



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

La comunicación en las organizaciones sociales.
El caso de estudio: **Ánima** - formación dual.



ANIMA

FORMACIÓN DUAL

Tutora: Mag. Jimena Brusa
Co-tutora: Mag. Carolina Echavarría

Julieta Benzo - 4.835.209-3
Yanina Rodriguez - 4.117.442-2
Diego Sena - 5.051.850-0

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
Sobre este trabajo.....	6
Ánima - Formación dual.....	7
Misión.....	8
Visión.....	8
Organigrama.....	9
ANTECEDENTES.....	10
Diagnóstico Seminario Taller Comunicación Organizacional Ánima formación dual.....	10
¿Hacia dónde van las ONGs en Uruguay?: un análisis de la relación que establecen las ONGs con el Estado de las coyunturas actuales del país.....	11
Comunicação estratégica para transformar: a importância da mensagem-chave para um público segmentado no contexto das ONG e o caso da Mundo A Sorrir.....	12
Análisis y caracterización del sistema de información de ONG dedicadas a infancia y adolescencia en el Uruguay.....	13
Cómo puede la gestión de la comunicación potenciar la marca y la reputación de las organizaciones sociales y ONG.....	14
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	16
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	18
Primaria.....	18
Secundarias.....	18
OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
METODOLOGÍA.....	20
Análisis Documental.....	20
Entrevistas en profundidad.....	20
Observación participante.....	21
Análisis de públicos de Ánima.....	21
Cuadro de públicos.....	23
Análisis FODA.....	24
MARCO TEÓRICO.....	28
Comunicación.....	28
Identidad.....	31
Cambio organizacional.....	33
Relaciones Públicas.....	35
Recaudación de fondos.....	37
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN.....	41
Análisis de la situación y generación de un diagnóstico de comunicación.....	41
Objetivos de comunicación del Plan Estratégico de Comunicación.....	42
Objetivo general.....	42

Objetivos específicos.....	42
Mensajes destinados a los públicos identificados.....	43
Públicos identificados.....	43
Matriz de mensajes.....	43
Plan de Acción Estratégico.....	45
ACCIONES PLANIFICADAS.....	46
Tour Guiado.....	46
Celebración de los 10 años de Ánima.....	46
Fortalecimiento de las acciones de relaciones públicas.....	47
Fidelizar alianzas.....	48
Fortalecer relaciones con la prensa.....	48
Nueva propuesta de planificación de las acciones de comunicación con una visión más integral.....	49
Hackathon empresarial.....	50
MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	52
CRONOGRAMA.....	54
PRESUPUESTO.....	57
ACCIONES EJECUTADAS.....	60
Tour guiado.....	60
Celebración 10 años Ánima.....	60
CONCLUSIONES.....	61
REFLEXIONES PERSONALES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	68

RESUMEN

Ánima es una ONG del rubro educativo que tiene vínculos con distintos públicos. Esto genera que se dificulte la elaboración de los mensajes destinados a cada uno de ellos, provocando que se comuniquen con un mensaje unificado que no siempre satisface las necesidades de sus cuatro públicos principales. El principal objetivo de este trabajo es fortalecer la gestión de la comunicación de la organización Ánima, a través de un proceso de intervención que identifique oportunidades de mejora para su sostenibilidad. Mediante preguntas de investigación y una metodología cualitativa, se busca desarrollar un plan estratégico de comunicación que permita, bajo las mismas variables, desarrollar distintas actividades que apunten a la correcta comunicación con estudiantes, sus familias, empresas y funcionarios. En él, se actualiza la situación de la organización, y se plantea el objetivo general de comunicación: Fortalecer los vínculos de Ánima con sus públicos a través de la propuesta de procedimientos de comunicación. Se genera también una matriz de voz y tono, así como el desarrollo de las recomendaciones y dos entregables para que la organización ejecute.

PALABRAS CLAVE

Ánima, ONG, formación dual, educación media, bachillerato, *fundraising*, recaudación de fondos, Plan Estratégico de Comunicación, identidad, educación, comunicación organizacional.

RESUMO

Ánima é uma ONG do setor educacional que atua com diferentes públicos, o que torna desafiadora a construção de uma comunicação unificada entre seus grupos principais. Este trabalho de pesquisa tem como objetivo fortalecer o gerenciamento da comunicação da instituição, identificando oportunidades que contribuam para sua sustentabilidade. Para isso, será conduzida uma pesquisa de caráter qualitativo, voltada ao desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação. Esse plano busca, a partir de variáveis comuns, propor diferentes ações que favoreçam o diálogo e a aproximação entre estudantes, famílias, empresas e colaboradores. Com objetivos bem definidos, pretende-se consolidar os vínculos desses públicos com a ONG, por meio de uma proposta de comunicação estruturada, apoiada em uma matriz de voz e tom consistente. Além das recomendações, serão preparados materiais práticos para que a organização possa aplicar no seu dia a dia.

PALAVRAS CHAVE

Ánima, ONG, formação dual, educação média, Bacharelado, Captação de recursos, Arrecadação de fundos, Plano Estratégico de Comunicação, identidade, educação, organização.

ABSTRACT

Ánima is a non-governmental organization in the educational sector that engages with multiple stakeholder groups. This diversity poses challenges in designing tailored messages, often resulting in unified communication that fails to address the specific needs of each audience. The primary objective of this study is to strengthen Ánima's communication management through an intervention process aimed at identifying opportunities for improvement and ensuring organizational sustainability. Using qualitative methods and research questions as a framework, this work proposes a strategic communication plan that outlines targeted activities to enhance communication with students, their families, partner companies, and staff members. The plan assesses the organization's current communication practices, defines the overarching objective of reinforcing Ánima's relationships with its audiences through structured communication procedures, and provides a voice and tone matrix, recommendations, and two actionable deliverables for implementation.

KEYWORDS

Ánima, NGO, dual education, secondary education, high school, fundraising, Strategic Communication Plan, identity, education, organizational communication.

INTRODUCCIÓN

Sobre este trabajo

El presente trabajo final de grado, tiene como propósito culminar el proceso de intervención en la organización de formación dual, *Ánima*, realizado durante el 2024, en el marco del Seminario - Taller de grado de la orientación Comunicación Organizacional, de la carrera de Licenciatura en Comunicación de la Universidad de la República.

Durante el periodo de intervención, se realizó un diagnóstico de comunicación (Benzo, Rodríguez, Sena, 2024) en el que se detalla la situación en la que se encuentra *Ánima*. Para la realización del mismo, se utilizó una metodología cualitativa, en la que se emplearon técnicas de entrevistas, análisis documental, sondeo de opinión y observación participante.

El análisis de la información se dividió en tres partes: 1) Discurso, en el que se analizaron los mensajes emitidos por *Ánima*, ya sea en redes sociales como en la página web, y cómo la organización integró en dichos mensajes el proceso de cambio organizacional que estaba atravesando. 2) Cambio organizacional, donde se analiza cómo esto afecta a la identidad de la organización durante el proceso de cambio, y 3) Estructura, cultura y comunicación organizacional, en la que se estudian las acciones realizadas, su estrategia y la aplicación de las mismas, así como el proceso cultural en concordancia con la identidad.

A partir del diagnóstico se proponen diez recomendaciones, con acciones dirigidas a lograr los objetivos que la organización se propone. Las herramientas son diversas y abarcan diferentes aspectos en pos de que *Ánima* pueda mantenerse vigente brindando su servicio.

En coordinación con los estudiantes intervinientes se desarrollan, a elección de la organización, dos de las diez recomendaciones, que son la materia prima para el presente trabajo de grado.

¿Qué implica ser una organización sin fines de lucro?

Partiendo de la pregunta “¿qué es una ong?”, la Real Academia Española la define como “Organización de iniciativa social, independiente de la Administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos” (RAE, s./f.).

Las organizaciones no gubernamentales buscan realizar conciencia sobre problemas que refieren a temas sociales, humanitarios, del medio ambiente, etc., a través del impulso de proyectos y complementando las políticas públicas, buscan una transformación social a través de la identificación con la causa (García, 2023).

En su mayoría, las ongs se financian a través de donaciones del sector privado, o por medio de fondos públicos que funcionan como incentivo o ayuda para su subsistencia. Conseguir fuentes de financiamiento es una de las principales preocupaciones de este tipo de organizaciones, ya que sin ellas, no pueden llevar adelante su misión y cumplir sus objetivos. La forma de financiamiento puede estar constituido por ayuda económica, así como también puede ser brindando materiales que puedan ser útiles para cumplir sus funciones (Acción contra el hambre, 2023).

Una ong puede tener un enfoque:

- Asistencial: Prioriza valores como el voluntariado y benefician a miembros de poblaciones en situación de vulnerabilidad.
- Prestación de servicios: Las que establecen vínculos con el gobierno para brindar servicios fundamentales como salud, educación, empleo, etc.
- Desarrollo social: Buscan aumentar la autogestión y la autonomía. Son proyectos que buscan combatir la pobreza, exclusión, desigualdad, etc. (ACNUR, 2025).

Ánima - Formación dual

Ánima es una organización no gubernamental fundada en 2015, que desarrolla un programa de estudio bajo la modalidad de “formación dual”, dirigido a jóvenes que viven en situación de vulnerabilidad social. El proyecto de la organización se desarrolla en dos programas educativos, bachillerato tecnológico (dirigido a jóvenes de 15 a 18 años) y *Finest* (dirigido a adultos de 18 a 26 años). El objetivo del programa es que puedan desarrollarse académicamente, fortaleciendo sus capacidades técnicas que son transversales al mundo laboral, facilitando la inserción en el mismo.

El modelo de formación dual, (...) implica el reconocimiento de dos espacios de aprendizaje complementarios al servicio del proceso educativo de los jóvenes: el aula y el trabajo. En esta línea la propuesta de ÁNIMA incorpora el espacio de trabajo como parte de su currícula en el formato prácticas formativas,

generando una red de empresas formadoras que reciben durante 12 horas a la semana alumnos de ÁNIMA asignándoles actividades en línea con su formación en ÁNIMA y perfil de egreso específico de cada orientación y un tutor a cargo de acompañar y evaluar al aprendiz en su experiencia. (Ánima y Migue; p. 4)

Desde sus comienzos la organización se desarrolló como un proyecto financiado completamente por donaciones, realidad que cambió en marzo de 2025 en base a dificultades en el sustento económico de la propuesta, respecto de los aportes recibidos por las empresas comprometidas con la misma, modificando su plan de ingreso e incorporando un sistema de becas con sus estudiantes. Actualmente la financiación sigue sosteniéndose en base a donaciones mayoritariamente, con el agregado del aporte económico de las familias de estudiantes que ingresaron a partir de 2025, según las posibilidades de cada caso y con la oportunidad de aplicar a becas.

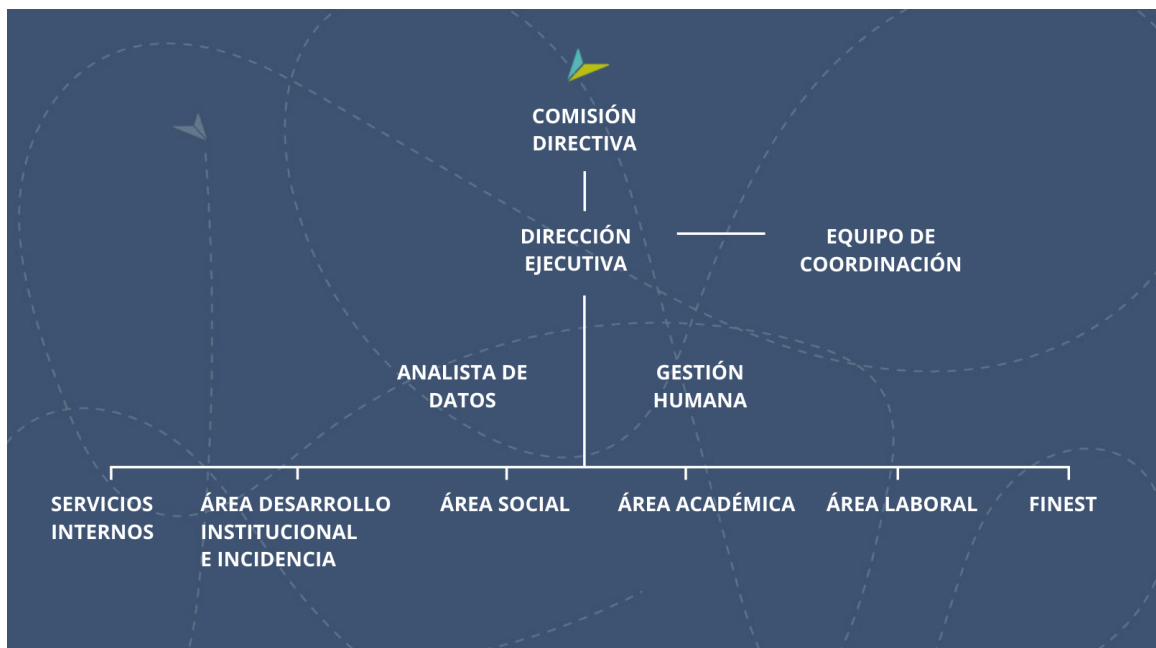
Misión

Potenciar el desarrollo humano y profesional de jóvenes que viven en situación de vulnerabilidad social, brindándoles las herramientas necesarias para su realización personal. Mediante el fortalecimiento de vínculos entre el mundo del trabajo, la institución educativa, estudiantes y sus familias, construimos aprendizajes significativos que permitan la inserción de jóvenes en el campo laboral y su plena participación en la sociedad. (Ánima Formación Dual, s.f.)

