Juvenil	Dar continuidad al camino iniciado en los proyectos de América Solidaria, reforzar su rol como pares que acompañan y mostrar que es posible crecer en la organización. Transmitir que su aporte, aunque en tareas pequeñas, es fundamental para sostener los proyectos.	<ul style="list-style-type: none">Lenguaje cercano y motivador, que refuerce la identidad adolescente. Mensajes cortos y visuales (emojis, fotos, videos).Ejemplo: "Vos ya viviste el campamento. Ahora te toca ser referente para otros. Anímate a dar el próximo paso con América Solidaria".	<ul style="list-style-type: none">WhatsApp: mensajes directos y grupales. Se recomienda generar listas de difusión para potenciales interesados en contenido específico, segmentadas por actividades.Instagram: reels y stories con experiencias.TikTok: video con testimonios, mostrando las actividades más destacables que realiza este tipo de voluntario.

Voluntariado Universitario	<p>Subrayar que este espacio les da formación y herramientas para conectar lo académico con la realidad social. Reconocerlos como jóvenes con mirada crítica, capaces de aportar reflexión, además de acción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Narrativa de crecimiento y maduración profesional. Mensajes que combinen datos sociales + historias reales. Mensajes que enfaticen la oportunidad de formación. • Ejemplo: • 1. "Estudiás para transformar. En América Solidaria unís teoría y acción: cada taller, cada proyecto, también te forma como profesional." • 2. "Sumate a esta oportunidad para enriquecer tu formación como futuro/a profesional. Te invitamos al taller [datos del taller y lo que aporta social y técnicamente al voluntario o voluntaria] No te lo pierdas". 	<ul style="list-style-type: none"> • WhatsApp: segmentado por actividades - formación, convocatorias a programas América Solidaria. Se recomienda generar listas de difusión previamente segmentadas para potenciales interesados en contenido específico (una lista para los interesados en formación, otra lista para los interesados en convocatorias a actividades en relación a cierto tema, etc). • Instagram: posts y stories con datos y testimonios, presenciales en talleres.
Voluntariado Profesional Internacional	<p>Poner en valor la entrega personal que implica dejar su país para vivir una experiencia transformadora en comunidad. Reforzar el sentido de intercambio cultural y la autonomía que tienen en el territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes emotivos, con foco en la experiencia de vida y el impacto mutuo. • Ejemplo: "Dejar tu país por 10 meses es un salto enorme. En Uruguay te espera una comunidad que también va a transformarte". 	<ul style="list-style-type: none"> • Mail institucional: formal, para coordinación, para oferta de formación. • WhatsApp: seguimiento cotidiano. • Encuentro presencial: cuando hay reuniones o instancias de integración.

Voluntariado Profesional de América Solidaria (PAS)	<p>Reconocer que es una experiencia laboral con fuerte sentido social.</p> <p>Subrayar el aprendizaje profesional y personal, y el compromiso con la comunidad donde trabajan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes que equilibren profesionalismo + propósito. • Ejemplo: "Tu trabajo hace la diferencia en la vida de niños, niñas y adolescentes. Como PAS, cada proyecto es trabajo, experiencia y transformación personal." 	<ul style="list-style-type: none"> • Mail institucional: para comunicaciones formales. • WhatsApp: recordatorios y coordinación. • Presencial en reuniones clave.
Voluntariado de Oficina	<p>Reforzar que incluso las tareas de apoyo administrativo o de comunicación tienen un sentido mayor: pensar su profesión desde el propósito social y aportar al proyecto global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes inspiradores pero cotidianos, que conecten su aporte técnico con la misión general. • Ejemplo: "Diseñar, organizar, comunicar... cada tarea en la oficina también cambia vidas. Lo que hacés desde tu escritorio mueve proyectos en todo el país." 	<ul style="list-style-type: none"> • WhatsApp: coordinación rápida • Mail institucional: para entregables y feedback. • Presencial en oficina.

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Actividades Planificadas

La Tabla 7 presenta las actividades planificadas para cada objetivo dentro del PEC.

Tabla 7: Descripción de las actividades por objetivo específico

Objetivos específicos	Actividades
Promover liderazgos horizontales dentro de la red de voluntariado.	Realizar dos talleres sobre liderazgo transformacional pensados para la red de voluntariado. El objetivo es que sea disparador e integrador del concepto de liderazgo transformacional y los beneficios que puede tener tanto para la red como para su futuro académico y laboral. Reconocer a los voluntarios con un diploma o similar.
	Promover la implementación del rol rotativo de voluntario/a líder para cada actividad (de campo o de proyecto). Este rol tendrá responsabilidades de coordinación y seguimiento de actividades. El objetivo es delegar responsabilidades y formalizar roles, además de generar mayor pertenencia a la red. Reconocer a estos voluntarios con un diploma o similar. Se definen las tareas, competencias y responsabilidades del/la voluntario/a líder, integrado en un documento guía.
Fomentar la construcción de comunidad entre los voluntarios.	Establecer una agenda de encuentros trimestrales (presenciales o virtuales) orientados a la integración y al intercambio de experiencias personales y profesionales dentro de la red. Se sugieren herramientas como Meet, Zoom o Discord para la interacción lúdica virtual cuando no haya oportunidad de reunirse en espacios presenciales.
	Implementar un proceso de bienvenida y acompañamiento durante tres meses, a cargo de voluntarios líderes para nuevos voluntarios, en donde los más antiguos apadrinen a los recién llegados. Creación del rol rotativo de “referente” con el objetivo de cubrir la necesidad de inducción efectiva a la organización.
Proponer estrategias para sistematizar y compartir el conocimiento generado por y para los voluntarios.	Aplicar encuestas de percepción y feedback, una al inicio (para definir línea base) y otra a los seis meses. Se deben realizar periódicamente o al finalizar ciertas actividades para que brinde datos significativos sobre la situación de la red de voluntariado y sus necesidades.
	Generar y difundir un documento que brinde claridad sobre los perfiles de la red de voluntariado con el fin de estandarizar y facilitar esta información a la interna de la organización.
Potenciar la participación activa y sostenida en la red de voluntariado.	Implementar un sistema de reconocimiento de logros (certificados, menciones, espacios de visibilidad) para destacar el aporte de los voluntarios, que además les sea útil para su desarrollo profesional. Transversal al resto de las actividades.

	Establecer una agenda anual de actividades, que facilite la planificación y compromiso. Hacer reuniones periódicas para hacer un seguimiento del avance durante el año.
	Desarrollar un documento que sistematice y defina el uso de los grupos de WhatsApp como canal de comunicación interna. Realizar un mapeo del sistema de grupos de WhatsApp. Evaluar las diferentes herramientas que el canal ofrece como vía de comunicación formal (Comunidades, WhatsApp Business, entre otras). Rediseñar la estructura acorde a los flujos de comunicación propuestos en la matriz de mensajes.

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Matriz de Marco Lógico

La Tabla 8 presenta la Matriz de Marco Lógico —mencionada anteriormente en el apartado de metodología— en la que se organizan los objetivos y las acciones asociadas, con sus respectivos indicadores, métodos de verificación y supuestos de riesgo.

Tabla 8: Matriz de Marco Lógico

Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos de riesgo
Fin	Contribuir desde la comunicación al cumplimiento de la misión de América Solidaria en Uruguay	América Solidaria realiza diez actividades en los próximos 12 meses en sus distintos programas.	Memoria anual de América Solidaria.	América Solidaria implementa con éxito el Plan de comunicación entregado.
Objetivo general	Fortalecer a la organización mediante la mejora del vínculo con y entre los voluntarios, a través de la gestión de la comunicación.	Al menos 70% de voluntarios reportan sentirse integrados, informados y escuchados. Aumento de un 30% de la permanencia promedio de los voluntarios.	Encuestas de percepción, entrevistas, registros internos de voluntarios.	Los voluntarios cuentan con tiempo y motivación para participar. América Solidaria continúa destinando recursos a la red de voluntariado.

Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos de riesgo
Objetivo específico 1	Promover liderazgos horizontales dentro de la red de voluntariado.	Al menos 50% de los integrantes de la organización perciben de forma positiva el funcionamiento del sistema de liderazgos dentro de la red. Al menos 50% de los voluntarios reportan un alto nivel de satisfacción con las oportunidades de ejercer liderazgo.	Encuestas de percepción, entrevistas, registros internos de voluntarios.	Los voluntarios asumen con responsabilidad el rol asignado.
Actividad 1	Realizar dos talleres de liderazgo transformacional.	Dos talleres se llevan a cabo con la participación de al menos 30% del total de voluntarios en los próximos 12 meses.	Registro de asistencia de los talleres.	Los voluntarios participan activamente en los talleres.
Actividad 2	Promover la implementación del rol rotativo de voluntario/a líder.	Al menos cinco proyectos en los próximos 12 meses cuentan con un voluntario/a líder.	Actas de actividades, diplomas entregados, guía del rol de voluntario/a líder	Los voluntarios aceptan el rol de líder y la rotación. El equipo ejecutivo delega responsabilidades.

Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos de riesgo
Objetivo específico 2	Fomentar la construcción de comunidad entre los voluntarios.	<p>Al menos 50% de los voluntarios reportan haber generado un sentido de pertenencia con la red.</p> <p>Al menos 30% de los voluntarios participan en una instancia comunitaria (encuentro de integración o acompañamiento de nuevos voluntarios) por semestre.</p>	Registros de reuniones, encuestas de percepción.	Disposición y disponibilidad de los voluntarios y de la organización para participar y generar vínculos comunitarios.
Actividad 3	Establecer agenda de encuentros trimestrales orientados a la integración de la red.	Al menos tres encuentros realizados en los próximos 12 meses.	Agenda de actividades, listas de asistencia, capturas de pantalla de reuniones online.	Los voluntarios asisten regularmente y participan de forma activa.
Actividad 4	Implementar un proceso de bienvenida y acompañamiento durante tres meses, a cargo de voluntarios líderes.	Al menos 50% de nuevos voluntarios acompañados por período.	Cantidad de inducciones realizadas.	Voluntarios aceptan ser referentes de nuevos ingresos.
Objetivo específico 3	Proponer estrategias para sistematizar y compartir el conocimiento generado por y para los voluntarios.	El 50% de los voluntarios reporta tener claro el funcionamiento y los roles dentro de la organización.	Encuestas de percepción, entrevistas.	<p>Los voluntarios participan activamente en encuestas y comparten información.</p> <p>La organización incorpora los aportes de los voluntarios.</p>

Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos de riesgo
Actividad 5	Aplicar encuestas de percepción y feedback, una al inicio (para definir línea base) y otra a los 6 meses.	Dos encuestas de percepción aplicadas en los próximos seis meses.	Encuestas realizadas, reportes estadísticos.	Los voluntarios responden las encuestas.
Actividad 6	Generar y difundir un documento con el detalle de cada perfil de la red de voluntariado.	Documento compartido a todos los voluntarios activos.	Registro de envío del documento a los voluntarios.	La organización valida y difunde el documento. Los voluntarios leen atentamente el documento.
Objetivo específico 4	Potenciar la participación activa y sostenida en la red de voluntariado.	El 50% de voluntarios se sienten más motivados a participar de actividades y en los canales de comunicación identificados.	Encuestas de percepción, entrevistas, estadísticas de WhatsApp.	El sistema de comunicación y reconocimiento motiva a los voluntarios a permanecer activos.
Actividad 7	Implementar un sistema de reconocimiento de logros para el voluntariado.	El 50% de voluntarios son reconocidos anualmente.	Certificados entregados.	Los voluntarios se sienten motivados a obtener los reconocimientos. La organización valora el esfuerzo de los voluntarios.
Actividad 8	Establecer una agenda anual de actividades.	Agenda publicada antes del inicio de las actividades del año.	Agenda oficial, registros de reuniones y actividades.	Se incorpora la agenda e implementan las actividades.

Jerarquía de objetivos	Resumen narrativo	Indicadores	Métodos de verificación	Supuestos de riesgo
Actividad 9	Desarrollar un documento que sistematice y defina el uso de los grupos de WhatsApp.	Documento generado y presentado a la organización.	Registro del mail enviado a la organización con el documento.	Se encuentra disponible la información sobre los grupos de WhatsApp.

Fuente: Elaboración propia.

6.8.Cronograma

Se define un plan de acción con un cronograma de 12 meses, en el que se detallan las acciones por actividad y se destacan los principales hitos (véase Tabla 9). Esta herramienta permite ordenar las tareas en el tiempo, considerando los recursos y la capacidad operativa de una organización de estas características. En la Tabla 10 se enumeran los hitos asociados al cronograma.

Tabla 9: Cronograma de las acciones a ejecutar

Objetivos	Actividades	Acciones	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	1	A 1	Definir objetivos, contenidos y facilitador/a de ambos talleres.		H 1 . 1										
		A 2	Elaborar un documento con la metodología y paso a paso del taller para que pueda replicarse en futuras instancias.												
		A 3	Coordinar logística (fecha, lugar y materiales).												
		A	Convocar y confirmar												

Objetivos	Actividades	Acciones	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Recolección de datos y definición del rol.	A. Selección de voluntarios.	4	voluntarios participantes.												
		A 5	Ejecutar taller 1 y entregar diplomas.			H 1 . 2									
		A 6	Ejecutar taller 2 y entregar diplomas.							H 1 . 3					
		A 1	Recoger evaluación general de cada taller.												
	B. Definición del rol.	A 2	Definir responsabilidades y elaborar guía básica del rol.												
		A 3	Comunicar la propuesta y validarla con voluntarios.				H 2 . 1								
		A 4	Establecer sistema de rotación y calendario, integrado en la guía del rol.												
		A 5	Seleccionar al primer grupo												

Objetivos	Actividades	Acciones	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
		4	de "voluntarios líderes".												
		A 5	Implementar el rol en una actividad y dar acompañamiento.												
		A 6	Reconocer con diploma/certificado al cierre del primer período rotativo del voluntario/a líder.				H 2 .2								
		A 7	Evaluar la satisfacción con el rol mediante entrevistas y encuestas.					H 2 .3							
2	3	A 1	Comunicar la propuesta a la red de voluntariado y definir colectivamente la frecuencia y el canal de los encuentros.												
		A 2	Diseñar la temática de las primeras reuniones con foco en la integración.						H 3 .1						

Objetivos	Actividades	Acciones	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
		A 3	Calendarizar el primer semestre de encuentros (especificando virtualidad o presencialidad, lugar físico o digital).												
		A 4	Implementar los primeros encuentros presenciales o virtuales.					H 3 . 2							
		A 5	Recoger evaluación para ajustar la agenda.									H 3 . 3			
		A 1	Diseñar el programa de inducción (contenidos y dinámicas, tanto presencial como virtual).						H 4 . 1						
		A 2	Definir responsabilidades del rol rotativo de "referente" junto a la organización.						H 4 . 2						

Objetivos	Actividades	Acciones	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
		A 3	Seleccionar y preparar a los primeros referentes.												
		A 4	Implementar el programa con nuevos voluntarios.						H 4 . 3						
		A 5	Realizar sesiones de retroalimentación entre referentes y nuevos voluntarios.							H 4 . 3					
		A 6	Evaluar y ajustar el programa para futuras incorporaciones.									H 4 . 4			
3	5	A 1	Diseñar y llevar a cabo una encuesta para obtener la línea base de percepción de la red de voluntariado.	H 5 . 1											
		A 1	Diseñar la encuesta de percepción y feedback. Definir periodicidad y												

Objetivos	Actividades	Acciones	Descripción											
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
5	A2													
		momentos cruciales de aplicación.												
		A2 Difundir y aplicar la encuesta a voluntarios.		H5 .2										
		A3 Sistematizar y analizar los resultados.												
		A4 Compartir conclusiones con la red de voluntariado y el equipo ejecutivo.												
6	A5	A5 Ajustar las acciones de comunicación y gestión en base a los hallazgos.				H5 .3								
		A1 Realizar un relevamiento de información en un taller virtual sobre roles y denominaciones.												
		A2 Analizar la coherencia y diferencias entre roles												

Objetivos	Actividades	Acciones	Description	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
			identificados y características de los perfiles de la red de voluntariado.												
		A 3	Definir categorías, descripciones y tipología estandarizadas para cada perfil.												
		A 4	Elaborar un documento atractivo con lenguaje claro y accesible.			H 6 . 1									
		A 5	Validar el documento con la red de voluntariado y equipo ejecutivo.				H 6 . 2								
		A 6	Difundir el documento internamente como herramienta de referencia.				H 6 . 3								
4	7	A 1	Realizar una reunión participativa con voluntarios												

Objetivos	Actividades	Acciones	Descripción											
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
			y equipo ejecutivo.											
		A 2	Definir criterios de reconocimiento y tipos de distinciones (certificados, menciones, visibilidad).											
		A 3	Diseñar los formatos de reconocimiento (ej. plantillas de certificados, secciones en redes o boletines)								H 7 . 1			
		A 4	Comunicar el sistema a la red de voluntariado.											
		A 5	Implementar la entrega de reconocimientos en actividades clave.									H 7 . 2		
		A 6	Evaluar la motivación y percepción del sistema por parte de la red de voluntariado.											H 7 . 3
	A	Definir actividades claves e												

Objetivos	Actividades	Acciones	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
8	A 1	1	hitos anuales (eventos generales y por perfil: operativos, en campo y de formación).												
		A 2	Diseñar calendario anual con fechas tentativas en una hoja de cálculo editable con acceso compartido.												
		A 3	Difundir documento entre los integrantes de América Solidaria.		H 8 . 1										
	A 2	A 1	Mapear los grupos de WhatsApp existentes y sus dinámicas.												
		A 2	Evaluar funcionalidades de WhatsApp (Comunidades, WhatsApp Business, listas, etc.).												
		A 3	Rediseñar la estructura de grupos según flujos de												

Objetivos	Actividades	Acciones	Descripción											
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
			comunicación identificados.											
			A 4	Elaborar documento de uso de WhatsApp como canal interno para la red de voluntariado.					H 9 . 1					
			A 5	Comunicar y capacitar a los voluntarios existentes sobre la nueva estructura.					H 9 . 2					
			A 6	Evaluar el funcionamiento del sistema.						H 9 . 3				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Hitos del cronograma

Referencia	Descripción	Previsto para
H1.1	Documento validado por la organización.	Mes 2
H1.2	Realización del primer taller.	Mes 3
H1.3	Realización del segundo taller.	Mes 7
H2.1	Propuesta validada.	Mes 3
H2.2	Diplomas entregados y primer ciclo rotativo finalizado.	Mes 4
H2.3	Evaluación realizada.	Mes 4
H3.1	Documento de diseño de actividades presentado a los voluntarios.	Mes 5
H3.2	Primer encuentro realizado.	Mes 6
H3.3	Ajustes realizados.	Mes 8
H4.1	Programa de inducción aprobado.	Mes 6
H4.2	Responsabilidades del rol de referente definidas.	Mes 6
H4.3	Rol de referente implementado por primera vez.	Mes 7
H4.4	Ajustes realizados.	Mes 9
H5.1	Encuesta de línea base de percepción de los voluntarios diseñada y llevada a cabo.	Mes 1
H5.2	Primera encuesta de percepción y feedback realizada.	Mes 2
H5.3	Posibles ajustes de preferencias de los voluntarios realizados en base a la encuesta de feedback.	Mes 3
H6.1	Documento elaborado.	Mes 2
H6.2	Documento validado por equipo ejecutivo y voluntarios.	Mes 3
H6.3	Documento difundido entre la red de voluntariado.	Mes 3
H7.1	Diseño aprobado por el equipo ejecutivo.	Mes 10
H7.2	Sistema implementado.	Mes 10
H7.3	Evaluación realizada.	Mes 12
H8.1	Documento difundido.	Mes 2
H9.1	Documento entregado y validado con el equipo ejecutivo.	Mes 7
H9.2	Reunión informativa y de capacitación de los voluntarios sobre el uso de WhatsApp ejecutada.	Mes 7
H9.3	Encuesta de evaluación implementada.	Mes 8

Fuente: Elaboración propia.

6.9.Presupuesto

El presupuesto propuesto contempla la implementación del PEC, el cual se organiza en torno a cuatro objetivos específicos. La estimación se basó en el tiempo necesario para planificar, ejecutar y evaluar talleres, diseñar roles, elaborar documentos y coordinar instancias de participación.

El uso de consultores junior responde tanto al carácter académico de la propuesta como a la necesidad de mantener la viabilidad económica para una organización social, garantizando al mismo tiempo la coherencia entre recursos invertidos, objetivos estratégicos y actividades planificadas.

Tabla 11: Presupuesto estimado

Etapa	Actividad	Unidad de medida	Cantidad	Costo por unidad de medida (UYU)	Subtotal (UYU)
Objetivo 1: Promover liderazgos horizontales	Taller de liderazgo transformacional (planificación, ejecución, evaluación)	Horas junior	25	800	20000
	Diseño e implementación del rol “voluntario/a líder” (seguimiento y diplomas)	Horas junior	20	800	16000
	Materiales	Global	1	2000	2000
	Diseño de certificados (diseñador junior)	Producto diseño	3	1200	3600
	Impresión de certificados	Unidad	20	160	3200
	Viáticos	Unidad	4	1200	4800
Objetivo 2:	Agenda de encuentros (dinámicas, logística,	Horas junior	10	800	8000

Fomentar comunidad	moderación virtual)				
	Programa de bienvenida y apadrinamiento (manual de inducción, rol “referente”)	Horas junior	10	800	8000
	Materiales	Global	1	2000	2000
Objetivo 3: Sistematizar y compartir conocimiento	Encuesta de percepción y feedback (instrumento, análisis, devolución)	Horas junior	20	800	16000
	Documento de perfiles de la red de voluntariado (relevamiento, redacción, diseño básico)	Horas junior	20	800	16000
Objetivo 4: Potenciar participación activa	Diseño de certificados (diseñador junior)	Producto diseño	3	1200	3600
	Impresión de certificados	Unidad	30	160	4800
	Agenda anual de actividades (planificación, cronograma, reuniones)	Horas junior	20	800	16000
Imprevistos			10%		12400
TOTAL GENERAL					136400

Fuente: Elaboración propia

7

CAPÍTULO

ACTIVIDADES

EJECUTADAS

7. Actividades Ejecutadas

En el marco de la elaboración del PEC, se diseñaron, detallaron y calendarizaron nueve actividades orientadas a alcanzar los objetivos comunicacionales establecidos como eje de este trabajo. Del conjunto de actividades propuestas, se llevaron a cabo dos, seleccionadas en función de los criterios de pertinencia y viabilidad.