Visión

Una sociedad comprometida con la educación del país, inclusiva y de calidad, que permita a los y las jóvenes desarrollar las habilidades, capacidades y conocimientos para desempeñarse como ciudadanos/as libres, responsables y colaboradores/as, para la construcción de un país con más y mejores oportunidades. (Ánima Formación Dual s.f.)

Organigrama



Fuente: Elaboración propia, agosto 2025

ANTECEDENTES

Diagnóstico Seminario Taller Comunicación Organizacional Ánima formación dual.

Benzo, Julieta, Rodríguez, Yanina, Sena, Diego (2024). Disponible en:

 Diagnóstico Ánima_Benzo_Rodríguez_Sena.pdf

En el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional en la Facultad de Información y Comunicación, se realiza en 2024 un diagnóstico de comunicación de la organización educativa Ánima formación dual.

El trabajo presenta un análisis del estado comunicacional de la organización no gubernamental fundada en 2015. La misma lleva adelante un proyecto de formación dual, en el que se fusionan la formación académica de sus estudiantes junto con la primera experiencia profesional, a través de prácticas laborales en diferentes empresas.

El desarrollo del proyecto se basa en la colaboración de empresas según la categoría de aporte, en las que las mismas apoyan a la organización como fundadoras, socias, formadoras o sponsors.

Durante el desarrollo del proyecto de formación dual, la organización se enfrentó a desafíos económicos haciendo que su sostenibilidad estuviera en riesgo. A partir de estas dificultades se propone generar un cambio organizacional para el 2025, pasando de ser totalmente financiada por donaciones a serlo mayoritariamente bajo este régimen, junto a un sistema de becas que propone un aporte de parte de los nuevos estudiantes.

Teniendo en cuenta el contexto presentado, y en base al análisis realizado, se concluye que Ánima se presenta como una organización que tiene potencial en continuar su desarrollo, con base en indicadores que demuestran resultados exitosos de inserción estudiantil en el ámbito laboral, a pesar de la falta de recursos económicos, para lo que continúan trabajando y desempeñando tareas a diario.

Se logran observar diferentes oportunidades de mejora, en base a las que se realiza una lista de recomendaciones:

- Mejora en la planificación de acciones de comunicación
- Fidelizar alianzas
- Incorporar figura de relaciones públicas
- Fortalecer relaciones con la prensa
- Festejo de 10 años Ánima
- Marzo, mes de Ánima

- Ciclo de testimonios de estudiantes durante su proceso en *Ánima*
- Tour guiado
- *Hackathon* empresarial
- Espacio de Construcción de Oportunidades Sociales

¿Hacia dónde van las ONGs en Uruguay?: un análisis de la relación que establecen las ONGs con el Estado de las coyunturas actuales del país.

Miguez Michelena, Norma Giselle (2001).

Este documento trabaja sobre la relación de las ONGs con el Estado uruguayo a lo largo de la historia. Exponiendo el interés social que tienen y cómo estas se desarrollan, estudiando cómo se financian desde los años 60.

Plantea que actualmente esta relación se da de manera más horizontal y complementaria, presentando que una de las razones de las ONGs es que participan en la ejecución de las políticas sociales, sin incidir en las reformas que implementa el Estado, y apuestan a un ámbito de negociación.

Agrega también que trabajan directamente con la comunidad elaborando diagnósticos sobre su realidad e ideando estrategias para superar la situación de exclusión de algunos grupos. La investigación se da a través del caso de estudio de dos ONGs en el departamento de Durazno (Nuevo siglo y Foro juvenil), y plantea, mediante la caracterización de las mismas, que su finalidad es la de promover el desarrollo de los sectores más carenciados.

Se presenta la metodología de trabajo de estas entidades por medio de la organización, participación, autoayuda y autogestión, y a través de los ejemplos estudiados se expone que el Estado terceriza servicios a través de la transferencia de fondos de la sociedad civil, marcando las pautas para que administren los recursos con eficiencia y eficacia (p. 43).

También se plantea que la tendencia actual de las ONGs al ir desapareciendo la cooperación exterior, es la de involucrar a las empresas en las obras sociales que se realizan, con el objetivo de eliminar las situaciones de discriminación en la población joven o en la niñez (p.43).

Por último reflexiona que como actualmente la relación ONGs - Estado se da de manera más horizontal y complementaria, lleva a que desaparezcan las dicotomías entre lo público

y lo privado, ya que lo público no es solo aquello que pertenece específicamente a la esfera estatal, sino que hay organizaciones privadas que tratan temas de interés público (p.46).

Comunicação estratégica para transformar: a importância da mensagem-chave para um público segmentado no contexto das ONG e o caso da Mundo A Sorrir.

(Comunicación estratégica para la transformación: la importancia del mensaje clave para un público segmentado en el contexto de las ONG y el caso de *Mundo a Sorrir*) de Souza Rios Lyra, Julia (2021).

El trabajo de tesis mencionado abarca la comunicación que efectuaba la ONG. En el mismo se analizan los distintos públicos con los que trabaja la organización, así como también los distintos canales que utiliza para comunicar. No solo se centra en la creación de mensajes, sino también en todos aquellos aspectos no verbales que comunican: se estudia desde la fachada de la sede de la organización, en la cual se menciona que no hay un signo distintivo que logre diferenciarla, hasta la poca vinculación que esto genera con los vecinos y comerciantes que circundan a la organización.

Avanzando en la investigación, pasa a analizar la comunicación interna de *Mundo A Sorrir* y cómo se dan los vínculos en esta, desde los Recursos Humanos hasta las interacciones. Así como también el estudio de la comunicación en redes sociales, y cómo se construyen los mensajes para las distintas redes, como Instagram, LinkedIn, Facebook, entre otras.

Se examina el plan estratégico de comunicación que el departamento de comunicación de la institución realizó en 2019, donde se observa que la estrategia está explicada sobre el final de la página, en la que expresan que se enfocarán en las acciones en relación a los públicos, siendo lo que *Mundo a Sorrir* pretende resolver. Por esta razón basan la comunicación en testimonios de los mismos (p. 143).

Se realiza un análisis de distintos puntos que se expresan en el PEC, desde la concepción de la imagen que refleja la identidad corporativa, comunicación intra – organizacional, en el plano de la comunicación interna, plano inter – organizacional en el plano de la comunicación con otras organizaciones y la comunicación extra – organizacional en el plano de la comunicación externa.

Es preciso que las ONG realicen una comunicación estratégica para así obtener la visibilidad que requieren. El informe busca comprender qué importancia le dan a la

comunicación estratégica, al punto de aplicar la segmentación de públicos y la utilización de mensajes claves (p. 154).

Se concluye que es importante que las ONG ajusten sus mensajes a los distintos públicos porque esto las puede beneficiar de distintas maneras, ya sea desde el reclutamiento de usuarios de los servicios que brindan, así como voluntarios, donantes y exposición por distintos medios y redes.

Análisis y caracterización del sistema de información de ONG dedicadas a infancia y adolescencia en el Uruguay.

Bruzzone. Cynthia (2010).

El trabajo presenta una investigación que busca caracterizar el sistema de información de las organizaciones no gubernamentales, tomando como muestra a organizaciones dedicadas a infancias y adolescencias como Gurises Unidos, Vida y Educación, El abrojo y el Instituto de Promoción Económico-Social del Uruguay (IPRU), según las características comunes presentadas.

Mediante la revisión bibliográfica y la investigación de campo, el mismo analiza el sistema de información de las ONG, a través de la observación del conjunto de relaciones que existe entre variables dependientes e independientes dentro de un modelo de relaciones interdependientes, para finalmente elaborar un mapa estratégico y un cuadro de mando integral que colabora con el desarrollo de los objetivos de las organizaciones no gubernamentales según entrevistas realizadas.

La investigación fue llevada a cabo mediante cuatro perspectivas medulares trazadas según la estructuración del cuadro de mando integral, siendo estas definidas como: financiera, del cliente o beneficiario, de los procesos internos y de aprendizaje, buscando los puntos de encuentro entre las mismas a través de sus relaciones causa - efecto que hacen posible la proyección de una estrategia.

Como la investigación plantea que no presenta una muestra representativa del universo local de organizaciones no gubernamentales, las conclusiones extraídas no son extrapolables al resto de organizaciones en condiciones o con características similares. Aún así, no deja de ser un trabajo de estudio que presenta una metodología y observación de casos que enriquecen el conocimiento ampliando el panorama de trabajos académicos en la temática.

En sus conclusiones presenta “la importancia de desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades así como mitigar las debilidades y las amenazas, con el afán de incidir en el fortalecimiento de la sociedad civil uruguaya” (p. 90), presentando de esta manera, la maduración de las organizaciones no gubernamentales como sector, profesionalizando sus actividades.

Cómo puede la gestión de la comunicación potenciar la marca y la reputación de las organizaciones sociales y ONG.

Herranz de la Casa, José María (2010).

El trabajo trata de la actual tendencia que tienen las organizaciones sociales y su potencial de crecimiento considerando las buenas prácticas de comunicación. El autor menciona que: “La gestión de la comunicación se ha convertido en una política esencial para potenciar la confianza y la transparencia de estas organizaciones solidarias” (p. 1). Destacando la importancia de que: “Las organizaciones sociales están potenciando activos intangibles como su marca y reputación, planificando y gestionando adecuadamente su comunicación externa, intermedia e interna” (p. 1).

Precisando la importancia de los colaboradores: “En un futuro próximo las organizaciones que se ocupen por gestionar su comunicación de manera global, obtendrán como resultado una mayor legitimidad social entre la ciudadanía y la capacidad de atraer un mayor número de recursos, voluntarios y colaboradores” (p. 1).

Y como innovación el autor pretende crear un tercer tipo de comunicación:

Como señalan Herranz y Gomez (2008, pp.120-121) al referirse sobre las organizaciones sociales que tienen una singularidad en su comunicación en función de sus públicos: un área de comunicación interna y una área de comunicación externa, hoy requiere una nueva área de comunicación intermedia, cuyos destinatarios son la base social que agrupa a los socios, donantes, colaboradores y voluntarios. (p. 3)

En cuanto a los donantes:

Cuando una persona dona, invierte en una organización social y está satisfecha con lo invertido, se siente dueño del éxito del programa y quiere implicarse y

aumentar su donación. Por esta razón, la comunicación se convierte en un elemento clave para conocer cómo evoluciona dicha aportación, es decir, se transforma en una vía para mostrar la transparencia de la organización social. (p.

4)

El autor concluye que la diferenciación se complejiza a medida que pasa el tiempo. Es preciso orientar la comunicación y focalizarla en la mejora de la transparencia, con el objetivo de aumentar la confianza y que promueva el desarrollo de la responsabilidad social ciudadana, colectiva e individual. Se vuelve necesaria la búsqueda de un modelo que colabore con el análisis de la reputación de organizaciones sociales, ayudando a informar, orientar y ofrecer garantías a los ciudadanos cuando se disponen a invertir su tiempo, dinero y apoyo en los distintos proyectos (p. 16).

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se enfocará en proponer diferentes acciones a desarrollar, apuntando a la eficacia en la comunicación dirigida a sus públicos, con especial énfasis en los pilares como: identidad, comunicación, cambio organizacional, públicos, relaciones públicas y recaudación de fondos (*fundraising*).

Se define como marco de investigación el análisis de la situación comunicacional basado en el diagnóstico realizado en 2024 con la organización.

Cuando se habla de identidad, se refiere al proceso de cambio que vive la organización al comenzar a implementar un sistema de becas con cobro de cuotas, a partir de marzo 2025, a los nuevos ingresos de estudiantes. Esto se presenta como un problema porque el proyecto de formación dual de *Ánima* está dirigido a personas en situación de vulnerabilidad, y en muchas ocasiones no pueden acceder a programas que requieren una cuota mensual.

Considerando el proceso de cambio organizacional, también se presenta el inconveniente del cambio de locación a la que se enfrenta *Ánima*, afectando todas las áreas y a todos los equipos de trabajo, quedando en primer plano la búsqueda de un nuevo local frente a otras necesidades.

Si se analiza la comunicación con los públicos, se logra detectar el desafío de escribir de forma estratégica la confección de mensajes, dada la ausencia de los recursos operativos (tiempo), económicos y humanos.

En cuanto a relaciones públicas, se destaca la necesidad e importancia de crear y fortalecer vínculos tanto con los organismos privados como públicos, que son actores clave para el desarrollo de la actividad educativa de la organización. Existen variedad de receptores, a los que no siempre se les puede dirigir mensajes de forma unificada. Esto genera un gran número de acciones de comunicación diversas, asimismo, se encuentra la necesidad de pensar cómo llegar a los diferentes públicos de formas distintas.

Se observa que en la planificación de acciones para captar empresas, al momento de llevarlas a cabo, no siempre se logra el objetivo ni se desarrolla el proceso con la intención esperada. Además, debido a la variedad de actividades que se realizan, no se logra producir la evaluación de las mismas ya que no se mantienen en el tiempo, dificultando así

realizar las modificaciones necesarias para lograr una mejora en las acciones de captación y volver a ejecutarlas de forma más efectiva.

Dentro del abanico empresarial que manejan, realizan actividades en las que el periodo de conversión es de entre 4 y 6 meses, llevándole a una empresa incorporarse al ecosistema de Ánima entre 3 y 4 reuniones.

La diversidad de públicos en las distintas redes ha generado que Ánima se enfoque en las familias y estudiantes, aplazando la atención en los restantes vínculos clave. La falta de tiempo y recursos, hacen que la organización priorice el diseño de mensajes antes que la planificación de la diversidad de mensajes para los distintos tipos de públicos que presenta, quedando postergado el empresarial que es el más diverso y complejo. Si bien las actividades no son escasas, mediante ellas no se logra profundizar los vínculos con los mismos, debiendo desarrollarse de manera más cercana y generando mayor atención a las organizaciones privadas.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Primaria

¿Cómo es la gestión de la comunicación que realiza Ánima en el proceso de cambio organizacional, en relación a sus públicos y a su identidad?

Secundarias

¿Qué consecuencias le trae a Ánima el transitar el cambio organizacional?

¿Cómo logra Ánima fortalecer su identidad a través de la comunicación?

¿De qué manera la organización se comunica con sus diferentes públicos?

¿Qué acciones puede realizar Ánima para mejorar la comunicación con sus públicos?

OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Objetivo general

Fortalecer la gestión de la comunicación de la organización Ánima, a través de un proceso de intervención que identifique y proponga oportunidades de mejora para su sostenibilidad.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar el problema de comunicación relacionado a la sostenibilidad de la organización.
2. Proponer un Plan Estratégico de Comunicación para la implementación de las recomendaciones sugeridas en el diagnóstico.
3. Brindar un cierre al ciclo de práctica pre profesional a través del diseño de acciones recomendadas a implementar por parte de la organización Ánima.

METODOLOGÍA

Para el trabajo de investigación, se decidió realizar implementar una metodología del tipo descriptiva y relacional, dado que busca relaciones entre dos o más características que se dan en las personas o grupos estudiados; y enfocarlo en una perspectiva cualitativa ya que busca adentrarse en el ambiente de la organización para entender las percepciones que se dan en el vínculo con sus integrantes. "...la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto." (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 358).

Debido a la problemática de identidad que se detectó en *Ánima*, el enfoque cualitativo invita a examinar cómo los individuos perciben y sienten las vivencias. "(...) se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados." (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 358).

Por ello, se realizaron cinco técnicas seleccionadas, desde el comienzo de la intervención en mayo de 2024 hasta agosto de 2025 que permitieron analizar la situación comunicacional de *Ánima*.

Análisis Documental

Se buscó entender los tipos de mensaje que se transmitieron desde cada medio empleado en la emisión de información. Para lograr este fin, se observaron los distintos canales de comunicación oficiales de *Ánima*.

Los materiales gráficos analizados fueron: *brochure* institucional, mapa de procesos, memoria descriptiva, organigrama institucional, manual de convivencia, el estatuto de la asociación y el mapa estratégico 2021 - 2023, mapa estratégico de objetivos, mapa estratégico de comunicación, informe anual 2023, informe anual 2024 y materiales audiovisuales como videos institucionales y testimoniales.

Entrevistas en profundidad

Como principal herramienta de recolección de información se recurrió a realizar entrevistas semi estructuradas. Si bien el enfoque metodológico fue cualitativo, se dispuso de una guía de preguntas que brinda la pauta de qué información se desea recolectar.

Se indagó sobre cómo es su habitar dentro de la organización, cómo vivenciaron los hechos y las significaciones que se desprendieron de ellos. Se buscó que las personas entrevistadas relataran lo que viven diariamente.

El análisis fue iniciado con una pauta general, la cual se modificó progresivamente a medida que se realizaron encuentros con integrantes de las diferentes áreas de la organización. A cada persona entrevistada se le preguntó a quién consideraba que era conveniente entrevistar. Esto con la finalidad de que, primero, hiciera contacto con más actores de la organización y segundo, seguir conociendo los integrantes y sus visiones.

Observación participante

Con la intención de entender cómo se dan las vinculaciones, se decidió realizar la observación de actividades en las que se generan interacciones. Con esta técnica se buscó adentrarse en la vida de *Ánima* en diferentes jornadas.

Se logró concretar tres visitas a actividades en el 2024: “Jornada de valores”, la cual es organizada por los propios estudiantes; “Cine en *Ánima*”, instancia de recaudación de fondos para el viaje de egreso de alumnos de sexto año y “*Open House*”, espacio de cierre y exhibición de proyectos con presentación de los mismos a un panel de empresas e invitación a público en general.

En el 2025 fueron dos visitas concretadas: “Desayuno con propósito”, espacio de intercambio dirigido a empresas en conjunto con la Red de empresas inclusivas de Uruguay y la Sociedad Uruguaya de Gestión de Personas, en la que se presentó el proyecto de formación dual de *Ánima* con el objetivo de sumar nuevas empresas formadoras a la lista de colaboradores de la organización, y “Ceremonia de graduación del *Finest*”, una actividad de premiación a los estudiantes de bachillerato nocturno en donde se les entregó el certificado de egreso.

Análisis de públicos de *Ánima*

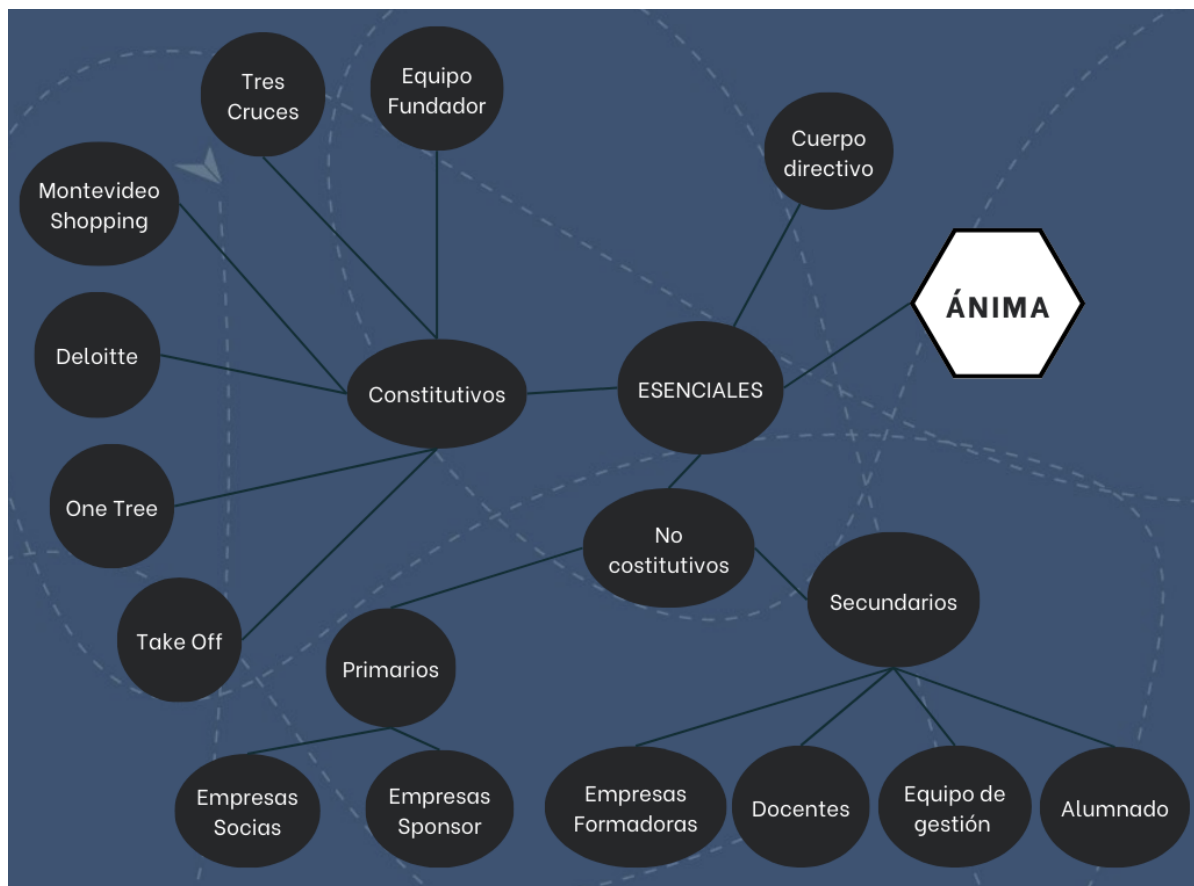
Es importante mencionar la importancia del abordaje de los públicos, dado que para *Ánima* son su principal activo y razón de ser. La organización tiene vínculos con variados actores de la sociedad. Para delimitarlos y agruparlos, se toma la clasificación que María Ferrari y Fabio França (2011) realizan de ellos.

La primera categoría que exponen es la de públicos esenciales, estos “...se encuadran dentro del criterio de dependencia, porque la organización depende de ellos para su constitución.” (Ferrari y França, 2011, p.133). Existe una vinculación que permite que la organización pueda llevar adelante sus actividades - fin (Ferrari y França, 2011, p.133). Dentro de esta categoría está el cuerpo directivo quienes fueron los iniciadores de la organización.

Asimismo, los públicos esenciales se pueden dividir en dos sub categorías. Nos encontramos con los públicos constitutivos que “posibilitan la existencia de la organización aportándole elementos y recursos para su constitución conforme a sus actividades - fin.” (Ferrari y França, 2011, p.133). Dentro de esta clasificación se incluyen empresas fundadoras como *Deloitte*, *Montevideo Shopping*, *Tres Cruces*, *One Tree* y *Take off*, también en este nivel de públicos se encuentra el equipo fundador.

Por otro lado, la subdivisión de públicos no constitutivos se caracteriza porque “...no interfieren directamente en la constitución de la organización, sino en su viabilidad o mantenimiento en el mercado, colaborando para la ejecución de actividades - fin” (Ferrari y França, 2011, p.134). A su vez se divide en primarios “...de quienes depende la organización para llevar a cabo su proyecto.” (Ferrari y França, 2011, p.134). Como lo pueden ser empresas socias quienes aportan recursos económicos para el desarrollo y manutención de la organización. También se incluyen empresas *sponsor*, que brindan materias para el desarrollo de actividades. Por otro lado, los públicos no constitutivos pueden ser secundarios, y son “...quienes contribuyen para la viabilidad de la organización.” (Ferrari y França, 2011, p.134), como lo puede ser una empresa formadora, que ofrece trabajo práctico a los estudiantes de *Ánima*. Asimismo el equipo docente entra dentro de esta categoría, junto al equipo de gestión y coordinación, también el personal general de la organización así como el alumnado.

Cuadro de públicos



Fuente: elaboración propia

Análisis FODA

Con la finalidad de poder segmentar qué elementos se pueden tomar para potenciar la comunicación en Ánima, se realizó un análisis FODA. El mismo fue validado con la referente de comunicación de la organización.

El cuadro de Análisis FODA se encuentra en la pestaña n° 1 del siguiente documento:

 Planillas Ánima .

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Presentación de proyecto nuevo en Uruguay - Obtención de objetivos según resultados logrados - Cultura de la medición - Compromiso con la causa de parte del equipo - Laboratorio de innovación	- Falta de un espacio de trabajo propio - Poco conocimiento acerca del proyecto que presentan a las empresas - Dependen del financiamiento externo - Falta de recursos (humanos, temporales)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Apoyo estatal (bono) - Trabajo y alianza con otras organizaciones en conjunto para la creación de redes - Captación de empresas privadas: sponsor y formadoras	- Falta de conocimiento del proyecto de parte de potenciales empresas colaboradoras - Variedad de instituciones similares con necesidad de financiación y que son competencia al captar donadores

Elaboración propia junio 2025 - validado con área de comunicación Ánima

Fortalezas

- Presentación de proyecto nuevo en Uruguay.
Respecto de las diferentes ONG que se desarrollan en el rubro de la educación y apuntan a atender las necesidades de jóvenes en situación de vulnerabilidad, Ánima presenta como fortaleza el proyecto de formación dual como primera experiencia del estilo en el país. Esto además de abordar una necesidad identificada en los jóvenes para motivarlos a finalizar los estudios terciarios, da lugar al siguiente punto.
- Laboratorio de innovación.

El proyecto que presenta la organización se da de tal manera que sirve de prueba para replicar a futuro en otras instituciones. Es claro el ejemplo de Inefop (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional) que al constatar el éxito de la formación dual, ha adquirido el plan de estudios para llevarlo a cabo con su público estudiantil.

- Obtención de objetivos según resultados logrados.
Según la cultura de la organización, tienen presente la planificación, los objetivos y las metas en todo el proceso de actuación del proyecto que llevan a cabo. Esto acompañado del enfoque basado en monitoreo y evaluación de datos que presentan les permite evidenciar el éxito del mismo.
- Cultura de la medición.
Al ser un proyecto tan nuevo y de innovación en el mercado de la educación, se han concentrado en el registro de los datos para llevarlos con rigurosidad y presentar el éxito del proyecto a sus públicos objetivo y así invitar a apostar en él, manteniendo el crecimiento y brindando más oportunidades a más jóvenes.
- Compromiso con la causa de parte del equipo.
El hecho de que el equipo esté comprometido con la causa y se identifique con el propósito, valores y objetivos de la organización, se presenta como una fortaleza ya que es una señal de confianza en la misma.