La pertinencia se entiende como la capacidad de implementar acciones ajustadas a la realidad organizacional actual y a sus necesidades comunicacionales. Dado que la organización se encuentra en constante evolución, resulta fundamental que las acciones respondan a sus necesidades presentes y se mantengan dentro de los márgenes de factibilidad. El objetivo es que la aplicación de estos productos genere un impacto significativo en América Solidaria.

La viabilidad, por su parte, remite tanto a la disponibilidad de recursos materiales y temporales del grupo como a las competencias profesionales y habilidades interpersonales de cada integrante. Estos elementos se evaluaron de forma práctica para asegurar que las acciones escogidas se puedan llevar a cabo de manera eficiente.

En primera instancia, se presentó a la organización una propuesta preliminar con las dos actividades, que incluía el objetivo y los principales contenidos de cada una, con el fin de conocer la opinión de los integrantes y valorar su factibilidad en el contexto institucional. Luego de su evaluación y aprobación, se avanzó con el desarrollo de ambos productos.

En este marco, se presentan a continuación los dos productos comunicacionales ejecutados.

7.1.Documento de Tipologías y Perfiles de la Red de Voluntariado.

Se desarrolló un documento que brinda claridad sobre los perfiles de la red de voluntariado, con el propósito de estandarizar y facilitar esta información al interior de la organización. El material fue construido a partir de instancias de trabajo colaborativo con la organización y con los propios voluntarios, asegurando que refleje sus conocimientos y experiencias.

La creación de este producto se sustentó en el enfoque de la gestión del conocimiento, entendido como el proceso de detectar, organizar y compartir el saber acumulado en la práctica de los voluntarios y en la gestión de la red (Borroto, 2007). De acuerdo con Cordobés et al. (2018), esto implica “proporcionar el contenido correcto a las personas adecuadas y en el momento adecuado para que tomen mejores decisiones” (p. 8). De esta manera, el objetivo fue ordenar y sistematizar el conocimiento disponible sobre los perfiles, roles y funciones del voluntariado, para contribuir a mejorar las capacidades organizativas y la toma de decisiones.

El objetivo del documento es fortalecer la comunicación interna, optimizar los procesos de inducción y favorecer la participación activa de los voluntarios, reduciendo la incertidumbre mediante la definición clara de responsabilidades y expectativas.

En cuanto a su contenido, el documento se estructuró de la siguiente manera:

- Introducción breve que recoge los elementos esenciales de la identidad de América Solidaria (misión, visión y valores).
- Definición de voluntario/a y voluntariado dentro de la organización.
- Fichas individuales por perfil, cada una de una página, que incluyen:
 - Descripción de las características y propósito del rol.
 - Competencias necesarias y beneficios esperados (aprendizajes y valor agregado).
 - Principales responsabilidades y nivel de responsabilidad dentro de la organización.

Fueron presentados en formato impreso, así como en formato digital (PDF) para su difusión acorde a los objetivos del mismo. El diseño gráfico del documento siguió las especificaciones del manual de marca de América Solidaria (véase [Apéndice 12](#)).

Figura 3. Páginas del documento Perfiles de Voluntariado



Fuente: Elaboración propia.

7.2.Taller de Herramientas de Comunicación para el Liderazgo Transformacional

Se diseñó y ejecutó un taller orientado a brindar herramientas de comunicación aplicables a la práctica del liderazgo transformacional dentro de la red de voluntariado. La actividad se fundamentó en la noción de liderazgo transformacional como aquel que promueve la participación, el involucramiento y la movilización de las capacidades individuales en favor de los objetivos colectivos de la organización, priorizando los intereses comunes por sobre los individuales (Montero, 2006).

Tal como indican Robbins y Judge (2009), este tipo de liderazgo busca inspirar, motivar y transformar a los miembros de un grupo a través de la empatía, la visión compartida y la capacidad de generar confianza. Los ejes trabajados en el taller se vincularon con los elementos centrales del liderazgo transformacional identificados por los autores:

- Influencia idealizada, que refiere a la forma en que el líder actúa como referente y ejemplo, generando sentido de pertenencia y compromiso.

- Motivación inspiradora, expresada en la capacidad de comunicar expectativas y movilizar al grupo hacia objetivos compartidos.
- Estimulación intelectual, promoviendo la creatividad, la innovación y la reflexión crítica.
- Consideración individualizada, que se refleja en la valoración de la diversidad, el acompañamiento personal y la creación de espacios de confianza.

El objetivo de este producto fue presentar el concepto de liderazgo transformacional y sus elementos centrales, reconocer la importancia de la comunicación en este modelo y fomentar la construcción de liderazgos horizontales y colaborativos dentro de la red de voluntariado. Asimismo, se buscó motivar la participación sostenida y generar un espacio de construcción donde los voluntarios pudieran reconocerse como agentes activos de transformación.

De forma transversal, pretendió fortalecer las competencias comunicacionales de los voluntarios y ofrecer herramientas prácticas que permitan un ejercicio más empático, participativo y efectivo del liderazgo en sus distintos contextos de acción.

El taller se desarrolló en formato presencial y participativo el domingo 12 de octubre de 2025, en la casa del Instituto Nacional de la Juventud (INJU), y tuvo una duración total de dos horas. Se utilizaron dinámicas prácticas, trabajo en subgrupos, ejercicios de entrevista y debate, y una puesta en común para integrar los aprendizajes. La guía para llevar a cabo el taller contempló actividades iniciales de presentación y rompehielos, el abordaje de conceptos clave, una actividad central en tres etapas —reconocimiento individual y entrevista en pares, escenarios de aplicación y puesta en común— y un cierre reflexivo con espacio para retroalimentación (véase [Apéndice 13](#)). Además, se elaboraron insumos de apoyo, como una presentación en formato PowerPoint, utilizada para explicar la consigna y reforzar la definición de los conceptos abordados (véase [Apéndice 14](#)), tarjetas para exemplificar los escenarios de aplicación y guías de facilitadores (véase [Apéndice 14](#)). Las guías y la presentación utilizada fueron compartidas en formato digital. De esta forma, se brindó a la organización un insumo institucional que permite replicar el taller en futuras instancias. Las tarjetas, guías y otros insumos se presentaron en formato impreso.

Figura 4: Registro fotográfico del taller “Líderes que transforman”



Fuente: Elaboración propia.

8

CAPÍTULO

**CONCLUSIONES Y
REFLEXIONES**



8. Conclusiones y Reflexiones Personales

8.1. Conclusiones

Este documento marca el final de un proceso de trabajo de casi dos años de duración. La primera gran decisión a la que el grupo tuvo que enfrentarse fue la elección de la organización con la que se iba a trabajar. Para tomar dicha decisión, el grupo hizo una puesta en común de los intereses de cada integrante, de la que surgió como elemento en común el deseo de trabajar con una organización de impacto social dedicada a los jóvenes. Fue así que se optó por elegir a América Solidaria como primera opción.

Luego, hubo que afrontar la etapa de diagnóstico, que implicó conocer a la organización, comenzando por el equipo ejecutivo, pero trasladando el foco rápidamente hacia los voluntarios. Durante las diferentes instancias de entrevistas y observación participante, se hizo evidente que la red de voluntariado de América Solidaria era el elemento diferencial de la organización. Fue precisamente por ello que se orientó la investigación y el diagnóstico en general al vínculo de la organización con sus voluntarios, entendiendo que había allí un gran potencial a explorar.

El primer gran hito de trabajo puede identificarse como el documento de diagnóstico entregado a la organización a finales de 2024. Dicho documento cerraba con una serie de recomendaciones a implementar. En febrero de 2025 se retomó el contacto y el trabajo en conjunto con la organización, y se advirtió que muchas de las recomendaciones realizadas habían sido tomadas en cuenta para la planificación anual. Ese hecho sirvió como motivación para continuar trabajando en la misma dirección.

Al hacer una mirada retrospectiva y crítica del proceso, pueden realizarse una serie de observaciones y conclusiones. El primer gran aprendizaje a destacar es, indiscutiblemente, el valor agregado gracias al involucramiento del público de interés principal de este trabajo, es decir, la red de voluntariado en conjunto con el equipo ejecutivo. Esta sinergia, presente desde el inicio, permitió construir productos comunicacionales que responden a las necesidades detectadas, pero

que, a su vez, llevan la impronta y el aporte de todos los involucrados. Otro aspecto que resultó fundamental fue la intención de contemplar los intereses de la organización, pero también los intereses individuales de los voluntarios. Esto permitió buscar soluciones creativas que alinearon todos los puntos de vista en favor del objetivo colectivo.

Las instancias en las que el grupo pudo presenciar en primera persona el trabajo de los voluntarios tuvieron un valor difícil de poner en palabras. Instancias como el evento de cierre del Concausa, en dónde jóvenes de todo el país se reúnen para mostrar sus propios proyectos, sirvieron para dar sentido y lograr un entendimiento profundo de la organización.

Este trabajo no hubiera sido posible sin la disposición a colaborar y participar que, en todo momento, mostraron tanto el equipo ejecutivo como los voluntarios. A pesar de las limitaciones propias de la vida cotidiana, siempre se contó con su respuesta y apoyo. Como reflexión final, este proceso de trabajo muestra que las pequeñas acciones y aportes tienen un gran impacto cuando se ponen al servicio de un bien colectivo.

8.2. Reflexiones Personales

Durante este proceso de trabajo, el grupo enfocó sus esfuerzos en alcanzar los objetivos comunes, sin perder de vista el valor de las experiencias individuales. A continuación, se presentan las reflexiones personales de cada integrante, tanto desde una mirada crítica como desde la experiencia vivida como estudiantes en esta etapa.

8.2.a. Francisco Alonso

Este trabajo no es solamente el resultado final del proceso de trabajo grupal que comenzó con el seminario, sino también el final del recorrido de cada uno como estudiante de la Licenciatura en Comunicación. Este trabajo nos brindó la oportunidad de reflejar todos esos conocimientos y plasmarlos en un caso real. Por un lado, los conocimientos técnicos adquiridos en diversas áreas fueron los insumos principales de los cuales echamos mano para resolver los diferentes desafíos que enfrentamos. Pero creo que también es importante reflexionar acerca de otras capacidades que, yo personalmente, pude poner en práctica. Especialmente, creo que la capacidad de pensar críticamente, resultó igual de importante que los conocimientos técnicos a la hora de conocer a la organización y de cuestionar nuestras impresiones iniciales. Gracias a ello fue que tomamos la decisión de enfocar el trabajo en la red de voluntarios, aunque en un principio las inquietudes presentadas por la organización fueran diferentes.

El proceso de trabajo no solo implicó poner en práctica herramientas ya adquiridas, sino que también requirió de aprender nuevas ideas. En primer lugar, desde el Marco Teórico nos vimos en la necesidad de buscar, leer e incorporar nuevos conceptos (como el de liderazgo transformacional o la clasificación de públicos de Uritxeberria) para poder dar respuesta a las problemáticas detectadas. Creo que ese esfuerzo terminó siendo muy valioso, y le dio a todo el trabajo un soporte teórico con el que nos sentimos muy cómodos. También implicó buscar nuevas metodologías de trabajo, o al menos metodologías que, si bien conocíamos, nunca habíamos aplicado. Destaco en particular las dinámicas como el World Café o el Taller de Liderazgo. En este sentido, estuvimos muy respaldados por Carolina, nuestra co-tutora, que siempre estuvo ahí para

ayudarnos a buscar soluciones creativas a los desafíos que se presentaban. También el hecho de trabajar con una fundación, que sigue lógicas muy distintas a las de las empresas, implicó tener que aprender a moverse en un terreno desconocido para el grupo. Todos estos desafíos significaron, en mi opinión, una oportunidad de crecer y de sentirnos, por primera vez, verdaderos profesionales.

Pero quisiera también destacar que la gran riqueza que encontré en este trabajo, más allá de lo mencionado, fue ver que nuestras acciones y nuestro trabajo tenía un impacto real en la organización. Desde que entregamos el diagnóstico en 2024, la organización tomó en serio nuestros aportes y entendió el esfuerzo que habíamos puesto en ellos. Creo que para todos fue un orgullo ver como nuestras ideas se plasmaron en la realidad de la organización, y tengo plena confianza en que nuestro aporte es y será positivo para ella.

Como reflexión final, me gustaría dejar constancia de que América Solidaria hace una labor que solo puedo describir como noble: intentar que los jóvenes, no importa de donde vengan, tengan un espacio para ser creativos, desarrollar sus habilidades y transformar su realidad. Me quedo con la satisfacción de haber hecho, aunque sea de forma pequeña, un aporte para esta causa. Gracias América Solidaria.

8.2.b. Hillary Márquez

Este trabajo fue un gran desafío: poner en práctica todo lo aprendido a lo largo de estos cuatro años y comprobar, en la experiencia real, cuánto de ese conocimiento podía transformarse en acción. Durante el proceso, convivieron el miedo, la incertidumbre, el entusiasmo y la sorpresa ante las propias capacidades que fueron apareciendo justo cuando más se necesitaban. Aprendí que esas emociones, lejos de ser un obstáculo, pueden convertirse en el motor que impulsa a avanzar, a crear y a resolver desde nuevos lugares.

Hoy, con el proyecto finalizado, siento un profundo orgullo por el camino recorrido. Este trabajo me representa: refleja el esfuerzo, la dedicación y el crecimiento que viví durante toda la carrera. Una vez más confirmé que la comunicación es, verdaderamente, la base de todo: la piedra angular que sostiene los procesos, los vínculos y las transformaciones.

Este recorrido también me permitió reconocer aspectos de mi forma de trabajar y de mi perfil profesional que aún no había identificado: la capacidad de buscar soluciones, de sostener la motivación y la paciencia incluso en momentos de incertidumbre y cambio. Y, sobre todo, comprendí el valor de las personas que acompañan el proceso. La disposición y cercanía de cada integrante de América Solidaria al abrirnos sus puertas hizo que esta experiencia fuera mucho más que un proyecto, fue un aprendizaje compartido que nos atravesó por completo. Trabajar con una organización real me enseñó que la escucha y el trabajo en conjunto valen tanto como cualquier estrategia; ahí, justamente, es donde nace la verdadera fuerza de la comunicación.

Todo esto se traduce en los resultados obtenidos: una organización comprometida con los cambios propuestos desde la entrega del diagnóstico y un equipo enfocado en desarrollar un plan estratégico de comunicación que brinde soluciones reales y adaptadas a la realidad. Ver cómo nuestro trabajo generó acciones concretas dentro de la institución fue una de las mayores recompensas del proceso, porque confirmó la utilidad práctica de todo lo aprendido en la carrera y que cada esfuerzo realmente vale la pena. También demuestra que cumplimos con lo que nos propusimos desde el primer momento, en línea con lo que América Solidaria necesitaba.

El trabajo en equipo no hubiera sido lo mismo sin mis compañeros, con quienes nos apoyamos constantemente, compartiendo ideas, aprendizajes y la vida misma, formándonos poco a poco como profesionales. Cuánto tiempo compartido, cuántos sábados de reuniones interminables y cuánta paciencia en el camino. Y siempre, el acompañamiento de Carolina, nuestra co-tutora, que con sus ideas y su energía sostuvo gran parte de nuestro proceso creativo, sin importar cuántas veces hubiera que volver a empezar.

Se cierra una etapa en la que se nos dio la libertad de aprender del error, disfrutar del proceso y también divertirnos en el camino. Me siento muy satisfecha con cada decisión que tomamos, porque todas aportaron a este trabajo hecho con compromiso y dedicación, una combinación que siempre da buenos resultados.

Hoy estoy alcanzando la meta que me impulsó durante los últimos años a no aflojar: cumplir el sueño de aquella nena de 16 años que se enamoró de esta carrera y, contra todo pronóstico, salió de su zona de confort una y otra vez, sin bajar los brazos hasta lograrlo. Lo que alguna vez fue un sueño, hoy es una realidad. Qué satisfacción cerrar este capítulo de esta manera.

8.2.c. Anaclara Paz

Al escribir esta reflexión no puedo evitar pensar en el recorrido realizado en estos 5 años de carrera. Mi crecimiento personal, profesional y en cierto punto, también emocional. Comenzaba el año 2020 y decidí anotarme en comunicación, no por una pasión o un sueño, simplemente estaba entre mis opciones. Me costó encontrarme en ella e imaginarme como profesional de la comunicación, siempre con las preguntas de "y, ¿qué hace un comunicador?" "organizacional que es?" preguntas que demoré en tener una respuesta, quiero creer que la elaboración de este Trabajo Final de Grado me ayudó a responderlas.

Nuestro Trabajo Final de Grado representa nuestro trabajo, esfuerzo y compromiso. Nos tomó 17 meses: los primeros 8 meses, de mayo a diciembre del 2024, representan el diagnóstico de comunicación realizado en conjunto con América Solidaria, y considero importante destacar que fue mi primer acercamiento al mundo laboral en lo que respecta al campo de la comunicación. Ese proceso fue de aprendizaje, de investigación, de descubrimientos, de negociación, de enojos y alegrías, de tener paciencia y también de perderla en algunos momentos. Me enseñó a equilibrar la teoría aprendida dentro y fuera de la FIC con la realidad concreta del trabajo en campo, donde las soluciones deben ser viables, colaborativas y coherentes con la organización.

En el año 2025, los siguientes 9 meses, empezamos a trabajar de a poco en el Trabajo Final de Grado, aunque el año pasado teníamos nuestros respectivos trabajos, este año la mayoría trabajamos 8 horas así que nuevamente empezamos a decretar horarios para juntarnos, días, formas de trabajo, como avanzar y cómo ir construyendo este proyecto. La elaboración del Plan Estratégico de Comunicación supuso un desafío profesional importante: por primera vez tuve la oportunidad de participar activamente en el diseño de una estrategia integral, lo que implicó tomar decisiones en conjunto, planificar y al mismo tiempo adaptarse a los ritmos, recursos y particularidades de una organización con las características de una fundación.

Trabajar con el equipo ejecutivo de América Solidaria es algo por lo cual estar agradecido, una organización que nos abrió sus puertas, nos brindó información, materiales, contactos,

reuniones, y siempre escuchó nuestras preguntas, ideas y propuestas. Ver el trabajo que realizan día a día junto a los voluntarios, para brindar mejores condiciones a niños, niñas y adolescentes, genera una motivación genuina para investigar y crear propuestas que aporten valor, productos que realmente marquen una diferencia y contribuyan, aunque sea un poco, al trabajo que realizan cotidianamente.

En nuestro "acuerdo" como grupo siempre estuvo presente eso, realizar un trabajo que les sea útil. Por eso considero que ese es uno de los aprendizajes más valiosos que me deja esta experiencia: la importancia de la co-creación. Trabajar con los voluntarios y con el equipo ejecutivo de América Solidaria en el desarrollo de productos me permitió experimentar una forma de trabajo horizontal y participativa. Realizamos un World Café donde escuchamos a los voluntarios, que al fin y al cabo son quienes llevan gran parte de las actividades de la organización. Tuvimos reuniones, escuchamos sus opiniones, y fue muy grato que participaran, que propusieran cambios e inquietudes y se tomaran en serio nuestro trabajo.

Fue un proceso que me ayudó a mirar más allá de lo obvio, sí, los recursos son escasos pero el problema no puede ser solamente un tema presupuestal, y es nuestro trabajo como comunicadores investigar y hallarlo. Tener a los voluntarios como protagonistas de nuestro trabajo no fue fácil ni aleatorio: nos adentramos, pasamos vergüenza cuando erramos y aprendimos a preguntar, preguntar y repreguntar, y así fue como llegamos a donde estamos. Comprendimos que detrás de cada idea, mensaje o propuesta hay una persona con sus propias experiencias, valores y expectativas y nuestra comunicación tiene que ser desde el lado de la empatía y la escucha, poniéndose siempre del otro lado.

Aprendí a planificar, ejecutar y evaluar posibles propuestas o metodologías, pero también a gestionar la incertidumbre, los tiempos y la diversidad de opiniones que surgieron en el camino. En el contexto de trabajar con una fundación, considero que la comunicación adquiere un sentido transformador: se trata de contribuir a la participación y al empoderamiento, de crear y brindar un valor diferencial, reafirmando, una vez más, que la comunicación es motor de cambio social.

Por último, destaco el trabajo en equipo, estoy segura que lo que enriquece este trabajo son las ideas en conjunto, cada reunión, cada propuesta, cada disputa, cada acuerdo o desacuerdo, nos llevó a crear este Trabajo Final de Grado, trabajo por el cual siento orgullo, me representa, y demuestra nuestro esfuerzo continuo. Y para finalizar, como dicen por ahí "un trabajo final de grado no se termina, se abandona", podríamos seguir generando recomendaciones, ideas y productos en conjunto con América Solidaria, pero a partir de las recomendaciones realizadas en 2024 y sabiendo que fueron de utilidad, creemos que logramos aportar un granito de arena a la gran labor que realizan diariamente.

8.2.d. Emilia Voelker

Este trabajo fue una verdadera odisea de emociones, expectativas, alegrías y dificultades; de algunas veces quedarse estancados, o tener que repensar el rumbo, pero también de renovar energías y de construir algo propio con mucho entusiasmo. Una entrega que solo se tiene cuando una recorre un camino largo, el universitario, y llega a su fin.

Me llevo muchos aprendizajes de este proceso, ni que hablar de la carrera de Comunicación y de la orientación en comunicación organizacional. Pero, por, sobre todo, aprendí que la comunicación está detrás de todos los procesos: en gran parte, es la que funda y mueve a las organizaciones. La comunicación son las personas, y una organización es justamente eso: un grupo de personas trabajando en conjunto para lograr sus metas comunes. Me siento orgullosa de responder como estudiante de esta disciplina que no deja de enseñarme cosas nuevas.

En este trabajo realmente fue un primer acercamiento al mundo laboral desde la disciplina que cursé todos estos años y nada fue tan gratificante como recorrer material de materias ya cursadas de la carrera para inspirarse, revisar las herramientas integradas y descubrir cómo aplicarlas en un contexto real, en el cual nuestra experiencia es necesaria. Fue un gran aprendizaje el poner en práctica todo el conocimiento sobre la comunicación en las organizaciones.