Debilidades

- Poco conocimiento acerca del proyecto que presentan a las empresas.
Ánima, al presentar un proyecto nuevo en el país y poco conocido en el mundo empresarial, al momento de exponer la propuesta a las empresas para invitarlas a colaborar se da primero una introducción acerca de qué es Ánima, quiénes forman parte de ella y luego llega la propuesta con muchas preguntas que responder antes de generar un interés genuino en aportar al proyecto.
- Dependen del financiamiento externo.
Teniendo en cuenta que se trata de una ONG, tienen una dependencia económica grande del aporte externo, lo que lleva a que la sostenibilidad financiera se encuentre en riesgo con cada cambio y oportunidad de crecimiento que se genera orgánicamente a medida que el proyecto avanza en el tiempo, teniendo que realizar un esfuerzo no solo en mantener las donaciones y relaciones con las empresas colaboradoras, sino en salir a conseguir más en el mercado empresarial.
- Falta de recursos.
Siguiendo en la línea del punto anterior y al depender económicamente de actores externos, en general los recursos escasean, tanto materiales como humanos. Por

esta razón, se encuentran limitados a la realización de todas las acciones que desearían y podrían hacer para continuar con el crecimiento que el proyecto exige según su avance. Un ejemplo de esto es la falta de un espacio de trabajo propio, que en la actualidad es una prioridad y que se ha llevado muchos recursos, teniendo que dejar de lado otros objetivos que se tenían proyectados cumplir en el 2025.

Oportunidades

- Apoyo estatal.

Al presentarse como una organización no gubernamental se encuentran abiertos al apoyo estatal. Por ejemplo, la adquisición del Bono de impacto social. “Un Bono de Impacto Social (BIS) es un mecanismo de financiamiento que busca atraer inversión privada hacia políticas públicas, programas e intervenciones sociales poniendo foco en resultados e impacto.” (Ánima, 24 de junio de 2024). La adquisición del mismo ejerce como un aporte económico importante para continuar con el proyecto y apuntar a su crecimiento progresivo hacia el futuro próximo.

- Trabajo y alianza con otras organizaciones en conjunto para la creación de redes.

En la necesidad muchas veces también surgen oportunidades, como en este caso el hecho de requerir de alianzas con otras organizaciones y empresas que lleva a generar relaciones que tienden puentes y crean redes que ayudan al intercambio y crecimiento propio y compartido.

- Captación de empresas privadas: *sponsor* y formadoras.

Por el tipo de proyecto que presenta Ánima, el hecho de crear redes con aliados empresariales y de diferentes organizaciones relacionadas con la formación y el empleo en jóvenes, se transfiere en la oportunidad de la captación de nuevas empresas privadas que ofician de *sponsor* y formadoras para sus estudiantes.

Amenazas

- Falta de conocimiento del proyecto de parte de potenciales empresas colaboradoras.

Si bien presentar un nuevo proyecto en el país y desarrollarse como un laboratorio de innovación en el mercado educativo secundario es un valor para la organización, se puede entender que la falta de información y conocimiento de la misma y el proyecto que presenta puede ser una amenaza para la colaboración de su público objetivo empresarial, de quienes requieren apoyo constante.

- Variedad de instituciones similares con necesidad de financiación y que son competencia al captar donadores.

En la misma línea que el punto anterior, la cantidad y variedad de organizaciones con proyectos que apuntan a la colaboración de la educación de adolescentes y jóvenes afecta a la promoción del proyecto de Ánima, generando una mayor competencia con las empresas privadas dispuestas a aportar donaciones en organizaciones del rubro, haciendo que sean mayores las exigencias de la misma para darse a conocer y convencer a los públicos que la elijan frente al resto de la oferta.

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del marco teórico se seleccionan los conceptos de comunicación organizacional, identidad, cambio organizacional, públicos, relaciones públicas, y plan estratégico de comunicación. Estos conceptos son clave para el desarrollo del presente trabajo.

Comunicación

Es conveniente comenzar por definir lo que se entiende por comunicación, ya que es un concepto central a lo largo de la ejecución de las recomendaciones. La comunicación no se entiende como un punto fijo, como un punto de llegada, sino que es un camino que se recorre de forma acompañada. En palabras de Mariluz Restrepo (1995), “el proceso de comunicación se da siempre con el otro, así el mensaje se construye siempre en la tensión entre quien lo emana y el otro que lo comprende” (p. 92).

De esta forma, se entrelaza el concepto que propone Restrepo con la apreciación que realizan los autores María Aparecida Ferrari y Fábio França (2011) en su texto “Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas”, en el cual mencionan que “(...) la comunicación desarrolla una función sinérgica, impulsando los flujos de información hacia arriba, hacia abajo, a través de los niveles jerárquicos y de las fronteras de la organización con el ambiente externo” (p. 18).

Complementan los conceptos presentados por Restrepo (1995), con lo expuesto por Washington Uranga (2004) en “La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional”, quien menciona que “la comunicación nos ayuda a poner en común ese saber para tomar decisiones más adecuadas a nuestras necesidades y también nuestros sueños” (p. 10). Esto requiere tres tipos de acciones que metodológicamente se pueden distinguir así: producción, transmisión y recepción. Por ello aplica a las organizaciones, ya que a través de la creación, selección y combinación de signos, genera producción de mensajes (Uranga, 2004, p. 93). A la vez, se distribuye, hace circular, proyecta y genera recorridos y trayectos con el fin de generar la transmisión de esos mensajes. La apropiación, comprensión e interpretación de parte de los distintos públicos es esencial en la construcción de lo que se desea transmitir.

Paul Capriotti (2009) en su libro “*Branding* corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”, coincide con los autores antes citados al plantear que:

En una organización no solo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos. (p. 27)

Para lograr un análisis completo de la organización, es necesario delimitar los espacios donde se dan los procesos de comunicación. Se entiende que los mismos están divididos por una frontera que separa a la comunicación interna de la comunicación externa. Para eso Gary Kreps (1995) utiliza conceptos en su trabajo “La comunicación en las organizaciones” en el cual ofrece una doble visión de la comunicación describiéndola como:

...la comunicación interna de las organizaciones, que sucede dentro de las fronteras de la organización entre los miembros, y la comunicación externa de las organizaciones, que ocurre a través de las fronteras de la organización entre los miembros de la organización y los representantes del entorno de la misma. (p. 225)

Estas dos maneras de entender la comunicación aportan pistas que permiten entender la calidad de los mensajes que se dan entre emisor y receptor, refiriendo a distintos tipos de mensajes con objetivos variados. Por ejemplo, la comunicación interna es el hilo conductor que guía la cultura de la organización. “La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (Chiavenato, 2009, p. 120).

Es preciso entender las características de cada organización para poder comprender su funcionamiento. Es por eso que se toma el concepto de “organización social” que propone la autora María Eugenia Etkin (2014) en su libro “Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción”. En el mismo destaca que “...la comunicación no es transferencia de información, sino un proceso relacionante que se completa en el otro” (p. 55). Las organizaciones sin fines de lucro están en constante intercambio con diferentes actores de la comunidad educativa y empresarial, más allá del intercambio de

información mediante los procesos comunicacionales, se activa un proceso de relacionamiento entre partes.

Asimismo, Etkin (2014) plantea que “La comunicación de las OSC se diferencia (...) fundamentalmente en los contenidos que se quieren comunicar, es decir, el motivo que moviliza a las organizaciones sociales a comunicar interna y externamente sus acciones” (p. 56). Este tipo de organizaciones llevan a cabo sus tareas a través de un propósito social y no de lucro, por esto también se puede inferir que “la comunicación es una herramienta de promoción y cambio social” (Etkin, 2014, p. 56).

Como este tipo de entidades presentan un cometido social, “la principal tarea (...) es tornarse visiblemente importante para la comunidad” (Etkin, 2014, p. 58), y a la vez ser conscientes de la doble tarea: “Comunicación de la causa: implica educar o llamar la atención a la comunidad sobre la existencia de un problema al que la organización se dedica y hacer sentir que el problema es de todos” (Etkin, 2014, p. 59). De esta forma con los mensajes emitidos, se está apuntando tanto a dar a conocer la problemática social, intentando generar empatía e interés en los públicos a los que se dirige, así como dar a conocer a la organización y su proyecto que da solución a dicha necesidad encontrada.

Tomando en cuenta que “La empatía, habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás poniéndose en el lugar del otro, ayuda a direccionar los mensajes de una institución” (Etkin, 2014, p. 63), la autora transmite que “debemos reconocer y conocer al otro. En este sentido, la capacidad de escucha de una organización es fundamental” (Etkin, 2014, p. 63).

En el sentido de intercambio con otros actores intervinientes en el mundo de la organización, la misma debe tener en cuenta que “Toda acción de comunicación institucional debe proyectarse a largo plazo y analizar las incidencias que provoca en el tejido social” (Etkin, 2014, p. 64), así como que “La comunicación organizacional no es simple trasmisión de información, es abordar y analizarla desde la complejidad de los vínculos” (Etkin, 2014, p. 65), y esta actitud será beneficiosa para el desarrollo del trabajo de la organización.

Concluyendo con los conceptos que dan relevancia a la importancia de la comunicación en las organizaciones, es importante destacar lo que presenta Etkin (2014):

La comunicación institucional es pensar y ubicar a la institución en escenarios y contextos mayores que la determinan. No obstante, pensar y evaluar las acciones precisas de comunicación permite, desde la gestión, instrumentar acciones de comunicación que la organización decidirá llevar a cabo. (p.66)

Además, la clave de su sostenimiento será tener presente que “El *fundraising* exige elaborar un mensaje fuerte sobre el proyecto institucional” (Etkin, 2014, p.73) poniendo como foco primordial que “La comunicación interna se relaciona directamente con la cultura de la organización” (Etkin, 2014, p.70), por lo que cualquier inestabilidad interior que presente la organización, repercutirá directamente con su comunicación hacia el exterior.

Identidad

Como elemento clave de toda organización, se define tratar el tema identidad basado en los conceptos que proporciona Joan Costa (2001) en su texto “Imagen Corporativa en el siglo XXI”, en el cual se define a la empresa como “...organismo, organismo vivo, organismo social, organización de los órganos que lo constituyen” (p. 49) a la vez que “una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que esta afectará el entorno social, material, cultural, económico” (Costa, 2001, p. 47).

El autor considera que “el principal activo de todas las empresas es precisamente su identidad” (Costa, 2001, p. 78), y en su perspectiva de la fuerza de la imagen como componente de resultados sostiene que: “el rendimiento de la identidad tiene que considerar la capacidad de atraer clientes, retenerlos y fidelizarlos y la capacidad de realizar venta cruzada” (Costa, 2001, p. 81). Y en un sentido más general: “es la presencia mental en la memoria colectiva (que a su vez comprende tres factores: notoriedad, notabilidad y valores)” (Costa, 2001, p. 81).

Etimológicamente, identidad viene de ídem, que significa “idéntico” pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. “Así la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente de todos los demás. La identidad es el ADN de la empresa” (Costa, 2001, p. 214).

Para continuar con el concepto de Identidad, se define considerando a Paul Capriotti (2009) como referencia, en su texto "*Branding* corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa", en el que plantea: "la identidad, la imagen y la comunicación corporativa (...) son fenómenos específicos interrelacionados" (p. 17), y analiza el concepto según dos enfoques diferentes, seleccionando para este trabajo el enfoque organizacional, en el que se lo define como "conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización." (Capriotti, 2009, p. 20), seguido de una cita a Zinkhan et. al (2001) quienes señalan que "...la Identidad Corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos" (Capriotti, 2009, p. 20).

Así podemos definir a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia de las otras organizaciones de su entorno. (Capriotti, 2009, p. 21)

Como factores que influyen en la Identidad Corporativa, el autor identifica: "la personalidad y normas del fundador; la personalidad y normas de personas clave; la evolución histórica de la organización; la personalidad de los individuos y el entorno social" (Capriotti, 2009, pp. 21 - 22).

Desde otra perspectiva, se desarrolla la construcción de identidad que proporciona el "Manual de comunicación para organizaciones sociales" de Comunia Asociación Civil (2012) escrito por Enz et al., en el cual se define: "construimos nuestra identidad como organización cuando ponemos en común nuestras percepciones, ideas, puntos de vista, sobre qué hacemos, por qué, cómo y qué buscamos lograr con ello" (p. 35). Esto va de la mano con lo que expresa Uranga (2004) en cuanto a que "la comunicación interna tiene que ver con la identidad y con el funcionamiento organizacional para alcanzarla, pero también con el cumplimiento de los objetivos personales de los actores" (p. 17).

Así mismo Enz et al. (2012) definen desde una perspectiva comunicacional a la identidad como: "el conjunto de atributos propios de una organización o de un proyecto social que los caracterizan y distinguen frente a otros, la identidad constituye un bien intangible en permanente re-construcción por sus integrantes" (p. 35).

Para concluir se citan los conceptos que proporciona Carlos Oviedo (2002), en su obra “Las esferas de la comunicación en las organizaciones”. En la sección “Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones de la oficina Regional Andina”, define en el gráfico N° 13 ‘Cinco dimensiones para el diagnóstico institucional de la comunicación’, referente a la identidad es “conocer cómo los miembros de la institución asumen lo que son, a dónde van, qué quieren ser, cómo quieren ser vistos. Principios, valores, temas de cultura, misión, visión, etc.” (p. 44).

Cambio organizacional

Para definir el criterio, se encontraron acertadas las palabras de Washington Uranga (2004), quien cita el cambio organizacional al plantear que “la institución no se considera como un dato construido, sino como un proceso dialéctico, resultado de la tensión permanente entre lo ‘instituido’ y lo ‘instituyente” (p. 2). En este sentido agrega que:

no se puede comprender la institución como una totalidad coherente y acabada, tampoco estable. Se trata de un todo en permanente proceso de transformación. (...) práctica que solo se puede definir en el movimiento continuo de la interacción entre los actores sociales que genera, a su vez, una dinámica de desestructuración/reconstrucción de las formas sociales. (Uranga, 2004, p. 2)

El autor entiende que la organización se comprende como práctica social, ya que es donde se generan las significaciones sociales, porque en torno a la institución se crean las significaciones centrales por las que los públicos comprenden el entorno, las cosas y a los individuos (Uranga, 2004, p. 2). “Es también el lugar de las relaciones sociales, entendido como el lugar donde se generan las decisiones consideradas legítimas por una colectividad o un grupo social” (Uranga, 2004, p. 2).

Así mismo plantea que cuando se refiere a la comunicación prefiere hablar sobre procesos comunicacionales, haciendo una aclaración sobre los mismos cuando se habla:

De prácticas sociales atravesadas por la experiencia de comunicación.

Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentido, de

creación y de recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos sujetos se constituyen individual y colectivamente. (Uranga, 2004, p. 2)

Adentrándose en cuestiones de cambio organizacional se encuentra que “Las elecciones que vamos tomando en materia de comunicación (los medios, los sentidos que producimos) expresan y configuran un modo de gestión” (Uranga, 2004, p. 3). En este sentido:

La gestión puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. La gestión se define por la acción. Tiene relación con el cambio e involucra y compete a los actores, al ámbito y el contexto. (Uranga, 2004, p. 3)

Es válido agregar también que la gestión del cambio no solo se limita a la interna de las fronteras de la organización, sino que también se desprende de la observación de la vinculación entre la organización como tal y su contexto: de las relaciones que los integrantes generan con el afuera (Uranga, 2004, p. 5).

El vínculo que se genera entre la identidad y la gestión del cambio se entienden por las afirmaciones que realizan Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein en su trabajo llamado “Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio” (2000), en el cual afirman que “La identidad de una organización se materializa a través de una estructura. Estructura es entonces la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concretos.” (p. 156).

Así pues, y como menciona Uranga (2004) “Todas las decisiones que se toman (la gestión) tienen incidencias en el plano social e institucional (organizacional) y en el plano personal (de la existencia)” (p. 7).

Se genera interrelación entre la identidad como estructura que proponen Etkin y Schvarstein (2000) con la concepción de gestión que realiza Uranga (2004), ya que “Gestionar supone enfrentarse a la imprevisibilidad de los acontecimientos y asumir el desafío de encontrar sobre la marcha alternativas complementarias o al margen de lo planificado” (p. 12).

De esta forma, “Cuando la gestión se formaliza en las instituciones y se transforma en normas, se genera casi inevitablemente una resistencia al cambio. (...) Es la seguridad de lo conocido frente a la incertidumbre de lo desconocido que se refleja.” (Uranga, 2004, p. 16). De este modo se entiende que existe un diálogo entre lo que la organización es y lo que aspira a ser. Por ende:

Lo dialógico tiene que ver con la descripción de los estados del sistema en cada momento. Para la explicación del cambio en el nivel de los fenómenos debe recurrirse a los procesos dialécticos o de confrontación entre elementos del sistema. (Etkin y Schvarstein, 2000, p.163)

Considerando que “La identidad de una organización se materializa a través de una estructura. Su carácter relacional, es decir, la posibilidad de entender la trama de relaciones entre los componentes del sistema en ese momento y el suceso observado” (Etkin y Schvarstein, 2000, p. 156), entonces se entiende que como identidad y estructura son conceptos complementarios, al cambiar la estructura, la identidad puede verse modificada pero no necesariamente sucede de esta manera.

En este contexto de cambio organizacional se entiende que:

En las organizaciones, la existencia del núcleo central que identifica una organización, significa la posibilidad de ir transformando las estructuras en función a las perturbaciones de origen interno y externo, lo que se denomina plasticidad estructural. Las organizaciones que son más plásticas, tienden a adaptarse más activamente a la realidad que se les presenta. (Etkin y Schvarstein, 2000, p. 205)

Relaciones Públicas

Debido a la necesidad de las organizaciones de interactuar con los públicos, se presenta el concepto de Relaciones Públicas que realiza el autor Paul Capriotti en su artículo titulado “El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas” (2007), publicado en la revista *Sphera Publica* de la Universidad *Rovira i Virgili*.

El autor toma el concepto de Relaciones Públicas y las define como “la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de

adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos” (Capriotti, 2007, p. 68).

Se entiende que lo que realmente destaca de las relaciones públicas es el vínculo que genera con sus públicos (Capriotti, 2007, p. 68). A esto se suma que “...está basada en la planificación estratégica global de la organización, en sus principios éticos y operativos y en la gestión corporativa permanente de sus relaciones con los públicos estratégicos” (Ferrari y França, 2011, p. 38).

Debido a esto y al análisis que realiza Capriotti (2007), se desprende que es indispensable para toda organización tener presente el concepto de público y el saber cómo identificarlos. El autor menciona a Grunig y Hunt (1984), quienes mencionan que:

Los públicos se establecerían, así, a partir de las consecuencias de la acción de la organización. Surge, entonces, una conducta recíproca entre individuos y organización, en función de dichas consecuencias. Las personas, al influir sobre la organización o ser influenciadas por ella, pasan a constituirse en público de la empresa. (Capriotti, 2007, p. 67)

A su vez Maria Aparecida Ferrari y Fabio França (2011) mencionando a Yang y Grunig, 2005, sostienen que “...las organizaciones que se comunican activamente con sus públicos y desarrollan relacionamientos de alta calidad con ellos suelen gozar de una reputación positiva” (p. 25).

Asimismo, se extrae el concepto de *stakeholder* que Capriotti (2007) toma de Freeman (1984) y Freeman y Mc Vea (2001), llegando a definirlo como un grupo o persona que puede afectar o es afectado por la misma organización (p. 69). Con esto se corresponde que “(...) la utilización del concepto de *stakeholders* es la adecuada para el estudio de los públicos en Relaciones Públicas, ya que está ligado directamente a la noción de relación o vínculo” (Capriotti, 2007, p. 69).

En el intercambio que la organización genere con los demás actores de su entorno, es cuando se van a desarrollar los lazos con sus públicos que van a hacer posible el cumplimiento de los objetivos en base a sus intereses. “(...) una relación implica estabilidad y continuidad, ya sea mediante la colaboración o, en muchos casos, el conflicto de intereses” (Capriotti, 2007, p. 70).

(...) el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas (rol de público) con respecto a una organización, que dará origen a la identificación de una posición compartida por un conjunto de individuos (*status* de público). (Capriotti, 2007, p. 73)

Cada grupo o individuo tendrá intereses diferentes. Esto conlleva a que se identifiquen distintos tipos de públicos. “Los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en función de esa interacción organizan sus percepciones, relaciones y comportamientos con la entidad” (Capriotti, 2007, p. 73).

De esta forma, según la selección realizada por Ferrari y França (2011) citando a Marchesán (2006), cada público se entenderá como una interacción de las partes que lo conforman con objetivos que pueden ser distintos, variar en tono, afecto y dirección (p. 37). “Son las relaciones, en su grado de pertenencia, interferencia y participación que permiten obtener resultados por medio de las acciones organizacionales” (Ferrari y França, 2011, p. 37).

Así, es la relación y no la transacción lo que constituye la base de la vinculación entre organización y *stakeholders*: mientras una transacción implica solo un intercambio y puede ocurrir solo una vez, una relación implica estabilidad y continuidad, ya sea mediante la colaboración o, en muchos casos, el conflicto de intereses. Por tanto, es muy relevante para la organización reconocer los intereses mutuos entre la compañía y sus públicos, que le permita desarrollar políticas adecuadas de relación con los mismos. (Capriotti, 2007, p. 70)

Recaudación de fondos

Las organizaciones con fines no lucrativos deben conseguir una forma de lograr mantenerse a sí mismas para poder llevar a cabo su propósito. Por este motivo, se introduce conceptualmente al área encargada de conseguir los apoyos de las ONG.

Según Juan Manuel Manes (2004), en su libro “Marketing para Instituciones Educativas”, “El *fundraising* es el resultado de la filantropía y del espíritu benefactor de individuos y organizaciones, hacia una causa meritoria y de bien social” (p.53). En el caso de Ánima, lo es apoyar proyectos con propuestas alternativas en el ámbito de la educación de adolescentes en contextos vulnerables, considerando la formación dual como experiencia transformadora.

Si se considera la escala de necesidad de Abraham Maslow, presentada por Manes (2004),

Los individuos que han cubierto sus carencias (fisiológicas, de seguridad, sociales y de reconocimiento), buscan la autorrealización ayudando, cuidando, guiando, enseñando o investigando, con el propósito de preservar valores humanos y devolver a la sociedad algo de lo que la misma les dio. (p.54)

Según el autor, considerando las realidades de las organizaciones privadas y las necesidades de las organizaciones sociales “Esa es la esencia del *fundraising*, y existe un mercado para quienes saben pedir y conseguir el apoyo de benefactores potenciales” (Manes, 2004, p.54).

Manes (2004) bajo el título “¿Cómo planificar una estrategia de *fundraising*?” expresa que se puede realizar mediante el establecimiento de las bases de una planificación integrada, dentro de la visión de la organización junto con sus objetivos. Entendiendo que cualquier intención de índole de preservar la calidad de las actividades que se ofrecen en la misma, son legítimas para encarar una actividad de recaudación de fondos (p.54).

Juan Manuel Manes (2004), también presenta los pasos necesarios para llevar a cabo con éxito un plan de recaudación de fondos:

crear el departamento de Desarrollo y *Fundraising*, realizar un estudio exhaustivo de posibles benefactores y generar una base de datos de empresas potenciales colaboradoras, establecer los objetivos anuales de *fundraising*, desarrollar la planificación anual del *fundraising*, y reclutar y generar el Cuerpo de Voluntarios que serán los encargados de captar empresas potenciales. (p.55)

En su libro describe las funciones y responsabilidades del *fundraiser*, donde las enumera y describe de la siguiente manera:

organizar y / o recomponer la base de datos ex alumnos / ex empresas socias, trabajar por medio de la asociación de ex alumnos / ex, empresas socias, proveer el plan anual de *fundraising*, presentar los argumentos y metodologías, generar espacios de comunicación del equipo de trabajo para compartir estrategias y tácticas utilizadas, implementar reconocimientos pertinentes a benefactores, manejar todo lo referente a la publicación de los hechos generados y los resultados obtenidos, invitar a los miembros de la comisión directiva a los eventos a realizarse para recaudar fondos, publicar la memoria y el balance del *fundraising* anual y organizar reuniones con la comisión directiva. (Manes, 2004, p.55)

Al considerar posibles dificultades propone que “La dificultad puede superarse a través de la creación de un P.P.D.” (Programa Proactivo de Desarrollo) (Manes, 2004, p.56).

Es recomendable según Juan Manuel Manes (2004) que la organización monitoree y atienda de forma proactiva a sus públicos: ya sean usuarios directos, funcionarios de la misma, o con aquellos que de alguna forma u otra mantienen un vínculo, para así poder mantener un lineamiento común a todas las partes, mediante una comunicación fluida, ya que son esenciales para la contribución de fondos (p.57).

Se podrán crear diversos grupos. A modo de ejemplo se describen algunos propuestos por el autor:

El grupo 1: alumnos y padres con su tiempo y su participación, el grupo 2: docentes con el trabajo en actividades institucionales y su compromiso y sentido de pertenencia, así como el grupo 3: ex alumnos con donativos y contribuciones. El grupo 4: la comunidad a través de la realización de eventos de ayuda institucional, el 5: que es el estado a través de subsidios y aportes y para finalizar el grupo 6: otras entidades privadas como fundaciones

nacionales e internacionales que apoyan programas de becas educativas.

(Manes, 2004, p.57)

Por último, es importante tener en cuenta que se pueden llevar a cabo diferentes actividades que permitan recaudar fondos. Así, se instala el requerimiento de saber detectar cuáles son los mercados a los que poder acercarse para tal fin, así como aquellos integrantes que pueden contribuir a los objetivos (Manes, 2004, p.57).

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Se toma en cuenta la mirada del autor Andrés Aljure Saab (2018) en su producción “El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración”. Del mismo se toman conceptos claves que, en sumatoria a “Pautas para la elaboración del Trabajo Final de Grado de Comunicación Organizacional”, presentadas por docentes de la cátedra de Comunicación Organizacional 2025, sirven de guía para el desarrollo del siguiente Plan Estratégico de Comunicación.

Análisis de la situación y generación de un diagnóstico de comunicación

En base al recorrido realizado durante el trabajo diagnóstico (Benzo, Rodríguez, Sena, 2024) y al análisis propio de la organización en cuanto a su recorrida del último año, Ánima se encuentra en un proceso de crecimiento continuo, en el que inició la novena generación de bachillerato, egresó la séptima generación de bachillerato y egresó la primera generación de *Finest*.