Aprendí también sobre la importancia que tienen los conceptos y las palabras (*los significados y sus significantes, ¡gracias, Saussure!*) y cómo, con tan solo definirlos de otra manera, podemos generar un movimiento enorme de cambio. Por ejemplo, cuando vimos la posibilidad de trabajar el concepto de liderazgo: uno que tanto habíamos investigado nosotros, pero que estaba muy distante del concepto que tenían los voluntarios. Así nació la idea de un taller que acercara este concepto y permitiera que los voluntarios también lo hicieran suyo.

Del mismo modo, la importancia de los significados fue el eje de la ejecución de una nueva tipología para los voluntarios. Porque un nombre no es solo eso: acarrea una historia, otros

conceptos asociados, una carga social, incluso económica, y está tan ligado a la identidad que había que ponerlo en valor como correspondía.

Asimismo, al entregar el diagnóstico en 2024 no imaginábamos el poder que nuestras palabras iban a tener en las acciones de América Solidaria, ni la buena recepción de nuestra mirada profesional. Ese fue el reconocimiento más gratificante a nuestro trabajo en el diagnóstico, pero también, para mi sorpresa, representó un gran desafío: tuvimos que enfrentar el hecho de que la organización ya estaba empezando a implementar las acciones que habíamos propuesto. Lo positivo fue que supimos manejarnos y, manteniendo la comunicación con la organización, intentamos aportar en áreas que ellos todavía no habían desarrollado en profundidad.

Claramente esto no fue casualidad. Creo que un gran acierto de nuestra metodología fue mantenerla siempre centrada en las necesidades reales de la organización, a la vez que alineada con nuestras habilidades. Desde el principio, si bien pudimos sentir la tentación de indagar en la comunicación externa de la organización (porque es lo primero que ve alguien desde afuera), decidimos ahondar más profundamente, seguir haciendo entrevistas, hasta descubrir que el punto real de oportunidad, el gran tesoro de América Solidaria, y esto no es sorpresa, son sus voluntarios. Son las personas mismas que integran la organización. Y agradezco de nuevo a mi orientación por enseñarme esto tan valioso.

Yo empecé la carrera con ideas en la mente vinculadas al periodismo o la publicidad, siempre mirando de adentro hacia afuera. Y fue en la Facultad, con la orientación en organizacional, que entendí lo importante de mirar hacia adentro: a todo lo que realmente sostiene, moviliza y posibilita la comunicación. Cómo, con tan solo capacitar a algunas personas en algo que parece tan accesible como escuchar e identificar las necesidades del resto, se pueden generar cambios enormes que trascienden la comunicación y empapan a toda la organización. Es alucinante y muy gratificante de estudiar y de llevar a cabo.

9

CAPÍTULO

**REFERENCIAS
Y ACLARACIONES**

9. Referencias y Aclaraciones

9.1. Referencias

Aguilar, M. (1992). Voluntariado y acción comunitaria. Espacio.

Adrís, P. (s.f.). Participación, poder y comunicación en las instituciones. [PDF]. Recuperado de https://www.academia.edu/21707195/Articulo_com_part_poder_adris

Aljure, A. (2016). El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Editorial UOC.

Alonso, F., Márquez, H., Paz, A., y Voelker, E. (2024). Diagnóstico de comunicación organizacional América Solidaria [Trabajo de seminario taller, Facultad de Información y Comunicación]. Montevideo, Uruguay.

América Solidaria (Recuperado en 2025, 11 septiembre). América Solidaria.

<https://americasolidaria.org/>

Bettoni, A., y Cruz, A. (1999). El Tercer Sector en Uruguay. Instituto de Comunicación y Desarrollo.

Capriotti, P. (2009). Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Colección de Libros de la Empresa.

Cordobés, M., Carreras, I., Sureda, M. (2018). ONG del conocimiento: influir para el impacto social. Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

Davenport, T., y Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

De la Mata, G. (2012). Metodologías para la innovación social: el World Café. *Innovation for social challenge*. <https://innovationforsocialchange.org/metodologias-para-la-innovacion-social-el-world-cafe/>

Etkin, E. (2012). Comunicación para organizaciones sociales. La Crujía.

Gonnet Baridón, M. (2013). Voluntariado en el Uruguay: aportes para la problematización de las políticas sociales actuales [Tesis de grado, Universidad de la República, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Trabajo Social].

IDEO (2015). Diseño centrado en las personas: Kit de herramientas (2^a ed.).

Instituto de Comunicación y Desarrollo (2010). Índice CIVICUS de la Sociedad Civil: Del saber hacer al saber actuar - La sociedad civil y su incidencia en las políticas públicas de Uruguay. <https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/Informe-final-ISC-Uruguay-20101.pdf>

Jenatsch, T., y Bauer, R. (2014). Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica. Cooperación Suiza (COSUDE), División América Latina y el Caribe.

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

Lorenzo, K. (2018). Problematización del voluntariado y la vejez en Uruguay [Monografía de Trabajo Final de Grado, Universidad de la República, Facultad de Psicología].

Matteson, M.L., Anderson, L., y Boyden, C. (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.

<https://dx.doi.org/10.1353/pla.2016.0009>.

Montero, M. (2004). Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos. Editorial Paidós, Buenos Aires.

Montero, M. (2006). Teoría y práctica de la psicología comunitaria: La tensión entre comunidad y sociedad (1.a ed.). Paidós. 3a reimp.

Ortegón, E. Pacheco, J. Prieto, A (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].

<https://repositorio.cepal.org/items/dddddf22-cedd-4f43-b868-0f0689f883a0>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). Value Proposition Design. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Paiva, V. (2004). ¿Qué es el Tercer Sector? *Revista Científica de UCES*, Vol. III (1), 99-116.

Pretty, J. N. (1995). Participatory Learning for Sustainable Agriculture. *World Development*, 23(8), 1247–1263.

Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. Signo y Pensamiento, 91–96.

Robbins, S. P. (1990). Organization Theory Structure, Designs and Applications. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional: Decimotercera edición (J. Enríquez Brito, Trad.; 13.a ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Robirosa, M., Cardarelli, G., Lapalma, A. y Caleti, S. (1990). Turbulencia y planificación social: Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado. UNICEF; Siglo XXI Editores.

Sampieri, R., Fernandez, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

Scrivanelli, A., Olivera, C., y Noguez, F. (2021). Unidad temática 9: Asociaciones sin fines de lucro. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

S.J. Taylor y R. Bodgan (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Paidós Ibérica.

Tomasiello Bautista, G. F. (2022). Incidencia del liderazgo transformacional y la comunicación interna en la gestión de TECHO Uruguay [Trabajo Final de Grado, Universidad de la República Uruguay].

Uribetxeberria, A. (2019). La comunicación en las ONGD. Universidad Oberta de Catalunya.

Varona, F. (1994). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. DIA.LOGOS de la Comunicación.

Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P., y Ramírez Flores, É. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. Trascender Contabilidad y Gestión, 18, 53-78.

9.2. Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial

Este apartado se incluye como medida de transparencia respecto al uso de inteligencia artificial. Para la redacción y revisión de este trabajo se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa (ChatGPT, modelo GPT-5 de OpenAI), con fines de apoyo en la redacción y corrección de estilo. También se utilizó la herramienta Zapia AI para desgrabar entrevistas.

Las decisiones conceptuales, interpretaciones, conclusiones y elementos gráficos presentados son autoría exclusiva de los integrantes del grupo.

10

CAPÍTULO

ÁPENDICES Y

ANEXOS

10. Apéndices y Anexos

Apéndice 1: Diagnóstico de Comunicación América Solidaria.....	109
Apéndice 2: Marco Teórico del Diagnóstico.....	110
Apéndice 3: Planificación de Taller World Café	113
Apéndice 4: Conclusiones del Taller World Café	119
Apéndice 5: Registro de Observación Participante 1: Reunión Red de Voluntariado 2025 125	
Apéndice 6: Entrevista sobre Tipos de Voluntarios y Roles	132
Apéndice 7: Formulario “Actualización del Diagnóstico: América Solidaria”.....	137
Apéndice 8: Guía Para Taller de Co-creación en Modalidad Virtual.....	145
Apéndice 9: Miro del Taller de Co-creación	147
Apéndice 10: Resultados Obtenidos en el Taller de Co-creación para el Documento de Tipologías/Perfiles y Roles del Voluntariado	157
Apéndice 11: Prototipo de Documento de Tipologías/Perfiles y Roles del Voluntariado.	166
Apéndice 12: Documento Perfiles de Voluntariado	167
Apéndice 13: Guía para Taller de Herramientas de Comunicación para el Liderazgo Transformacional.....	174
Apéndice 14: Presentación Taller de Herramientas de Comunicación para el Liderazgo Transformacional e Insumos.....	178
Anexo A: Ficha de Presentación América Solidaria 2024.....	183

Apéndice 1: Diagnóstico de Comunicación América Solidaria

Enlace: <https://drive.google.com/file/d/1OKLSvAs6RHQx2tpdyTIBVLIbzh-BhqRC/view?usp=sharing>

Apéndice 2: Marco Teórico del Diagnóstico

Tema	Autores	Concepto Clave
Organización	Robbins (1990), Arocena (2010), Koschmann y Sanders (2020).	Robbins (1990) define las organizaciones como una entidad social coordinada de forma consciente (p.4). Arocena (2010) define organización como un instrumento para alcanzar una meta colectiva (p.33). Koschmann y Sanders (2020) definen a las organizaciones como manifestaciones temporales de procesos en curso (p.44).
Tercer Sector	Paiva (2004), Bettoni y Cruz (1999).	Paiva (2004) define el Tercer Sector como un "conjunto de instituciones cuya característica principal es ser privadas, pero no lucrativas y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el Mercado" (p.99-100). Bettoni y Cruz (1999) plantean que el "Tercer Sector, si bien se diferencia del mercado y del Estado, tiene algo de lo privado porque surge por la iniciativa de particulares, y tiene algo de público, ya que sus acciones están orientadas al bien general" (p.4).
ONG	Scrivanelli et al. (2021), Stiglitz (2000, citado en Xavier, 2024), Bettoni y Cruz (1999).	Según Scrivanelli et al. (2021) El surgimiento de las organizaciones no lucrativas se explica porque "los mercados, en algunos casos, no funcionan lo suficientemente bien como para cubrir las necesidades de la sociedad y el estado no siempre puede resolver los problemas generados por los mercados" (p.3). Bettoni y Cruz (1999) las organizaciones son "una forma innovadora de la sociedad civil, al implementar e impulsar proyectos y programas de desarrollo más abarcadores" (p.4).
Voluntario	RAE (s.f.), Koschmann y Sanders (2020), América Solidaria.	La RAE define al voluntario como una persona que "colabora por propia voluntad en actividades de carácter social o humanitario llevadas a cabo por una organización" (s/f, definición 4). Segundo Koschmann y Sanders (2020) los voluntarios solo existen en relación con ciertos tipos de instituciones que realizan trabajos específicos (p.44). América Solidaria define a un voluntario como aquella persona que realiza una tarea organizada, que responde a una planificación, a objetivos definidos y se realiza en un contexto organizacional que establece valores y lineamientos de desempeño.

Comunicación	Restrepo (1995), Varona (1994).	Restrepo (1995) define la comunicación como un "proceso que se da entre personas en el que se construyen mensajes posibles" (p.81) Según Varona (1994) la comunicación es el "sistema nervioso de una organización" (p.2), permite que las personas y grupos se organicen, definan objetivos y ejecuten ideas.
Comunicación Organizacional	Kreps (1995).	Kreps (1995) entiende a la comunicación organizacional como "el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (p.13)
Dimensiones de la Comunicación	Restrepo (1995).	Restrepo (1995) plantea cuatro dimensiones en los procesos de comunicación de una organización. información, divulgación, generador de relaciones y participación.
Comunicación Interna	Kreps (1995).	Kreps (1995) define a la comunicación interna como "el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la organización" (p.22).
Comunicación Externa	Kreps (1995).	Según Kreps (1995) la comunicación externa implica "dar y recibir información" (p.257) entre las organizaciones y sus entornos. Este intercambio resulta en dos actividades comunicativas, la primera se enfoca en enviar la información de la organización a los representantes del entorno y la segunda es buscar la información importante del entorno para la organización.
Públicos	Capriotti (2009), Ferrari y França (2011), Uribetxeberria (2019).	Capriotti (2009) define el concepto de público como "un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización" (p.73). Ferrari y França (2011) proponen una clasificación de las redes de públicos en esenciales, no esenciales y de interferencia. Uribetxeberria (2019) propone una categorización de públicos adaptada a la realidad de las ONG. Se clasifican los públicos en internos y externos. Entre los públicos internos se encuentran aquellas personas que ya tienen un vínculo con la organización. Los públicos externos se subdividen en público final y público intermedio (p.33).
Identidad y Cultura	Capriotti (2009).	Capriotti (2009) plantea que la identidad corporativa es el "conjunto de características centrales, perdurables y

Organizacional		distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia” (p.21).
Misión y Visión	Capriotti (2009)	Según Capriotti (2009) la misión es aquello que establece qué hace la organización, define a qué actividad se dedica. Le permite a la organización “establecer el marco de referencia de su actuación para lograr sus objetivos” (p.140). Por otro lado, la visión es el objetivo final de la organización. No debe ser presentada como algo inalcanzable, pero tampoco debe ser una propuesta fácil, ya que no se tomaría como un estímulo ni una dirección a seguir (p.140).
Imagen, Posicionamiento, Notoriedad y Diferenciación	Capriotti (1999, 2009), Porter (1996)	Capriotti (1999) define la imagen corporativa como “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (p.29). Según Capriotti el posicionamiento puede ser desde la perspectiva del emisor y desde la perspectiva del receptor (p.90). Notoriedad se entiende como el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización (Capriotti, 1999, p.181). Finalmente, la diferenciación, para Porter (1996), es una estrategia basada en “la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (p.103).

Apéndice 3: Planificación de Taller World Café

Conversación – Porque hablar es el primer paso para transformar

Planificación del Taller - Jornada de Formación Inicial

Datos sobre los asistentes al campamento:

Voluntarios juveniles, PAS, profesionales voluntarios.

Edad: entre 16 - 28 años

Cantidad: 21

Nuevos voluntarios: 10

1. Objetivo del Taller

Generar un espacio de diálogo entre los voluntarios que permita no solo recabar información valiosa acerca de sus necesidades de comunicación, sino también el co-diseño entre el equipo y los voluntarios de algunas de las acciones a desarrollar en el Plan Estratégico de Comunicación.

2. Tema del Taller

Los temas centrales del taller serán liderazgo, comunicación interna, comunidad y propuesta de valor.

3. Descripción de la Metodología

Método World Café:

Fuente (adaptado): <https://theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>

Basándose en principios de diseño integrados, la metodología World Café ofrece un formato sencillo, eficaz y flexible para el diálogo en grupos grandes. Cada elemento del método tiene un propósito específico y se corresponde con uno o más de los principios de diseño.

El World Café puede modificarse para satisfacer una amplia variedad de necesidades. Las particularidades del contexto, el número de participantes, el propósito, la ubicación y otras circunstancias se tienen en cuenta en la invitación, el diseño y la selección de preguntas de cada evento, pero los siguientes cinco componentes conforman el modelo básico:

1) Ambientación: Cree un ambiente especial, generalmente inspirado en una cafetería, por ejemplo, con pequeñas mesas redondas cubiertas con un mantel a cuadros o de lino blanco, papel de estraza, rotuladores de colores, un jarrón con flores y, opcionalmente, un bastón de la palabra. Idealmente, cada mesa debe tener cuatro sillas, y no más de cinco.

2) Bienvenida e introducción: El anfitrión comienza con una cálida bienvenida y una introducción al proceso del World Café, estableciendo el contexto, compartiendo la etiqueta del Café (las normas de cortesía) y haciendo que los participantes se sientan cómodos.

3) Rondas en Grupos Pequeños: El proceso comienza con la primera de cuatro rondas de conversación de 15 minutos para grupos pequeños de aproximadamente cinco personas sentadas alrededor de una mesa. Al final del tiempo, los miembros del grupo se trasladan a una nueva mesa. Cada grupo debe designar un secretario, que será encargado de guiar el registro de todo lo que suceda en un papelógrafo. Los cuales pueden ser escritos, gráficos, dibujos, entre otros.

4) Preguntas: Cada ronda comienza con una pregunta especialmente diseñada para el contexto específico y el propósito de la mesa.

5) Cosecha: Despues de que todos los grupos hayan pasado por todas las mesas, se invita primero a los secretarios y luego, al resto de participantes a compartir sus ideas u otros resultados de sus conversaciones con el resto del grupo. Estos resultados se reflejan visualmente de diversas maneras, mediante un registro gráfico al frente del salón.

4. Estructura del Taller

- **Introducción (15 minutos):** Presentación de la metodología y el objetivo del taller. Explicación de las reglas del World Café, aclaraciones y normas de cortesía:
 - Todos los aportes valen.
 - Se controlará el tiempo, pero no deben sentirse presionados por ello.
 - Primero solos y luego juntos: en cada ronda se dará un minuto para reflexionar sobre la pregunta de forma individual para después poner en común su opinión sobre ese tema.
- **Formación de grupos:** se forman grupos al azar entre los voluntarios. Para ello se repartirán tarjetas en forma de taza de café con cuatro diferentes colores, que identificarán a cada grupo.
- **Etapa de rondas (15 minutos):** Los participantes se distribuyen en grupos pequeños y discuten sucesivamente los temas planteados en cada mesa.

- **Cosecha (20 minutos):** Un resumen y reflexión colectiva de las ideas y conclusiones generadas durante las conversaciones. Esto incluirá un informe visual en papelógrafo.

5. Temas y preguntas para el Café

Temáticas:

1. Liderazgo
2. Comunicación interna
3. Comunidad
4. Propuesta de valor

Temática 1: Liderazgo

El liderazgo dentro de una organización como América Solidaria es clave para la motivación, la coordinación de esfuerzos y el mantenimiento del compromiso a largo plazo. A través de esta conversación, se busca comprender qué cualidades y responsabilidades debe tener un líder dentro de la red de voluntariado, permitiendo así identificar perfiles adecuados y posibles oportunidades de formación y empoderamiento.

Temática 2: Comunidad

El sentido de comunidad entre los voluntarios fortalece el compromiso y genera un ambiente de apoyo y colaboración. Esta temática permitirá reflexionar sobre qué elementos hacen que un grupo de voluntarios se sienta parte de un colectivo unido, fomentando la cultura organizacional de América Solidaria. Con el propósito de pensar espacios para la integración de los voluntarios más allá de las actividades formales.

Temática 3: Comunicación interna

Una comunicación interna eficiente es fundamental para la coordinación y el flujo de información dentro de la red de voluntariado. A través de esta conversación, se busca identificar los canales y estrategias más efectivos para la comunicación, tanto entre voluntarios como entre estos y el equipo ejecutivo.

Con el fin de averiguar los canales y emisores preferidos de los voluntarios, para esta mesa se crea una dinámica de situación. Se presentan ejemplos de mensajes modelo de situaciones recurrentes de diferente naturaleza, para luego pedir que se discuta por qué canales, quién y con qué frecuencia les gustaría recibir estos mensajes.

Hola, ¿cómo están?
¿Qué disponibilidad tienen para reunirse esta semana virtualmente y planificar el próximo taller?

- Martes 17:00
- Miércoles 10:00
- Jueves 14:00

¡Estamos muy contentos de tenerte en el equipo de voluntarios de América Solidaria!

Para poder completar tu registro y asegurar que tengamos toda la información necesaria (datos personales, permisos, restricciones, etc.), necesitamos que completes un formulario y nos envíes tu documentación.

Hola! Cómo están?
Está lista la propuesta para el nuevo taller.
Si estás interesado/a y te gustaría comprometerte, únete al grupo de WhatsApp.
Les adjunto el enlace y espero que se sumen!

<https://chat.whatsapp.com/YHnnJFeMh>



¡Hoy es el día mundial de las ONG! ¿Sabes a qué se dedican las organizaciones no gubernamentales? Entra al link y descúbrelo
<https://www.instagram.com/abjkuhm>

Al terminar el 2024 quiero expresarles mi sincero agradecimiento a todos quienes han sido parte de América Solidaria: voluntarios juveniles, universitarios, profesionales, directorio, equipo ejecutivo. El 2024 ha sido un año de muchos logros y realizaciones. A pesar de ser una organización joven y pequeña, es impresionante lo que juntos hemos logrado: ser una organización referente en el campo de la participación y protagonismo adolescente y juvenil a nivel nacional. Creo que esto ha sido posible por dos motivos principales. Primero, porque tenemos un sueño muy potente: que la voz de los niños niñas y adolescentes sea escuchada y tenida en cuenta, y sus derechos respetados. Segundo, porque tenemos una red de personas como ustedes que han creído en este sueño y han querido dar de su tiempo y energías para hacerlo realidad. Por esto, muchas gracias! Que el 2025 nos siga encontrando juntos. Feliz año!

Temática 4: Propuesta de valor

Para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de los voluntarios, es crucial definir qué hace especial su experiencia dentro de América Solidaria. Esta temática permitirá identificar qué elementos motivan a los voluntarios a sumarse y permanecer en la organización, así como qué aspectos se pueden mejorar o reforzar para brindarles una experiencia más enriquecedora.

6. Logística

Duración total del taller: 2 horas aproximadamente.

Número de participantes: 21

Espacios y mesas disponibles: 4 a 6 personas por mesa, 4 mesas.

Materiales necesarios: 5 Papelógrafos para cada mesa, marcadores, post-its, entre otros.

Roles del facilitador: Facilitador principal como guía del taller y facilitadores de mesa.

Distribución de mesas:

4 mesas con 5-6 participantes cada una

Facilitadores: Anaclara, Emilia, Francisco, Hillary

1 secretario por mesa

Materiales:

2 Cubos de Post-its

4 Guías de facilitador

20 Papelógrafos (5 por tema)

Cinta adhesiva

1 Libreta por facilitador

8 Lapiceras (2 por mesa)

12 marcadores de colores (3 por grupo)

7. Métodos de Documentación

- Papelógrafos.
- Se hará un registro fotográfico del taller y de los papelógrafos que cada grupo genere.
- Anotaciones en libretas individuales de los facilitadores.

8. Cierre y Evaluación

- Reflexión final, agradecimientos y evaluación del evento. Posibilidad de generar una lista para quienes estén interesados en asumir el rol de líderes voluntarios en América Solidaria.

9. Cronograma

Introducción: 10:00 - 10:15 (15 min)

Primera ronda de conversación: 10:15 - 10:30 (15 min)

Segunda ronda de conversación: 10:30 - 10:45 (15 min)

Tercera ronda de conversación: 10:45 - 11:00 (15 min)

Cuarta ronda de conversación: 11:00 - 11:15 (15 min)

Cosecha (síntesis final): 11:15 - 11:35 (20 min)

Cierre: 11:35 - 11:50 (15 min) (dejamos unos minutos extra por las dudas)

Apéndice 4: Conclusiones del Taller World Café

Liderazgo

Se identificaron distintos aspectos vinculados al liderazgo, los cuales permiten comprender las dinámicas internas del grupo y detectar oportunidades de mejora en la comunicación organizacional. La dinámica permitió un abordaje participativo y horizontal, con una escucha activa de los propios voluntarios sobre sus necesidades, percepciones y resistencias.

Uno de los principales hallazgos fue que la figura del liderazgo dentro del grupo de voluntarios está cargada de significados asociados a la jerarquía, la autoridad o el poder, lo que genera rechazo inicial o resistencia a asumir ese rol. Sin embargo, a medida que se desarrollaban las conversaciones y se redefinía el liderazgo como un rol de acompañamiento, escucha y facilitación, los y las participantes comenzaron a visualizarlo como algo posible y necesario.

En todas las mesas surgió que la presencia de referentes internos es fundamental para mantener la motivación, la organización y la participación activa. Cuando no hay figuras visibles dentro del grupo, se produce una fuerte dependencia hacia la coordinadora del equipo ejecutivo, lo que sobrecarga su función y limita el crecimiento autónomo del grupo. Asimismo, se evidenció que la falta de vínculos fuertes y de comunicación fluida entre voluntarios afecta negativamente la experiencia y el compromiso dentro del proyecto.

Desde el punto de vista de las habilidades necesarias, se identificaron varios atributos comunes para el rol de referente o líder: buena comunicación, escucha activa, capacidad de organización, templanza, motivación del grupo, empatía, ejemplo, y responsabilidad. También surgieron conceptos interesantes como el de “delegado” (alguien que representa la voz del grupo ante la organización) o el “líder camaleónico”, que puede cambiar según la situación o necesidad, reforzando la idea de un liderazgo flexible y adaptativo.

Los grupos coincidieron también en que el liderazgo no debe ser ejercido desde un lugar jerárquico, sino como una referencia horizontal que acompañe, articule y represente. Se sugirió

incluso implementar un sistema de elección democrática de referentes, y diferenciar entre “referente interno” (organiza, escucha y convoca al grupo) y “embajador externo” (la cara visible de la organización hacia afuera), entendiendo que no necesariamente deben ser la misma persona.

En síntesis, el taller evidenció que la falta de líderes voluntarios es un problema estructural que impacta directamente en la comunicación interna, la motivación grupal y la sostenibilidad del proyecto. Sin embargo, también dejó en claro que existe el deseo y la apertura a construir liderazgos horizontales y colaborativos, siempre que se redefinan simbólicamente desde una perspectiva no jerárquica.

Esto representa una gran oportunidad para que la comunicación organizacional intervenga de forma estratégica, habilitando espacios de representación, creando sentidos compartidos sobre el liderazgo y diseñando acciones que fortalezcan la identidad y cohesión del grupo voluntario.

Comunidad

Los voluntarios, principalmente juveniles, destacaron que la comunicación es un eje central en la construcción de comunidad dentro de América Solidaria. Sin embargo, identifican que actualmente existen limitaciones importantes, tanto en la comunicación interna como en la externa, que afectan su experiencia y sentido de pertenencia.

Una de las principales preocupaciones mencionadas es la escasa comunicación entre los propios voluntarios, especialmente entre quienes no forman parte del voluntariado universitario. Señalan que muchas de las reuniones están concentradas en Montevideo y giran en torno a quienes tienen cercanía geográfica (que en su mayoría son los voluntarios universitarios). Consideran que esto les impide integrarse. En ese sentido, proponen crear más instancias virtuales y descontracturadas, como reuniones por Zoom o encuentros en Discord que incluyan dinámicas lúdicas y colaborativas. También mencionan que no todas las instancias de encuentro

deben ser formales: valoran los espacios donde se fomente la espontaneidad y el compartir cotidiano.

Por otra parte, los voluntarios expresaron su deseo de involucrarse más activamente en la comunicación externa de la organización. Consideran que las redes sociales institucionales, especialmente Instagram y TikTok, presentan un estilo rígido, demasiado "de antes" o "empresarial", que no conecta con el lenguaje y los intereses de adolescentes y jóvenes, que, en teoría, es su público objetivo. Para ello proponen crear contenidos más cercanos, que reflejen sus experiencias desde una mirada juvenil y auténtica. Mencionan formatos como videos tipo "ping-pong", noticieros internos informales, o la posibilidad de compartir experiencias mediante trends. Para que esto sea posible, sugieren la creación de un subgrupo de comunicación liderado por voluntarios, que cuente con mayor libertad para sugerir y ejecutar ideas, sin tantos filtros por parte del equipo ejecutivo y comunicación.

Otro punto destacado es la importancia de compartir los resultados de las actividades realizadas con los beneficiarios. Conocer el impacto del trabajo realizado sería una fuente clave de motivación. También expresaron el deseo de contar con espacios para hablar de sus propios proyectos personales y realidades, lo que podría fortalecer los lazos entre pares y construir una red de apoyo mutuo.

Comunicación Interna

La mayoría de los participantes, principalmente voluntarios adolescentes y jóvenes, manifestaron una preferencia clara por canales como WhatsApp e Instagram para recibir información, descartando el uso del correo electrónico por considerarlo frío, poco efectivo o directamente irrelevante. Esta percepción varía según la edad: mientras los mayores consideran el mail adecuado para documentos formales, los más jóvenes prefieren comunicaciones más directas e instantáneas.

Uno de los principales problemas detectados es la falta de segmentación en los mensajes.

Se emplea un mismo canal, tono y formato para públicos diversos, lo cual reduce significativamente la efectividad de la comunicación. En muchos casos, los mensajes no generan interés o directamente son ignorados si no apelan al lenguaje visual o emocional con el que los jóvenes se sienten identificados. También se evidencia una escasa diferenciación entre espacios informativos y participativos, lo que genera cierta saturación en los grupos y una pérdida de sentido de pertenencia.

Otro punto crítico es la falta de continuidad en el vínculo luego de los encuentros presenciales. Muchos voluntarios expresaron que, una vez terminadas esas instancias, la motivación disminuye y se pierde el impulso inicial. Aparece una necesidad de "mantener la llama prendida", lo que sugiere la importancia de una comunicación más sostenida en el tiempo, no solo para informar, sino para mantener viva la participación. La propuesta de realizar encuentros periódicos, aunque sean informales, responde directamente a esta inquietud.

También se identificó que el diseño y estilo de los mensajes influye directamente en la recepción. Se valoran positivamente los mensajes breves, con información clara y concreta, que incluyan elementos visuales como colores, emojis y códigos identificables según el tipo de contenido (por ejemplo, diferenciando entre formularios, agradecimientos o talleres). Las encuestas por WhatsApp fueron ampliamente preferidas para organizar disponibilidades, ya que permiten una respuesta rápida y sin necesidad de redactar.

En cuanto a los mensajes de agradecimiento, si bien son valorados por todos los grupos, se remarca la importancia de que sean personalizados. El reconocimiento genérico o demasiado largo no logra el mismo efecto que un mensaje breve, cercano, que incluya imágenes o mencione a las personas por su nombre. Se sugirió incluso el envío de diplomas o materiales gráficos que puedan compartirse en redes sociales, sumando una dimensión simbólica al reconocimiento.

De manera transversal, se destaca el deseo de recibir comunicaciones más personalizadas, tanto en el tono como en el contenido. En particular, se valoraría que las

propuestas de talleres o actividades lleguen a través de un mensaje privado, dirigido a cada persona según su perfil e intereses, con un enfoque cercano como: "Hola, creemos que encajarías muy bien en esta propuesta". Este tipo de mensajes genera mayor compromiso y una sensación de ser visto y valorado dentro de la comunidad, evitando la lógica masiva que muchas veces se asocia con el desinterés.

Frente a este panorama, se podrían proponer varias medidas para mejorar la comunicación interna. En primer lugar, segmentar los mensajes según el perfil y edad de los destinatarios, utilizando canales apropiados para cada grupo. En segundo lugar, diferenciar los espacios de comunicación: crear un grupo de WhatsApp exclusivo para avisos importantes, y otro destinado al intercambio más libre y participativo. También se recomienda estandarizar el diseño de los mensajes con una estética visual amigable, incorporar recordatorios periódicos, actualizar las descripciones de los grupos con enlaces útiles y fijar encuestas relevantes.

Si el objetivo es fomentar el protagonismo de adolescentes y niños, es necesario hablar su lenguaje, adaptarse a sus tiempos y construir una comunicación que no solo informe, sino que conecte. La clave está en combinar claridad, calidez y constancia para que cada mensaje sea una invitación a seguir participando.

Propuesta de Valor - Necesidades de los voluntarios

Los voluntarios destacaron la necesidad de fortalecer la comunicación interna, ya que la falta de claridad genera confusión, desmotivación y dificulta la coordinación. Se señaló la importancia de contar con una persona o equipo que se dedique específicamente a la comunicación, brindando orientación clara sobre los roles, prioridades y el funcionamiento interno de la organización. También se propuso implementar reuniones destinadas exclusivamente a tratar temas de comunicación interna, con el fin de garantizar un flujo de información más ordenado y transparente.

Otro aspecto central fue la necesidad de crear más espacios de integración, tanto formales como informales, que favorezcan el fortalecimiento de los vínculos entre los participantes. Se remarcó que muchas veces quienes trabajan juntos en los talleres no se conocen previamente, lo que dificulta la generación de confianza y una buena coordinación. Se sugirió priorizar instancias de encuentro e integración antes de las actividades, así como también generar espacios distendidos para conversar y conocerse por fuera del marco formativo. Se valoró especialmente el trabajo en equipos reducidos, ya que facilita la cercanía, el entendimiento mutuo y la cooperación.

En cuanto al acompañamiento, se expresó la falta de herramientas que faciliten la inclusión y adaptación de los nuevos voluntarios. Se considera fundamental que exista una guía clara para quienes recién ingresan, con instancias que les permitan conocer en profundidad la organización y entender su funcionamiento.

Los voluntarios también hicieron hincapié en la importancia de incorporar instancias de evaluación y retroalimentación después de cada actividad, para poder identificar cómo se sintió cada persona en su rol, sistematizar aprendizajes y mejorar continuamente los procesos. Este enfoque contribuiría a fortalecer la experiencia individual y colectiva de quienes participan.

Por último, se subrayó la necesidad de visibilizar más el trabajo de los voluntarios dentro y fuera de la organización, reconociendo su compromiso y aportes, y fomentando así un mayor sentido de pertenencia.

Apéndice 5: Registro de Observación Participante 1: Reunión Red de Voluntariado 2025

Objetivos de la reunión:

- Presentar el rediseño y visión de la red 2025
- Compartir aprendizajes del diagnóstico y del World Café de la FI
- Lazar el calendario de actividades y acciones clave del año
- Puesta en marcha de selección de representantes
- Espacio de reacciones y comentarios

Se han propuesto mejorar la estructura interna, buscan fortalecer la comunidad y sostener la red durante todo el año y a largo plazo.

Total de voluntarios en la lista: 47

Voluntarios entrevistados: 26

5 voluntarios que no continuarán (Tiene que ver con otras cuestiones personales, no directamente con América Solidaria)

16 voluntarios no respondieron

El 80% cree que deben mejorar la comunicación interna

75% Quieren generar más espacios de interacción

70% Quieren espacios de formación continua

65% Pide más claridad en los roles dentro de la red



Tienen que pedir por una respuesta por parte de los voluntarios, no hay iniciativa entusiasta para responder

“puede aportar un montón” voluntaria sobre → claridad en los roles

Propuesta de valor:

¿Qué ofrece América Solidaria?

Acompañamiento durante su voluntariado, formación continua: talleres, mentorías, encuentros, cuadernillo/bitácora de aprendizajes, participación en acciones concretas y transformadoras, reconocimiento y certificación de competencias para la trayectoria personal y profesional, comunidad activa, diversa y motivadora, espacios de incidencia territorial y continental.

Devolución sobre las conclusiones del World Café

Voluntaria juvenil: Conclusiones muy acertadas que reflejan lo que se habló en su grupo

PAS: Habla sobre la brecha generacional en cuanto a preferencia de canales.

Voluntaria universitaria: Cuando estaba más activa en el voluntariado se identificaban los mismos desafíos, que salga nuevamente la necesidad le parece interesante, ya que ahora hay nuevas personas. Ella intentó y no resultó, ¿qué se aprendió de la vez anterior para que ahora no vuelva a pasar lo mismo?

Sistematizar los cometidos de cada comisión o subgrupo, cada cuánto hay que hacer rotación de referentes.

Director de gestión social: pide un ida y vuelta, no quiere imponer, buscan generar espacios de co-construcción y acompañamiento de sus experiencias durante el voluntariado por parte del equipo ejecutivo. Quieren generar espacios de formación más continuos, en los cuales tengan ganas de participar, les gustaría que los voluntarios también propongan dinámicas y que lleven registro de lo aprendido.

Como siempre, el director ejecutivo remarca que en otros países hay directorio de comunicación y el impacto que genera cada vez que cuenta que en Uruguay no hay. Es un desafío comunicarse hacia adentro y hacia afuera.

De acá a 5 años le gustaría que América Solidaria sea asociada como una plataforma de formación y compromiso para transformar la realidad.

Muestran disposición para cumplir con las expectativas que tienen los voluntarios y fueron relevadas tanto por ellos como nosotros, señala que el diferencial de América Solidaria es la red de voluntariado. Nos agradece porque de cierta forma pusimos luz en algo que ellos tenían ganas de enfocarse. Dejarán otros proyectos de lado para ponerle énfasis a esto.

Los voluntarios frente al monólogo del director ejecutivo reaccionan con emojis, una voluntaria universitaria cree que cada voluntario tiene que ver las metas y evaluar cuánto de eso están dispuestos a cumplir, para poder colaborar con eso.

Dimensiones del Voluntariado



1. Acción: Participación en proyectos comunitarios con impacto en los territorios.
2. Formación: Desarrollo de capacidades, competencias y liderazgo solidario.
3. Comunidad: Construcción de vínculos, identidad común, acompañamiento y sentido de pertenencia.

Perfiles y ciclos



JUVENILES



UNIVERSITARIOS



PROFESIONALES

Hay una inconformidad con los nombres, antes estaba asociado a edades y ya no.

Idea: generar misión, visión y valores específicamente de la red.

Estrategias por dimensión

ACCIÓN

Convocatorias abiertas:

- Concausa
- Crecer Jugando CAIF
- UTC - Actividades puntuales
- CTC-Fiestas Mayas
- Colonia de vacaciones SJM
- Comisión Evento Teatro Movie
- Compartir un calendario con todas las actividades.
- Participar en la red continental
- Agosto: mis jóvenes
- Octubre: mes salud mental
- Noviembre: mes de los derechos
- Diciembre: Día del voluntariado

FORMACIÓN

15 de Mayo- espacio de formación con Directorio (5/6 personas)

INICIO DE FORMACIÓN CONTINUA (PROXIMAMENTE)

COMUNIDAD

Celebración de cumpleaños

Comunicación interna-uso de instagram

Rituales de reconocimiento



El 15 de mayo van a invitar a personas de la red para que puedan aportar sobre su idea de la comunicación respecto a nuestra propuesta.

Se habló de que quieren espacios de formación de vocería/liderazgo

Referentes: El 9 los seleccionan

Para el final de la reunión, quedaban menos voluntarios, se dio uno de los comunicados más importantes

REFERENTE DE ACCIÓN**¿Qué hace?**

- Dinamiza las actividades territoriales, eventos e intervenciones.
- Hace puente entre voluntarios y equipo ASUY en lo operativo.
- Motiva la participación en campañas, salidas y acciones comunitarias.
- Ayuda a resolver dudas logísticas en actividades de acción.
- Colabora en el diseño e implementación de nuevas ideas de impacto.

Perfil ideal: dinámico/a, organizado/a, propositivo/a, con energía para activar.

REFERENTE DE FORMACIÓN**¿Qué hace?**

- Acompaña el proceso formativo de la red (virtual y presencial).
- Da seguimiento a la participación de voluntarios en talleres y encuentros.
- Co-diseña espacios de formación desde intereses reales de la red.
- Motiva a los voluntarios a desarrollar nuevas habilidades y aprendizajes.

Puede proponer nuevas ideas de formación o invitar a facilitadores/as.

REFERENTE DE COMUNIDAD**¿Qué hace?**

- Cuida el ambiente de la red; escucha, motiva, acompaña.
- Proponer ideas para fortalecer vínculos (celebraciones, cumpleaños, etc).
- Anima los grupos de WhatsApp y redes internas.
- Promueve el bienestar y la inclusión dentro del voluntariado.
- Ayuda a detectar tensiones o desmotivaciones a tiempo.

Apoya en la evaluación periódica del funcionamiento de la red.

Problemas con la participación: apenas responden. Puede tener que ver con la presencia del directivo en todas las discusiones. Parece una maestra.

Tuvo buena recepción la propuesta de referentes aunque solo 2 voluntarias hablaron.

Tienen que pedir que se comparta esto a las personas que no pudieron estar, esto puede perjudicar el objetivo de lo que se comunicó.

Apéndice 6: Entrevista sobre Tipos de Voluntarios y Roles

En el marco de la dinámica de taller planeada para el miércoles 17 de septiembre con miembros del equipo ejecutivo y representantes de cada tipo de voluntario se le hizo una serie de preguntas a un integrante del equipo de América Solidaria para tener información sobre lo que se iba a conversar de antemano. Las preguntas se realizaron mediante un canal virtual y fueron respondidas el viernes 12 de septiembre. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Qué diferencia a este perfil del resto? ¿Cuáles son sus requisitos excluyentes?
2. ¿Qué acciones y responsabilidades tiene un voluntario de este perfil? ¿Cuáles son sus roles?
3. ¿Qué le aporta América Solidaria a cada perfil de voluntarios?

Se presenta a continuación la transcripción de los audios que envió el director ejecutivo clasificados por el tipo de voluntariado sobre el cual responde:

Voluntariado Juvenil

"Los voluntarios juveniles, por lo general, son adolescentes que pasaron por el programa Concausa, que vivieron la experiencia de postular su proyecto, participaron de un campamento, y que a partir de esta experiencia que vivieron, que fue una experiencia muy fuerte y movilizadora para ellos, se los invita a postular para ser voluntarios y a acompañar de alguna manera a las nuevas generaciones de adolescentes. Entonces, es como seguir en el proceso, pero ahora del otro lado del mostrador. ¿Qué diferencia tiene con el resto de los voluntarios? Bueno, son adolescentes que la mayoría de ellos está estudiando, está en el liceo, y sus responsabilidades tienen que ver con colaborar en pequeñas acciones y con tareas en los proyectos de América Solidaria. Muchas veces van al campamento pero desde otro lugar, en un rol como de acompañantes o de animadores. También les pedimos que lleven adelante talleres en algunos proyectos, por ejemplo, proyectos que tenemos en Puntas de Manga, o actividades que hacemos con adolescentes migrantes. Lo que hacen los voluntarios juveniles es asumir y colaborar con el equipo ejecutivo en distintas tareas. Por ejemplo, en el club de golf colaboran, dan una mano de

distintos roles el día del Impacto Concausa. O por ejemplo, si hacemos una función en el Sodre están con la camiseta de la fundación ayudando en los eventos. Son pequeñas responsabilidades que en definitiva son fundamentales también porque el equipo ejecutivo es muy chico, somos cinco personas remuneradas. Entonces, son personas que participan de diferentes proyectos de América Solidaria, llevando adelante actividades, talleres, trabajando con niños, niñas, adolescentes y también colaboran en los eventos.

¿Qué les aporta América Solidaria a esos voluntarios? Bueno, les aporta formación. Tenemos una instancia de formación inicial, tratamos también de encontrarnos durante el año para que puedan encontrarse con otros adolescentes, compartir sus experiencias. Los que van al campamento obviamente no van como participantes van como voluntarios, también viven una experiencia muy linda de formación porque hay una malla curricular dentro del campamento pensada para ellos y a medida que también van madurando se les van dando responsabilidades mayores. Entonces, es una forma también de proyectarlos hacia responsabilidades mayores, creo que lo que les da la fundación sobre todo es esta capacidad de desarrollar habilidades y desarrollar capacidades.

En el caso de los voluntarios juveniles lo veo más como una continuidad, es decir, fueron participantes, vivieron el Concausa y siguen creciendo y madurando, pero desde otro lado, digamos. La fundación les ofrece un camino de continuidad, muy en sintonía con lo que vivieron, pero claramente, te diría como simbólicamente, están ahora del otro lado. Están como del lado de la institución, ya no tanto de los participantes. Creo que eso es como un lugar también que simbólicamente a ellos les da un reconocimiento mayor, una valoración mayor de su aporte."