Económicamente concretaron el Bono de impacto social e incorporan un sistema de becas para sus nuevos estudiantes, que colabora con la sostenibilidad financiera de la organización, a la par que mantienen el financiamiento mayoritariamente de donaciones, siguiendo con la búsqueda de potenciales aliados.

Respecto del equipo de gestión, se han actualizado las tareas de los responsables de cada sector y se ha producido en el área de *fundraising* la modificación de su responsable, debido a la baja de la persona encargada hasta mayo de 2025.

La principal problemática a la que se enfrenta la organización actualmente consiste en la necesidad de realizar una mudanza, ya que el lugar en el que se desarrolla hace 10 años es un préstamo con vencimiento en el año actual. Por este motivo, las prioridades de Ánima se han visto redirigidas hacia la búsqueda de un nuevo lugar.

Tras el diagnóstico realizado a la organización, se realizó una propuesta de 10 recomendaciones listadas en el apartado Antecedentes, y que este Plan Estratégico de Comunicación incorpora como acciones a desarrollar durante el plazo de un año.

- Mejora en la planificación de acciones de comunicación
- Fidelizar las alianzas
- Incorporar figura de relaciones públicas
- Fortalecer relaciones con la prensa,

- Festejo de los 10 años
- Marzo, mes de Ánima
- Ciclo de testimonios de estudiantes durante su proceso en Ánima,
- Tour guiado
- *Hackathon* empresarial,
- Espacio de construcción de oportunidades sociales.

Junto con la organización se decidió desarrollar dos de las diez recomendaciones: tour guiado y festejo de los 10 años.

Objetivos del Plan Estratégico de Comunicación

Objetivo general

Fortalecer los vínculos de Ánima con sus principales públicos a través de la propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación, cuyas acciones acompañen el proceso de cambio que transita la organización.

Objetivos específicos

1. Aportar a la creación de herramientas concretas para mejorar la planificación de la comunicación.
2. Diseñar actividades que le permitan a Ánima lograr una comunicación más fluida con sus públicos.
3. Fortalecer y promover la visibilidad del proyecto de Formación dual mediante la implementación de acciones que permitan generar alianzas externas a la organización
4. Contribuir con la elaboración de nuevas acciones que destaquen a Ánima como caso de éxito.

Mensajes destinados a los públicos identificados

Públicos identificados

Los públicos que se identifican son cuatro grandes grupos, en principio los estudiantes, que son la razón de ser de la organización, a su vez, las familias, que nuclean a estos estudiantes y también forman parte del universo de Ánima, ya que el desarrollo de los mismos se da en conjunto con la organización. Las empresas se presentan como otro de los públicos detectados porque también están dentro de la propuesta que ofrece Ánima, dependiendo de las categorías a las que integren. Finalmente, los funcionarios son parte de las acciones - medio que ejecuta la organización; son los intermediarios en el cometido de la misión de la misma.

Matriz de mensajes

Se propone trabajar con una matriz de voz y tono, en la que se diferencia el tipo de mensaje con lo que se espera que se entienda de los mismo, según los objetivos estratégicos de comunicación presentados por Ánima en la planificación de contenidos del 2023.

Se aclara qué se entiende por voz y tono, y se define el estilo de comunicación de la organización.

Voz: El momento en que la marca se presenta y se recrea en la mente del usuario. Conceptos imaginarios y palabras centrales de la identidad de la marca.

Tono: Es la intención con la que se va a transmitir el mensaje, el adjetivo que describa la calidad de la comunicación.

Estilo: Es coherente con la voz y el tono; generalización de cómo la empresa se comunica con sus clientes y usuarios: El estilo de comunicación de Ánima parte de la propuesta innovadora que plantea, en la que se refleja el trabajo en equipo, el compromiso y la ayuda y oportunidades que aportan a los estudiantes. Siempre se habla desde la sinceridad y la voluntad.

El cuadro de voz y tono se encuentra en la pestaña n° 2 del siguiente documento:

 [Planillas Ánima](#) .

Cuadro de voz y tono de mensajes		Objetivos estratégicos de comunicación de Ánima			
		Captación	Fidelización	Pertenencia	Posicionamiento
Públicos objetivo de Ánima	Familias	-	voz: "Logrando el progreso juntos".	voz: "También sos parte".	voz: "Estamos contigo".
		-	tono: Familiar, amigable.	tono: Cercano, comprensivo.	tono: Compromiso, cercano.
	Estudiantes	voz: "Vení a demostrar lo que sabés hacer"	voz: "Avanzamos y construimos confianza través de la cercanía"	voz: "El camino se hace en conjunto".	voz: "Avanza con formación dual".
		tono: Inspirador, confiable.	tono: Familiar, de confianza.	tono: Compromiso, cercano.	tono: Amigable.
	Empresas	voz: "Ellos se animan , ¿vos colaborás?", "Brindamos el valor que la empresa necesita, a través de los talentos que formamos"	voz: "En ÁNIMA cambiamos la forma de enseñar, de aprender y de ver a las y los jóvenes, generando más y mejores oportunidades de integración social" "Gracias por colaborar con la comunidad Ánima".	voz: "Somos parte de la transformación".	voz: "Construyendo formación dual" "Qué bien se siente ser parte de la transformación".
		tono: Formal, cercano.	tono: Formal.	tono: Formal.	tono: Formal.
	Funcionarios	voz: "Vení a ser parte del equipo" "La formación dual te permite conocer más personas"	voz: "Construimos confianza través de la cercanía" "Sentimos compromiso y amistad"	voz: "Propuesta innovadora de desarrollo humano..." "aprendemos trabajando, trabajamos aprendiendo".	voz: "Es un orgullo trabajar en Ánima"
		tono: Institucional, formal	tono: Informal	tono: Compromiso, esfuerzo.	tono: Orgullo de trabajar en la institución.

Tabla de elaboración propia agosto 2025

Plan de Acción Estratégico

En la presente sección se desarrollan las acciones recomendadas a ejecutar, así como una matriz de marco lógico en la que se ven reflejados los objetivos de comunicación acompañado de la propuesta de indicadores de medición de las actividades.

Las acciones que este plan propone desarrollar para el periodo de 12 meses son:

- Tour guiado
- Celebración 10 años de Ánima
- Nueva propuesta de planificación de las acciones de comunicación con una visión más integral.
- Fortalecimiento de las acciones de relaciones públicas
- Fidelizar alianzas
- Fortalecer relaciones con la prensa
- *Hackathon* Empresarial

ACCIONES PLANIFICADAS

A continuación se detallan las acciones que se proponen desarrollar durante el año 2026, con los recursos que cuenta Ánima.

Tour Guiado

Una de las problemáticas identificadas en el Diagnóstico de comunicación (Benzo, Rodríguez, Sena, 2024) fue la necesidad e importancia de diversificar los mensajes estratégicos según el público al que se dirigen.

Se recomienda a la organización el desarrollo e implementación de un tour guiado bajo el lema “respira la cultura Ánima”, para poder implementar un procedimiento de conversión de empresas. Dicho tour tiene como finalidad incrementar la frecuencia en las reuniones dirigidas a empresas colaboradoras, generando un espacio en el que los representantes de organizaciones puedan ir a presenciar en primera persona dónde y cómo se lleva adelante el proyecto de formación dual.

El mismo consiste en una jornada de una hora y media de duración, en las instalaciones de la organización, con empresas invitadas para dar a conocer el proyecto desde su interior. De esta manera el público exterior puede adentrarse en el mundo Ánima y vivenciar cómo se expresa la cultura de la organización.

Celebración de los 10 años de Ánima

En el contexto de la celebración de los 10 años de Ánima, se acoplan las recomendaciones de “Mes Ánima” y “El Ciclo de Testimonios de Estudiantes durante su proceso en Ánima”, con el fin de ampliar la cobertura de las acciones conmemorativas del hito que cumple Ánima, las cuales están proyectadas para invitar a recorrer el camino que ha transitado la organización.

Dicha recomendación surge de la oportunidad detectada para el trabajo de la identidad de la organización, tratándose del fortalecimiento de vínculos con sus cuatro públicos, en el contexto del cambio organizacional.

Así como fue identificado en el Diagnóstico de comunicación (2024):

Es importante en nuestro país que una organización sobreviva a lo largo del tiempo, en donde es tan difícil que las empresas se sostengan, y más aún que una organización sin fines de lucro logre mantenerse en pie. Esto refleja una constancia y perseverancia únicas. Llegar a diez años, es lograr una permanencia que es reconocida por las restantes organizaciones, tanto públicas como privadas. (Benzo, Rodriguez, Sena, p. 31)

El objetivo de las instancias de celebración es poder fortalecer los vínculos que trazan con sus distintos públicos, a la vez de celebrar el hecho de llegar a los 10 años, siendo un hito para la organización con sus características.

Ánima ha atravesado varias etapas a lo largo de su trayectoria, logrando permanecer y sobre todo cumplir con sus objetivos trazados. Los valores organizacionales así como el diferencial en el trato humano, han llevado a la organización a mostrar una forma diferente de ejecutar la formación dual, con logros obtenidos. Este desafío transformado en objetivo debe ser compartido y celebrado.

En el marco de la celebración, se proponen distintas instancias en las que conmemorar la trayectoria y la huella que ha dejado Ánima, haciendo énfasis en las personas que se han involucrado con la organización a lo largo de los años. Para ello se proyectan actividades en las que los diferentes grupos de público objetivo interactúen, compartiendo sus experiencias y vínculo con la organización, así como desde qué lado se relacionan con la misma.

Fortalecimiento de las acciones de relaciones públicas

El objetivo de esta recomendación es que una persona dentro de la organización pueda realizar las tareas relacionadas a mantener y monitorear los vínculos con los públicos. Dentro del área de “Desarrollo institucional e incidencia”, trabajaría en conjunto con las encargadas de “Comunicación Institucional” y “*Fundraising*”.

Debido al abanico de vínculos que tiene Ánima, es preciso que disponga de una figura que se encargue de atender estas uniones. En el Diagnóstico de Comunicación (2024) se expresa que:

Desde una mirada externa, se observa el potencial que tiene la figura de un relacionista público en Ánima, como generador de vínculos inter institucionales (...) Agregando a su labor el desarrollo de la vocería, siendo una figura clave y referente para que acudan los medios a la organización mediante el o la relacionista público/a. (p. 30)

Fidelizar alianzas

Dentro de las tareas a realizar, la persona encargada de las relaciones públicas tendrá la tarea de atender las alianzas con las que cuenta Ánima, así como en la búsqueda de nuevos apoyos que tengan objetivos similares a los de la organización.

Ánima busca generar con otras ONG un trabajo convergente que las beneficie a ambas. En este sentido, se toma como ejemplo el proyecto realizado en la campaña “Dejá tu huella”, en la que se trabajó en conjunto con Fundación Niños con Alas, Enseño Uruguay y Gurises Unidos.

Se observa que este tipo de alianzas, son positivas, pero el impacto en la recaudación es menor. Por lo tanto, se sugiere realizar otro tipo de alianzas, con el ámbito empresarial para que el aporte sea más inmediato y las acciones sean con mayor frecuencia y de mayor difusión. (Benzo, Rodríguez, Sena, 2024, p. 29)

Se pretende que las alianzas no siempre sean de este estilo, por que la necesidad es conseguir un rédito económico que permita a Ánima seguir manteniéndose a largo plazo en el tiempo, por lo que es preciso diversificar la lista de acciones conjuntas y alianzas a realizar.

Fortalecer relaciones con la prensa

A su vez, la figura de relaciones públicas puede ejecutar el papel de vocería de la organización, siendo el principal lazo y contacto que tienen los distintos medios con la

misma. Es imprescindible que mantenga una actitud proactiva en cuanto a comunicados, así como en asistir a programas donde se pueda hablar de la formación dual, u otro tipo de información que se pueda compartir en base a los objetivos de comunicación de la organización.

“(…) consiste en tener una agenda tanto de contactos personales y profesionales, como de actividades de colaboración a realizar en diferentes medios tradicionales (actividades de recaudación, donaciones, pedidos de ayuda).” (Benzo, Rodríguez, Sena, 2024, p.30).

“Respecto a la falta de presencia en medios, se recomienda la publicación de notas en prensa escrita y la participación de personas clave de Ánima en espacios de entrevistas de radio, y aumentar la exposición en televisión.” (Benzo, Rodríguez, Sena. 2024, p. 30).

Nueva propuesta de planificación de las acciones de comunicación con una visión más integral

Esta recomendación corresponde en primera instancia con el Plan Estratégico de Comunicación. El objetivo es lograr incorporar una nueva organización de los mensajes que permita visualizar una línea de trabajo estable, coherente y clara.

Debido a la naturaleza de Ánima, es preciso para la elaboración de distintos comunicados y para los diferentes públicos definir criterios que permitan clasificar las acciones comunicativas. Separando en secciones como canal, tiempo, contenido, audiencia, entre otros.

Además, esto va a permitir generar indicadores clave que van a aumentar la calidad y certeza de las mediciones que Ánima ya realiza, ya sea de tiempo, contenido diferenciado por público, canal, temática, etc.

Si bien se valora el posteo orgánico que realiza el área (entendiendo orgánico como no pago), se detecta una falta de acciones conjuntas y en bloque con sentido, o hilo conductor, que lleve a cumplir objetivos claros, definidos, precisos, o como se diría en el medio: claro, conciso y concreto. (Benzo, Rodríguez, Sena, 2024, p. 28)

A la planificación detallada y separada por públicos a quien se pretenda llegar, se agrega también la variable del plazo (corto, mediano y largo). Es decir, en un determinado momento del año se debe planificar en gran medida las acciones a ejecutar en los tres plazos ya mencionados, para poder mantener una constancia en las comunicaciones.

Además, debe ser lo suficientemente flexible como para contemplar el surgimiento de cuestiones a comunicar que se puedan integrar de forma eficaz a lo ya proyectado, sin que esto genere inconvenientes.

La planificación de acciones de comunicación es una alternativa que incluye los más variados canales de comunicación, ya sea medios tradicionales como televisión, radio y prensa, así como redes sociales como *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook*, *X* y otras redes que puedan surgir a futuro.

De igual forma, este plan de trabajo va a influir en otros aspectos, como lo son en sí mismo las acciones a ejecutar, que se van a ver reflejadas e integradas a una matriz donde se van a separar por función, objetivos, variables, valores, etc.

***Hackathon* empresarial**

Respecto de la necesidad de atraer a nuevas empresas a colaborar con el proyecto de *Ánima* y comenzar a formar parte de la propuesta que la organización ofrece, en sus diferentes categorías (socias, formadoras y *sponsor*) se realiza la recomendación de crear un evento especialmente dirigido a dicho público objetivo.

El mismo consiste en un día de acercamiento de empresas al proyecto de *Ánima*, mediante el intercambio con los estudiantes tanto del Bachillerato como del *Finest*, generando una propuesta en la que las empresas invitadas den la premisa con base en una problemática relacionada al proyecto que llevan a cabo, presentándola como un desafío a resolver por los estudiantes.

De esta manera se produce una instancia de trabajo colaborativo entre estudiantes y empresas, buscando que se conozca el potencial del proyecto que la organización lleva adelante, incentivando de esa manera a que las empresas se interesen en el mismo y se unan posteriormente desde los diferentes tipos de colaboración.

Además de ser un llamador para las empresas, esta recomendación sirve de instancia de preparación para los estudiantes de los dos perfiles (TIC y Adm), de incentivar a su creatividad y generar interés en la realización de las prácticas profesionales, teniendo de esta manera su primera experiencia laboral mientras se preparan académicamente en la culminación de sus estudios secundarios.

Para llevar a cabo dicha recomendación es necesario una persona responsable de liderar el evento, que cumpla el rol de facilitador o articulador, una empresa que presente una problemática relacionada a las tareas que realizan en su labor, y diferentes grupos de alumnos que pueden estar conformados tanto por estudiantes de un perfil o de ambos.

La problemática presentada por la empresa oficia de disparador para el trabajo en las diferentes soluciones por parte de grupos de estudiantes, y mediante la ideación y desarrollo de las mismas se genera un intercambio con la empresa invitada.

A continuación, a través de la matriz de marco lógico, se proponen en base a los objetivos general y específicos, acciones concretas para implementar considerando las recomendaciones sugeridas en el Diagnóstico de comunicación (Benzo, Rodríguez, Sena, 2024) y seleccionadas en conjunto con referentes de Ánima a partir de la presentación del trabajo.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO

La Matriz de marco lógico se encuentra en la pestaña n° 3 del siguiente documento: [Planillas Ánima](#)

	Resúmen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo general	Fortalecer los vínculos de Ánima con sus principales públicos a través de la propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación, cuyas acciones acompañen el proceso de cambio que transita la organización.	Cantidad de objetivos específicos de comunicación alcanzados.	Informe anual 2025 - 2026.	Aplicando las recomendaciones se consigue una mejor gestión de la comunicación y una mejora en la interacción con sus públicos.
Objetivo específico 1	Aportar a la creación de herramientas concretas para mejorar la comunicación.	Medición de los procedimientos recomendados aplicados	Informe de seguimiento de logros alcanzados a través de herramientas aplicadas.	El área de comunicación tiene un mejor alcance con los públicos objetivos.
Actividad del Objetivo específico 1	Nueva propuesta de planificación de las acciones de comunicación con una visión más integral.	Número de acciones ejecutadas mensualmente por eje temático. Planificación anual de las acciones de comunicación según eje temático y público objetivo.	Informe anual de comunicación con seguimiento de objetivos logrados.	El área de comunicación presenta una mejor organización en la elaboración de los productos a comunicar.
Objetivo específico 2	Diseñar actividades que le permitan a Ánima lograr una comunicación más fluida con sus públicos.	Cantidad de mensajes y acciones dirigidas a los distintos públicos.	Informe anual de Fundraising y Laboral.	Incrementa el número de empresas colaboradoras en sus distintas categorías (sponsor, formadoras y socias).
Actividad 1 del Objetivo específico 2	Celebración de los 10 años Ánima / Meeting post Ánima.	Cantidad de participantes en eventos dentro del marco del festejo de los 10 años de Ánima.	Repercusiones del encuentro en redes sociales.	Se genera una sinergia entre egresados y sus empresas formadoras con los estudiantes actuales, que sirve de motivación.
Actividad 2 del Objetivo específico 2	Celebración 10 años Ánima / Mateada con egresados.	Cantidad de participantes en eventos dentro del marco del festejo de los 10 años de Ánima.	Repercusiones del encuentro en redes sociales.	Egresados y alumnos intercambian experiencias.

Actividad 3 del Objetivo específico 2	Celebración 10 años Ánima / Galería atemporal.	Cantidad de participantes en eventos dentro del marco del festejo de los 10 años de Ánima.	Cantidad de fotos agregadas.	Toda persona que haya formado parte de Ánima coloca una foto de su paso por la institución, reviviendo recuerdos.
Actividad 4 del Objetivo específico 2	Celebración 10 años Ánima / 10 años - 10 historias.	Alcance en publicaciones de las 10 historias.	Redes sociales, videos realizados, interacciones de publicaciones.	Se publican los materiales y mediante las métricas de medición en plataformas se consigue mayor alcance a públicos objetivos.
Actividad 5 del Objetivo específico 2	Tour guiado.	Cantidad de conversiones con empresas realizadas con éxito.	Medición de nuevas empresas para 2026	La cantidad de empresas colaboradoras aumentan en sus diferentes categorías (sponsor, formadoras y socias)
Actividad 6 del Objetivo específico 2	<i>Hackathon</i> Empresarial.	Cantidad de conversiones con empresas realizadas con éxito. Cantidad de estudiantes vinculados con nuevas empresas.	Informe de Fundraising y laboral.	Las empresas se ven motivadas en formar parte del universo Ánima, generando la conversión deseada.
Objetivo específico 3	Promover el proyecto de formación dual mediante la implementación de acciones que permitan generar alianzas externas a la organización.	Cantidad de nuevas alianzas logradas a partir de la difusión del proyecto.	Número de eventos con presencia de Ánima.	Ánima logra aumentar su participación en distintas actividades, generando una difusión de la organización.
Actividad 1 del Objetivo específico 3	Fortalecer las acciones de relaciones públicas.	Cantidad de actividades del rubro educativo, tecnológico y empresarial en las que participa la organización.	Aumento de la presencia de Ánima en actividades del rubro educativo, tecnológico y empresarial.	Ánima logra estar más presente en los medios, lo que lleva a difundir su propuesta, lo que traerá consigo beneficios como aumento de empresas colaboradoras, acciones en conjunto con otras ONGs, mayores convenios con el Estado y la trascendencia del proyecto.
Actividad 2 del Objetivo específico 3	Fidelizar alianzas.	Cantidad y calidad de alianzas logradas.	Aumento de alianzas y participación de Ánima en el mercado.	

CRONOGRAMA

El cronograma se encuentra en la pestaña n° 4 del siguiente documento: [+ Planillas Ánima](#)

[illegible]

¹ Hito: primera realización de “Meeting post Ánima”

² Hito: primera realización de “Mateadas con egresados”

[illegible]

PRESUPUESTO

El presupuesto se encuentra en la pestaña n° 5 del siguiente documento: [📄 Planillas Ánima](#)

Recomendación	Acción / Actividad	Especificidades	Desglose	Presupuesto estimado	Total (sin IVA)	Total (con IVA)
Nueva propuesta de planificación de las acciones de comunicación con una visión más integral	Planificación estratégica de comunicación	Planificación estimada a un año.	Se estiman 20 horas de trabajo para la planificación de la comunicación. Se prevén 20 horas más a repartir durante el año para actualización y medición.	\$20,000	\$40,000	\$48,800
		Producción	Elementos y accesibilidad para el desarrollo.	\$10,000		
		Ejecución	Desarrollo de la planificación.	\$10,000		
Celebración 10 años Ánima	Meeting post Ánima	Catering	Para 15 personas aprox. Duración 2 horas.	\$7,000	\$9,500	\$11,590
		Gastos logísticos	Incluye equipos de iluminación y audio propios de la organización.	\$0		
		Jornales	Se estiman 5 horas para planificación, preparación del espacio, duración de la reunión y reacomodo del espacio	\$2,500		
	Mateada con egresados	Catering	Para 50 personas aprox. Duración 3 horas.	\$20,000	\$22,500	\$27,450
		Gastos logísticos	Incluye equipos de iluminación y audio propios de la organización.	\$0		
		Jornales	Se estiman 5 horas para planificación, preparación del espacio, duración de la reunión y reacomodo del espacio.	\$2,500		
	Galería atemporal	Impresión de fotos	Se necesita contactar con un proveedor que imprima las fotos.	\$20,000	\$39,000	\$47,580
		Diseño de línea temporal	Acondicionamiento del espacio físico.	\$10,000		
		Planificación	Se estiman 2 horas de planificación.	\$1,000		

		Contacto	Se estiman 6 horas de contacto con los interesados en participar, búsqueda de un proveedor.	\$3,000			
		Coordinación	Disponibilidad horaria para el momento en que los invitados se acerquen a colocar la foto.	\$5,000			
	10 años - 10 historias	Jornales de coordinación	20 horas de planificación de la actividad, contacto con proveedores, gestión y coordinación de las entrevistas.	\$10,000	\$133,000	\$162,260	
		Jornal de personal que esté presente en filmación	Personal de Ánima que trabaje en la grabación. Se estiman 10 horas.	\$5,000			
		Producción	Alquiler de equipos y preproducción.	\$30,000			
		Rodaje	Ambientación del espacio. En un mismo día se graban las 10 historias.	\$80,000			
		Edición	Equipo especializado. Horas de trabajo.	\$8,000			
Tour guiado	Definición y planificación	Jornales	Se estiman 8 horas de definición de información a presentar. Además, se estiman 15 horas de reclutamiento y coordinación con empresas de fecha y hora.	\$11,500	\$28,500	\$34,770	
	Producción	Gastos logísticos	Armado de espacio con elementos audiovisuales necesarios.	\$10,000			
	Ejecución		Catering	Para 15 personas aprox. Duración 2:30 horas.			\$7,000
			Planificación	Jornales			Se estiman 8 horas: 4 de planificación de la actividad y coordinación con invitados y 4 para la actividad.
Hackathon empresarial	Producción	Materiales y disposición de	Se estima utilización de materiales tecnológicos, así como computadoras y acceso a internet.	\$5,000			

		espacio				
	Ejecución	Salón de Ánima	Espacio acondicionado para la actividad.	\$0		
Fortalecer las acciones de relaciones públicas	Planificación	Jornales	Se estima 1 hora de trabajo diario.	\$12,500	\$24,500	\$29,890
	Producción	Gastos logísticos	Contacto y coordinación.	\$5,000		
	Ejecución	Gastos logísticos	Traslado y viáticos.	\$7,000		
Fidelizar alianzas	Planificación	Jornales	Estimadas en "Fortalecer las acciones de relaciones públicas".	\$0	\$15,000	\$18,300
	Producción	Gastos logísticos	Alquiler de espacios y coordinación.	\$10,000		
	Ejecución	Gastos logísticos	Traslado y viáticos.	\$5,000		
Fortalecer relaciones con la prensa	Definición y planificación	Jornales	Estimadas en "Fortalecer las acciones de relaciones públicas".	\$0	\$10,000	\$12,200
	Producción	Gastos logísticos	Ingresos a eventos.	\$5,000		
	Ejecución	Asistencia a eventos	Traslado y viáticos.	\$5,000		
Total					\$331,000	\$403,820 ⁷

⁷ Todos los valores presentados son una estimación.

ACCIONES EJECUTADAS

La comunicación es una parte importante dentro de toda organización, ya que la atraviesa de forma transversal, afectando cada rincón de la misma. Es por eso que se busca unificar un discurso mediante elementos clave para poder encontrar una forma efectiva de captar y convertir empresas. Se busca así, implementar una forma que pueda perdurar en el tiempo y que permita generar mediciones estables.

Con la incorporación de empresas colaboradoras, Ánima logra subsistir como ONG, a la vez de continuar con la incorporación de jóvenes estudiantes en situación de vulnerabilidad social, que por diversos motivos se han alejado del sistema educativo y no cuentan con las herramientas para ingresar a un sistema de trabajo de calidad.

Mediante entrevistas con integrantes de la organización, se detectó la necesidad de generar un discurso que sea unificado, que permita integrar distintas acciones dentro de un mismo marco, y que de esta forma se generen resultados capaces de ser medidos.