Voluntariado Universitario

"En cuanto al voluntariado universitario, en realidad lo que nosotros veíamos es que muchos de ellos iban creciendo, entraban a la universidad y como que estaban para otro tipo de cosas diferentes a lo que hacían cuando eran adolescentes. Entonces empezamos a darnos cuenta que había un perfil más específico y propio del estar en la universidad, y por lo tanto empezamos a generar una propuesta diferente. Este año tomamos una decisión que fue la de conformar específicamente un grupo de voluntariado universitario para el cual le ofrecemos una formación. Son 12 encuentros y hemos pensado una oferta de actividades a la cual ellos se pueden sumar y colaborar, que es parecido a lo de los voluntarios juveniles, de alguna manera son actividades pero le ponemos un componente formativo más fuerte. Se supone que están en la universidad porque está apostando a ser profesionales, pero queremos darles herramientas para que hagan su trabajo de voluntariado que no solo pasa por la acción sino también por comprender mejor la realidad. Si trabajan, por ejemplo, con adolescentes migrantes, entender el fenómeno de la migración. Si trabajan con gurises que están en un hogar de INAU, bueno, cómo se da ese proceso de institucionalización. Un poco las preguntas también más profundas para comprender esa realidad. Como decimos nosotros siempre, no solo remediar las consecuencias, sino atender también las causas de los problemas. Entonces, ¿qué les aporta América Solidaria a estos voluntarios universitarios? Le aporta formación, le aporta, en este caso concreto, herramientas para que ellos puedan trabajar con estas realidades, con estos gurises. Y yo creo que sobre todo les intenta dar un espacio para seguir madurando y creciendo profesionalmente."

Voluntariado Profesional (Internacional)

"Está el voluntariado profesional, que es un voluntariado, yo diría, clásico de América Solidaria. Son personas que vienen de otro país, que están acá en Uruguay. Les da una especie de estipendio para su manutención, que se lo pagan en este caso desde Chile. Y son mucho más autónomas, viven en una comunidad concreta, trabajando en un proyecto concreto. Nosotros las acompañamos, somos contrapartes, por ejemplo de INAU en ese proyecto, pero van a estar ahí Nico y Javi, que son dos voluntarias que tienen ya otro nivel, otra expertise, y por lo tanto también otro nivel de responsabilidad. Y viven una experiencia tremadamente transformadora: dejaron su país, dejaron atrás sus vínculos afectivos, están viviendo en Uruguay durante este periodo, más o menos unos 10 meses, en una localidad del interior, donde además ni siquiera hay oficina de América Solidaria. Entonces eso supone toda una opción de vida que quizás no lo tienen los otros voluntarios. Y todo lo que implica la interculturalidad como opción fuerte de fondo."

Profesionales de América Solidaria

"Y por último, hemos creado en Uruguay una variante del voluntariado profesional, que le llamamos Profesionales de América Solidaria, que en sentido estricto no es voluntariado, porque en realidad cobran un salario, pero es un salario, yo diría, simbólico, o es un salario por debajo de lo que sería una remuneración de mercado, porque es una experiencia parecida a lo que sería una primera experiencia laboral: acompañada, de medio horario, trabajando en un proyecto de América Solidaria. Es esto que nosotros llamamos las PAS, Profesionales de América Solidaria, que en realidad es una variante a lo que es el voluntariado profesional, pero se puede equiparar, porque si bien no es voluntariado, es una experiencia a la que le dedican medio tiempo. Tratamos de que sean personas ojalá lo más próximas posible a la comunidad donde van a trabajar, son las dos chicas que están en La Huella, trabajando en este proyecto, llevando adelante esta iniciativa, y obviamente que es compatible con seguir estudiando, con otro trabajo, pero lo que buscamos es también que sea una experiencia de transformación personal.

Creo que en el fondo las cuatro modalidades (juvenil, universitario, profesional y PAS) lo que buscan es que a través del servicio y a través del compromiso se pueda dar una transformación personal. Por eso hablamos de que el voluntariado de América Solidaria es un voluntariado transformador, y eso como que está atravesando las cuatro modalidades que tenemos."

Voluntariado de oficina

"Podríamos hablar también como de una quinta, que es más un voluntariado de oficina, que es gente que está apoyando las tareas más administrativas o de comunicación de América Solidaria, y hemos tenido en distintas etapas de la fundación. Ahora por ejemplo tenemos un par de muchachos, de personas que están colaborando con los diseños gráficos, etc., que quizás esta tarea les implica menor involucramiento, pero que queremos que también sea un, no solamente hago diseños para América Solidaria o escribo notas para América Solidaria, sino que al hacerlo también esto les permita cuestionarse su propósito, pensar un poquito también qué quieren hacer con su profesión, con su vida. Siempre está como esa pregunta de fondo en lo que es el voluntariado de América Solidaria."

Transcrito por la IA "Zapia" y revisado y corregido por el grupo de trabajo.

Apéndice 7: Formulario “Actualización del Diagnóstico: América Solidaria”

Se envió mediante la herramienta virtual Google Forms un cuestionario por mail al equipo ejecutivo de la organización con el fin de actualizar el diagnóstico realizado en 2024. De los cinco integrantes respondieron tres: El director ejecutivo, el antiguo director de Sostenibilidad y la directora de Gestión Social.

A continuación se presentan las preguntas y respuestas correspondientes relevadas directamente del formulario virtual.

Pregunta 1

- Tomando como referencia la ficha de presentación y el diagnóstico realizado durante el año 2024, donde la misión de América Solidaria se definió como:

“América Solidaria es una fundación continental sin fines de lucro, creada en 2002, con la misión de trabajar colaborativamente con las comunidades más excluidas del continente para promover los derechos de la niñez y la adolescencia. La organización es plural, no confesional y apartidaria, enfocada en la participación activa de niños, niñas y adolescentes en el ejercicio y defensa de sus derechos”.

¿Consideran que esta misión sigue vigente o ha tenido modificaciones? En caso de haber cambios, ¿podrían compartirnos la versión actualizada?

Respuestas:

“Yo creo que en los fundamental no ha cambiado. Quizás en los hechos, nos hemos ido enfocando más en adolescentes que en niñez. No hemos reformulado la misión. Pero tampoco esa misión le "queda cómoda" al directorio. Quizás la dejaría así, e iría por una bajada comunicacional más aterrizada que ayude a entender mejor lo que hacemos.”

"En Uruguay utilizamos esta versión: "Trabajamos colaborativamente con las comunidades más excluidas del continente para promover la participación de NNA en el ejercicio y defensa de sus derechos".

Hoy hemos hecho varias jornadas para intentar re adaptar ese mensaje, bajarlo más a un "relato común" no tan institucional. Creo que la misión describe bastante bien lo que hacemos, pero de una forma demasiado técnica."

La misión de América Solidaria, tal como fue formulada en el diagnóstico 2024, sigue siendo plenamente vigente y continúa guiando nuestras acciones. El compromiso con la promoción de los derechos de la niñez y la adolescencia en contextos de exclusión, a través del trabajo colaborativo con las comunidades, sigue siendo el eje central de nuestro quehacer.

Sin embargo, en línea con los aprendizajes institucionales de los últimos años y con los nuevos desafíos sociales, hemos profundizado ciertos énfasis que fortalecen esta misión. Entre ellos, destacamos:

El protagonismo de niños, niñas, adolescentes y jóvenes como agentes de cambio en sus comunidades. El fortalecimiento de procesos de participación significativa, que van más allá del acompañamiento y promueven el liderazgo comunitario.

Pregunta 2: Sección “Sobre el equipo ejecutivo”

- ¿El equipo ejecutivo se mantiene igual que en el período anterior? En caso de que haya habido cambios, ¿podrían indicarnos los nuevos nombres y alguna vía de contacto?

Respuestas:

“El equipo ejecutivo se ha mantenido relativamente estable en los últimos 2 o 3 años. De todos modos, desde este mes se ha incorporado Florencia Restrepo como director de Sostenibilidad, quien reemplazará a Román, quien dejará su cargo el 30 de junio. Los demás miembros del equipo seguimos todos igual (director de gestión social, coordinador de proyectos, coordinadora de operación, yo - director ejecutivo. Luego hay varios talleristas, voluntarios profesionales, y personas contratadas pro proyectos)”

“Yo estoy terminando hoy mi ciclo en América Solidaria y en mi rol ya se encuentra trabajando otra persona ”

“Durante el último período se produjeron algunos cambios en la conformación del equipo ejecutivo de América Solidaria. En particular, XX ya no forma parte del equipo, y en su lugar se ha incorporado Florencia Restrepo como nueva responsable del área de Sostenibilidad.”

Pregunta 3: Sección “Sobre el equipo ejecutivo”

- Asimismo, ¿hubo modificaciones en los roles o tareas dentro del equipo ejecutivo?

Respuestas:

“No.”

“Más allá de este cambio no.”

Pregunta 4: Sección “Sobre el diagnóstico”

- A partir del diagnóstico realizado durante el año 2024, ¿tomaron o tomarían como sugerencia alguno de los insumos/recomendaciones que les brindamos en cuanto a sus problemas iniciales de comunicación?

Respuestas:

Si. Nos fue de mucha utilidad vuestro insumo para enfocar nuestro trabajo con la red de voluntariado juveniles. Nos ha ayudado a pensar en la necesidad de poner el foco en el fortalecimiento de nuestra red de voluntariado, tanto juveniles como universitarios. No obstante, nos está costando priorizar las acciones que nos permitan avanzar en la estrategia que hemos delineado. (Acá pueden pedirle a Anita que les comparta el documento que ella hizo de relanzamiento de la red).

Si, claro. Estamos trabajando sobre este relato como para intentar unificar el mensaje y sobre todo tratando de enfocarnos en mejorar el vínculo y la comunicación con la red de voluntariado.

Sí, el diagnóstico realizado en 2024 fue una herramienta muy valiosa para reflexionar sobre nuestros desafíos comunicacionales y repensar algunas estrategias clave. A partir del trabajo desarrollado, comenzamos a tomar como insumos varias de las recomendaciones planteadas, particularmente en lo relativo a:

La necesidad de clarificar y simplificar nuestros mensajes clave, para que lo que hacemos pueda ser comprendido de forma más cercana y accesible por distintos públicos. En este sentido, estamos trabajando en fortalecer el lenguaje y la narrativa institucional, especialmente en las presentaciones públicas, convocatorias y redes sociales. Se está creando un relato institucional que unifique el mensaje.

La mejora del vínculo comunicacional con los voluntarios, a partir de lo detectado en el diagnóstico sobre la baja participación en canales formales como WhatsApp. Se están explorando dinámicas más personalizadas y con mayor escucha activa, así como estrategias de segmentación según intereses y niveles de involucramiento. También se creó un grupo de difusión de noticias donde estamos probando que hay mejores interacciones.

Si bien no todas las sugerencias han sido implementadas de manera inmediata, el informe fue clave para priorizar líneas de acción concretas y diseñar mejoras progresivas en nuestras prácticas comunicacionales.

Pregunta 5: Sección “Sobre la red de voluntarios”

- A raíz de lo conversado en reuniones y presentaciones durante el año 2025, comprendimos que existe la intención de reestructurar el funcionamiento de los voluntarios y sus tareas. En este sentido, nos gustaría saber si, desde la realización del diagnóstico (en el que los voluntarios fueron categorizados como juveniles, universitarios y profesionales organizados en comisiones específicas según sus roles e intereses) han habido cambios en esta estructura. Si la respuesta es afirmativa, ¿podrían detallarlos?

Respuestas:

No ha habido cambios. No obstante tenemos el desafío de verlo como una única red, ya que los tres grupos tienen motivaciones y realidades diferentes. Creo que nos está costando estructurar una propuesta de valor que responda a los diferentes perfiles.

No ha habido cambios en ese sentido, pero sí se incorporó la presencia de referentes rotativos por áreas. Se crearon el área de comunidad, la de formación y la de acción. Adicionalmente, implementamos la organización de "asambleas" para poder tener espacios de encuentro virtuales con toda la red.

Si bien aún no hemos implementado una reestructuración formal de la clasificación de los voluntarios en categorías como "juveniles, universitarios y profesionales", si funcionamos así pero no nos termina de convencer y hemos identificado algunas tensiones y dudas respecto a esa división, especialmente en lo que refiere a su utilidad práctica y al sentido de pertenencia dentro de la red.

En ese marco, hemos comenzado a explorar nuevas formas de organización interna, priorizando más los roles funcionales y los canales de participación que las categorías tradicionales. En esta línea, se seleccionaron referentes por áreas clave: Acción, Comunidad y Formación, con el objetivo de que funcionen como canalizadores y nexo entre el equipo

coordinador y el resto de la red juvenil. Esta figura busca fortalecer la comunicación interna, dinamizar la participación y facilitar la construcción colectiva de iniciativas dentro del voluntariado.

Si bien este modelo está en proceso de prueba y ajuste, representa un primer paso hacia una reestructuración más horizontal, flexible y coherente con las dinámicas reales de participación que venimos observando en los últimos años.

Pregunta 6: Sección “Sobre los programas”

En la ficha de presentación se señalaron como líneas de trabajo: niñez, adolescencia, mundo adulto (educadores y familias) y espacios de carácter interinstitucional, con la prevención y promoción de la salud mental como eje transversal. Estas líneas se llevan adelante a través de programas como: Niñez en Juego, Accionadores, Concausa, Salud Mental, Plan 12 - El Curso y Accionadoras.

- Nos gustaría saber qué programas están actualmente activos o en desarrollo, ya sea entre los mencionados o nuevos. ¿Podrían brindarnos una breve actualización sobre cada uno?

Respuestas:

Programas activos: Uruguay Territorio Concausa (con profesionales voluntarios en Tacuarembó y Cerro Largo), Canelones Territorio Concausa (en alianza con La huella donde llevamos adelante el Espacio Adolescentes y un grupo de mujeres emprendedoras), Accionadores por la salud mental (con el Gobierno de Canelones), Líderes ambientales (está finalizando, proyecto con CIEDUR y PNUD, pero queremos que siga con apoyo de alguna empresa) y Concausa (lo venimos haciendo desde hace 8 años, que incluye un campamento y una feria de proyectos).

Los que están activos en este momento son:

Uruguay Territorio Concausa – Proyecto en alianza con INAU, ejecutado por la dupla de voluntarias chilenas en los departamentos de Tacuarembó y Cerro Largo.

Accionadores por la salud mental en alianza con la Intendencia de Canelones.

Canelones Territorio Concausa en alianza con la Huella.

Crecer Jugando en alianza con el Caif Creciendo

Colonia de vacaciones de invierno en alianza con el SJM

Accionadores por la salud mental, Uruguay territorio concausa, canelones territorio
concausa, crecer jugando (caif), por iniciar Concausa (toda la info está en nuestro brochure
institucional).

Apéndice 8: Guía Para Taller de Co-creación en Modalidad Virtual

Duración de la reunión: 09:00 am a 10:00 am.

Objetivo del día:

- Intercambiar información para avanzar en el diseño del documento de Tipologías/Perfiles y Roles del Voluntariado. Como parte de esta tarea, revisaremos las características de cada perfil y su nomenclatura a partir de una inquietud planteada por la organización.

Posteriormente, se realizará un análisis para proponer una nueva nomenclatura, sujeta a la validación de los integrantes de América Solidaria.

Consideraciones: Previo a la reunión verificar el acceso a la [actividad en la plataforma Miro](#).

Estructura de la reunión:

Introducción a la actividad

5 minutos

Realización de la actividad

5 minutos para responder cada consigna - 20 minutos (empezá por el perfil al que pertenezcas, si te da el tiempo, completá los otros)

Puesta en común

25 minutos

Lee las respuestas y coloca un punto verde si estás de acuerdo o amarillo si te genera dudas (empezá por el perfil al que pertenezcas, si te da el tiempo, completá los otros).

Posteriormente, realizaremos una puesta en común de aquellas respuestas que estén en amarillo.

Cierre

2 minutos

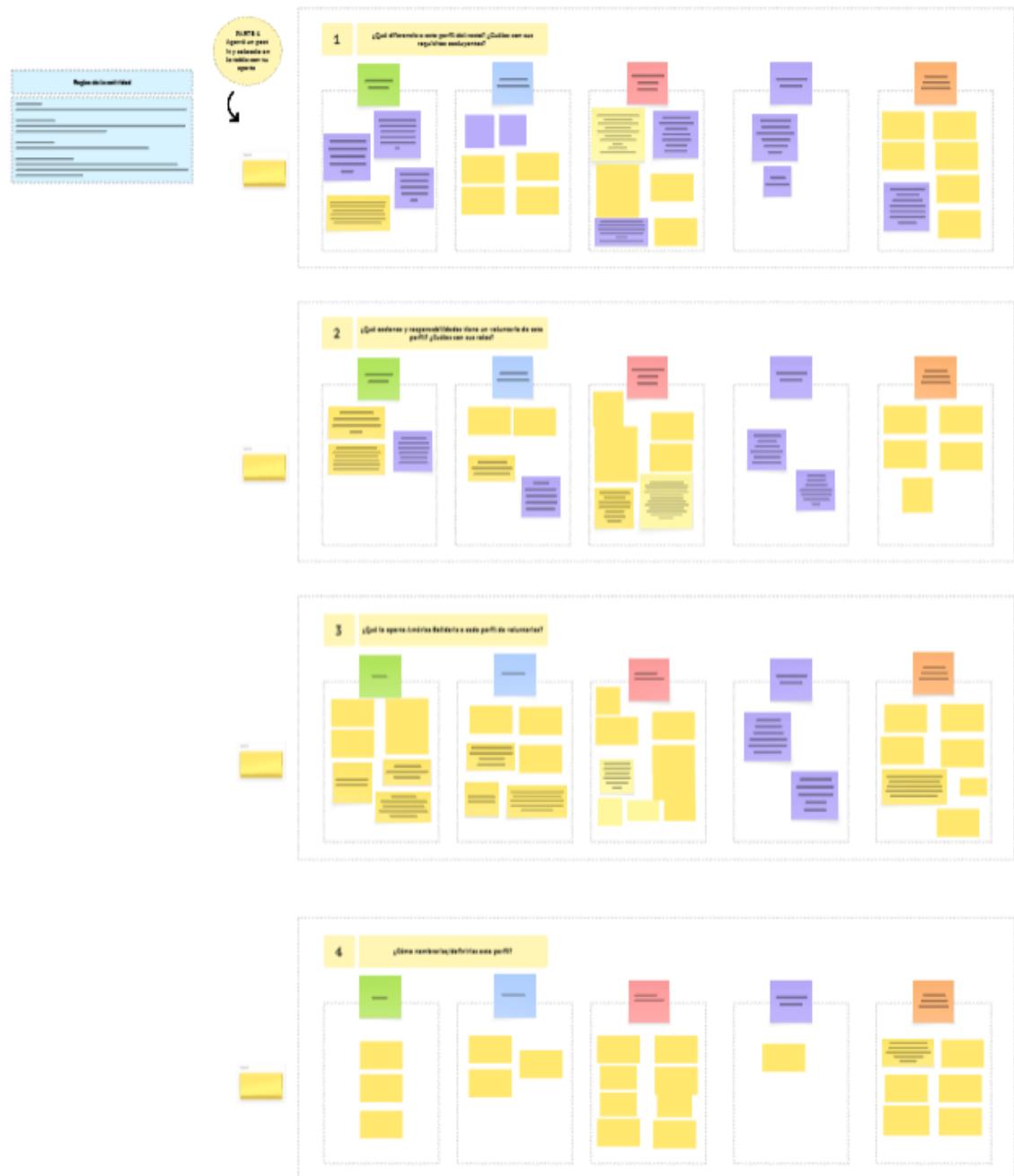
Reglas de la actividad:

- Primero, solos: cada participante escribe sus ideas en los post-its y las ubica en la categoría correspondiente.
- Después, en conjunto: se vota con puntos las ideas con las que se está de acuerdo o en desacuerdo. Luego conversamos sobre las que generan diferencias, para aclarar dudas y llegar a consensos.
- Todas las ideas valen: este es un espacio seguro, valoramos la diversidad de ideas y opiniones.
- Mejor hecho antes que perfecto: no buscamos respuestas elaboradas ni ideas perfectas, incluso los aportes más simples suman. Con el tiempo limitado que tenemos, lo importante es participar para que entre todos logremos avanzar en las actividades.

Preguntas disparadoras:

1. ¿Qué diferencia a este perfil del resto? ¿Cuáles son sus requisitos excluyentes?
2. ¿Qué acciones y responsabilidades tiene un voluntario de este perfil? ¿Cuáles son sus roles?
3. ¿Qué le aporta América Solidaria a cada perfil de voluntarios?
4. ¿Cómo nombrarías/definirías este perfil?

Apéndice 9: Miro del Taller de Co-creación



Vista general de la actividad

Reglas de la actividad

Primero, solos

Cada participante escribe sus ideas en los post-it y las ubica en la categoría correspondiente.

Después, en conjunto

Se colocan puntos en las ideas con las que se está de acuerdo y con las que generan dudas. Luego conversamos sobre las que generan dudas.

Todas las ideas valen

Este es un espacio seguro, valoramos la diversidad de ideas y opiniones.

Mejor hecho antes que perfecto

No buscamos respuestas elaboradas ni ideas perfectas, incluso los aportes más simples suman. Con el tiempo limitado que tenemos, lo importante es participar para que entre todos logremos avanzar en las actividades.

Consigna (1)

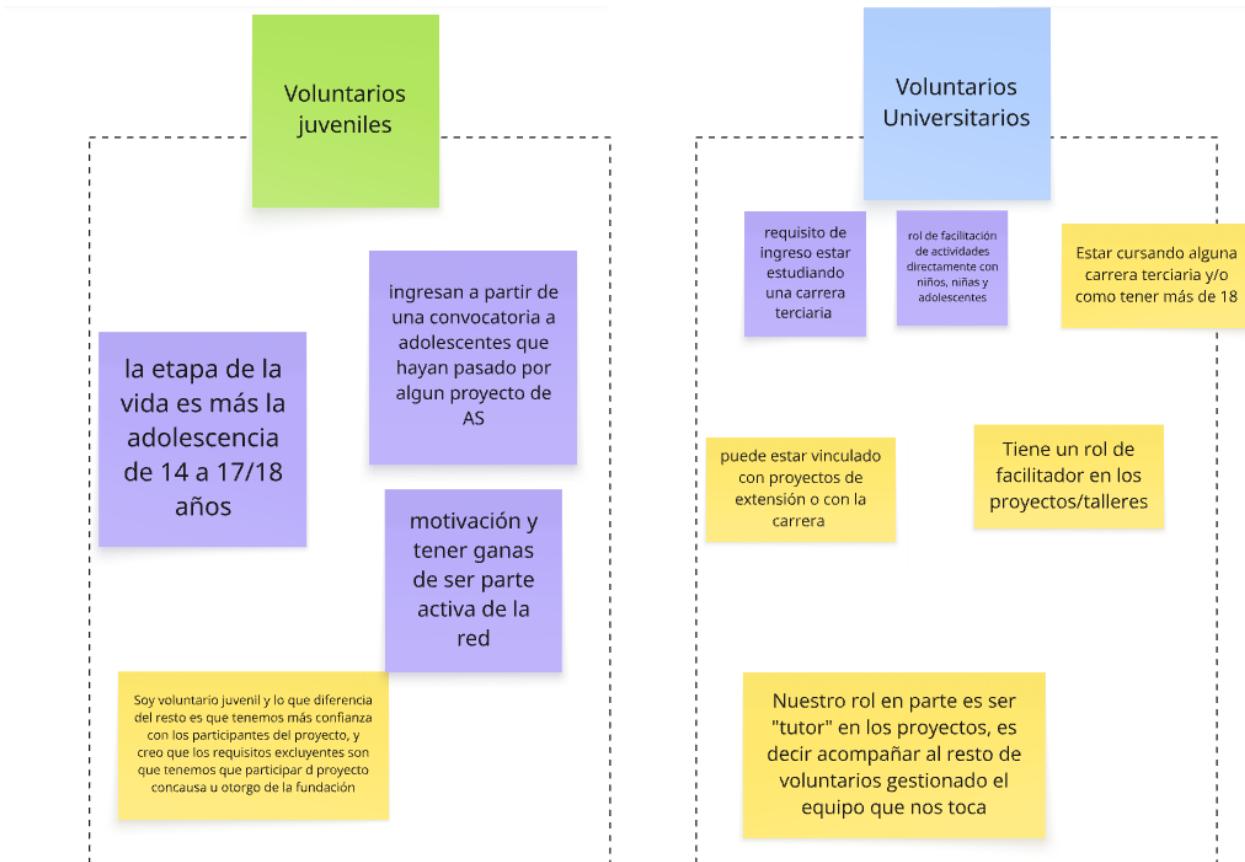


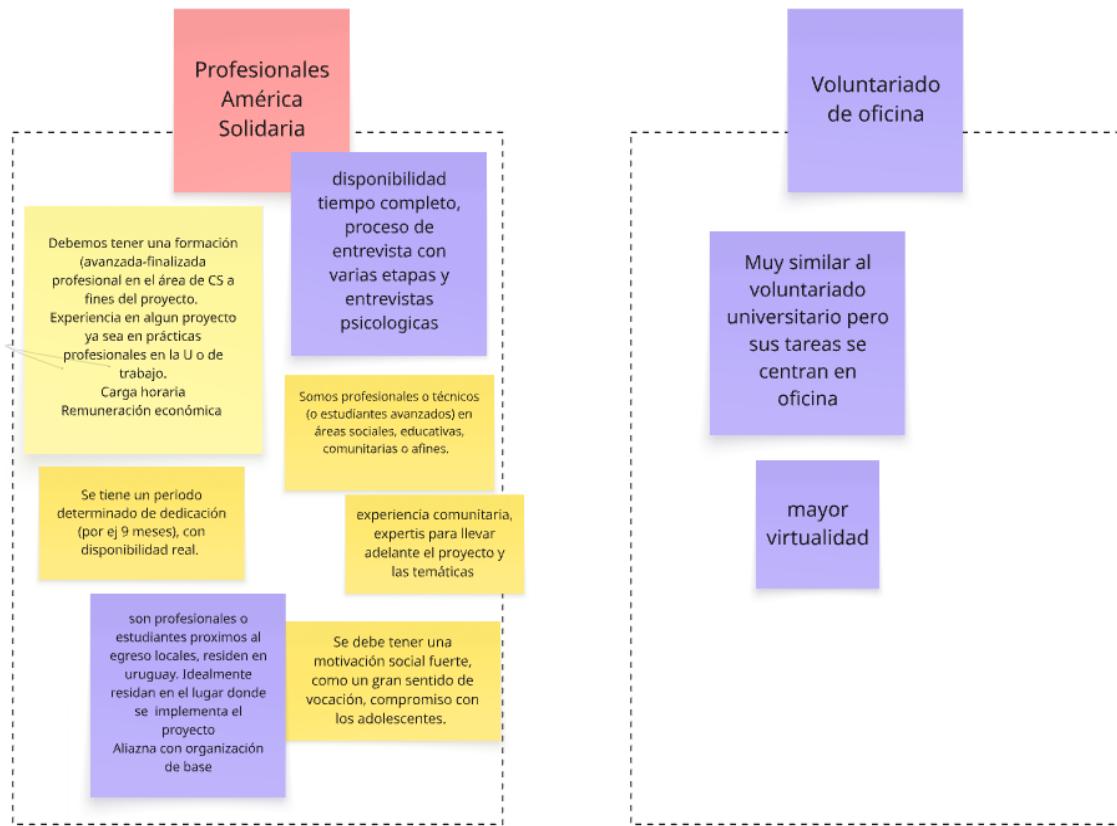
Consigna (2)

Primera pregunta (tablero 1)

1

¿Qué diferencia a este perfil del resto? ¿Cuáles son sus requisitos excluyentes?

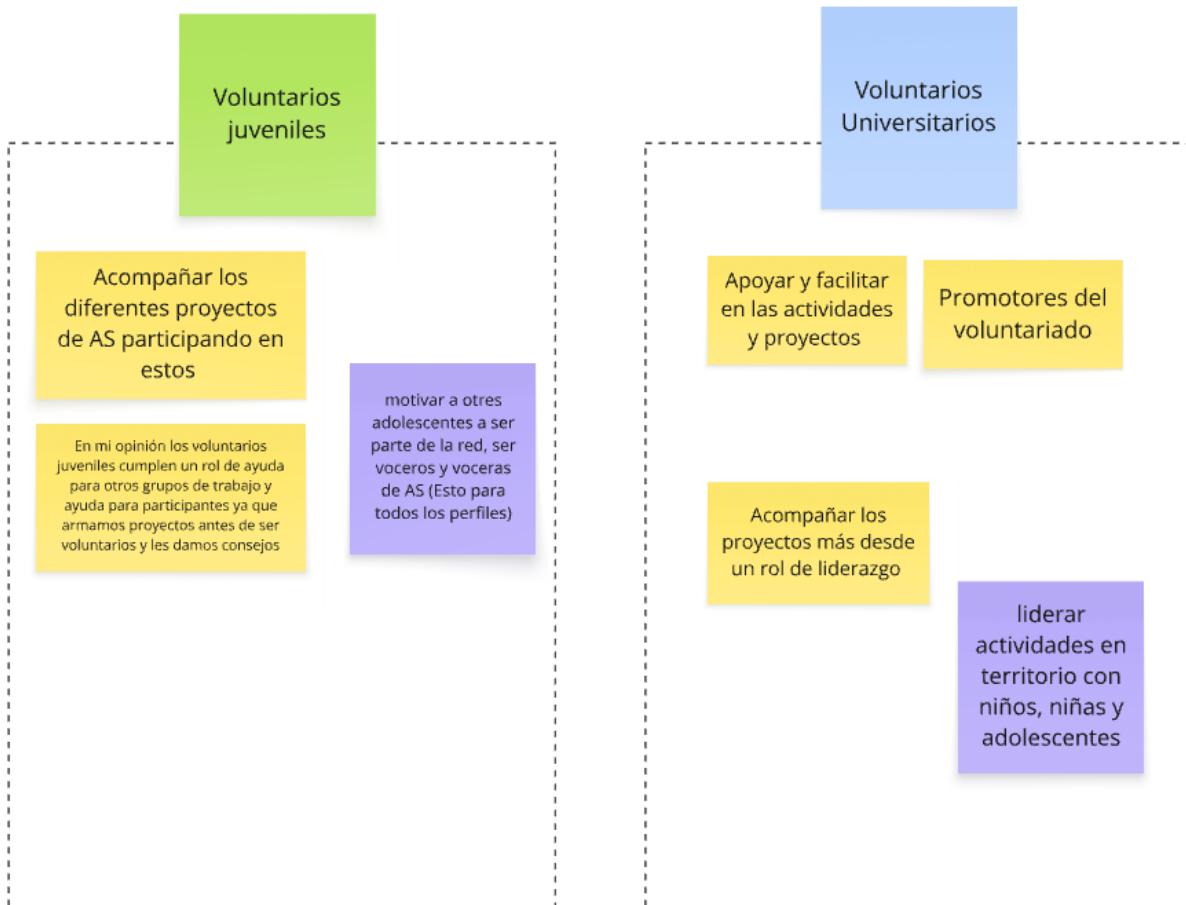


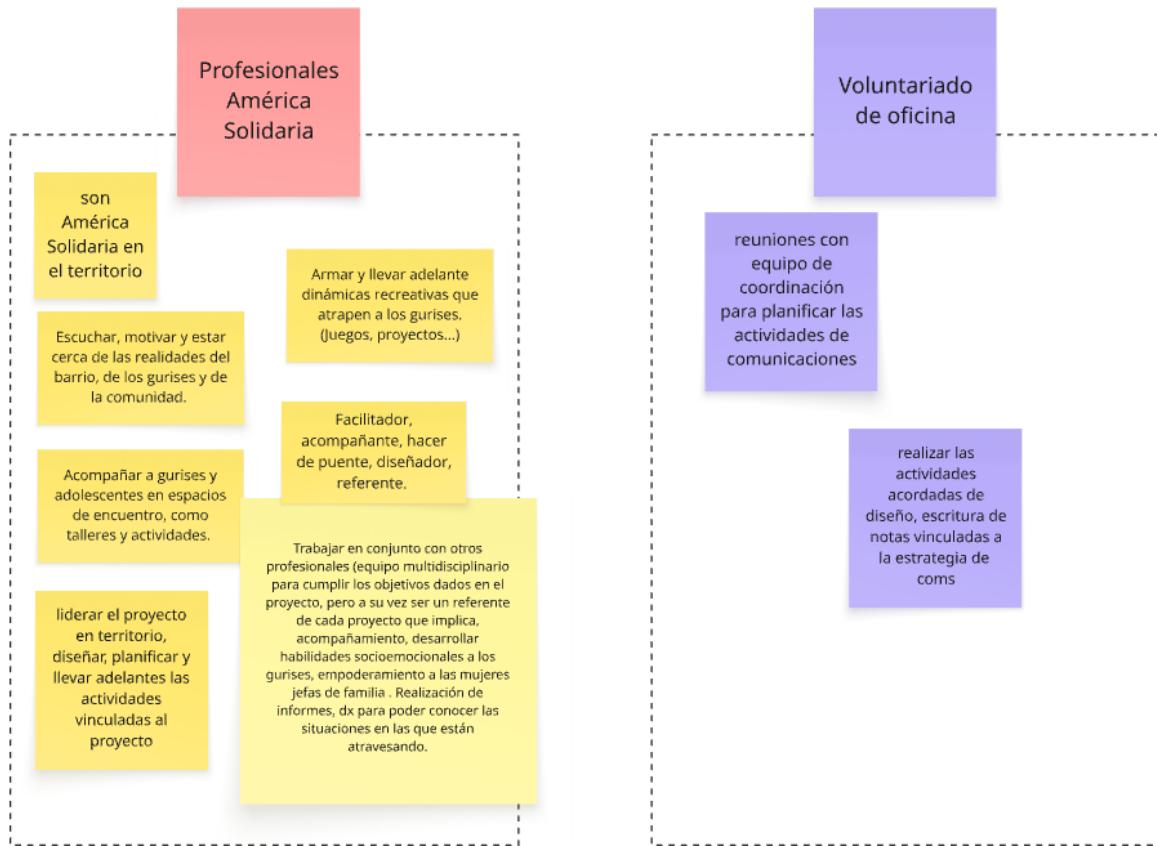


Segunda pregunta (tablero 2)

2

¿Qué acciones y responsabilidades tiene un voluntario de este perfil? ¿Cuáles son sus roles?

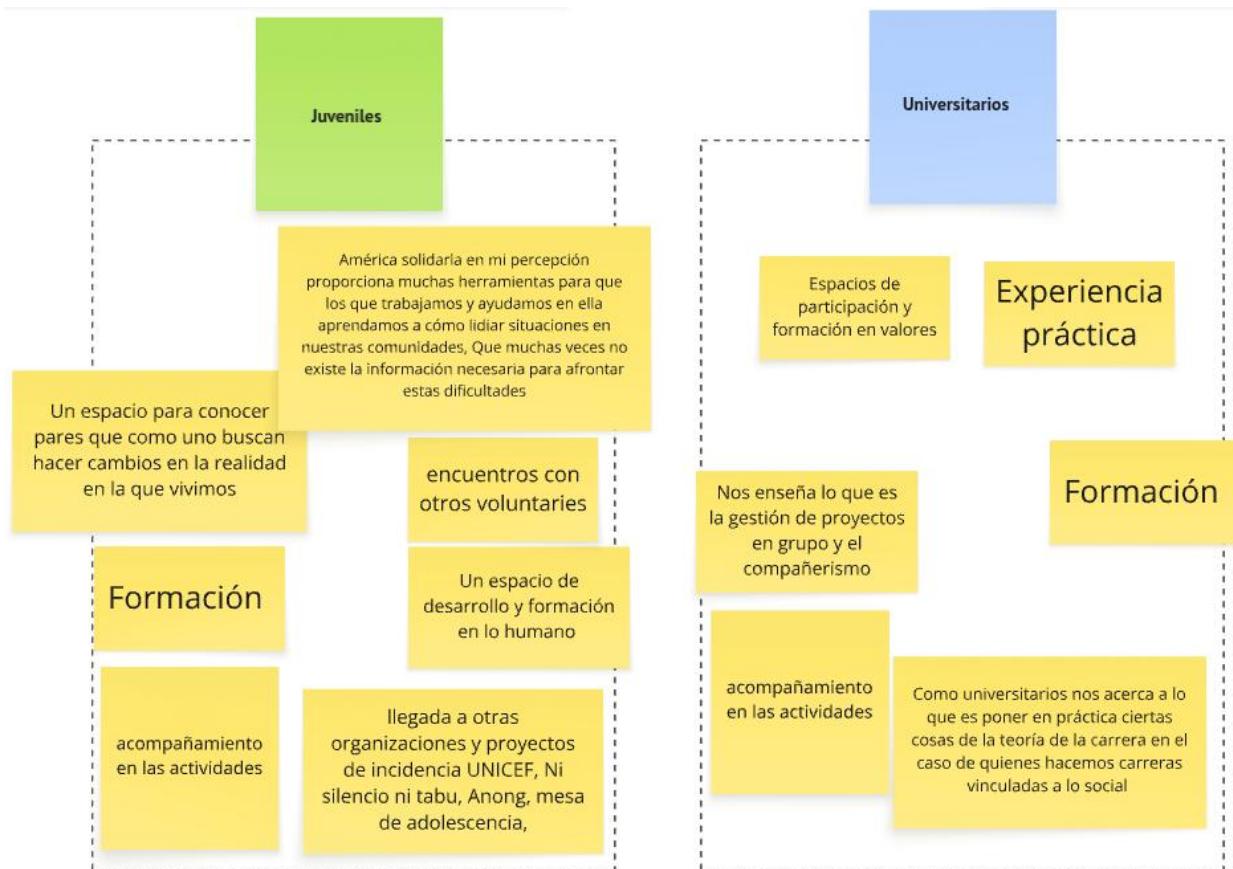


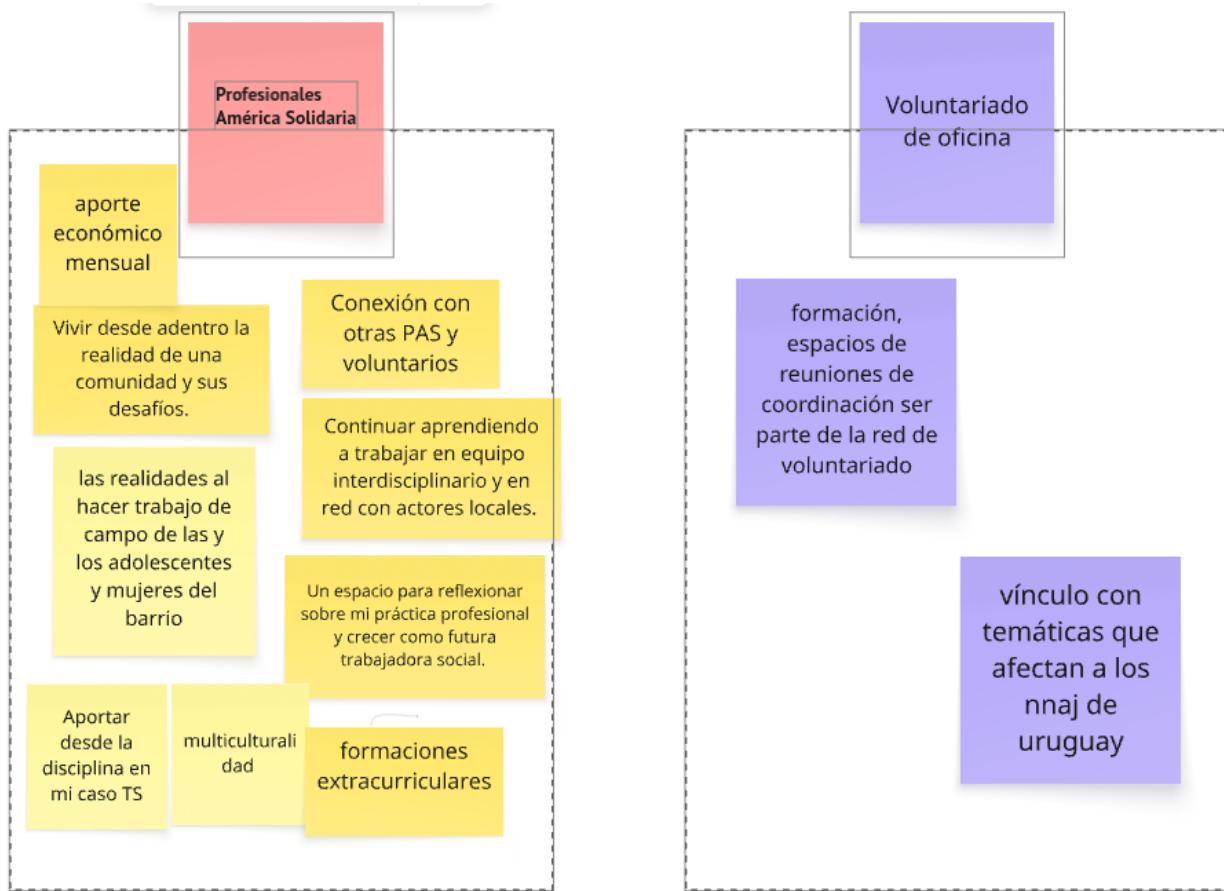


Tercera pregunta (tablero 2)

3

¿Qué le aporta América Solidaria a cada perfil de voluntarios?





Cuarta pregunta (tablero 4)

4

¿Cómo nombrarías/definirías este perfil?

Juveniles

Universitarios

Nuevas
experiencias

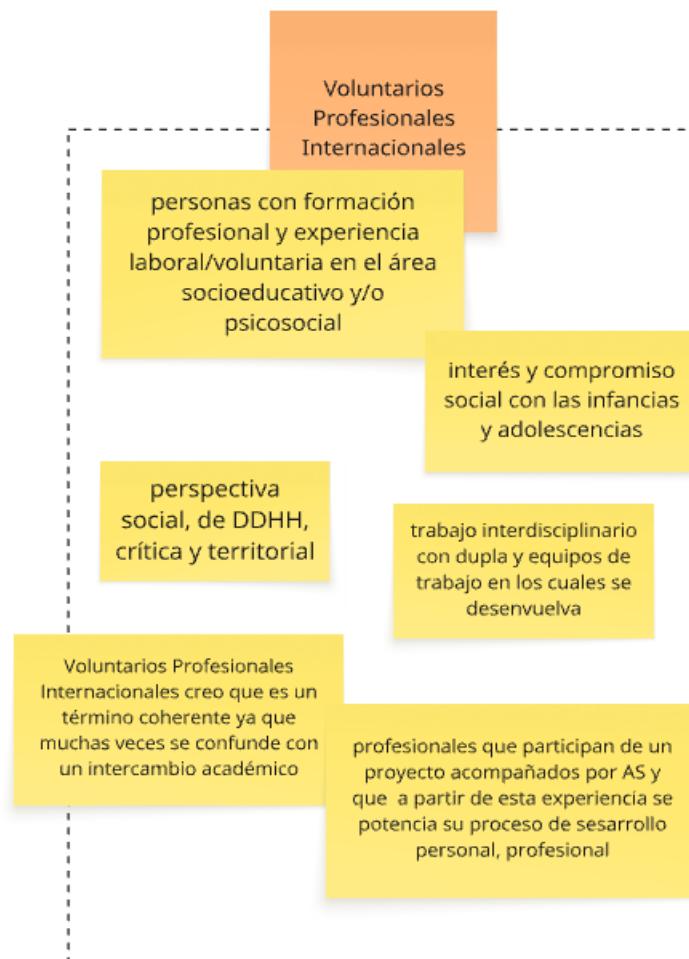
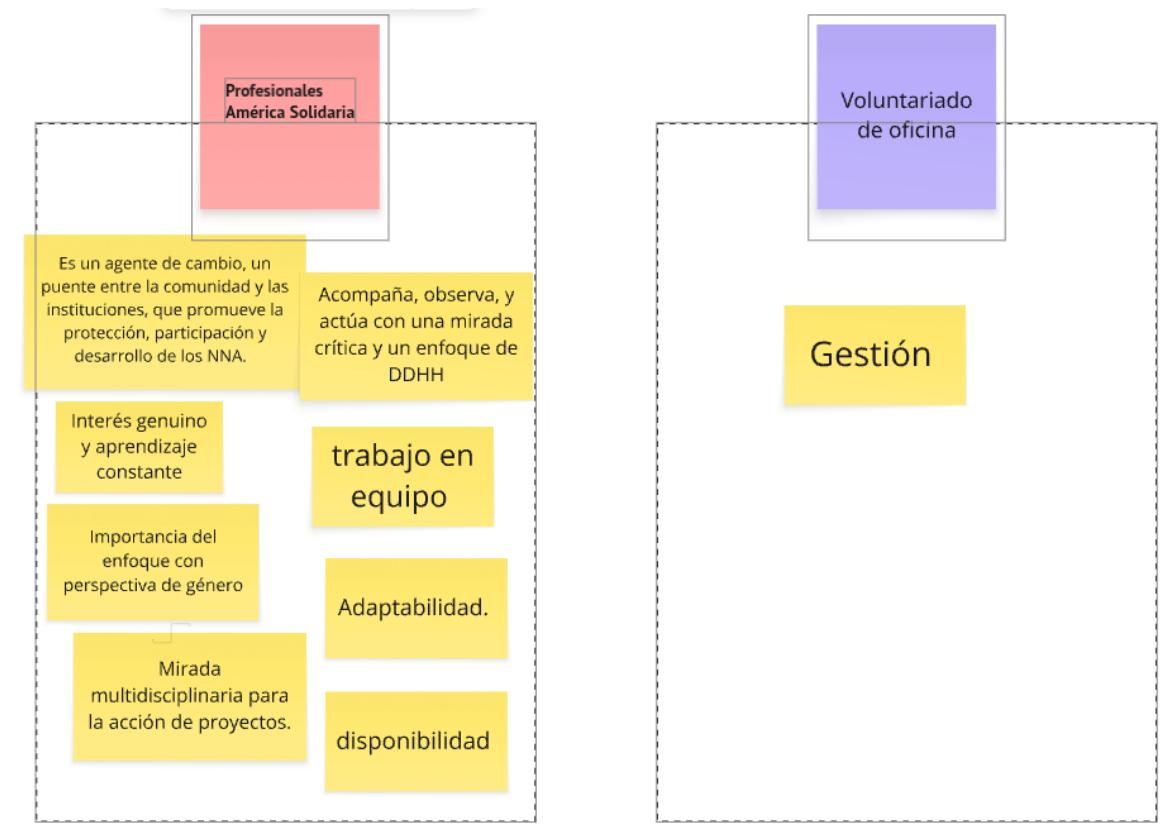
podrían ser
embajadores
solidarios, reflejando
el compromiso

Formación

Es un perfil muy dispuesto
a ayudar y tratar de hacer
la experiencia tan linda
como nosotros la vivimos

Juveniles: un espacio de
fortalecimiento de las
habilidades socioemocionales, y
para crear redes. Identificar
vocaciones.

A mí me resuena raro
universitario, porque estude en
ambitos terciarios antes, y no
me hace sentido. Podría ser
preprofesional, o algo similar



Apéndice 10: Resultados Obtenidos en el Taller de Co-creación para el Documento de Tipologías/Perfiles y Roles del Voluntariado

1. ¿Qué diferencia a este perfil del resto? ¿Cuáles son sus requisitos excluyentes?

Voluntarios juveniles:

- Ingresan a partir de una convocatoria a adolescentes que hayan pasado por algún proyecto de América Solidaria.
- La etapa de la vida es más la adolescencia, de 14 a 17/18 años.
- Motivación y tener ganas de ser parte activa de la red.
- Soy voluntario juvenil y lo que diferencia del resto es que tenemos más confianza con los participantes del proyecto, y creo que los requisitos excluyentes son que tenemos que participar del proyecto Concausa u otorgo de la fundación.

Voluntarios universitarios:

- Requisito de ingreso: estar estudiando una carrera terciaria.
- Rol de facilitación de actividades directamente con niños, niñas y adolescentes.
- Puede estar vinculado con proyectos de extensión o con la carrera.
- Tiene un rol de facilitador en los proyectos/talleres.
- Nuestro rol en parte es ser "tutor" en los proyectos, es decir acompañar al resto de voluntarios gestionado el equipo que nos toca.
- Estar cursando alguna carrera terciaria y/o tener más de 18

Profesionales de América Solidaria:

- Debemos tener una formación (avanzada-finalizada profesional en el área de Ciencias Sociales a fines del proyecto. Experiencia en algún proyecto ya sea en prácticas profesionales en la Universidad o de trabajo. Carga horaria. Remuneración económica
- Disponibilidad tiempo completo, proceso de entrevista con varias etapas y entrevistas psicológicas.
- Somos profesionales o técnicos (o estudiantes avanzados) en áreas sociales, educativas, comunitarias o afines.

- Se tiene un periodo determinado de dedicación (por ej. 9 meses), con disponibilidad real.
- experiencia comunitaria, expertise para llevar adelante el proyecto y las temáticas.
- son profesionales o estudiantes próximos al egreso locales, residen en Uruguay. Idealmente, residan en el lugar donde se implementa el proyecto. Alianza con organización de base
- Se debe tener una motivación social fuerte, como un gran sentido de vocación, compromiso con los adolescentes.

Voluntarios de oficina:

- Muy similar al voluntariado universitario pero sus tareas se centran en oficina.
- Mayor virtualidad.

Voluntarios Profesionales internacionales:

- Mirada externa, interculturalidad.
- Tener una carrera universitaria.
- Metodologías complementarias y diversidad que enriquece.
- Experiencia trabajando en campos comunitarios.
- Flexibilidad, adaptabilidad a los cambios, apertura a lo nuevo.
- Disponer de 1 año para estar en otro país.
- Ser profesionales, son perfiles internacionales, viven un año en el territorio y lideran la ejecución de los proyectos.

2. ¿Qué acciones y responsabilidades tiene un voluntario de este perfil? ¿Cuáles son sus roles?

Voluntarios juveniles:

- Acompañar los diferentes proyectos de AS participando en estos
- En mi opinión, los voluntarios juveniles cumplen un rol de ayuda para otros grupos de trabajo y ayuda para participantes ya que armamos proyectos antes de ser voluntarios y les damos consejos
- Motivar a otras adolescentes a ser parte de la red, ser voceros y voceras de AS (Esto para todos los perfiles)

Voluntarios universitarios:

- Apoyar y facilitar en las actividades y proyectos.
- Promotores del voluntariado.
- Acompañar los proyectos más desde un rol de liderazgo.
- Liderar actividades en territorio con niños, niñas y adolescentes.

Profesionales de América Solidaria:

- Son América Solidaria en el territorio.
- Armar y llevar adelante dinámicas recreativas que atrapen a los gurises. (Juegos, proyectos...)
- Escuchar, motivar y estar cerca de las realidades del barrio, de los gurises y de la comunidad.
- Acompañar a gurises y adolescentes en espacios de encuentro, como talleres y actividades.
- Facilitador, acompañante, hacer de puente, diseñador, referente.
- Liderar el proyecto en territorio, diseñar, planificar y llevar adelante las actividades vinculadas al proyecto.
- Trabajar en conjunto con otros profesionales (equipo multidisciplinario para cumplir los objetivos dados en el proyecto, pero a su vez ser un referente de cada proyecto que implica, acompañamiento, desarrollar habilidades socioemocionales

a los gurises, empoderamiento a las mujeres jefas de familia. Realización de informes, de para poder conocer las situaciones en las que están atravesando.

Voluntarios de oficina:

- Reuniones con equipo de coordinación para planificar las actividades de comunicaciones.
- Realizar las actividades acordadas de diseño, escritura de notas vinculadas a la estrategia de comunicación.

Voluntarios Profesionales internacionales:

- Articulación con redes interinstitucionales vinculadas a INAU.
- Realizar informes, mantener comunicación con América Solidaria Chile, Uruguay e INAU.
- Trabajo directo con NNAJ y equipos adultos.
- Son América Solidaria en el territorio.
- Realizar talleres relacionados a la temática demandada según los objetivos del proyecto año a año.

3. ¿Qué le aporta América Solidaria a cada perfil de voluntarios?

Voluntarios juveniles:

- Un espacio para conocer pares que, como uno, buscan hacer cambios en la realidad en la que vivimos.
- América solidaria en mi percepción proporciona muchas herramientas para que los que trabajamos y ayudamos en ella aprendamos a cómo lidiar situaciones en nuestras comunidades, Que muchas veces no existe la información necesaria para afrontar estas dificultades.
- Formación.
- Encuentros con otros voluntarios.
- Acompañamiento en las actividades.
- Un espacio de desarrollo y formación en lo humano.

- Llegada a otras organizaciones y proyectos de incidencia, UNICEF, Ni silencio ni tabú, Anong, mesa de adolescencia.

Voluntarios universitarios:

- Espacios de participación y formación en valores.
- Experiencia práctica.
- Formación.
- Nos enseña lo que es la gestión de proyectos en grupo y el compañerismo.
- Acompañamiento en las actividades.
- Como universitarios nos acerca a lo que es poner en práctica ciertas cosas de la teoría de la carrera en el caso de quienes hacemos carreras vinculadas a lo social.

Profesionales de América Solidaria:

- Conexión con otras PAS y voluntarios.
- Vivir desde adentro la realidad de una comunidad y sus desafíos.
- las realidades al hacer trabajo de campo de las y los adolescentes y mujeres del barrio.
- Continuar aprendiendo a trabajar en equipo interdisciplinario y en red con actores locales.
- Un espacio para reflexionar sobre mi práctica profesional y crecer como futura trabajadora social.
- Aporte económico mensual.
- Aportar desde la disciplina en mi caso Trabajo Social.
- Formaciones extracurriculares.
- Multiculturalidad.

Voluntarios de oficina:

- Formación, espacios de reuniones de coordinación, ser parte de la red de voluntariado.
- Vínculo con temáticas que afectan a los niños, niñas y adolescentes de Uruguay.

Voluntarios Profesionales internacionales:

- Apoyo y acompañamiento durante todo el voluntariado a través de reunirnos, formaciones y espacios de diálogo informales que permiten un intercambio enriquecedor.
- Formación.
- Formaciones sobre temáticas acordes al voluntariado y trabajo con NNAJ.
- Estipendio mensual para solventar gastos básicos.
- Ser parte de la red de voluntariado.
- Encuentros con otros voluntarios (en Chile y Uruguay).
- Una experiencia intercultural de mucho aprendizaje a nivel personal y profesional.

4. ¿Cómo nombrarías / definirías este perfil?

Voluntarios juveniles:

- Es un perfil muy dispuesto a ayudar y tratar de hacer la experiencia tan linda como nosotros la vivimos.
- Juveniles: un espacio de fortalecimiento de las habilidades socioemocionales, y para crear redes. Identificar vocaciones.
- Nuevas experiencias.

Voluntarios universitarios:

- Podrían ser embajadores solidarios, reflejando el compromiso.
- Formación.
- A mí me resuena raro universitario, porque estude en ámbitos terciarios antes, y no me hace sentido. Podría ser preprofesional, o algo similar.

Profesionales de América Solidaria:

- Es un agente de cambio, un puente entre la comunidad y las instituciones, que promueve la protección, participación y desarrollo de los NNA.
- Interés genuino y aprendizaje constante.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad.

- Disponibilidad.
- Mirada multidisciplinaria para la acción de proyectos.
- Importancia del enfoque con perspectiva de género.
- Acompaña, observa, y actúa con una mirada crítica y un enfoque de DDHH.

Voluntarios de oficina:

- Gestión.

Voluntarios Profesionales internacionales:

- personas con formación profesional y experiencia laboral/voluntaria en el área socioeducativo y/o psicosocial.
- Perspectiva social, de DDHH, crítica y territorial.
- Voluntarios Profesionales Internacionales creo que es un término coherente ya que muchas veces se confunde con un intercambio académico.
- Profesionales que participan de un proyecto acompañados por AS y que a partir de esta experiencia se potencia su proceso de desarrollo personal, profesional.
- Trabajo interdisciplinario con dupla y equipos de trabajo en los cuales se desenvuelva.
- interés y compromiso social con las infancias y adolescencias

Conclusiones

- Sobre Voluntarios Juveniles:

Su entrada es específica: ex-participantes de Concausa, no es un perfil abierto.

Se perciben como continuidad de esa experiencia, con fuerte carga simbólica ("del otro lado del mostrador").

Su aporte son tareas de apoyo, motivación de pares y talleres, siempre en roles de acompañamiento.

América Solidaria les aporta principalmente formación y desarrollo socioemocional.

Es un perfil formativo, de transición y de continuidad simbólica. No es una categoría de "voluntario joven" genérico, sino ligada a un programa raíz.

- Sobre Voluntarios Universitarios:

La mayor tensión: no todos son universitarios (también terciarios u otras trayectorias).

Rol definido: facilitadores, líderes de actividades en territorio, tutores de otros voluntarios.

Aportan compromiso estable y formación aplicada.

América Solidaria les brinda herramientas para comprender contextos sociales, no solo acción.

El nombre “universitario” no refleja bien la diversidad. Su esencia es ser un perfil intermedio y preprofesional, con fuerte formación y rol de liderazgo operativo.

- Sobre Profesionales de América Solidaria (PAS)

Requieren formación avanzada o finalizada, experiencia previa, disponibilidad horaria y pasan por un proceso de selección.

Rol: son América Solidaria en territorio, con liderazgo, diseño y articulación técnica.

Percibidos como agentes de cambio con responsabilidad profesional.

Es un perfil diferencial que debe mantenerse con el término “profesional”, ya que comunica la expertise y dedicación.

- Sobre Voluntariado de Oficina

Similar a universitarios en requisitos, pero con foco en tareas administrativas y de comunicación, mayor virtualidad.

Se los nombra como gestión / soporte.

América Solidaria les aporta vínculo con temáticas y formación.

Perfil necesario, pero con bajo reconocimiento simbólico. Conviene darle un nombre que visibilice su aporte (ej. gestores, soporte operativo), no solo “oficina”.

- Sobre Voluntarios Profesionales Internacionales

Requisitos fuertes: carrera universitaria, experiencia comunitaria, flexibilidad y disponibilidad de un año.

Rol: lideran proyectos en territorio, articulan con redes, aportan mirada intercultural.

Reciben formación, estipendio y acompañamiento, y destacan la experiencia transformadora e intercultural.

Conclusiones transversales:

Todos los perfiles destacan que América Solidaria les aporta formación y desarrollo, aunque en distinto grado (socioemocional, técnico, profesional, intercultural).

Confusión principal en "universitarios": es la categoría que más ruido genera; necesita un nuevo nombre que abarque a los mayores de edad en etapa formativa, sin restringirse a la universidad.

Profesional es un diferencial nítido: tanto locales (PAS) como internacionales, el término "profesional" legitima el aporte especializado y el compromiso de tiempo.

Valor de continuidad: el perfil juvenil no es un "grupo aislado" sino continuidad de Concausa. Esto es clave para entenderlo como etapa de transición, no solo de edad.

Necesidad de visibilizar oficina: este perfil aparece desdibujado; el nombre "voluntariado de oficina" resulta poco motivador y no refleja su aporte a la gestión.

Lenguaje simbólico y funcional: algunos perfiles pueden beneficiarse de nombres más narrativos (ej. juveniles = continuidad, impulsores), pero otros requieren precisión (profesionales locales e internacionales).

Es fundamental renombrar al voluntariado universitario con un término inclusivo (ej. preprofesional, preprofesional en territorio).

Replantear "juvenil" como categoría ligada a un punto de partida (Concausa), más que como categoría genérica por edad.

Dar al voluntariado de oficina un nombre que refleje su aporte en gestión/comunicación.

Apéndice 11: Prototipo de Documento de Tipologías/Perfiles y Roles del Voluntariado

Estructura propuesta para el documento:

1. Introducción breve que incluya los elementos esenciales de la identidad de América Solidaria (misión, visión y valores), así como la definición de “voluntario” para América Solidaria.
2. Ficha de una página por perfil, que incluya:
 - Características y propósito del perfil de voluntariado.
 - Competencias necesarias, ciclo del voluntariado y beneficios (qué aprenden o ganan).
 - Principales responsabilidades y nivel de responsabilidad.
 - Descripción de los canales de comunicación, sus usos y pautas. ¿Cómo nos contactaremos contigo? (colocar logos y aclarar sintéticamente el uso de cada canal).

Nomenclatura actual	Propuesta
Voluntariado Juvenil	Voluntariado adolescente
Voluntariado Universitario	Voluntariado preprofesional en territorio
Voluntariado de Oficina	Voluntariado preprofesional de gestión
Profesionales de América Solidaria	Profesionales locales – PAS
Voluntariado Profesional Internacional	Voluntariado profesional internacional

Apéndice 12: Documento Perfiles de Voluntariado

Link: <https://drive.google.com/file/d/1lmhvmo2rokpayr001yw0UbXwySp5jCgi/view?usp=sharing>



PERFILES DE VOLUNTARIADO



Este material fue realizado en conjunto con estudiantes
de la Facultad de Información y Comunicación.



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación

CUANDO
MUCHAS PERSONAS
SE UNEN POR
UNA **MISMA CAUSA**,
LAS PEQUEÑAS ACCIONES
SE VUELVEN
ENORMES



INTRODUCCIÓN

América Solidaria es una organización sin fines de lucro que trabaja junto a comunidades para que **niños, niñas y adolescentes puedan ejercer sus derechos y participar activamente en la transformación de su entorno.**

Su historia empezó en 1998, tras una colecta organizada durante un Encuentro Continental de Jóvenes en Santiago de Chile. A partir de esa experiencia, en 2002 se formalizó el envío del primer grupo de voluntarios médicos a Haití.

Desde entonces, América Solidaria creció y se expandió a diferentes países de la región, como **Colombia, Haití, Perú, Argentina, Uruguay, Estados Unidos y México**.

Desde su llegada a Uruguay en 2014, América Solidaria ha impulsado **proyectos y alianzas con instituciones públicas, organizaciones sociales y centros educativos**, abordando temas como la **educación, la salud mental, la prevención de la violencia y el cuidado del ambiente**. Cada una de estas iniciativas se construye desde el encuentro entre **voluntarios, profesionales y comunidades**, desde dónde se promueve el **aprendizaje compartido y la acción colectiva**.

Hoy, América Solidaria se mantiene firme en su **compromiso con la infancia y la adolescencia**, a la vez que reconoce la necesidad de adaptarse a los nuevos desafíos sociales.

La **red de voluntariado** —diversa en edades, perfiles y motivaciones— se consolida como el **corazón de la organización**: una comunidad de personas que, desde distintos roles, colaboran para **transformar la realidad de niños, niñas y adolescentes**.



¿QUÉ ES SER VOLUNTARIO/A EN AMÉRICA SOLIDARIA?



Un voluntario/a es un **actor social** que dona su **tiempo y capacidades** para **acciones solidarias que tienen impacto en las comunidades** donde se desarrollan. Lo que hace un voluntario/a no se queda en un gesto individual: **transforma el entorno y genera cambios colectivos**.

En América Solidaria creemos que **ser voluntario/a significa:**

- Elegir **libremente** comprometerse con una **causa justa**.
- Actuar con **ética y responsabilidad**, sabiendo que tu trabajo tiene **efectos reales** en la vida de niños, niñas y adolescentes.
- Formar parte de una **red de jóvenes y profesionales** que creen en la **solidaridad** como motor de cambio social.
- Aprender, crecer y formarte como persona y como ciudadano/a, mientras dejás **huella en tu comunidad**.

El voluntariado no existe aislado: solo cobra sentido en relación con **instituciones y proyectos**. Es el **corazón** de cada iniciativa, y sin él nada de lo que hacemos sería posible.

En este documento vas a encontrar información acerca de los diferentes **perfíles de voluntariado**, es decir, las diferentes maneras que existen de ser parte de la red.

Para cada perfil se detallan las principales **características** que lo distinguen, las **competencias** necesarias para desempeñar su rol, la **propuesta de valor** que la organización le ofrece y las **responsabilidades** asociadas.



VOLUNTARIADO ADOLESCENTE

CARACTERÍSTICAS

- Adolescentes entre 14 y 18 años que participaron en el programa Concausa.
- Su propósito es dar continuidad al camino iniciado: ahora no como participante, sino como referente y apoyo para nuevas generaciones.

COMPETENCIAS

- Ganas de aprender y compartir experiencias.
- Capacidad para motivar a otros adolescentes.
- Habilidades socioemocionales en desarrollo (empatía, comunicación, trabajo en equipo).
- Apertura al aprendizaje y compromiso con la misión.

PROPUESTA DE VALOR

- Formación inicial: instancias de encuentro y capacitación como talleres y campamentos. Desarrollo de habilidades blandas.
- Participación activa: acompañamiento en actividades y proyectos.
- Reconocimiento como parte activa de la fundación.
- Integración a una red continental de pares.

RESPONSABILIDADES

- Acompañar a adolescentes en talleres, campamentos y actividades.
- Colaborar en proyectos comunitarios.
- Apoyo al equipo ejecutivo en actividades y eventos.
- Ser voceros y motivadores de la red.



VOLUNTARIADO PREPROFESIONAL DE TERRITORIO



CARACTERÍSTICAS

- Jóvenes universitarios o técnicos en formación que ingresan a través de postulaciones abiertas.
- Participan en terreno junto a comunidades y adolescentes.
- Aportan sus saberes en proceso de formación.
- Son referentes juveniles.



COMPETENCIAS

- Escucha activa y empatía.
- Capacidad de organización básica.
- Compromiso con la misión de América Solidaria
- Ganas de seguir formándose.



PROPIEDAD DE VALOR

- Formación: talleres de liderazgo y metodologías participativas.
- Acción: coordinación de actividades en territorio.
- Beneficios: desarrollo de competencias profesionales, experiencia en trabajo comunitario, red de aprendizaje intercultural.



RESPONSABILIDADES

- Coordinar talleres, campamentos y actividades con niños, niñas y adolescentes.
- Diseñar, planificar y facilitar dinámicas en conjunto.
- Ser puente entre la red y el equipo ejecutivo.



VOLUNTARIADO PREPROFESIONAL DE GESTIÓN



CARACTERÍSTICAS

- Jóvenes universitarios. Ingresan mediante convocatoria abierta.
- Colaboran en áreas de comunicación, gestión de proyectos, y administración.
- Fortalecen la base organizativa que sustenta el resto de las actividades de la fundación.



COMPETENCIAS

- Organización y planificación.
- Manejo de herramientas digitales.
- Responsabilidad y autonomía en tareas de gestión.
- Capacidad para trabajar en equipo.



PROPIEDAD DE VALOR

- Participación: colaboración en tareas administrativas, comunicacionales y de apoyo institucional.
- Beneficios: experiencia profesional, aprendizaje en gestión social, conocimiento de cómo funciona una fundación desde adentro.



RESPONSABILIDADES

- Apoyar en la gestión de proyectos y actividades.
- Colaborar en tareas de comunicación y difusión.
- Contribuir a la planificación estratégica y seguimiento de tareas cotidianas.



PROFESIONALES LOCALES



CARACTERÍSTICAS

- Profesionales con formación en distintas áreas (social, educativa, psicología, salud, comunicación).
- Aportan experiencia técnica y son referentes locales en programas comunitarios.



COMPETENCIAS

- Conocimiento técnico-profesional.
- Capacidad de articulación con actores comunitarios.
- Compromiso ético y social.
- Capacidad para acompañar y asesorar proyectos sociales.



PROPIUESTA DE VALOR

- Fortalecimiento profesional y reconocimiento como referente local.
- Integración en redes comunitarias y educativas.
- Experiencia en trabajo con niñez y adolescencia.
- Formación extracurricular.



RESPONSABILIDADES

- Acompañar la implementación de proyectos.
- Aportar conocimientos especializados.
- Ser referentes locales para adolescentes y familias.

PROFESIONALES INTERNACIONALES



CARACTERÍSTICAS

- Profesionales que viajan como voluntarios/as a otro país.
- Aportan experiencia y enriquecen los proyectos desde la interculturalidad.
- Trabajan en proyectos concretos.



COMPETENCIAS

- Adaptabilidad cultural.
- Autonomía.
- Formación profesional en áreas afines a los programas de América Solidaria.
- Capacidad de trabajar en contextos diversos.
- Compromiso con la misión y los valores de América Solidaria.



PROPIUESTA DE VALOR

- Integración e inmersión en proyectos en territorio.
- Beneficios: experiencia intercultural, crecimiento personal y profesional, contribución a una red continental.



RESPONSABILIDADES

- Integrarse a equipos locales en diferentes países.
- Aportar saberes técnicos y experiencias diversas.
- Promover la interculturalidad en la organización.



**América
Solidaria**

Este documento ayuda a reconocer la diversidad del voluntariado en América Solidaria.

Nos permite comprender mejor las motivaciones, habilidades y formas de participación que existen en la red.

Esperamos que permita fortalecer el trabajo conjunto y el impacto de las acciones de la fundación.



**América
Solidaria**



[americasolidariauy](#)



[americasolidaria.org/paises/uruguay](#)

Apéndice 13: Guía para Taller de Herramientas de Comunicación para el Liderazgo

Transformacional

Se llevará a cabo un taller orientado a brindar herramientas de comunicación aplicables a la práctica del liderazgo transformacional dentro de la red de voluntarios.

Justificación teórica

El liderazgo transformacional es aquel que promueve la participación en la organización, el involucramiento e incita a los integrantes a poner en juego sus capacidades individuales en favor del grupo y de la organización, priorizando intereses colectivos.

El valor del líder transformacional radica en la amplia comprensión y conocimiento acerca de las necesidades de la comunidad, acerca de las capacidades y limitaciones de sus miembros, de los recursos en su poder y de los recursos a obtener.

Algunos de los elementos centrales de este tipo de liderazgo son:

- Escucha activa: refiere a la habilidad de escuchar lo que la persona está expresando directamente, como también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está intentando expresar. En la escucha activa, la empatía es importante para situarse en el lugar del otro y permitir la validación emocional y el feedback, pues se debe escuchar sin juzgar y es necesario comunicar a la otra persona que se le ha entendido.
- Influencia idealizada: se refiere a la forma en que los líderes transformacionales ejercen su influencia dentro de un grupo. Estos líderes son respetados y sirven de ejemplo a los demás. Proporcionan una visión clara y un sentido de pertenencia que impulsa a las personas a perseguir los objetivos a largo plazo de la organización y sus propias metas.
- Motivación inspiradora: estos líderes trabajan para motivar e inspirar al equipo. Comunican al resto sus expectativas y los motivan a lograr su compromiso con una creencia compartida a nivel organizacional.
- Estimulación intelectual: estos líderes promueven la innovación y las nuevas ideas. Alientan al resto a desafiarse a sí mismos.
- Consideración individualizada: estos líderes trabajan para crear un entorno diverso y donde se respeten y celebren las diferencias individuales. Conocen a todos los miembros del equipo y escuchan sus opiniones e inquietudes.

Objetivos

- Presentar el concepto de liderazgo transformacional y las habilidades blandas derivadas del mismo.
- Reconocer el rol de la comunicación en el liderazgo transformacional.
- Dar bases para establecer y fomentar liderazgos horizontales y colaborativos.
- Motivar la participación sostenida a través de los liderazgos.
- Explorar herramientas prácticas para fortalecer la comunicación como líderes positivos.
- Reflexionar sobre la importancia del diálogo, la escucha y la empatía.
- Generar un espacio de construcción comunitaria, donde los voluntarios se escuchen entre sí y se reconozcan como agentes activos de transformación.

Formato

- **Duración del taller:** 2 horas.
- **Modalidad:** Taller presencial y participativo, en el que los participantes aprenden a través de dinámicas prácticas, la reflexión individual y el trabajo en grupo.
- **Materiales:** hojas, cartulinas, lapiceras, lápices, marcadores, post-its, 4 tarjetas con la situación a abordar, proyector, computadora.

Estructura del taller

1. Presentación

- Presentación del grupo, objetivos del taller y pautas de comportamiento (5 minutos).
- Rompehielos: se pide a todos los participantes que caminen alrededor de la sala en cualquier dirección. Se hace una pausa y se pide que ahora vuelvan a hacer lo mismo pero con "pose de heroína/héroe" (5 minutos).
- Presentación de conceptos: se invita a los participantes a definir con sus palabras qué entienden por liderazgo. Quien habla, se presenta con su nombre y edad. Luego, los facilitadores presentan el concepto de liderazgo transformacional mencionando sus elementos claves. (15 minutos)

2. Actividad central

Parte 1 – Reconocimiento individual y entrevista en pares

Conceptos abordados: escucha activa y consideración individualizada.

- El grupo se divide en 4 subgrupos, cada uno acompañado por un facilitador.
- Cada participante escribe en una hoja (5 minutos):
 - Al menos tres virtudes, destrezas o aspectos positivos de sí mismo (físicos, intelectuales, emocionales, etc.).
 - Uno o más aspectos que quisiera mejorar o que le generen conflicto.
- Se les pide a los participantes, siempre dentro de su subgrupo, que trabajen en duplas. Cada uno tiene que “entrevistar” a su compañero. La entrevista debe incluir, en primer lugar, preguntas como nombre, edad, dónde vive y demás. Luego, se pregunta acerca de las virtudes y de el/los aspectos a mejorar que su compañero pensó. Es importante que el entrevistador escuche atentamente y re-pregunte para poder tener toda la información lo más clara posible. Posteriormente, se invierten roles, de forma que al finalizar, cada uno haya sido entrevistado y entrevistador. Nuevamente, es recomendable que se ayuden de lápiz y papel para llevar registro, ya que la información que obtengan será utilizada más adelante (15 minutos).

Parte 2 – Escenarios de aplicación:

Conceptos abordados: estimulación intelectual, motivación inspiradora, consideración individualizada.

- Cada subgrupo recibe un escenario hipotético (ejemplos: reunión para iniciar un proyecto con UNICEF, planificación de redes sociales con el equipo ejecutivo, taller lúdico en comunidad barrial, presentación institucional en un liceo) (5 minutos).
- Cada participante deberá presentar (luego de unos minutos para pensar) a su compañero entrevistado y compartir las virtudes y aspectos a mejorar que anotó previamente, incluyendo cómo esas virtudes pueden ser aplicadas a la actividad y cómo a través de la actividad podrá trabajar los aspectos a mejorar (15 minutos).
- Finalmente, el subgrupo debate y, mediante acuerdos, deberá asignar los roles para la actividad considerando lo conversado (10 minutos).

Parte 3 – Puesta en común

Conceptos abordados: influencia idealizada, consideración individualizada, motivación inspiradora.

- Cada subgrupo elige un portavoz que presenta frente al resto (20 minutos, 5 por grupo):
 - La actividad que les tocó.
 - Los roles asignados y su relación con al menos una virtud y/o aspecto a mejorar de cada integrante.
- Para la preparación, se ponen a disposición cartulinas, marcadores, post-its y otros materiales de apoyo.

3- Cierre y feedback

- Se invita a los participantes a reflexionar sobre lo trabajado en el taller. Quien quiera puede compartir una palabra o frase breve que resuma lo que se lleva de la experiencia. Luego, se abre un espacio para que comenten qué les resultó más útil, qué mejorarían y cómo creen que podrían aplicar lo aprendido en su rol como voluntarios/as (10 minutos).
- Los facilitadores cierran retomando los conceptos clave del liderazgo transformacional y agradecen la participación (5 minutos).

Apéndice 14: Presentación Taller de Herramientas de Comunicación para el Liderazgo

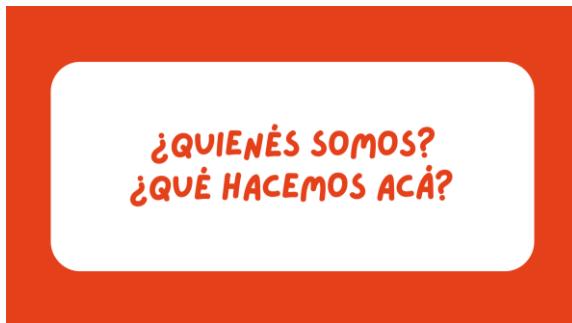
Transformacional e Insumos

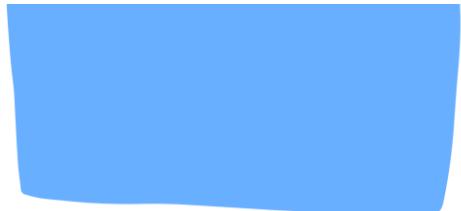
Enlace a la presentación en formato PDF:

<https://drive.google.com/file/d/1ji9w2GvDViMQWDNUwiqsnSfdvOVKOPkE/view>

Enlace a los insumos en formato PDF:

<https://drive.google.com/file/d/1H551Ac0cTNUNbK6U4aPXk4siyN3P57He/view>





ESTIMULACIÓN INTELECTUAL

I / ¿POR QUÉ APLICARLO EN AMÉRICA SOLIDARIA?



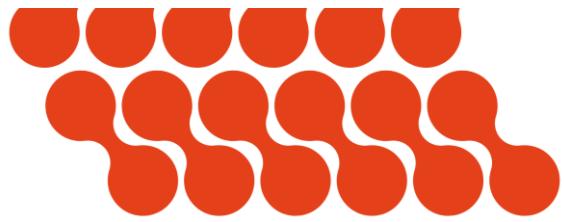
Al inspirar con una visión compartida, los voluntarios sienten que trabajan juntos por un propósito que los une.

El líder transformacional reconoce y valora las contribuciones individuales, haciendo que cada voluntario se sienta parte de la misión.

Al motivar, estimula nuevas ideas y acompaña de forma cercana. Se generan espacios donde se involucran activamente y asumen responsabilidades.

No se trata solo de cumplir tareas, sino de crecer personal y colectivamente, lo que fortalece la permanencia y el compromiso.

ACTIVIDAD 2
Escenarios de aplicación



CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA

ACTIVIDAD 1

Reconocimiento individual y entrevista en pares



ACTIVIDAD 3

Puesta en común

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

¿Qué les pareció el taller? ¿Les resultó útil?
¿Cómo podrían aplicar lo aprendido dentro de su rol?

LÍDERES QUE TRANSFORMAN

GUÍA DE FACILITADOR

Duración total del taller: 2 horas aproximadamente.

Número de participantes: aprox. 18

Materiales: 4 cartulinas, fajo de hojas, marcadores, lapiceras, post-it, pelota, 4 tarjetas con situaciones.

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ?

El liderazgo transformacional es aquel que promueve la participación en la organización, el involucramiento e incita a los integrantes a poner en juego sus capacidades individuales en favor del grupo y de la organización, priorizando intereses colectivos. El valor del líder transformacional radica en la amplia comprensión y conocimiento acerca de las necesidades de la comunidad, acerca de las capacidades y limitaciones de sus miembros, de los recursos en su poder y de los recursos a obtener.

OBJETIVO DEL TALLER

Brindar las herramientas para que este camino comience, que se conozca el concepto de liderazgo transformacional y los beneficios que puede tener para un grupo como la red de voluntarios, en el cual prima la solidaridad, la horizontalidad y la motivación para accionar.

ESTRUCTURA DEL TALLER

• Apertura - 10 minutos

- Bienvenida, presentación del grupo y objetivos (**5 min**)
- **Rompehielos:** se pide a todos los participantes que caminen alrededor de la sala en cualquier dirección. Se hace una pausa y se pide que ahora vuelvan a hacer lo mismo pero con "pose de heroína/heróe" (seguros de sí) (**5 min**).

• Presentación de conceptos - 15 minutos

- **Dinámica con pelota:** qué es para vos el liderazgo? Definilo en una frase corta (**5-7 min**)
- **Presentación** del concepto de líder transformacional y sus conceptos centrales (**8-10 min**)

Actividad central:

• Parte 1: Reconocimiento individual y entrevista en pares - 25 minutos

• Pausa Breve - 5 minutos

• Parte 2: Escenarios de aplicación - 35 minutos

• Parte 3: Puesta en común - 25 minutos

Cierre: 5 minutos

Apertura 10 min	Presentación de conceptos 15 min	Act. 1 25 min	Pausa 5 min	Act. 2 35 min	Act. 3 25 min	Cierre 5 min
--------------------	---	------------------	----------------	------------------	------------------	-----------------

DESGLOSE ACTIVIDAD

Parte 1: 25 minutos

- Explicación de la dinámica: (**2 minutos**)
- Reflexión individual: virtudes y aspectos a mejorar (**5 minutos**)
- Entrevistas en duplas ida y vuelta (**18 minutos**)

Pausa breve (**5 min**)

Parte 2: 35 minutos

- Presentación de la dinámica y entrega de tarjetas (**5 minutos**)
- Presentación de compañero y virtudes y aspectos a mejorar + discusión grupal de cómo aportarían esas virtudes al escenario planteado (**15 minutos**)
- Discusión grupal para la asignación de roles (**15 minutos**)

Parte 3: 25 minutos

- Preparación de materiales y portavoz (**5 minutos**)
- Presentación de cada subgrupo al colectivo (**5 min por grupo + 20 min aprox**)

Parte 1: entrevista activa
Resaltar la importancia de su disposición en la entrevista, su lenguaje corporal, la atención, etc.



CASO 1: FACILITADORES DE ACTIVIDADES

DURANTE LOS DÍAS DEL CAMPAMENTO, EL GRUPO DEBERÁ LLEVAR ADELANTE DISTINTAS ACTIVIDADES LÚDICAS, RECREATIVAS Y DE INTEGRACIÓN CON LOS PARTICIPANTES. SE DEBERÁ DISEÑAR, PLANIFICAR Y EJECUTAR LAS ACTIVIDADES ASEGURANDO QUE TODOS PARTICIPEN Y QUE SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS DE CONVIVENCIA Y APRENDIZAJE.



EL GRUPO DEBERÁ ORGANIZAR QUIÉN HACE QUÉ PARA QUE TODO SALGA BIEN

CASO 2: MENTORÍA DE VOLUNTARIOS

COMO MENTORES DE LOS GRUPOS DE PROYECTOS, DEBERÁN ACOMPAÑAR, ASESORAR A LOS PARTICIPANTES DURANTE TODO EL PROCESO, BRINDAR APOYO TÉCNICO Y FOMENTAR LA AUTONOMÍA DE LOS ADOLESCENTES EN SUS PROYECTOS.



EL GRUPO DEBERÁ ORGANIZAR QUIÉN HACE QUÉ PARA QUE TODO SALGA BIEN

CASO 3: ORGANIZACIÓN DEL IMPACTO CONCAUSA

PARA EL EVENTO DEL MIÉRCOLES 15, ES CLAVE DEFINIR QUIÉN SE ENCARGARÁ DE COORDINAR LAS DISTINTAS PARTES DEL EVENTO: CONDUCCIÓN, RECEPCIÓN DE INVITADOS Y REPRESENTANTES DE ALIANZAS, ACOMPAÑAMIENTO DEL PÚBLICO Y CREACIÓN DE CONTENIDO EN REDES.



EL GRUPO DEBERÁ ORGANIZAR QUIÉN HACE QUÉ PARA QUE TODO SALGA BIEN

CASO 4: MANEJO DE REDES SOCIALES CONCAUSA

DURANTE EL CAMPAMENTO, SERÁ NECESARIO REGISTRAR Y COMPARTIR CONTENIDO AUDIOVISUAL SOBRE LAS ACTIVIDADES DIARIAS EN LAS REDES DE AMÉRICA SOLIDARIA. SE DEBE GENERAR CONTENIDO AUTÉNTICO Y DINÁMICO QUE MUESTRE LA EXPERIENCIA DEL CAMPAMENTO.



EL GRUPO DEBERÁ ORGANIZAR QUIÉN HACE QUÉ PARA QUE TODO SALGA BIEN

Anexo A: Ficha de Presentación América Solidaria 2024

- 1) ¿A qué se dedica su organización: describir brevemente la organización, su propósito, su cometido o cometidos principales?

Tal como lo mandatan sus estatutos, los proyectos que lleva adelante la organización buscan mejorar la calidad de vida de niños, niñas y adolescentes que viven en situación de vulnerabilidad y exclusión, al tiempo que promueven una cultura solidaria en Uruguay y el continente.

América Solidaria es una fundación continental que tiene como misión trabajar colaborativamente con las comunidades más excluidas del continente para promover el protagonismo de la niñez y adolescencia en el ejercicio y defensa de sus derechos. Es una fundación plural, no confesional y apartidaria, que ha trabajado con diferentes contrapartes, tanto del sector público como del privado, y durante los diferentes períodos de gobierno, tanto a nivel central como departamental.

Actualmente, América Solidaria cuenta con 4 líneas de trabajo principales y un eje transversal que atraviesa todos sus programas. Estas líneas son el trabajo con niñez, adolescencia, mundo adulto (educadores y familias) y espacios de carácter interinstitucional, teniendo como eje transversal la prevención y promoción de la salud mental.

Los principales programas que abordan las mencionadas líneas de trabajo son:

“Niñez en Juego”: una propuesta para niños y niñas en edad escolar, que trabaja sobre la promoción de derechos y el desarrollo de habilidades socio-emocionales. El programa consta de 9 talleres de trabajo directo con niños y niñas y 2 talleres de trabajo con educadores. Este proyecto se implementa principalmente en escuelas y clubes de niños con el objetivo de promover mayores niveles de convivencia, reducir los niveles de violencia y fortalecer una cultura del respeto y el buen trato.

"Accionadores": es una propuesta para adolescentes, que trabaja sobre el desarrollo de proyectos juveniles y habilidades socioemocionales. La propuesta consta de 10 talleres y tiene como objetivo el desarrollo de habilidades socioemocionales mediante el diseño y la implementación de proyectos con impacto en la comunidad. Al finalizar los talleres, los adolescentes habrán desarrollado habilidades clave para la ciudadanía, el aprendizaje y el ingreso al mercado laboral.

"Concausa": es otro de nuestros programas para adolescentes, que busca el desarrollo de proyectos de impacto social alineados con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Todos los proyectos elaborados en el marco de los Accionadores, son invitados a postular en un concurso nacional. Todos reciben formación y un grupo seleccionado de equipos, participan de un campamento educativo y una gran feria de proyectos juveniles.

Salud mental: como eje transversal a todos nuestros programas, buscamos trabajar en la promoción de la salud mental y la educación emocional. Realizamos talleres en centros educativos y centros juveniles, formamos promotores de salud mental, facilitamos encuentros intergeneracionales y elaboramos materiales y recursos como el juego "Colectivamente".

Durante el 2023, América Solidaria ha estado presente en varios departamentos con proyectos activos en Montevideo, Canelones, Durazno, Tacuarembó, Rocha y Salto. Trabajamos en alianza con diferentes contrapartes, tales como INAU, INJU, ANEP, la Intendencia de Canelones, la de Durazno y Tacuarembó, UNICEF y diversas organizaciones de la sociedad civil y centros educativos.

En el 2024 la fundación implementará los mencionados programas en Canelones, Durazno, Tacuarembó, Cerro Largo y Paysandú. Adicionalmente, realizaremos 3 eventos en el año con adolescentes y jóvenes que participan de nuestros proyectos (formación inicial, campamento educativo "Concausa" y una formación intermedia)

- 2) Describa el/los tema/s, área/s, problema/s o necesidad/es de comunicación que perciben.

Tenemos un equipo ejecutivo (rentado) muy pequeño, somos 5 personas y solo 2 están a tiempo completo. Luego contratamos temporalmente profesionales para llevar a cabo algunos nuestros proyectos y tenemos un gran equipo de voluntarios y voluntarias. En ese sentido, la principal dificultad que tenemos es no contar con un equipo específicamente de comunicación. Normalmente, algunos de los integrantes del equipo nos encargamos de llevar paralelamente a nuestras otras responsabilidades esa área. Este año, hemos incorporado dos voluntarias de oficina (estudiantes de la FIC) que nos apoyan con algunas horas semanales. Una enfocada más en diseño y redes sociales y otra en redacción de contenidos para nuestro sitio web y newsletter.

Nuestras principales necesidades en el área comunicación podrían ser:

1. Nos cuesta mucho comunicar en un lenguaje claro, sencillo y cercano lo que hacemos. Es decir, trabajar nuestros mensajes clave.
2. Diseñar una campaña de sensibilización/captación de donantes.
3. Tener un plan definido que logre plasmar cuáles serían nuestros principales objetivos en el área y una estrategia clara de cómo buscaríamos conseguirlos.
4. En relación al punto anterior, trabajar el posicionamiento de la fundación en Uruguay.

3) ¿En qué horarios se puede comunicar el equipo de estudiantes con el/ la referente de la organización?

Preferentemente entre las 9 y las 15 hs, pero si puntualmente tuviéramos que hacer algo en otro horario se podría coordinar sin problemas.

4) Adjunte los links de interés a sitios web y mencione las redes sociales que considere para ampliar la información y contextualizar su organización.

<https://americasolidaria.org/paises/uruguay/> <https://americasolidaria.org.uy/>

@americasolidariauy en Instagram

Facebook y LinkedIn: América Solidaria Uruguay YouTube: América Solidaria Uruguay