Tour guiado

Se procede a diseñar el “Tour guiado”, el cual es una propuesta de organización de las actividades dirigidas a empresas, así como cuestiones a tener en cuenta, con el fin de dar a conocer Ánima e invitar a colaborar según los diferentes perfiles de invitados en cada instancia.

El entregable se encuentra desarrollado en el siguiente documento:  Tour guiado.pdf .

Celebración 10 años Ánima

También se realiza la planificación de las diferentes actividades propuestas en el marco de la celebración de los diez años de Ánima. Esta recomendación tiene como objetivo dirigirse a sus distintos públicos, fortaleciendo distintos aspectos de la identidad de la organización, como el sentido de pertenencia y el reconocimiento de lo logrado.

El entregable se encuentra desarrollado el siguiente documento:  Celebración 10 años.pdf .

CONCLUSIONES

El proceso de escritura del presente trabajo se desprende de la realización de un diagnóstico de comunicación, que se realizó en el marco del Seminario - Taller de comunicación organizacional en el período de mayo a noviembre de 2024.

Se trabajó con *Ánima* - formación dual, una organización sin fines de lucro que busca brindar conocimientos no solo en el aula, sino también en el ámbito laboral, a través de una propuesta educativa innovadora.

A través del área de *fundraising*, buscan atraer empresas que formen parte de alguna de las tres categorías que tienen: socias, *sponsor* y formadoras.

En conversación con integrantes de la misma, se describieron los problemas principales que afectaban a la misma, como lo eran la identidad, en el marco de un proceso de cambio organizacional, en el cual se incorporó una cuota mensual para estudiantes de ingreso a partir de 2025. También la necesidad de recaudar más fondos para poder sostenerse como ONG, y así asumir el desafío de un cambio locativo.

El análisis del diagnóstico desprendió que *Ánima* cuenta con diversos tipos de públicos a los que necesita hacer llegar diferentes mensajes, las dudas ocasionadas por el cambio en la matriz de recaudación planeado a partir de 2025, así como la falta de tiempo y de seguimiento de la planificación de la comunicación de los años 2023 - 2024.

Se observó que el foco de esa planificación fue destinada a los ejes de posicionamiento y pertenencia, disminuyendo las acciones de captación y fidelización por falta de tiempo y recursos.

Se propusieron 10 recomendaciones que ayudarán a la organización en estos aspectos, y de los cuales se eligieron dos para llevar a cabo en conjunto con la organización.

Se recurren a herramientas metodológicas como análisis documental, entrevista cualitativa, observación participante, así como la realización de un mapa de públicos y un análisis FODA.

Surge entonces un Plan Estratégico de Comunicación, el cual ayuda a planificar, definiendo objetivos y eligiendo estratégicamente las actividades, de manera tal de

organizar en un tiempo determinado los mensajes que se quieren enviar a cada público. En él se detallan elementos clave como medios, canales, características del mensaje, entre otras. Funciona como guía para poder llevar a cabo el plan diseñado, logrando enmarcar en ciertas características el paso a paso.

A lo largo del desarrollo de la intervención, se mantuvieron en gran medida las observaciones planteadas por la organización a principios de 2024, así como las problemáticas detectadas que se vieron desarrolladas en el diagnóstico y reflejadas en este trabajo de intervención.

De las dos recomendaciones acordadas, se presentó el “Tour guiado”, el cual está pensado para poder desarrollar mensajes más acordes al público empresas, y la “Celebración de los 10 años”, en la cual se ven incluidos todos los públicos que interactúan con *Ánima*, en el que se proponen distintas actividades para celebrarlo.

En los intercambios con cada colaborador de la organización, se observa un alto nivel de compromiso con la causa, que se ve reflejado en su accionar, su discurso, el cómo hablan de lo que hacen, en el cómo se comportan.

En síntesis se observa una organización que planifica y considera importante sus procesos de comunicación interna y externa, dando valor a cada acción, cuidando cada mensaje con su público, lo cual les permite ser estratégicos en su accionar diario.

REFLEXIONES PERSONALES

Yanina Rodríguez

Las principales reflexiones surgidas a partir de mi trabajo de intervención en **ÁNIMA** son un proceso muy enriquecedor que culminó con un trabajo final de grado escrito que integró aprendizajes académicos y experiencias profesionales, y generó aportes en mi propio desarrollo personal. Destaco los siguientes:

1. Mirada sobre la organización

ÁNIMA se distingue por su claro sistema de indicadores y por un fuerte compromiso social centrado en las personas. Durante la intervención identificamos que su mayor desafío radica en el **diálogo empresarial**: el lenguaje y los mensajes dirigidos a compañías privadas. Este hallazgo confirmó la necesidad de adaptar las narrativas institucionales para incrementar la captación de apoyo corporativo sin comprometer la esencia social de la organización.

2. Relación con la tutora académica

Desde el primer momento, la tutora mostró una disposición cercana y un compromiso sostenido. Su intervención temprana para delimitar el marco de comunicación e interacción con ÁNIMA fue decisiva: estableció expectativas claras, propició un clima de confianza y garantizó un proceso metodológicamente sólido. Sin su acompañamiento, su cercanía y su rigor académico, el proyecto no habría alcanzado los estándares planteados.

3. Trabajo en equipo con mis compañeros

La dinámica grupal fue marcada por la **complementariedad de perfiles**. Cada integrante aportó perspectivas únicas —diferentes formaciones, trayectorias laborales y aspiraciones futuras— lo que enriqueció el análisis y la propuesta final. La colaboración constante, el respeto por la diversidad y la apertura al intercambio demostraron que la heterogeneidad puede transformarse en fortaleza cuando existe un objetivo común y una comunicación transparente.

Reflexión final

Este proyecto me permitió profundizar en la comunicación organizacional con fines sociales y afianzar competencias clave: análisis crítico, articulación de mensajes estratégicos y gestión de relaciones con actores diversos. Confío en que los aprendizajes derivados —especialmente las recomendaciones para fortalecer el diálogo con el sector empresarial— contribuirán al crecimiento de ÁNIMA y aspiro a que sirvan como referencia para futuras intervenciones.

Diego Sena

El proceso fue un ida y vuelta de miradas. Desde que comenzamos a trabajar con Ánima, se instaló en el equipo la variedad de puntos de vista con el que íbamos a operar. Esto implicaba desde coincidir en determinados puntos, como la elección de la organización, hasta poder visualizar tres cuestiones diferentes que nos tocó reformular, a veces argumentando a favor y otras veces cediendo.

El proceso se vio enriquecido por la cantidad de aristas por las que lo podíamos tomar, pero mientras avanzábamos, se hacía más claro hacia dónde debíamos ir. Con entusiasmo y muchas ideas, el camino se hizo en forma conjunta, donde, como equipo, intercambiamos opiniones buscando un punto en común donde nos pudiéramos sentir cómodos.

Realizamos divisiones de tareas para poder avanzar de forma eficaz, ya sea en la parte escrita como en la recolección de información y análisis. Como equipo teníamos intereses diferentes, y creo que conseguimos potenciar eso junto a nuestros aspectos a mejorar. Esto implicaba desafíos, pero el apoyo estaba en el grupo.

Esto en parte se debe al acompañamiento de la tutora, quien siempre supo cómo hacernos llegar la información de forma certera y concisa, estableciendo los márgenes en los que debíamos trabajar para poder generar un trabajo de calidad.

Llega a su fin un proceso que realmente disfruté desde el día uno. El final lo veía tan lejano, y ahora está por suceder. Finalizo la carrera con mucho orgullo en mí mismo, por la dedicación con la que lo afronté y las ganas de aprender que mantuve hasta el final.

Me llevo un montón de cosas que aprendí en la FIC, a un montón de gente y sobre todo la experiencia de haber pasado por esta etapa en esta institución. No me quedan más que palabras de agradecimiento a quienes integran la Facultad de Información y Comunicación, sobre todo al cuerpo docente que con dedicación transmiten sus conocimientos.

Julieta Benzo

El desarrollo del presente trabajo ha sido un largo recorrido de intercambios y aprendizaje de gran valor para nuestra formación profesional, comenzando con la aproximación a la organización en 2024 y el trabajo conjunto en el que pasamos por diferentes etapas de encuentro, desencuentro, comunicación más y menos fluida, pero durante todo el proceso hubo disposición de todas las partes para lograr el fin común.

No hubiera sido lo mismo sin el apoyo y la presencia constante de la tutora, guiando y aportando desde su rol en el acompañamiento de las tareas requeridas.

Agradezco también a la facultad el enlace realizado para ofrecernos la oportunidad de trabajar con una organización externa y realizar la práctica pre profesional, ya que es una instancia que valoro mucho y confío que es de gran aporte en mi carrera académica y lo será para mi trabajo futuro.

Queda también agradecer al cuerpo docente de la cátedra organizacional y a la tutora antes mencionada por los conocimientos brindados y el enriquecimiento académico personal ofrecido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acción contra el hambre. *¿Cómo se financia una ONG?* (9 de enero de 2023). Recuperado en julio de 2025, de <https://accioncontraelhambre.org/es/como-se-financia-ong>

ACNUR, la agencia de la ONU para los Refugiados, *¿Qué es una ONG y cuál es su función social?*, Recuperado en 7 de julio de 2025, de <https://eacnur.org/es>

Aljure Saab, A. (2018) *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Universidad de La Sabana. Editorial UOC.

Ánima formación Dual. (s.f.). <https://anima.edu.uy/>

Ánima formación Dual. (24 de junio de 2024). *Primer bono de impacto social en Uruguay*. <https://anima.edu.uy/primer-bono-de-impacto-social-en-uruguay/>

Ánima y Miguez, J. F. (n.d.). *En búsqueda de puestos duales*. 41. Ánima. Recuperado en julio 2025, de https://drive.google.com/file/d/1er-n8ujyblVfuPzd_1IRhIOc8egZuGoy/view

Benzo, J., Rodríguez, Y. y Sena, D. (2024). *Diagnóstico Seminario Taller Comunicación Organizacional Ánima formación dual*. FIC, Udelar. Montevideo, Uruguay. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1bCmGZaY0q-SekX8BS8g38SLXXX1z5QkZ/view>

Bruzzzone, C. (2010). *Análisis y caracterización del sistema de información de ONG dedicadas a infancia y adolescencia en el Uruguay*. Trabajo monográfico para obtener el título de Contador Público. FCEA, Udelar. Montevideo, Uruguay.

Capriotti, P. (2007). *El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas*. Sphera Publica, N° 7, 65 - 80. Murcia, España.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile, Chile: Colección de Libros de la Empresa.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica en el éxito de las organizaciones*. (Segunda edición). México DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La crujía.

de Souza Rios Lyra, J. (2021). *Comunicação estratégica para transformar: a importância da mensagem-chave para um público segmentado no contexto das ONG e o caso da Mundo A Sorrir*. Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho. Braga, Portugal.

Enz, A., Franco, V. y Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica participativa*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Asociación civil Comunia

Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio* (5a ed.). Quilmes, Argentina: Paidós.

Etkin, M. E. (2014). *Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción* (1era ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

Ferrari, M. A. y França, F. (2011). *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires, Argentina: La crujía.

García, N. (2023). *Qué es una ONG y cómo funciona*. Ayuda en Acción. Recuperado en 7 de Julio de 2025, de <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/que-es-una-ong/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta edición). McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

Herranz de la Casa, J. M. (2010) *Cómo puede la gestión de la comunicación potenciar la marca y la reputación de las organizaciones sociales y Ong*. Valladolid, España. Comunicación y desarrollo en la era digital: congreso AE-IC. 3, 4 y 5 de febrero de 2010.

Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. (Segunda edición). Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.

Manes, J. M. (2004). Fund-raising: en busca de los benefactores perdidos. en *Marketing para instituciones educativas. Guía para planificar la captación y retención de alumnos*. (2a ed., pp. 54 - 57). Edición corregida y aumentada. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica SA.

Miguez Michelena, N.G. (2001). *¿Hacia dónde van las ONGs en Uruguay?: un análisis de la relación que establecen las ONGs con el Estado de las coyunturas actuales del país*. Tesis Licenciatura en Trabajo Social. FCS, UdelaR, Montevideo, Uruguay.

Oviedo, C. (2002). *Las esferas de la comunicación en las organizaciones: hacia una gerencia de la percepción*. Lima, Perú: Jaime Campodónico.

Real Academia Española. (s.f.). ONG. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 7 de julio de 2025, de <https://dle.rae.es/ong?m=form>

Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento*, N°26 (XIV). 91 - 96.

Uranga, W. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*. Texto para presentación en la Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario, Argentina.

ANEXOS

Antecedentes:  Antecedentes

Arroyo, L. y Banchemo, F. et al. (2025). *Pautas para la elaboración del Trabajo Final de Grado de Comunicación Organizacional*. Facultad de Información y Comunicación, UDELAR. Montevideo, Uruguay. Disponible en:

 Pautas-TFG-Comunicacion-Organizacional_v3.pdf

Entregables:  Entregables

Ministerio de Educación y Cultura. (17 de mayo de 2024). *Gobierno presentó el primer Bono de Impacto Social en Uruguay*. Disponible en: <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/comunicacion/noticias/gobierno-presento-primer-bono-impacto-social-uruguay>

Pautas de entrevista:  Pautas de entrevistas

Sánchez, C. (08 de febrero de 2019). *Normas APA – 7ma (séptima) edición*. Normas APA (7ma edición).  Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf