

LA COMUNICACIÓN COMO PRÁCTICA ESTRATÉGICA EN EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

TRABAJO FINAL
DE GRADO
2026

SABRINA DE LEÓN
MIRANDA LÓPEZ
AGUSTINA LUQUE

VALENTINA RODRÍGUEZ



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación



Facultad de
**Información y
Comunicación**



**UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY**

La comunicación como práctica estratégica en el fortalecimiento institucional

Trabajo Final de Grado Comunicación Organizacional

Abril 2026



Integrantes: De León, Sabrina CI 4913791-9 (sabrinadlsv@gmail.com); López, Miranda CI 5346067-3 (mlmolfese@gmail.com); Luque, Agustina CI 5263914-0 (agustinaluquepuig16@gmail.com); Rodríguez, Valentina, CI 5051952-6 (vrodriguez09@gmail.com)

Tutor: Mag. Daniel Ottado (daniel.ottado@fic.edu.uy)

Co-Tutora: Mag. Carolina Echavarría (carolina.echavarria@fic.edu.uy)

*Yo te desafío,
con duros versos te golpeo el rostro,
te embarco y te destierro.
Yo con otros,
con otros, muchos otros,
te vamos expulsando
de la tierra a la luna
para que allí te quedes
fría y encarcelada
mirando con un ojo
el pan y los racimos
que cubrirá la tierra
de mañana.*

Pablo Neruda, *Oda a la pobreza*.

Agradecimientos

Este trabajo marca el cierre de una etapa desafiante y profundamente formativa, que no habría sido posible sin el aporte de muchas personas a lo largo del camino.

Queremos comenzar agradeciendo a TECHO por su apertura y disposición, por confiar en nuestro trabajo y permitirnos ser parte de un proceso tan significativo. Valoramos y recordaremos siempre el compromiso y la calidad humana con la que fuimos recibidas.

A nuestros docentes, por la formación brindada y por acompañarnos con exigencia, criterio y dedicación. Nos llevamos especialmente la importancia de la autonomía, tan presente desde el inicio del Seminario Taller Final de Grado, habilidad que fue clave para transitar este proceso con responsabilidad y criterio. También destacamos la calidez y empatía con la que nos guiaron, generando un espacio de aprendizaje que valoramos profundamente.

Gracias a nuestros compañeros y compañeras, por el intercambio constante, el apoyo y la construcción colectiva que enriqueció cada instancia.

A nuestras familias y amigos por estar siempre. Por la paciencia, el aliento y el sostén incondicional, incluso en los momentos de mayor incertidumbre.

Este proceso también estuvo atravesado por la complejidad propia de la vida: desafíos personales, cambios, responsabilidades familiares, laborales, y distintos desafíos internos que, como a cualquier persona, nos interpelaron a lo largo del camino. Haber sostenido este trabajo en ese contexto lo vuelve aún más significativo.

Y a nosotras, por haber asumido este desafío con compromiso, responsabilidad y capacidad de trabajo en equipo, integrando distintas miradas para alcanzar un objetivo común.

Como plantea Simon Sinek: *“El trabajo en equipo no es un grupo de personas trabajando juntas, sino un grupo de personas que confían unas en otras”*.

Este trabajo es reflejo de esa construcción colectiva y de todo lo que fuimos capaces de sostener en conjunto.

ÍNDICE



Índice

Siglarlo	1
1. Contenidos Introdutorios	3
1.1. Resumen.....	3
1.2. Introducción.....	5
2. Antecedentes	8
2.1. Diagnóstico Seminario Taller de Grado Comunicación Organizacional (ver aquí).....	8
2.2. La comunicación como motor del voluntariado: Estrategias para la construcción de comunidad y liderazgo en América Solidaria de Alonso, Márquez, Paz y Voelker.....	13
2.3. Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales (Ministerio de Desarrollo Social).....	14
2.4. Propuesta de estructura organizacional y manual de puestos basado en competencias para la ONG RARE de Mario Miguel Ordóñez Benegas.....	16
3. Definición del problema	19
4. Objetivos del Trabajo Final de Grado	22
4.1. Objetivo general.....	22
4.2. Objetivos específicos.....	22
5. Metodología	24
5.1. Plan Estratégico de Comunicación.....	24
5.2. Metodología de Investigación.....	24
5.3. Entrevistas en profundidad.....	25
5.4. Observación participante.....	25
5.5. Sondeo interno de opinión.....	25
5.6. Análisis documental.....	25
5.7. Cuestionario interno.....	26
5.8. Matriz FODA de Comunicación.....	26
5.9. Matriz de Marco Lógico.....	27
6. Marco teórico	30
6.1. Comunicación organizacional.....	30
6.2. Comunicación interna.....	31
6.3. Comunicación externa.....	34
6.4. Comunicación estratégica.....	35
6.5. Plan Estratégico de Comunicación.....	36
6.6. Públicos.....	37
6.7. Comunicación como herramienta de gestión del conocimiento y desarrollo organizacional.....	38
6.8. Fortalecimiento institucional.....	40
7. Plan Estratégico de Comunicación	45

7.1. Actualización del diagnóstico.....	45
7.2. Matriz FODA de Comunicación.....	46
7.3. Objetivo general del PEC.....	48
7.4. Objetivos específicos del PEC.....	48
7.5. Matriz de mensajes.....	50
7.6. Matriz de marco lógico.....	53
7.7. Cronograma.....	57
7.8. Presupuesto.....	64
8. Acciones ejecutadas.....	69
8.1 Manual de roles (véase aquí).....	69
8.2 Perfil de practicante (véase aquí).....	71
9. Conclusiones.....	74
10. Reflexiones personales.....	77
10.1. Sabrina De León.....	77
10.2. Miranda López.....	78
10.3. Agustina Luque.....	80
10.4. Valentina Rodríguez.....	81
11. Referencias bibliográficas.....	84
12. Apéndices y anexos.....	88
12.1 Cronograma.....	88
12.2 Manual de Roles.....	88
12.3 Perfil del practicante.....	88
12.4 Matriz FODA.....	88
12.5 Matriz de marco lógico.....	88
12.6 Matriz de mensajes.....	88
12.7 Presupuestos.....	88
12.8 Taller.....	88

Siglarlo

DNGT	Dirección Nacional de Gestión Territorial
GC	Gestión del conocimiento
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PEC	Plan Estratégico de Comunicación
RRSS	Redes Sociales
TFG	Trabajo Final de Grado

CONTENIDOS INTRODUCTORIOS



1. Contenidos Introdutorios

1.1. Resumen

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) es el cierre del proceso académico para la obtención del título de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación (UdelaR). Tiene como objetivo diseñar e implementar una intervención orientada a optimizar la gestión de la comunicación interna en la organización TECHO Uruguay, a partir de un diagnóstico de comunicación realizado en 2025. El trabajo se estructura en torno a antecedentes académicos relevantes, la definición del problema, los objetivos generales, la metodología empleada, el desarrollo de un marco teórico y la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC). Finalmente se presentan las acciones ejecutadas, conclusiones y reflexiones personales. La investigación adopta un enfoque cualitativo, utilizando técnicas como entrevistas en profundidad y observación participante, que permiten analizar las dinámicas organizacionales y los flujos de información. Los resultados evidencian oportunidades de mejora en la sistematización de la información, la definición de roles y la transmisión del conocimiento organizacional, asociadas tanto al uso predominante de herramientas informales como a la ausencia de lineamientos compartidos. En consecuencia, se propone un conjunto de acciones estratégicas, orientadas al fortalecimiento institucional y a la sostenibilidad del conocimiento organizacional.

Palabras clave: Comunicación organizacional, comunicación interna, gestión del conocimiento, plan estratégico de comunicación, organizaciones de la sociedad civil, fortalecimiento institucional, sistematización de la información, roles organizacionales, prácticas preprofesionales.

Abstract

This Final Degree Project (FDP) is the end of an academic process designed to obtain the Degree in Communication (Facultad de Información y Comunicación, Udelar). Its objective is to design and implement an intervention aimed at optimizing internal communication management, in the organization TECHO Uruguay, based on a communication diagnosis conducted in 2025. This project is structured around a

series of academic backgrounds that contribute to the purpose, the problem, the general objectives of the FDP, and a description of the methodology used. Also, the development of a theoretical framework on various concepts related to organizational communication and the development of a Strategic Communication Plan (SCP). It concludes with the implementation of specific actions, as well as final conclusions and reflections. The research adopts a qualitative approach, using techniques such as in-depth interviews and participant observation, which allow for the analysis of organizational dynamics and information flows. The results highlight opportunities of improvement in the systematization of information, the definition of roles, and the transmission of organizational knowledge, linked both to the predominant use of informal tools and the absence of shared guidelines. As a result, a set of strategic actions is proposed to contribute to institutional strengthening and the sustainability of organizational knowledge.

Keywords: Organizational communication, internal communication, knowledge management, strategic communication plan, civil society organizations, institutional strengthening, information systematization, organizational roles, pre-professional internships.

1.2. Introducción

TECHO es una organización de la sociedad civil con presencia en América Latina, que surgió en 1997 en Chile, a partir de un grupo de jóvenes que visualizaron la situación de pobreza que vivían cientos de personas en dicho país. En 2001 se oficializaron como fundación adquiriendo el nombre de “Un TECHO para Chile”. En el correr de los siguientes años, se expandieron por varios países de América, donde se unificaron varias redes que trabajan con el mismo objetivo, para conformar una sola institución: “Un TECHO para mi País”. A partir del 2012 hasta la actualidad, consolidaron la marca “TECHO”, siendo su propósito “Construir una sociedad justa y sin pobreza” (TECHO, s.f.). Desde sus orígenes es una organización que está orientada a la superación de la pobreza desde un enfoque de desarrollo comunitario.

TECHO se define como una organización integrada, mayormente, por voluntariado joven, orientada a mejorar las condiciones de vida de familias en situación de pobreza en asentamientos. Desde su llegada a Uruguay en 2003, ha desarrollado y desarrolla intervenciones en Montevideo y el interior del país, abordando la emergencia habitacional mediante soluciones rápidas como la construcción de viviendas prefabricadas, así como proyectos de infraestructura comunitaria que fortalecen la vida en comunidad. Su accionar se basa en un fuerte sentido de urgencia y en el trabajo articulado con habitantes, aliados y otros actores sociales. Es una Organización de la Sociedad Civil (OSC) guiada por valores como la solidaridad, convicción, diversidad, optimismo y excelencia, que orientan su cultura y prácticas. A nivel organizacional, cuenta con una estructura formal encabezada por una dirección ejecutiva, de la cual dependen áreas como comercial, territorio, voluntariado y oficina, lo que permite coordinar tanto la gestión operativa como estratégica de sus acciones. Dentro del área comercial se encuentra el director de comunicación, la coordinadora de desarrollo de fondos y la directora de administración y finanzas. Territorio está compuesto por el director operativo territorial, quien a su vez tiene a su cargo al coordinador de gestión comunitaria, coordinador de vivienda y hábitat y coordinador de logística. El área de voluntariado está comprendida por el coordinador de voluntariado y, el área de oficina, por el encargado de oficina.

A partir del diagnóstico realizado en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional, se identificó que, si bien la organización cuenta con una identidad institucional sólida, altos niveles de compromiso y participación, y herramientas formales de comunicación, existen oportunidades de mejora en la gestión estratégica de la información a nivel interno. En particular, se observa una fuerte dependencia de canales informales como WhatsApp, hecho que favorece la resolución operativa de tareas, pero dificulta la sistematización, el acceso posterior a la información y la consolidación del conocimiento organizacional. También se evidencian desafíos en la definición de roles, la formalización de procesos y la continuidad de prácticas ante la rotación de integrantes.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, el objetivo general del trabajo es diseñar e implementar una intervención orientada a optimizar la gestión de la comunicación interna en TECHO Uruguay. Para lograrlo se propone el desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), que articule acciones concretas vinculadas a la sistematización de la información, la formalización de roles y procesos, el fortalecimiento del sistema de pasantías y la optimización de los canales de comunicación interna.

Desde el punto de vista teórico, el trabajo se apoya en aportes de la comunicación organizacional, la comunicación interna, la gestión del conocimiento y el fortalecimiento institucional, entendiendo a la comunicación como una herramienta estratégica para la gestión, el desarrollo, y sostenibilidad de las organizaciones.

En cuanto al alcance, el trabajo se centra en el diseño e implementación de una intervención comunicacional en el área interna de la organización, con foco en la mejora de procesos y prácticas vinculadas a la gestión de la información y del conocimiento.

ANTECEDENTES

2



2. Antecedentes

Esta sección presenta antecedentes académicos relevantes para la investigación y el desarrollo del Trabajo Final de Grado, en función de los objetivos. Se incluye un diagnóstico de comunicación de TECHO y los resultados relevados, además de otros tres trabajos seleccionados pertinentes a la temática.

2.1. Diagnóstico Seminario Taller de Grado Comunicación Organizacional ([ver aquí](#))

El diseño de este Trabajo Final de Grado está basado fundamentalmente en el Diagnóstico de Comunicación de la organización TECHO, llevado a cabo en 2025 a lo largo del Seminario Taller de Comunicación Organizacional en la Facultad de Información y Comunicación (UdelaR).

Diseño metodológico del diagnóstico

La metodología empleada para el trabajo de investigación mencionado es de carácter cualitativo. Las técnicas utilizadas fueron entrevistas en profundidad, observación participante, análisis documental y sondeo de opinión lo que permitió una interpretación de las prácticas comunicacionales de TECHO. El autor seleccionado para definir la metodología fue Hernández Sampieri (2014).

En lo que respecta a entrevistas en profundidad se destaca la posibilidad de acceder a discursos de los integrantes de la organización, así como sus percepciones, experiencias y significados construidos en torno al funcionamiento cotidiano y a las dinámicas de trabajo.

Esta técnica permitió analizar el vínculo entre la organización y sus públicos internos, es decir, la relación entre TECHO y sus socios, voluntarios, comunidad y colaboradores, junto con las observaciones participantes, las cuales proporcionaron información relevante sobre la cultura organizacional.

Debido a un análisis documental, se pudo visualizar cómo es la comunicación por distintos medios, tanto internos como externos, observando el tono de la ONG dependiendo de a quiénes se dirige.

El sondeo de opinión aplicado durante el diagnóstico organizacional realizado, fue el facilitador para entender la percepción de los colaboradores de TECHO sobre sus canales de comunicación interna. Se utilizó una escala del 1 al 6, siendo 1 muy disconforme y 6 muy conforme, específicamente para indagar sobre reuniones de equipo, o sobre herramientas colaborativas como servicios de Google.

Problemas y necesidades de comunicación del diagnóstico

A partir del diagnóstico mencionado, se logró identificar problemas y necesidades dentro del área de comunicación interna.

Tabla 1. Causas y efectos del problema

Problema principal: *una planificación ineficiente de la comunicación, especialmente de la comunicación interna.*

CAUSA	EFECTO
<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de recursos humanos y económicos ● Baja priorización de la comunicación interna 	Sobrecarga de tareas / Falta de personal
	Roles y tareas indefinidas
	Comunicación esporádica con aliados
<ul style="list-style-type: none"> ● Base de socios no consolidada 	Registro inadecuado de información de los socios
	Falta de respuesta a vecinos ante consultas y solicitudes
	Falta de transparencia
<ul style="list-style-type: none"> ● Directrices de comunicación aún no establecidas ● Canales de comunicación interna y 	Desaprovechamiento de información

<p>externa informales</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidad de mejora en la transmisión de conocimiento ● Información no gestionada 	<p>Escasa visualización y sistematización de la información</p>
	<p>Opinión pública: falta de conocimiento sobre la problemática y sobre el concepto de vivienda de emergencia</p>

Resultados del diagnóstico

Se identificaron fortalezas y oportunidades de mejora en la comunicación interna de TECHO, la identidad institucional y el relacionamiento con sus públicos.

En relación con los canales de comunicación interna, la organización cuenta con herramientas formales consolidadas, especialmente la Intranet de la oficina internacional, la cual centraliza lineamientos estratégicos, manuales y documentos clave, que garantizan coherencia institucional a nivel regional. Operativamente WhatsApp es el canal más utilizado y mejor valorado por su inmediatez y versatilidad, mientras que Slack y Google Drive funcionan como herramientas complementarias para registro y sistematización de información. No obstante, se detectaron dificultades en la fluidez de la información y en el acceso oportuno a documentos, algo que evidenció la necesidad de optimizar procesos en gestiones internas, principalmente para el traspaso de información.

El sondeo de opinión realizado a colaboradores muestra una percepción mayormente positiva de la comunicación interna, destacándose la claridad de los mensajes, la frecuencia de las reuniones de equipo y el uso de WhatsApp. Los puntos a mejorar están relacionados al tiempo en que circula la información y a la accesibilidad de materiales internos, representando oportunidades de mejora a nivel estratégico.

En relación a la identidad institucional el análisis de la web y de redes sociales denota coherencia entre discurso, misión y práctica organizacional. La navegación es accesible, la información clara, ordenada y actualizada. Desde el enfoque de los dominios organizacionales trabajados con los autores Etkin y Schvarstein (2000), se

observa que la identidad declarada (misión, visión y valores), atraviesa tanto las prácticas internas como externas.

El último punto que se analizó, coherente con los objetivos del Diagnóstico, fue respecto al relacionamiento de sus públicos internos: aliados y socios, voluntariado, comunidad y colaboradores. Sobre aliados y socios se destaca que la comunicación entre ellos y la ONG es personalizada y estratégica, pero se evidencia la falta de una base de datos consolidada de socios, hecho que limita la segmentación y planificación organizacional. Por otra parte el voluntariado representa un actor central en la dinámica organizacional. Se promueve la participación y la comunicación ascendente con dicho voluntariado, fortaleciendo el sentido de pertenencia. Los desafíos principales con ellos son emocionales y operativos, derivados del contexto en el que interviene TECHO. En cuanto a la comunidad, se prioriza la participación, el empoderamiento y el respeto de las voces de las personas beneficiarias. Por último, en cuanto al vínculo con sus colaboradores, se observa un clima laboral positivo, basado en la confianza y en la autogestión.

En síntesis el análisis del Diagnóstico evidencia que TECHO cuenta con bases sólidas en términos identitarios y herramientas formales de comunicación, presenta oportunidades de mejora en la gestión estratégica de la información interna, el orden de datos de sus públicos clave y fortalecimiento cultural interno. Estos hallazgos son los que fundamentan las recomendaciones desarrolladas posteriormente, no solo en el Diagnóstico, sino en el presente Trabajo Final de Grado.

Recomendaciones del diagnóstico

En base a los problemas y necesidades detectados se plantearon diez recomendaciones, que apuntan al fortalecimiento de la gestión organizacional y comunicacional:

- Implementar un sistema CRM para la gestión de públicos.
- Documentar los roles y sus respectivas tareas como parte de la transmisión del conocimiento.
- Desarrollar una guía de comunicación interna para cada área.

- Reforzar el sistema de prácticas preprofesionales.
- Planificar la comunicación interna como parte de la estrategia general de comunicación.
- Desarrollar alianzas estratégicas con ONG's que aborden otras dimensiones de la pobreza.
- Fortalecer el área de comunicación para el desarrollo.
- Crear un boletín informativo para socios.
- Trabajar en alianza con Consultora de Recursos Humanos.
- Mantener la reputación institucional.

Se considera fundamental fortalecer la relación con los públicos, y para esto se plantea implementar un sistema de CRM (Customer Relationship Management), para la gestión de sus públicos. Específicamente, se recomienda escoger una herramienta de CRM que posea una interfaz amigable y que cuente con planes accesibles o gratuitos para una organización sin fines de lucro. También se propone desarrollar una guía de comunicación interna para cada área documentando los roles existentes en TECHO y las respectivas tareas desempeñadas por estos. De esta manera se espera mejorar la transmisión del conocimiento, la definición clara de procesos y sistematizar procesos diarios.

A su vez, con la finalidad de fortalecer la planificación de la comunicación, se recomienda reforzar el sistema de pasantías existente en TECHO, fortaleciendo de esta manera la estabilidad en las tareas de apoyo.

Asimismo, se recomienda planificar la comunicación interna como parte de la estrategia general de comunicación, para otorgarle mayor relevancia en la estructura organizacional, a través de la planificación anual que abarque las áreas de TECHO y sus públicos. A su vez, se propone potenciar el trabajo en red mediante alianzas con otras ONG que abordan otras dimensiones de la pobreza, así como las alianzas con consultoras de recursos humanos para delegar actividades específicas del área y evitar la sobrecarga de tareas en los colaboradores. Se recomienda también el fortalecimiento del área de comunicación para el desarrollo, que incide positivamente en los procesos de cambio social y en la dinámica

cotidiana de la organización. La creación e implementación de un boletín informativo para socios es recomendado para reforzar el vínculo con los mismos y mantener la reputación institucional alineada con los valores de la organización.

2.2. La comunicación como motor del voluntariado: Estrategias para la construcción de comunidad y liderazgo en América Solidaria de Alonso, Márquez, Paz y Voelker

En el marco del Trabajo Final de Grado, los autores realizaron el trabajo académico mencionado para la obtención del título de Licenciados en Comunicación. Se eligió el mismo como antecedente pertinente por la similitud de ambas producciones académicas: las dos se tratan de una intervención en comunicación, para la obtención del título académico, en una organización no gubernamental. A su vez, abordan la comunicación interna, específicamente el vínculo con los voluntarios de América Solidaria, debido a la identificación de problemas en cuanto a la participación en canales internos de comunicación, a la construcción de comunidad y a la circulación de información. Uno de sus focos de trabajo fue la sistematización del conocimiento.

La metodología utilizada es de carácter cualitativo y fue abordada de la mano de los autores Aljure y Sampieri. Realizaron entrevistas, talleres, observación participante, un formulario de preguntas y una matriz de marco lógico.

Los conceptos desarrollados a lo largo del marco teórico fueron: comunicación, comunicación organizacional, estrategia, plan estratégico de comunicación, públicos, gestión del conocimiento, tercer sector, voluntario, voluntariado, comunicación en el marco de voluntariados, comunicación para el desarrollo, comunidad, participación, habilidades blandas y liderazgo transformacional.

El plan de comunicación estratégico se centró en la gestión del vínculo entre América Solidaria y sus voluntarios el cual se presentaba como un desafío. Alonso et al. (2024) plantean cuatro ejes de trabajo: construir comunidad, la promoción de liderazgos horizontales, el estímulo de la participación activa y la circulación y

sistematización del conocimiento. Entre los resultados de esta intervención, se desarrolló un documento de tipologías y perfiles del voluntariado, que permite clasificar roles y responsabilidades y un taller de comunicación destinado a fomentar el liderazgo transformacional en la organización.

Sobre el documento ejecutado de perfiles de voluntariado, se destaca su razón de ser de facilitar y estandarizar información al interior de la organización. Gracias a encuentros de índole colaborativa con la institución y sus voluntarios, se aseguraron que el material representara experiencias y conocimientos, con enfoque en la gestión del conocimiento. “De esta manera, el objetivo fue ordenar y sistematizar el conocimiento disponible sobre los perfiles, roles y funciones del voluntariado, para contribuir a mejorar las capacidades organizativas y la toma de decisiones” (Alonso et al. p. 84). El propósito de este producto fue consolidar la comunicación interna, mejorar los procesos de inducción y promover la participación de los voluntarios. En relación con su estructura, lo organizaron, en primer lugar, con una introducción sintética sobre los aspectos centrales de América Solidaria, mencionando valores, misión y visión. En segundo lugar definen el concepto de voluntariado y voluntario/a, para luego finalizar con fichas individuales de cada perfil. Las mismas incluyen descripción de propósitos y características de cada rol, las competencias requeridas junto con los beneficios esperados en materia de aprendizaje y valor agregado. También, sus responsabilidades principales y el nivel de implicación dentro de la organización. Lo mencionado anteriormente, es pertinente como antecedente para el desarrollo de este TFG, ya que resalta la importancia de estructurar roles y tareas dentro de una organización.

2.3. *Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales (Ministerio de Desarrollo Social)*

En segundo lugar, se considera relevante el Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales (Ministerio de Desarrollo Social, 2015) ya que es un insumo con contenidos especiales para las OSC. El mismo se basa en un conjunto de herramientas para ser utilizado en diferentes instancias que se encuentre la organización con énfasis en potenciar los diversos sectores de la misma.

Está compuesto por tres capítulos: el primero “La Organización Social” que aborda la estructura de una organización y el trabajo en equipo, la planificación estratégica, así como la gestión de conflictos y elementos para lograr una negociación. A su vez también, la comunicación en sus distintas dimensiones y la toma de decisiones. Se proporciona una serie de condiciones necesarias para alcanzar su consolidación y fortalecimiento como institución. El segundo apartado nombrado “Participación”, plantea el concepto de participación y su vínculo Sociedad Civil – Estado, definiendo los mismos y a su vez, modalidades de cómo se puede ejercer e impulsar la participación ciudadana. Por último, el tercer capítulo “Caja de Herramientas”, brinda conceptos, técnicas y recursos que contribuyen para poder poner en práctica lo anteriormente mencionado. Se destacan herramientas que aportan al funcionamiento interno, el análisis de la situación actual de la organización, como también la elaboración de un proyecto (Ministerio de Desarrollo Social, 2015).

Este antecedente resulta clave para la elaboración del presente TFG, en tanto constituye un instrumento que reúne definiciones orientadas a promover el desarrollo institucional dentro de una OSC, ofreciendo diversos mecanismos para ampliar la participación social y fortalecer la gestión interna, con impacto en sus públicos externos. En el apartado Caja de Herramientas (Ministerio de Desarrollo Social, 2015) se presentan y describen elementos clave para la elaboración de una matriz FODA, así como para la construcción del mapa de actores de la organización y la comprensión de sus beneficios. Asimismo, se detallan los factores necesarios para la formulación de proyectos, los cuales resultan adecuados para este trabajo. En este sentido, se destaca el apartado destinado a la participación y su relación entre Estado y sociedad civil, el cual ofrece información de gran utilidad.

Por último, es relevante el enfoque adoptado en tanto manual así como el nivel de accesibilidad que maneja. El mismo promueve el intercambio de información necesaria para la integración de una organización, con especial énfasis en aquellas pertenecientes a las de la sociedad civil.

2.4. Propuesta de estructura organizacional y manual de puestos basado en competencias para la ONG RARE de Mario Miguel Ordóñez Benegas.

El presente es un trabajo final de graduación para la obtención del título de Máster en Dirección de recursos humanos, en la Facultad de posgrado de Unitec.

En dicha investigación Ordóñez Benegas, profundiza en las deficiencias propias de la organización no gubernamental hondureña RARE. Se considera un antecedente relevante para el TFG porque si bien los problemas identificados en RARE no son exactamente los mismos identificados en TECHO, es posible visualizar la necesidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil de contar con herramientas organizacionales que favorezcan la coordinación y la comunicación interna dentro de estas. Esto se debe a que en las organizaciones sociales hay una tendencia a la sobrecarga de tareas de los colaboradores. Existe información que podría ser organizada estratégicamente para potenciar la planificación y la gestión organizacional.

El autor, al identificar los problemas propios en RARE entiende que “En este contexto, establecer una estructura clara y basada en competencias representa un elemento clave para fortalecer los procesos de gestión del recurso humano y contribuir al logro de los objetivos institucionales” (Ordóñez Banegas, 2025, p. 2).

El trabajo es elaborado a partir de un análisis de situación organizacional, en donde utiliza como técnicas de investigación entrevistas estructuradas para el análisis de puestos, así como también un diagnóstico organizacional. Ordóñez realiza su investigación con la finalidad de “alinear las funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo basado en un enfoque centrado en las personas” (Ordóñez Benegas, 2025).

Entre sus conclusiones, el autor sostiene que implementar un manual de puestos permitirá mejorar la eficiencia operativa de la organización. En este sentido, no disponer de descriptores de perfiles y puestos que funcionen como base estructural

del funcionamiento, es una de las problemáticas que enfrentan algunas organizaciones sociales ya que repercute en procesos fundamentales de planificación, priorización y organización del trabajo.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3

CAPÍTULO



3. Definición del problema

El presente TFG forma parte de una intervención en la organización TECHO, cuya primera fase fue la elaboración de un diagnóstico de comunicación realizado en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional. En dicho diagnóstico se identificaron oportunidades de mejora vinculadas al funcionamiento cotidiano y al vínculo con sus públicos. Se entiende por funcionamiento cotidiano a cuestiones de comunicación interna y, cuando se habla del vínculo con sus públicos, específicamente al equipo de la OSC (público esencial no constitutivo primario), sus voluntarios, socios, aliados y donantes (público esencial no constitutivo secundario) según la clasificación de Ferrari y França (2011).

Si bien la organización cuenta con una identidad consolidada, altos niveles de compromiso y participación, el análisis evidenció ciertas limitaciones en la gestión estratégica de la comunicación interna.

La circulación de la información se apoya principalmente en la utilización de herramientas informales (WhatsApp), lo que favorece una resolución operativa de tareas pero dificulta la sistematización, el acceso posterior a la información y transmisión de aprendizajes organizacionales. En consecuencia, el conocimiento generado no logra consolidarse como conocimiento organizacional compartido, que pueda sostenerse ante el cambio de integrantes. Pero estas dificultades observadas no se explican únicamente por el uso de determinados canales de comunicación o herramientas, sino que también evidencian la ausencia de lineamientos y procesos comunicacionales compartidos que orienten la circulación, registro y recuperación de la información institucional.

De acuerdo con lo expuesto, se determina como problema central la ausencia de estrategias definidas para la gestión de la información interna, lo que redundaría en un uso poco eficiente de la información y el conocimiento que posee la organización.

A partir de los hallazgos del diagnóstico se elaboró una serie de recomendaciones, orientadas al fortalecimiento institucional de TECHO. En diálogo con TECHO y considerando tanto las necesidades detectadas como las posibilidades reales de

implementación, se definió priorizar las líneas de acción directamente vinculadas a la gestión de comunicación interna y a la organización del conocimiento institucional.

Esta delimitación del problema orienta la formulación de los objetivos desarrollados más adelante, los cuales constituyen la base para el diseño de las actividades propuestas en el Plan Estratégico de Comunicación (PEC).

Como consecuencia, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo la comunicación y la gestión de conocimientos internos puede fortalecer a TECHO para mejorar su gestión interna y, en consecuencia, su misión?

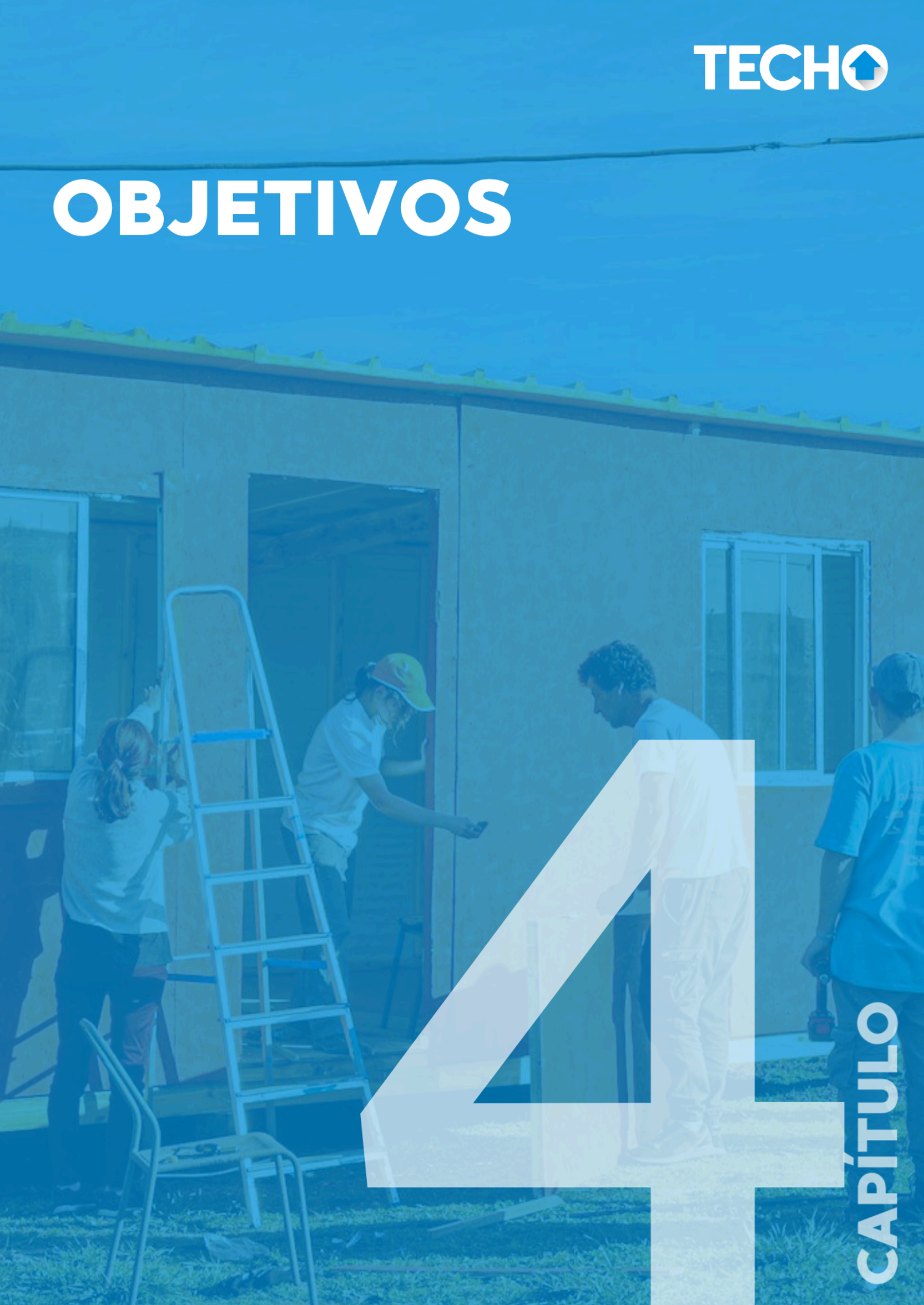
A su vez, se desprenden las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cómo puede la sistematización de la información sobre socios y aliados mejorar la circulación y continuidad del conocimiento en el área de fondos de TECHO?
- ¿Qué procesos, roles y competencias es necesario formalizar para optimizar la gestión y transmisión del conocimiento dentro del equipo de TECHO?
- ¿Cómo puede fortalecerse el sistema de pasantías desde el punto de vista comunicacional?
- ¿A través de qué canales de comunicación interna se puede optimizar la circulación de información dentro del equipo de TECHO?
- ¿Qué mecanismos pueden implementarse para evitar la pérdida de conocimiento ante cambios de integrantes en el equipo?

OBJETIVOS

4

CAPÍTULO



4. Objetivos del Trabajo Final de Grado

4.1. Objetivo general

Diseñar e implementar una intervención en la organización TECHO orientada a optimizar la gestión de la comunicación interna.

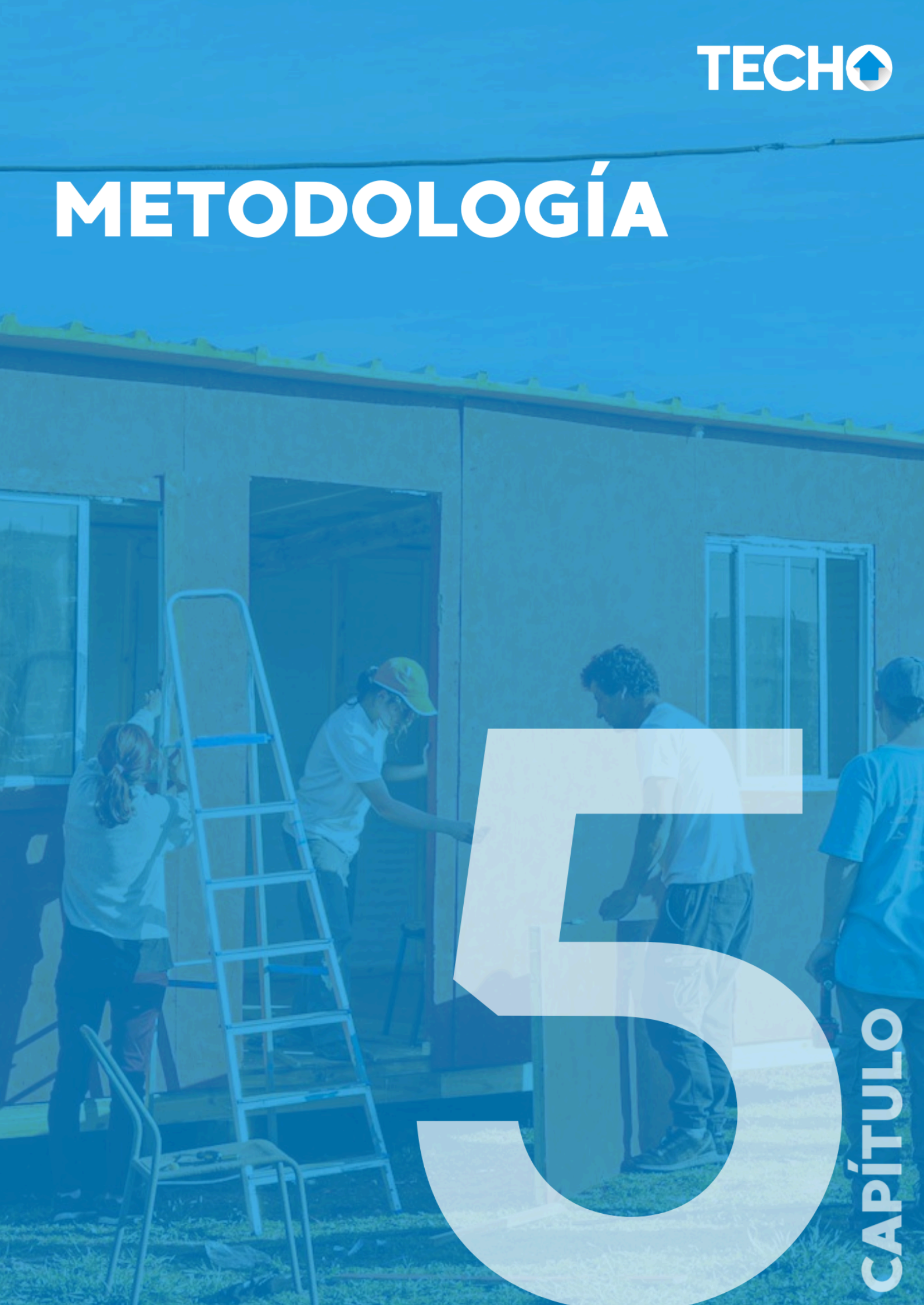
4.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar las debilidades en los procesos de comunicación interna de TECHO, en relación a la circulación y el acceso a la información dentro de la organización.
2. Proponer un Plan Estratégico de Comunicación para implementar las recomendaciones sugeridas en el diagnóstico.
3. Implementar dos acciones definidas en el Plan Estratégico de Comunicación, validadas en conjunto con la organización, con el fin de mejorar la gestión de la comunicación interna.

METODOLOGÍA

5

CAPÍTULO



5. Metodología

La razón de ser de este capítulo es exponer la metodología empleada tanto para el TFG como para el PEC.

5.1. Plan Estratégico de Comunicación

El Plan Estratégico de Comunicación (PEC) fue desarrollado en base al método y las recomendaciones planteadas por Andrés Aljure, en su obra *El Plan Estratégico de Comunicación* (2015).

En este sentido, el autor señala que la metodología es flexible a las particularidades de cada organización. Esto implica la posibilidad de profundizar en determinadas etapas, modificar algunos de sus componentes o incluso incorporar nuevos pasos cuando sea necesario (Aljure, 2015).

5.2. Metodología de Investigación

El presente trabajo se realizó bajo un enfoque cualitativo, lo que permitió analizar a la organización y a su vez a los sujetos que tienen contacto con ella. Este marco metodológico posibilitó la recolección de datos y la elaboración de hipótesis a partir de la información obtenida.

“El enfoque cualitativo 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).

Este enfoque permite la elaboración de hipótesis durante todo el proceso de recolección de datos, ya que las mismas se modifican a partir de los razonamientos del investigador y las circunstancias que pueden surgir del procedimiento (Sampieri, 2014). Como menciona el autor, las hipótesis suelen ser generales, flexibles y adaptables dependiendo el transcurso de la investigación.

A continuación se detallan las técnicas seleccionadas:

5.3. Entrevistas en profundidad

Con el objetivo de recabar datos de los integrantes de TECHO y de la dinámica de su trabajo, se utilizó la técnica entrevistas en profundidad. Mediante un enfoque cualitativo se buscó conocer la experiencia de los colaboradores en lo referente a sus modalidades de trabajo y organización.

5.4. Observación participante

En la búsqueda de explorar a la organización y comprender cómo se vinculan sus colaboradores de una forma más cercana, se realizaron distintas instancias de observación participante. Las mismas fueron desarrolladas a partir de encuentros presenciales en la ONG, con varios colaboradores presentes.

5.5. Sondeo interno de opinión

Se implementó un sondeo interno de opinión, anónimo, destinado a los colaboradores de TECHO: dirección ejecutiva, coordinadores y encargados del área comercial, de territorio, de voluntariado y de la oficina. El fin del mismo fue indagar el estado actual de percepción sobre las herramientas de comunicación interna utilizadas al momento, complementando a la información recabada gracias a las otras técnicas.

Se realizaron preguntas cerradas, con una escala del 1 al 6, para evitar respuestas neutras. La intención de utilizar esta escala fue que los destinatarios omitan respuestas poco concluyentes, al situarse en un punto intermedio.

5.6. Análisis documental

A partir de este análisis, se busca entender cómo la organización comunica, por qué medios lo hace, qué tono utiliza y a quiénes se dirige.

La página web de TECHO es universal, si bien está segmentada por países, existe un acceso directo a TECHO Uruguay. La misma cuenta con información clave para conocer a qué se dedican, cómo lo hacen y qué razón de ser tienen. En el inicio se puede encontrar fácilmente un botón para donar, otro para involucrarse con la causa como voluntario o aliado, convocando a empresas externas a unirse.

Se obtuvo acceso a la Intranet internacional, la cual proporcionó otra mirada y brindó información valiosa para nuestro análisis.

Las redes sociales utilizadas son: Meta (Facebook: TECHOUruguay, Instagram: @TECHOUruguay), X: @TECHOuy, Tiktok: @techo_uy, Youtube: @TechoUruguay, LinkedIn: TECHO Uruguay.

Otros de los materiales analizados fueron: organigrama institucional, memoria 2024 y materiales visuales de la institución.

5.7. Cuestionario interno

Con el fin de entender roles y responsabilidades de cada colaborador de TECHO se realizó un cuestionario interno. El mismo abarcó cuestiones relativas a:

- Propósito de tu rol.
- Responsabilidades principales.
- Flujo de información.
- Documentación y transmisión de conocimiento.
- Breve cuestionario para promover y potenciar el sistema de pasantías.

Este fue utilizado como guía para poder ejecutar la acción de desarrollar un manual de roles, documentando las responsabilidades, competencias y tareas de cada integrante como parte de transmisión de conocimiento.

5.8. Matriz FODA de Comunicación

El análisis FODA, corresponde a la segunda etapa desarrollada en la realización del PEC por Aljure, A. (2015). Este análisis permite identificar aspectos clave que se consideran a la hora de definir objetivos, impulsando las fortalezas y oportunidades e intentando minimizar el riesgo de las debilidades y amenazas.

A continuación se explicitan las definiciones técnicas de los cuatro componentes del análisis FODA:

Fortalezas: capacidades internas, recursos y atributos positivos con los que cuenta la organización, que le permiten generar ventajas competitivas y alcanzar sus objetivos.

Oportunidades: factores externos favorables que pueden ser aprovechados por la organización para mejorar su desempeño.

Debilidades: limitaciones internas que reducen la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos.

Amenazas: factores externos que pueden afectar negativamente el desempeño de la organización y poner en riesgo la obtención de sus objetivos.

5.9. Matriz de Marco Lógico

La metodología de Marco Lógico es una herramienta de planificación y gestión de proyectos, que ayuda a estructurar de manera ordenada los objetivos, resultados y actividades, facilitando su diseño, ejecución y evaluación. Esta es una herramienta de sistematización que presenta de forma sintética los aspectos más importantes del proyecto. (Ortegón et al., 2005).

La matriz cuenta con cuatro columnas que contienen la siguiente información:

- Resumen narrativo: describe cada objetivo y actividad.
- Indicadores: establecen criterios medibles que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos.
- Medios de verificación: fuentes de información a partir de las cuales se obtienen los datos necesarios para el seguimiento de los indicadores.
- Supuestos: factores externos al proyecto que pueden influir en su desarrollo. (Ortegón et al., 2005).

Asimismo, la matriz se organiza en filas que simbolizan distintos niveles jerárquicos de objetivos dentro del proyecto:

- Fin: constituye el impacto de largo plazo al cual el proyecto contribuye de manera significativa, evidenciándose una vez que este ha estado en funcionamiento.
- Propósito: corresponde al resultado directo que se espera alcanzar como consecuencia de la ejecución del proyecto.
- Componentes: representan los resultados específicos que deben lograrse durante la implementación del proyecto.
- Actividades: comprenden el conjunto de acciones necesarias para la obtención de los componentes.

De esta forma, la matriz presenta una lógica vertical de causalidad, en la cual las actividades son necesarias para producir el componente asociado a ellas. A su vez, cada componente contribuye al logro del propósito y este, en última instancia, aporta al cumplimiento del fin (Ortegón et al., 2005).

MARCO TEÓRICO

6. Marco teórico

El marco teórico de este trabajo presenta los principales conceptos y justifica teóricamente las decisiones adoptadas a nivel teórico por el equipo. Para ello, se recurrió a autores/as que abordan conceptos relacionados con la comunicación organizacional, interna, externa, estratégica y como herramienta de gestión y desarrollo organizacional. También se abordó el concepto de públicos, de pasantías y prácticas preprofesionales, fortalecimiento institucional, CRM y automatización de procesos; transformación digital y gestión del conocimiento.

6.1. Comunicación organizacional

En primera instancia, uno de los conceptos principales a abordar es el de comunicación organizacional, definida como el proceso en el cual se recolecta información relevante respecto a la organización y las transformaciones que ocurren dentro de ella (Kreps, 1995). La misma es utilizada por los integrantes de la organización como vehículo de información, transmisión de conocimiento, difusión de los cambios que se producen en ella y ayuda a dirigir e influir en las actividades y comportamientos de los miembros.

En línea con este enfoque, Carlos Fernández Collado (2009) plantea que la comunicación organizacional puede entenderse, en primer lugar, como un fenómeno inherente a toda organización, ya que forma parte de las relaciones humanas que la constituyen. Desde esta perspectiva, no es posible concebir una organización sin comunicación, porque esta implica el intercambio constante de mensajes entre sus integrantes como también entre la organización y su entorno.

De acuerdo con Kreps, las personas pueden demostrar organización como resultado de una comunicación efectiva y del uso de información. En las organizaciones la comunicación es utilizada también para establecer metas con un objetivo común, para eso es esencial la correcta elección de información y cómo es aplicada. A su vez, organizar lo mencionado anteriormente, establece un compromiso entre los miembros de la organización y con la misma. De esta manera se pueden visualizar los resultados organizacionales a partir de una buena

organización.

En complemento, Fernández Collado (2009) amplía esta visión al señalar que dichos intercambios de mensajes se producen a través de múltiples canales, tanto formales como informales, y pueden adoptar diversas formas (verbales y no verbales), circulando en distintos niveles de la estructura organizacional. Esto da lugar a un fenómeno complejo que excede la simple transmisión de información, involucrando dinámicas relacionales y contextuales que inciden en el funcionamiento organizacional.

Según Kreps, el uso de estrategias eficaces para la resolución de conflictos y la interpretación de los diversos escenarios dependerá del grado de claridad y qué tan completa es la información que le llegue a los individuos. Por lo tanto, la misma posee un valor sumamente importante en la vida de la organización.

Asimismo, Fernández Collado (2009) propone entender la comunicación organizacional también como una disciplina que estudia estos procesos y como un conjunto de técnicas orientadas a facilitar el flujo de información y a influir en las percepciones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos. Desde esta perspectiva aplicada, la comunicación se convierte en una herramienta clave para el logro de los objetivos organizacionales.

Para que haya sinergia en las organizaciones, los miembros de las subunidades deben compartir la misma información ya que son interdependientes y deben estar en sincronía. El uso que se le da a la información en las organizaciones tiene el objetivo de mejorar la cooperación entre sus miembros.

6.2. Comunicación interna

Para definir el concepto de comunicación interna, este trabajo retoma los aportes de Paul Capriotti (1998), Alejandro Formanchuk (2010), David M. Kreps (1995) y Lasswell (1985), quienes coinciden en concebirla como un proceso organizacional estratégico que articula flujos de información, relaciones y mecanismos de coordinación entre los miembros de la organización.

Según Capriotti, una de las formas más convencionales de abordar la comunicación interna es “contar a la organización lo que la organización está haciendo” (Capriotti, 1998, p.1). Esta definición responde a un enfoque dirigista, donde la información circula de manera descendente desde los niveles directivos hacia los subordinados, sin habilitar instancias de intercambio o participación. La comunicación asume así un rol meramente informativo, en el que los contenidos son filtrados y seleccionados estratégicamente por el área responsable. Entre las técnicas utilizadas en este modelo se encuentran los boletines internos y las revistas corporativas, que priorizan los medios informativos por sobre la comunicación interpersonal.

En contraposición, Capriotti (1998) propone una segunda concepción: “contar con la organización para lo que la organización está haciendo” (Capriotti,1998, p.2). Este cambio implica una transformación profunda del proceso comunicacional, ya que involucra “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (Capriotti,1998, p.2). Se promueven así distintos flujos comunicacionales que habilitan la comunicación ascendente, descendente y horizontal. No obstante, esta modalidad resulta más compleja de implementar, ya que exige que la organización esté preparada para sostener un intercambio de información y para incorporar las opiniones de sus colaboradores.

El autor sostiene que para que la comunicación interna funcione adecuadamente deben cumplirse tres condiciones básicas:

1. Los empleados deben confiar en los directivos, deben considerarlos locutores válidos para así poder intercambiar la información necesaria para ejecutar sus tareas.
2. Los empleados deben tener la capacidad de toma de decisión en su nivel de responsabilidad, esto hará que el colaborador se sienta necesario y valorado, logrando así una satisfacción y un sentido de pertenencia con los éxitos de la organización.
3. Los empleados tienen que confiar y creer en que sus opiniones serán escuchadas. Si estos sienten que sus sugerencias serán tenidas en cuenta,

se fomentará la participación y el flujo de información ascendente.

Estas condiciones favorecen la construcción de lo que se denomina “La Organización Comunicante” (Capriotti, 1998, p. 4), entendida como aquella en la que la conciencia comunicativa atraviesa todos los niveles jerárquicos. Una comunicación interna eficaz mejora la coordinación de tareas, fortalece la identificación con la organización y favorece la cohesión entre sus miembros.

En línea con esta perspectiva participativa, Alejandro Formanchuk (2010), introduce la noción de “prosumidores comunicacionales” (Formanchuk, 2010, p.18), destacando que los colaboradores no deben ser concebidos únicamente como receptores de información, sino también como productores de contenidos. La comunicación interna 2.0 enfatiza la interactividad y la generación de espacios donde los miembros puedan expresarse con libertad, priorizando la interacción por sobre la mera difusión de mensajes (Formanchuk, 2010).

Desde una perspectiva organizacional más estructural, Kreps (1995) define la comunicación interna como el modelo de mensajes compartidos por los miembros de la organización, es decir, el entramado de interacciones que posibilita la coordinación y el funcionamiento organizacional. El autor distingue entre canales formales, determinados por la estructura jerárquica y las responsabilidades establecidas, e informales, que surgen de la interacción cotidiana. Asimismo, identifica distintos flujos comunicacionales: descendente, ascendente y horizontal, cada uno con funciones específicas vinculadas a la transmisión de directrices, la retroalimentación y la coordinación entre individuos.

Finalmente, para definir los canales de comunicación, se toman los aportes de Lasswell (1985), quien concibe el canal como el medio a través del cual se vehiculiza un mensaje y propone analizar el proceso comunicativo a partir de las preguntas: “¿Quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efecto?” (Lasswell,1985, p.1). Al contestar la interrogante “¿en qué canal?”, se abordará lo que él conceptualiza como el análisis de medios, que intenta hallar el canal más adecuado para que circulen los mensajes.

6.3. Comunicación externa

El siguiente apartado hace referencia a la integralidad de la comunicación, por lo que corresponde hablar sobre comunicación externa. La misma comprende el conjunto de actores y elementos que se encuentran por fuera de las organizaciones (Pinto, 2017). Esta dimensión aporta información relevante sobre el entorno organizacional y permite comprender cómo son los mensajes emitidos. A su vez, se constituye en un insumo fundamental para el diseño de estrategias comunicacionales y la adecuada orientación de los mensajes hacia los distintos públicos.

En términos teóricos la comunicación interna y la externa suelen trabajarse como dimensiones separadas, en la práctica están interrelacionadas, volviéndose, en muchos casos, inseparables. En este sentido, aunque el presente trabajo se centra en la comunicación interna, resulta imprescindible considerar su articulación con la comunicación externa, tanto para el estudio de los canales, como para la comprensión del vínculo con sus públicos.

Por otra parte, Calandria (2019) identifica la comunicación externa como una de las dimensiones fundamentales de la comunicación en las instituciones, junto a la comunicación interna. “Está dirigida al público objetivo para proyectar, promover y reforzar la imagen que se desea de la organización o posicionar su imagen pública en alguna causa” (Calandria, 2019, p. 24). El mencionado público objetivo incluye actores como beneficiarios, medios de comunicación, aliados, entre otros.

Asimismo, Calandria (2019) refuerza el concepto de comunicación integral, en donde la comunicación interna y externa deben mantener coherencia entre sí y alinearse a los objetivos estratégicos institucionales. Esta perspectiva entiende que la comunicación externa no se limita a la difusión de información, sino que es parte de un proceso mediante el cual la organización construye su imagen y reputación, al poner en foco temas en el ojo de la opinión pública. La imagen “es una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca, producto o servicio” (Capriotti, 2008, como se citó en Calandria, 2019, p 30). En este sentido, es posible plantear que la imagen es una construcción

de los públicos a partir de un proceso cognitivo al exponerse a la comunicación externa.

6.4. Comunicación estratégica

Comunicación estratégica es otro concepto relevante para abordar este TFG. Se define como un marco ordenador el cual integra los recursos de comunicación dentro de un plan a largo plazo, alineado a objetivos determinados, adaptables y viables para la organización (Francisco Javier Garrido, 2001).

En este sentido, el diseño estratégico se configura como un componente central de la organización, ya que orienta las acciones institucionales hacia el logro de metas específicas. La estrategia actúa como una herramienta que favorece y dinamiza la gestión interna en un marco temporal y espacio determinado.

“La comunicación estratégica debe ser integral; asumir la identidad e imagen, gestionar la coherencia entre lo interno y lo externo es un reto de la gestión de la comunicación y de la institución” (Calandria, p.35, 2019). Cuando se logra la integración que el autor menciona, favorece e impulsa a los procesos de planificación institucional, porque permite unificar y articular los factores internos de la organización.

A su vez, posibilita anticiparse a desafíos y nuevas potencialidades para la misma. Esto constituye un factor clave, en tanto favorece prever escenarios futuros y afrontar eventuales contingencias sin que estas alteren su funcionamiento.

Por otro lado, Calandria (2019) plantea que para las instituciones debe ser un desafío integrar la comunicación estratégica dentro de la perspectiva institucional, la cual contribuya al interés público de su propuesta de desarrollo, trascendiendo la concepción de la comunicación meramente difusionista e instrumental.

La comunicación estratégica no se limita únicamente a ordenar y planificar acciones, sino que también colabora en la construcción de sentidos compartidos que configuran los vínculos entre la organización y sus públicos. De este modo, permite

fortalecer procesos institucionales, favorecer la articulación interna y externa de la institución y otorgar sentido a las prácticas organizacionales.

6.5. Plan Estratégico de Comunicación

La planificación estratégica de la comunicación (Aljure, 2015), es un proceso en el que se analiza el estado de situación de la organización, se determinan objetivos y establecen procesos, tácticas, canales y acciones que serán utilizados como recursos para alcanzar dichos objetivos. Se determinan mecanismos e indicadores para medir y supervisar la gestión y el impacto que tiene la misma. El Plan Estratégico de Comunicación (PEC), es el documento que se genera como resultado a partir de dicho proceso.

Aljure (2015) propone siete etapas para su elaboración: análisis de la situación, análisis FODA, definición de objetivos de comunicación, públicos, mensajes, plan de acción y definición de indicadores.

El análisis de la situación es todo lo desarrollado en la definición del problema, consecuencia del diagnóstico previo realizado.

La segunda etapa consiste en el análisis FODA: proceso en el cual se sintetiza la información recopilada en la etapa anterior para identificar los factores más relevantes vinculados con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La tercera etapa es la definición de objetivos que fundamentan al PEC a partir de la recopilación de datos obtenidos en las etapas previas. Una vez establecidos los objetivos se identifican, clasifican y priorizan los públicos, lo que corresponde a la cuarta etapa. A partir de esta, surge la quinta, en la cual se definen los mensajes destinados a cada público de la organización. En la sexta etapa se establece el plan de acción, donde se debe plantear las herramientas y tácticas según el contexto y los recursos existentes para poder alcanzar los objetivos de la organización. Aquí se presentan cronogramas y presupuesto para llevarlo a cabo. La etapa final implica la definición de indicadores que permiten medir la gestión de comunicación realizada y su impacto.

6.6. Públicos

Previo a la elaboración del PEC, durante el diagnóstico se analizaron los públicos de TECHO, los cuales se revieron al momento del desarrollo del PEC.

Se toma la clasificación de públicos según los autores Ferrari y França (2011), para entender cómo la organización se vincula con los diversos actores de la sociedad. En primer lugar, hablan sobre los públicos esenciales constitutivos, los cuales son imprescindibles para la existencia de la organización y están vinculados con sus actividades y fines. Es un vínculo prioritario, basado en un compromiso recíproco y a largo plazo. Un ejemplo es el Ministerio de Educación y Cultura que le permite accionar a TECHO.

Luego, se encuentran los públicos esenciales no constitutivos. También imprescindibles, tienen la salvedad de que no interfieren de forma directa en la conformación de la organización, pero sí en el mantenimiento y viabilidad de la misma en el mercado, preservando productividad, rentabilidad, colaborando con acciones y fines. Frente a un riesgo, no asumen responsabilidad. Esta categoría se subdivide en no constitutivos primarios y no constitutivos secundarios. La diferencia entre ambos radica en el grado de dependencia y estabilidad que tienen con la organización, la cual tiene una relación más dependiente con los primarios, mediante un vínculo que suele ser más estable, formal y permanente. Por otro lado, la relación con los secundarios es de menor intensidad, la organización depende en menor medida de ellos. Respectivamente y a modo ilustrativo, el equipo de trabajo se considera un público esencial no constitutivo primario y el voluntariado un público esencial no constitutivo secundario.

La tercera categoría expuesta por Ferrari y França son los públicos no esenciales, los cuales no forman parte directa de la producción, pero apoyan con servicios, representación o influencia externa. Se subdividen en: redes de consultoría, divulgación y promoción, redes de sectores asociativos (intereses corporativos o sectoriales), redes de sectores sindicales y redes de sectores comunitarios.

Por último están las redes de interferencia, que son actores externos que pueden generar impacto tanto positivo como negativo. Las mismas refieren a redes de

competencia, redes de comunicación de masas (medios de comunicación), redes de grupos ideológicos y de activismos como podrían ser políticos.

Al momento de desarrollar un PEC, el análisis realizado en el diagnóstico sobre los públicos es esencial para el correcto cumplimiento de sus objetivos. De nada sirve desarrollar estrategias que no están bien dirigidas a cada público.

6.7. Comunicación como herramienta de gestión del conocimiento y desarrollo organizacional

“La gestión del conocimiento corresponde al conjunto de actividades desarrolladas para utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los individuos que en esta trabajan, de manera que estos sean encaminados hacia la consecución de sus objetivos” (*Alavi & Leidner, 2001, como se citó en Vargas & León, 2016, p.258*). Esta definición entiende a la gestión del conocimiento (GC) como un proceso organizacional dinámico en donde no basta poseer datos e información sino que la acción y la práctica son clave. A su vez, involucra a las personas que integran las organizaciones, ellas también son parte de este proceso, al igual que sus experiencias y sus aptitudes.

Esto deja en evidencia la importancia de una buena gestión del conocimiento para alcanzar los objetivos organizacionales y entender que “la gestión del conocimiento es por tanto la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados, de una u otra forma, con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento” (*Rodríguez, 2006, como se citó en Agudelo et al., 2013, p.109*). Se refuerza la importancia que presenta en el éxito y sostenibilidad de la organización al complementar ambas definiciones. Se visualiza desde estas perspectivas a la GC no solo como un conjunto de prácticas organizativas, sino como una estrategia de creación de valor sustentada en activos intangibles.

“El conocimiento como recurso intangible para las empresas es aprovechado como ventaja competitiva cuando la empresa es capaz de crearlo, obtenerlo, almacenarlo y difundirlo. Lo que determina el tratamiento de las posibles funciones que debe ejercer la gestión del conocimiento” (*Vargas & León, 2016, p. 113*). Por

consecuencia se entiende que la mera posesión de información y tecnología no es suficiente. El valor como recurso estratégico dependerá de la capacidad organizacional para integrarlo de manera eficaz en sus prácticas y dinámicas internas, a través de procesos sistematizados. La ventaja competitiva de la organización reside en la habilidad de la misma para transformar el conocimiento y la información en procesos, prácticas y decisiones.

“Otro autor como Rodríguez-Ponce (2005) resalta la importancia de saber que en los sistemas de aprendizaje hay tanto aspectos técnicos o mecánicos de la actividad organizativa conocida como ‘Hardlearning’, como aspectos relacionados con los individuos y sus relaciones sociales conocidas como ‘softlearning’ y defienden la semejanza entre los aspectos como herramienta para suplir las necesidades del mercado” (Rodríguez-Ponce, 2005, como se citó en Bellinza et al., 2011, p. 257).

Esta afirmación supone que una buena GC depende también de la calidad de las interacciones, la confianza y los procesos colectivos de la organización. En este sentido, la articulación entre ambas dimensiones resulta fundamental para responder a las exigencias del entorno y generar capacidades organizacionales sostenibles.

El concepto de gestión del conocimiento supone entender primeramente el concepto de gestión. Desde la perspectiva planteada en Uranga, W. (2004), la gestión es definida como

“la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. Por lo tanto, la gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos” (Uranga, W. 2004, p. 3).

Por lo tanto, gestionar implica intervenir en las prácticas sociales de la organización, a partir de la construcción de medios eficaces para direccionar las actividades a la consecución de los resultados deseados. Según la perspectiva de Uranga (2004), los procesos comunicacionales adquieren un lugar muy importante que no debe ser pasado por alto cuando de gestionar se trata, es por eso que se afirma que la comunicación y la gestión constituyen dos dimensiones inseparables de la práctica organizacional. Por consecuencia se sostiene que toda gestión comunica y toda comunicación configura modos de gestionar.

6.8. Fortalecimiento institucional

El concepto de fortalecimiento institucional es pertinente porque invita a reflexionar sobre su rol para mejorar las capacidades internas de la organización y optimizar procesos. “En síntesis, el fortalecimiento, es considerado como las acciones sociales (acuerdos, conductas, aprendizajes) que procuran cierta fortaleza en la estructura interna de la organización, la cual, le permite ser eficiente en el entorno social, político, económico y cultural” (Douard & Uriza, 2016, como se cita en Pérez-Ramírez et al., 2024, p. 4).

Como se menciona anteriormente, el fortalecimiento institucional refiere a un proceso en el cual la organización procura mejorar su gestión interna dentro de sus capacidades para así lograr con mayor eficacia y eficiencia sus objetivos. Esto implica un correcto desarrollo de sus actividades mediante capacidades organizativas, las cuales brindan herramientas para obtener mejores resultados. El uso adecuado de los recursos garantiza la eficiencia dentro de la misma y, a su vez, la eficacia consiste en alcanzar dichos objetivos y metas trazadas.

Para lograr dicho fortalecimiento, es necesario integrar la capacidad de inmediatez para solucionar problemas, fijar objetivos definidos y obtener recursos que fortalezcan a la institución de manera eficiente y transparente. La planificación estratégica se puede considerar como una herramienta clave para determinar cómo las organizaciones deben orientar su rumbo para alcanzar sus metas, considerando las transformaciones y exigencias del entorno (Pincay, 2022, como se cita en Torres

Baque & Pibaque Pionce, 2024).

A su vez, este proceso difiere según cada organización, ya que hay elementos institucionales que varían y deben ser respetados, como lo es su cultura, su misión, qué lugar ocupa la misma en la sociedad, su vínculo con públicos internos o externos, entre otros, los cuales marcarán en el proceso su factor diferencial.

Bajo el paraguas de fortalecimiento institucional, se considera sustancial abordar tres conceptos más que atraviesan al trabajo realizado: pasantías y prácticas preprofesionales, CRM y automatización de procesos y transformación digital.

En primer lugar, las pasantías tienen como finalidad proporcionar a las personas herramientas dentro del ámbito profesional, para complementar sus saberes teóricos con la práctica en un espacio correspondiente al área profesional seleccionada. Como resultado se espera integrar a los individuos al grupo social laboral, permitiendo de esta manera que el estudiante afiance y moldee su personalidad e identidad laboral, logrando facilitar la transición de lo teórico y el campo laboral (Ana Inés Renta Davids, s.f).

Como instrumentos de extensión trascienden lo estrictamente institucional y remiten a la realización de acciones con y en el medio social de un determinado territorio. Desde el punto de vista pedagógico, generan la posibilidad de superar la dicotomía teórico práctico y remiten a experiencias de “hacer pensando”, de “hacer saber” y a la “praxis”. Es decir, aprender desde la vivencia del proceso del trabajo en su relación con el “hacer saber” (Barato como se cita en ANEP - UTU, 2005, p.1).

La práctica dentro de una organización no educativa está restringida en función de los objetivos de la misma, su estructura, su misión, sus procesos institucionales, su cultura, entre otros. Mismo por el contexto social en que esa organización se desenvuelve. Estas dimensiones generan ciertos aprendizajes entre los miembros de la organización y un intercambio profundo de saberes que implica sumergirse en una institución en concreto, generando conocimientos de la cotidianidad de la misma.

No todas las propuestas que las entidades ofrecen son enriquecedoras para los estudiantes, ni atractivas desde un carácter formativo.

“Es necesario no solo buscar y generar propuestas interesantes de pasantías en puestos de trabajo significativos para los estudiantes, sino también disponer de un sistema de pasantías que cree los espacios requeridos para llevar a cabo este tipo de reflexión y que cuente con personas dispuestas a conducir estas experiencias” (Ana Inés Renta Davids, s.f).

El valor que los estudiantes le brindan al trabajo en el marco de la práctica, está directamente relacionado tanto con la motivación que ellos encuentren en dicha actividad, como la oportunidad de crecimiento en aspectos profesionales que les permitan desenvolverse en el futuro. La organización debe procurar que las propuestas formativas, tengan contenido significativo y destinado específicamente para el/la practicante. Como también, asignar un encargado de acompañar dicho proceso y asistir el/la practicante en las necesidades y/o dificultades que puedan surgir.

En segundo lugar, un CRM (Customer Relationship Management) o, en español, Gestión de la Relación con el Cliente, es una herramienta que ayuda a las organizaciones en el vínculo con sus públicos, gestionando y analizando interacciones y datos.

Según Moller (2024), la implementación de un CRM ofrece múltiples beneficios que pueden transformar la manera en que las organizaciones interactúan con sus clientes. Uno de los principales beneficios es la gestión de contactos, que permite almacenar y gestionar información importante sobre los distintos públicos, incluyendo datos personales, historial de vínculos y preferencias. Esto facilita la segmentación de los contactos, lo que a su vez da la posibilidad de personalizar las estrategias de marketing y comunicación.

Además, los CRM ayudan en la automatización de acciones de marketing, lo que reduce el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo campañas efectivas.

Mediante flujos de trabajo automatizados, se mejora la eficiencia y efectividad de las acciones de marketing.

Otro de los principales beneficios es la gestión comercial. Los CRM ofrecen herramientas para el seguimiento de oportunidades de financiamiento, optimizando el proceso de ventas y mejorando la tasa de conversión. Esto permite identificar oportunidades de negocio y cerrar ventas a través de un seguimiento efectivo.

Finalmente, los CRM proporcionan herramientas analíticas y reportes que permiten medir el rendimiento de las estrategias implementadas. Esto ayuda a tomar decisiones basadas en datos concretos, mejorando así la planificación y ejecución de acciones futuras.

Por último, como se verá en la tabla 2 (cuando se trata de la implementación de un CRM, de la automatización de procesos, capacitaciones y orden de información gracias al desarrollo de herramientas digitales), se hace referencia, implícitamente, al término transformación digital.

La universidad ORT Uruguay (s.f.) plantea que la transformación digital “refiere a la integración de tecnologías en todas las áreas de una empresa para incrementar su productividad, renovar su cultura, su operativa, y el valor generado para sus clientes”.

“La transformación digital no solo se trata de implementar tecnología” (ORT Uruguay, s.f.). Es un proceso orientado a optimizar las operaciones, la dirección estratégica y las propuestas de valor de una organización mediante la implementación articulada de cambios profundos en los ámbitos culturales y laborales. Trasciende la mera adopción de tecnologías porque supone cambios en procesos mentales, es un cambio de paradigma a nivel intelectual.

El éxito de implementar transformaciones digitales dependerá, de la ejecución de capacitaciones, tal como destaca el Instituto CPE (Capacitación en Programación y Empresa).

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN



7. Plan Estratégico de Comunicación

7.1. Actualización del diagnóstico

Al retomar el diálogo con TECHO para presentar el diagnóstico finalizado e iniciar el proceso del TFG, se identificó un cambio significativo en la estructura organizacional que impacta directamente en el área de comunicación. El director de comunicación deja su cargo para asumir la posición de director de operaciones, posición que se encontraba vacante.

Luego de cuatro meses de proceso de selección, la organización contrató a un nuevo director de comunicación. La convocatoria recibió más de 400 postulaciones y fue gestionada por el actual director de operaciones.

Con respecto a los públicos identificados y expuestos en el diagnóstico, se sumaron dos: practicantes e instituciones de formación terciaria. Los/las practicantes fueron identificados como consecuencia de una de las recomendaciones, en las que se establece fortalecer el sistema de pasantías. Lo mismo sucede con las instituciones de formación terciaria, las cuales son el nexo entre TECHO y los practicantes.

Es importante destacar que, a nivel conceptual, se tomó la decisión estratégica de referirse a los “pasantes” como “practicantes”. Ya no se habla de “sistema de pasantías” sino de “sistema de prácticas”. El término de practicante se entiende como un sinónimo más formal, que hace énfasis en el carácter formativo, experiencial y de aprendizaje de estos roles. El presente trabajo y el diálogo con la co-tutora también fueron inspiración en el marco de lo que se entiende sobre práctica pre-profesional y su relevancia al momento de una búsqueda de inserción laboral, reivindicando así su término.

De acuerdo con la concepción de los autores Ferrari y França (2011), los practicantes se ubican dentro de la clasificación de público no esencial ya que no son actores imprescindibles para el funcionamiento de la organización. No forman parte directa de la producción, pero sí la fortalecen con sus servicios y representación. Lo mismo sucede con los centros educativos de formación terciaria, los cuales, a su vez, se encuentran dentro de la subcategoría de “redes

comunitarias”, siendo organizaciones con las que la institución se vincula mediante acciones sociales.

7.2. Matriz FODA de Comunicación

En la siguiente matriz FODA de comunicación se presentan los hallazgos relevados a partir de un taller realizado en TECHO en conjunto con sus colaboradores, el cual permitió presentar de forma esquemática fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

Tabla 2. Matriz FODA de comunicación

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Organización consolidada con trayectoria y reconocimiento en el ámbito social. ● Existencia de lineamientos institucionales claros, combinados con cierto grado de flexibilidad operativa. ● Autonomía en la gestión de las distintas áreas. ● Amplia convocatoria y estabilidad del voluntariado. ● Desarrollo destacado del voluntariado corporativo. ● Cultura organizacional orientada a la mejora continua y la actualización de procesos. ● Vinculación con la estructura internacional de la organización (OI). ● Implementación de sistemas de registro y sistematización de la información a nivel global. ● Marca institucional consolidada, que permite mayor margen de innovación y toma de decisiones. ● Experiencia técnica en procesos constructivos (prefabricación). ● Fuerte sentido de pertenencia y compromiso por parte de los miembros de la organización. ● Adecuada organización en instancias de construcción, promoviendo la participación de las familias beneficiarias. ● Existencia de un comité de género y no discriminación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto de opinión pública favorable para el posicionamiento de la organización en temas sociales. ● Posibilidad de fortalecimiento a través del asesoramiento de proveedores. ● Potenciación del voluntariado corporativo como fuente de recursos y visibilidad. ● Generación de nuevas oportunidades a partir de la actualización constante de prácticas y herramientas. ● Desarrollo de alianzas con universidades mediante programas de pasantías. ● Alta participación de voluntariado joven, con capacidad de movilización e influencia en pares. ● Expansión de la comunicación digital y el uso estratégico de redes sociales. ● Implementación o mejora de sistemas de gestión de relaciones con donantes (CRM). ● Aprovechamiento del posicionamiento de marca para innovar en estrategias organizacionales. ● Fortalecimiento de la transparencia hacia empresas, socios e inversores. ● Posibilidad de articulación con organismos gubernamentales. ● Generación de alianzas y cooperación con otras organizaciones del tercer sector.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Personal limitado. ● Modelo de gestión interna indefinido. ● Comunicación interna obstaculizada por exceso de información. ● Falta de guía para pasantes. ● Dificultad en la búsqueda de voluntarios para gestión comunitaria. ● Carecen de proceso interno de documentación. ● Canales de comunicación no definidos. ● Efectividad y rapidez afectadas en respuestas por falta de chatbots. ● Ausencia de protocolo de egresos. ● Alta rotatividad de equipo. ● Imprevistos económicos. ● Poca receptividad por parte de la OI en determinadas áreas. ● Baja disponibilidad de crecimiento profesional interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alta competencia entre ONG´s, tanto en donaciones como en voluntariado. ● Amplia presencia de empresas focalizadas en RSE con diversos intereses. ● Nuevo plan de Gobierno que afecta el foco de interés de la organización. ● Factores políticos, económicos y sociales dentro del contexto mundial que influyen en la dinámica organizacional. ● Opinión pública. ● La continuidad de los prefabricados no se encuentra garantizada. ● Alta demanda constante por parte de los proveedores, lo cual compromete su fidelización con la misma.

Fuente: elaboración propia.

Esta matriz FODA permite obtener una visión integral de la organización; una institución consolidada con una sólida identidad, sostenida por un voluntariado activo y una cultura orientada a mejorar constantemente. Al mismo tiempo que proyecta su crecimiento al aprovechamiento del contexto en el que se desenvuelve, para poder posicionarse, generar alianzas y potenciar su comunicación.

Sin embargo, presenta ciertas adversidades internas como limitaciones de recursos humanos y económicos, dificultades en los procesos de comunicación y organización de la información, que repercuten en el funcionamiento cotidiano. Asimismo hay algunos aspectos externos a la organización que representan amenazas, como por ejemplo la competencia del sector, las influencias políticas y económicas del país y la fuerte dependencia de los proveedores.

7.3. Objetivo general del PEC

Fortalecer a TECHO a través del rediseño de una estrategia de comunicación que pone el foco en los procesos de comunicación interna y gestión de la información.

7.4. Objetivos específicos del PEC

1. Definir y formalizar procesos, roles y competencias para optimizar la gestión y transmisión del conocimiento.
2. Promover y potenciar el sistema de pasantías a través del diseño de un manual de prácticas.
3. Optimizar los canales de comunicación encargados de transmitir información dentro del equipo de TECHO.
4. Sistematizar el registro y la gestión de la información de los socios y aliados, para mejorar la continuidad y circulación interna del conocimiento en el área de fondos.

A continuación se presenta la tabla n° 3 que contiene una serie de actividades propuestas en base a los objetivos específicos definidos en el PEC.

Tabla 3. Tabla de actividades

Objetivos específicos del PEC	Actividades propuestas
Definir y formalizar procesos, roles y competencias para optimizar la gestión y transmisión del conocimiento.	Identificar y formalizar roles en la organización
	Realizar taller sobre roles, a partir de una dinámica de intercambio, que ayude a definir y dar a conocer las competencias de otras posiciones.
	Generar una guía en la cual se detallen responsabilidades, tareas, competencias e información clave acerca del rol.
	Implementar la guía como manual de inducción para nuevas incorporaciones.
Promover y potenciar el sistema de pasantías.	Redactar perfil para futuros aspirantes, que sea atractivo y contenga los principales requisitos que busca la organización y lo que la misma brinda como experiencia.
	Generar un documento que brinde información relevante sobre las tareas a realizar por el practicante, y que pueda guiarlo en sus primeros días, el mismo debe tener una coherencia con los requisitos del llamado, para que la experiencia sea enriquecedora (dependiendo de cada área).
	Definir una ficha de tareas que implementará la persona encargada de generar alianzas con centros educativos que tengan bolsas laborales.
Optimizar los canales de comunicación encargados de transmitir información dentro del equipo de TECHO.	Redactar un protocolo de funcionamiento para reforzar el uso de la herramienta Slack, a través de la creación de un plan de canales definidos para cada tema.
	Ordenar la estructura de carpetas en Google Drive para facilitar la gestión y recuperación de la información, primero con unidades compartidas como carpeta madre.
	Promover el uso de minutas de reuniones para un registro sistemático de los acuerdos y decisiones tomadas. Para el caso de reuniones virtuales, se recomienda el uso de las notas de Gemini, herramienta de los servicios de Google Workspace.
	Desarrollar una breve guía interna de uso de herramientas de comunicación y gestión de información.

Sistematizar el registro y la gestión de la información de los socios y aliados, para mejorar la continuidad y circulación interna del conocimiento en el área de fondos.	Implementar sistema de CRM para sistematizar datos personales (Nombre, apellidos, fecha de nacimiento, documento de identidad, número de contacto, mail, medio de pago, monto de donación) de los socios y aliados.
	Solicitar capacitación sobre el uso del sistema para que el equipo pueda realizar uso de esta herramienta.

Fuente: elaboración propia.

7.5. Matriz de mensajes

En este apartado se desarrolla qué y cómo comunicar a los públicos identificados, que son de interés en el marco del PEC. Se detalla de manera sistemática, qué mensajes serán transmitidos, a qué públicos estarán orientados y a través de qué canales se implementará dicha comunicación. A partir del diagnóstico realizado en 2025, se identificaron una serie de públicos en la organización de los cuales, en base a los objetivos del PEC. Se trabajará con los internos tales como el equipo de gestión (colaboradores contratados), socios y aliados, potenciales practicantes y los públicos externos como pueden ser organizaciones de formación terciaria que funcionarán como nexo entre TECHO y los practicantes.

Tabla 4. Matriz de mensajes

PÚBLICO OBJETIVO	QUÉ DECIMOS	CÓMO LO DECIMOS	CANAL SUGERIDO
<p>Colaboradores internos contratados</p>	<p>Transmitir la importancia de la comunicación e incentivar su uso como herramienta de fortalecimiento colectivo. Visibilizar y dar valor a cada rol dentro de la organización.</p>	<p>Mensajes inspiradores y claros que articulen lo cotidiano con lo técnico.</p> <p>Ejemplo: <i>"La comunicación nos conecta y nos organiza. Cada rol es clave para que el equipo y la organización funcionen. El trabajo colectivo cambia realidades".</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Whatsapp: mensajes informales con información cotidiana, recordatorios y coordinación rápida. Grupos definidos. - Mail: Información y mensajes importantes que requieran respaldo formal. - Slack: Definir grupos por áreas o tareas y eventos. - Reuniones presenciales.
<p>Socios y aliados</p>	<p>Transparencia y rendición de cuentas: Reforzar el orden de la información de donaciones fortalece la gestión y el vínculo con socios y aliados</p>	<p>Mensajes claros e incentivadores que vinculan la experiencia con el impacto social, resaltando la transformación mutua</p> <p>Ejemplo: <i>"Tu aporte suma, y mucho. Se transforma en oportunidades para mejorar la realidad de muchos uruguayos, a partir de una gestión clara y ordenada".</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instagram: Publicación para captar nuevos socios y aliados y retener los actuales. - Mail: uso formal para evidenciar detalladamente el destino de los aportes apostando a la transparencia. - Whatsapp: Recordatorios de pagos y anuncios rápidos. Invitación a eventos y construcciones.

<p>Potenciales practicantes</p>	<p>Fomentar oportunidades de formación pre profesional, promoviendo el desarrollo profesional, personal y el compromiso con la comunidad, en una organización orientada al cambio social.</p>	<p>Mensajes con tonos amigables y llamativos que invitan a estudiantes a postularse a las prácticas profesionales de la organización, haciendo énfasis en la importancia del rol y el impacto social.</p> <p>Ejemplo: <i>"Creemos en el protagonismo de la juventud para impulsar transformaciones sociales sostenibles. Sumate a una oportunidad para desarrollarte en tu área de estudio, trabajando en pos de la situación de los asentamientos de nuestro país".</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instagram: Carrusel con llamado a postularse a las prácticas preprofesionales. Información relevante sobre los requisitos y contacto. - LinkedIn: Llamado a postularse a las prácticas preprofesionales. Afiche digital que llame la atención y texto que desarrolle más la oportunidad. - Afiche físico en la institución educativa con la misma información y diseño que el digital.
<p>Instituciones de educación terciaria</p>	<p>Destacar el espacio de prácticas como una instancia formativa que permite vincular los conocimientos académicos con la realidad social, reconociendo en los estudiantes su capacidad crítica y su aporte tanto reflexivo como práctico.</p>	<p>Narrativas orientadas al crecimiento profesional, que vinculan el contexto social con vivencias reales y destacan el valor formativo de la experiencia.</p> <p>Ejemplo: <i>"Acompañamos la formación académica a través de instancias prácticas que funcionan como un puente entre la teoría y la realidad social, promoviendo experiencias formativas y de crecimiento profesional".</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mail institucional: Mensaje formal con la propuesta de las prácticas - Encuentro presencial: Instancia de diálogo destinada al intercambio y resolución de consultas respecto a la propuesta.

Fuente: elaboración propia.

7.6. Matriz de marco lógico

La siguiente tabla presenta la matriz de marco lógico (mencionada anteriormente en el apartado de metodología) en la que se presentan de forma organizada los objetivos y las acciones asociadas, con sus respectivos indicadores, métodos de verificación y supuestos de riesgo.

Tabla 5. Matriz de marco lógico

Jerarquía de objetivos	Resumen Narrativo	Indicadores	Métodos de Verificación	Supuestos de riesgo
Fin	Contribuir, a través de la implementación de una estrategia de comunicación interna, al fortalecimiento de la gestión organizacional de TECHO.	TECHO realiza trece actividades en los próximos 12 meses.	Memoria anual de TECHO.	TECHO implementa con éxito el Plan de comunicación realizado.
Objetivo general	Fortalecer a TECHO a través del rediseño de una estrategia de comunicación que pone el foco en los procesos de comunicación interna y gestión de la información.	- Al menos 50% del equipo reconoce mayor claridad en roles y responsabilidades. - Reducción de al menos 30% en los tiempos de búsqueda de información relevante por parte del equipo.	- Encuestas internas de percepción. - Entrevistas individuales y grupales.	- Existe alineación interna para aplicar los cambios propuestos. - El equipo adopta la estrategia, herramientas y procesos definidos.

Objetivo específico 1	Definir y formalizar procesos, roles y competencias para optimizar la gestión y transmisión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos un documento formal de roles, procesos y competencias se encuentra elaborado y validado por la organización. - Al menos 50% del equipo reconoce claridad en sus responsabilidades y en las de otros roles al finalizar el tiempo estipulado en el cronograma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación elaborada (guía de roles y procesos). - Encuestas internas al equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo participa activamente en la definición de roles y procesos. - La organización valida y adopta los documentos generados.
Actividad 1	Identificar y formalizar roles en la organización	Se identifican y formalizan los roles de la organización mediante al menos una instancia de relevamiento con el equipo, en el plazo de 2 meses.	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de relevamiento de roles. - Registros de instancias de trabajo con el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo dispone de tiempo para participar en el proceso de identificación. - Existe disposición para definir y formalizar roles dentro de la organización.
Actividad 2	Realizar taller sobre roles, a partir de una dinámica de intercambio, que ayude a definir y dar a conocer las competencias de otras posiciones.	Se realiza un taller con la participación de al menos 50% del equipo en el tiempo estipulado.	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de asistencia al taller. - Materiales generados durante la actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo dispone de tiempo para participar en el taller. - Existe apertura para el intercambio y la construcción colectiva.
Actividad 3	Generar una guía en la cual se detallen responsabilidades, tareas, competencias e información clave acerca del rol.	Se elabora una guía de roles que sistematiza responsabilidades, tareas y competencias, validada por la organización en el tiempo estipulado.	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de la guía de roles. - Validación por parte de la organización. 	Se dispone de información suficiente para la elaboración de la guía.
Actividad 4	Implementar la guía como manual de inducción para nuevas incorporaciones.	La guía de roles se implementa como manual de inducción y es utilizada en al menos un proceso de incorporación durante los próximos 3 meses.	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de inducción elaborado. - Registro de su uso en procesos de incorporación. 	El equipo adopta el uso del manual en los procesos de inducción.

Objetivo específico 2	Promover y potenciar el sistema de prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos un perfil de pasantía se encuentra definido y formalizado al finalizar el proyecto. - Se establece al menos una alianza con una institución educativa para la captación de practicantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de perfil de pasantía. - Registros de convenios o contactos con instituciones educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización cuenta con recursos para acompañar a pasantes. - Se presentan candidatos interesados en las prácticas.
Actividad 1	Redactar perfil para futuros aspirantes, que sea atractivo y contenga los principales requisitos que busca la organización y lo que la misma brinda como experiencia.	Se redacta un perfil de pasantía formalizado y validado por la organización en el plazo de 1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> - Documento del perfil de pasantía. - Validación por parte de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización define con claridad los requisitos del perfil. - Existe alineación interna sobre las características del perfil buscado.
Actividad 2	Generar un documento que brinde información relevante sobre las tareas a realizar por el practicante, y que pueda guiarlo en sus primeros días, el mismo debe tener una coherencia con los requisitos del llamado, para que la experiencia sea enriquecedora (dependiendo de cada área).	Se elabora un documento de inducción para practicantes, adaptado a las distintas áreas y validado por la organización en el plazo de 1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de inducción para practicantes. - Validación por parte de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se dispone de información suficiente para la elaboración del documento. - Las áreas colaboran en la definición de tareas y contenidos.
Actividad 3	Definir una ficha de tareas que implementará la persona encargada de generar alianzas con centros educativos que tengan bolsas laborales.	Se elabora una ficha de tareas para el rol encargado de gestionar alianzas con instituciones educativas, validada por la organización en el plazo de 1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de la ficha de tareas. - Validación por parte de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización define el rol responsable de la gestión de alianzas. - Existe disponibilidad de instituciones educativas interesadas en establecer vínculos.

Objetivo específico 3	Optimizar los canales de comunicación encargados de transmitir información dentro del equipo de TECHO.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos 40% del equipo reporta mejoras en la claridad y efectividad de los canales de comunicación interna al finalizar el proyecto. - Se definen y documentan los principales canales de comunicación interna y su uso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas internas de percepción. - Documentación de canales y lineamientos de uso. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo adopta los canales y lineamientos definidos. - Existe disposición para modificar prácticas de comunicación actuales.
Actividad 1	Redactar un protocolo de funcionamiento para reforzar el uso de la herramienta Slack, a través de la creación de un plan de canales definidos para cada tema.	Se elabora un protocolo de uso de Slack que define la estructura de canales y lineamientos de comunicación, validado por la organización en el plazo de 1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> - Documento del protocolo de uso de Slack. - Validación por parte de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo adopta los lineamientos definidos en el protocolo. - Existe disposición para ordenar y modificar el uso actual de los canales.
Actividad 2	Ordenar la estructura de carpetas en Google Drive para facilitar la gestión y recuperación de la información, primero con unidades compartidas como carpeta madre.	Se implementa una nueva estructura de carpetas en Google Drive, organizada en unidades compartidas, validada por la organización en el plazo de 1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de carpetas en Google Drive. - Validación por parte de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo adopta la nueva estructura de carpetas. - Se cuenta con permisos y acceso necesarios para reorganizar la información.
Actividad 3	Promover el uso de minutas de reuniones para un registro sistemático de los acuerdos y decisiones tomadas. Para el caso de reuniones virtuales, se recomienda el uso de las notas de Gemini, herramienta de los servicios de Google Workspace.	Se implementa el uso de minutas en al menos el 45% de las reuniones internas durante los próximos 2 meses.	<ul style="list-style-type: none"> - Minutas de reuniones registradas. - Documentos generados en Google Workspace. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo adopta el hábito de registrar minutas de reuniones. - Se dispone de herramientas digitales adecuadas para su implementación.
Actividad 4	Desarrollar una breve guía interna de uso de herramientas de comunicación y gestión de información.	Se elabora una guía interna de uso de herramientas de comunicación y gestión de la información, validada por la organización en el plazo de 1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de la guía interna. - Validación por parte de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo adopta la guía como referencia en el uso de herramientas. - Existe una alineación sobre las herramientas utilizadas en la organización.

Objetivo específico 4	Sistematizar el registro y la gestión de la información de los socios y aliados, para mejorar la continuidad y circulación interna del conocimiento en el área de fondos.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos 50% de los socios y aliados se encuentran registrados en el sistema CRM al finalizar el tiempo estipulado en el cronograma. - Al menos 40% del equipo utiliza el sistema CRM de forma regular para consultar y actualizar información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Base de datos del sistema CRM. - Encuestas internas al equipo. 	El equipo adopta el uso del sistema de forma sostenida.
Actividad 1	Implementar sistema de CRM para sistematizar datos personales (Nombre, apellidos, fecha de nacimiento, documento de identidad, número de contacto, mail, medio de pago, monto de donación) de los socios y aliados.	Sistema CRM implementado y operativo en un plazo máximo de 2 meses.	Sistema CRM en funcionamiento.	Se dispone de información previa para la carga de datos inicial.
Actividad 2	Solicitar capacitación sobre el uso del sistema para que el equipo pueda realizar uso de esta herramienta.	Al menos dos instancias de capacitación en la primera semana de la implementación, con una participación del 90% del equipo	Registro de asistencia a la capacitación.	El equipo dispone de tiempo y motivación para participar en la capacitación.

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

7.7. Cronograma

Se define un plan de acción con un cronograma de 12 meses, en el que se detallan las acciones correspondientes a cada actividad. Esta herramienta permite organizar las tareas en el tiempo, contemplando los recursos disponibles y las posibilidades operativas de la organización. También se incluyen los principales hitos, en la tabla 7 pueden verse detallados.

Tabla 6. Cronograma del plan. (Véase mejor aquí)

OBJETIVO	ACTIVIDADES	DETALLES	DETALLES																		
			MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				ME		
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	
SEMANA DEL PROYECTO:																					
1	Identificar y formalizar roles en la organización, mediante un cuestionario guía, dirigido al área comercial.	Diseño y elaboración de cuestionario guía																			
		Aplicar cuestionario																			
		Analizar y ordenar las respuestas del equipo				H1.1															
	Realizar taller sobre roles, a partir de una dinámica de intercambio, que ayude a definir y dar a conocer las competencias de otras posiciones.	Diseñar y definir modalidad, objetivos y contenidos del taller				H1.2															
		Coordinar horario del taller																			
		Producción de materiales para usar en el taller																			
		Ejecutar el taller												H1.3							
		Analizar información recopilada																			
	Generar una guía en la cual se detallen responsabilidades, tareas, competencias e información clave acerca del rol	Idear documento conforme al manual de marca																			
		Diseño y elección de información																			

OBJETIVO ACTIVIDADES		DETALLES																	T				
			MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				ME				
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2			
	acerca del rol.	Producción de guía																					
	Implementar la guía como manual de inducción para nuevas incorporaciones.	Validación de guía con organización																					
		Compartir guía con el equipo																					
		Almacenar guía en espacio destinado a Inducción de nuevos ingresos en Google Workspace																					
2	Redactar perfil para futuros aspirantes, que sea atractivo y contenga los principales requisitos que busca la organización y lo que la misma brinda como experiencia.	Diseñar y elaborar cuestionario para recolectar información necesaria																					
		Implementar cuestionario																					
		Recolección y análisis de información																					
	Generar un documento que brinde información relevante sobre las tareas a realizar por el practicante, y que pueda guiarlo en sus primeros días, el mismo debe tener una coherencia con los requisitos del llamado, para que la experiencia sea enriquecedora (dependiendo de cada área).	Elaborar un documento por área con la información obtenida en la A7																					
		Validar con cada área el documento																					

OBJETIVO	ACTIVIDADES	DETALLES	2				T3															
			S 5		MES 6				MES 7				MES 8				MES 9					
			S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	
SEMANA DEL PROYECTO:																						
	Definir una ficha de tareas que implementará la persona encargada de generar alianzas con centros educativos que tengan bolsas laborales.	Investigar pasos a seguir por la persona encargada de generar alianzas con centros educativos																				
		Listar pasos a seguir y elaborar ficha																				
		Brindar ficha a la persona encargada																				
	Redactar un protocolo de funcionamiento para reforzar el uso de la herramienta Slack, a través de la creación de un plan de canales definidos para cada tema.	Diagnosticar uso actual de la herramienta Slack																				
		Idear una serie de canales definidos por temas de interés del equipo																				
		Diseñar y elaborar un protocolo acorde a la utilización de esta herramienta																				
		Validar con el equipo e intercambiar ideas sobre el protocolo																				
		Implementar protocolo final																				
	Ordenar la estructura de carpetas en Google Drive para facilitar la gestión y recuperación de la información. primero	Analizar orden actual de información y división de carpetas																				
		División de información por área																				

OBJETIVO	ACTIVIDADES	DETALLES	2				T3																
			S 5		MES 6		MES 7				MES 8				MES 9								
SEMANA DEL PROYECTO:			S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1		
4	Implementar sistema de CRM para sistematizar datos personales (Nombre, apellidos, fecha de nacimiento, documento de identidad, número de contacto, mail, medio de pago, monto de donación) de los socios y aliados.	Evaluar y definir sistemas de CRM																					
		Determinar datos de socios y aliados a sistematizar																					
		Sistematizar datos																					
	Solicitar capacitación sobre el uso del sistema para que el equipo pueda realizar uso de esta herramienta.	Comunicar al equipo el uso de esta nueva herramienta y realizar taller introductorio																					
		Implementar primera capacitación																					
		Implementar segunda capacitación																					

Tabla 7. Hitos del cronograma

Referencia	Descripción de la acción	Previsto
H1.1	Analizar y ordenar las respuestas del equipo.	Mes 1
H1.2	Diseñar y definir modalidad, objetivos y contenidos del taller.	Mes 2
H1.3	Ejecutar el taller .	Mes 2
H1.4	Analizar la información recopilada.	Mes 3
H1.5	Validación de guía con organización.	Mes 4
H1.6	Almacenar guía en espacio destinado a Inducción de nuevos ingresos en Google Workspace.	Mes 4
H2.1	Recolección y análisis de información.	Mes 1
H2.2	Validar con cada área el documento.	Mes 5
H2.3	Brindar ficha a la persona encargada.	Mes 6
H3.1	Diseñar y elaborar un protocolo acorde a la utilización de esta herramienta.	Mes 7
H3.2	Validar con el equipo e intercambiar ideas sobre el protocolo.	Mes 8
H3.3	Implementar protocolo final.	Mes 8
H3.4	Reestructurar el orden actual.	Mes 9
H3.5	Implementar nuevo orden.	Mes 9
H3.6	Difundir instructivo con los colaboradores.	Mes 9
H3.7	Diseñar guía a partir de la información recopilada.	Mes 7
H3.8	Validar con el equipo.	Mes 8
H3.9	Difundir la guía.	Mes 8
H4.1	Determinar datos de socios y aliados a sistematizar.	Mes 10
H4.2	Sistematizar datos.	Mes 10
H4.3	Implementar primera capacitación.	Mes 12
H4.4	Implementar segunda capacitación.	Mes 12

7.8. Presupuesto

Se propone un presupuesto que contempla la implementación del PEC, organizado en torno a los cuatro objetivos específicos planteados.

Consideraciones importantes:

- La estimación de horas profesionales se fundamenta en el tiempo requerido para la planificación, ejecución y evaluación de acciones vinculadas a la sistematización de la información, la optimización de los canales de comunicación interna y la definición y documentación de procesos y roles organizacionales. El cálculo es considerando la labor de un profesional.
- El término “servicio único” hace referencia a que se efectúa mediante un único pago.
- Los productos vinculados al diseño gráfico fueron presupuestados con un proveedor externo, semi senior, el cual no se ocupa de la redacción de contenidos.
- Lo referente al CRM fue presupuestado en dólares, con un proveedor externo, semi senior. Se hizo el cálculo en base a la cotización del 11 de abril del 2026, día en el que el dólar estaba a 40 pesos uruguayos. La contratación de este servicio es meramente opcional ya que, al tratarse de una ONG, pueden aplicar a licencias gratuitas en un sistema como lo es *Salesforce*. Este es un CRM que cuenta con un plan llamado “Power of us”. El mismo otorga hasta diez licencias gratuitas para organizaciones sociales sin fines de lucro. De acuerdo con lo analizado, TECHO sí cumple los requisitos de elegibilidad para aplicar a este programa. Sin embargo, tanto para la implementación, como para el soporte y capacitaciones, la contratación del servicio pago sería más ágil, brindando una atención más personalizada e inmediata.
- En el cuarto objetivo, en la actividad que refiere a promover el uso de minutas, no se indica monto porque es una acción que le correspondería al propio equipo de la organización, no representando un gasto adicional.

Tabla 8. Tabla de presupuesto

Etapa	Actividad	Unidad de medida	Cantidad	Costo por unidad de medida en pesos uruguayos	Subtotal en pesos uruguayos
Objetivo 1: definir y formalizar procesos, roles y competencias para optimizar la gestión y transmisión del conocimiento	Planificación del taller (1 profesional)	Hora profesional	10	500	5000
	Implementación del taller (1 facilitador)	Hora profesional	2	500	1000
	Materiales para desarrollo del taller (lapiceras, marcadores, papelógrafo, cartulinas, cinta, tijera, post its)	Producto	-	-	1000
	Sistematización y análisis de la información (1 profesional)	Hora profesional	10	500	5000
	Subtotal taller	-	-	-	11000
Objetivo 2: promover y potenciar el sistema de prácticas para el área comercial	Desarrollo contenido de entregables: perfil del practicante	Hora profesional	4	500	2000
	Manual de roles (contenido onboarding)	Hora profesional	4	500	2000

	Contenidos para convocatoria	Hora profesional	4	500	2000
	Subtotal contenido para el desarrollo de visuales	-	-	-	6000
	Perfil del practicante: documento en hojas membretadas (diseño gráfico proveedor externo, no incluye redacción de contenidos)	Producto	1	2500	2500
	Manual de roles (hasta 28 páginas, diseño gráfico proveedor externo, no incluye redacción de contenidos)	Producto	1	25000	25000
	Carrusel + adaptación a historias con llamado para practicantes en RRSS (diseño gráfico proveedor externo, no incluye redacción de contenidos)	Producto	1	3500	3500
	Subtotal diseño gráfico	-	-	-	31000
Objetivo 3: optimizar los canales de comunicación encargados de transmitir información	Redacción de protocolo de uso para reforzar el uso de la herramienta Slack, a través de la creación de un plan de canales definidos para cada tema	Hora profesional	10	500	5000
	Ordenar la estructura de carpetas en Google Drive para facilitar la gestión y recuperación de la información, primero con unidades compartidas como carpetas madre	Hora profesional	6	500	3000

	Promover el uso de minutas de reuniones para un registro sistemático de los acuerdos y decisiones tomadas	-	0	0	0
	Desarrollar una breve guía interna de uso de herramientas de comunicación y gestión de información	Hora profesional	4	500	2000
	Subtotal optimización canales	-	-	-	10000
Objetivo 4: sistematizar el registro y la gestión de la información de los socios y aliados	Implementación inicial CRM	Servicio único	1	20.000	20.000
	Infraestructura mensual en DigitalOcean	Servicio mensual	1	400	400
	Soporte/capacitación	Servicio mensual	1	4000	4000
	Subtotal CRM (primer año)	-	-	-	24.400
				TOTAL GENERAL	82.400

Fuente: elaboración propia.

ACCIONES EJECUTADAS



8. Acciones ejecutadas

En el marco del desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación para TECHO se explican, calendarizan y presupuestan las recomendaciones que surgieron en el diagnóstico de comunicación de la organización. Sin embargo, en base a una serie de criterios se seleccionaron tres de las diez propuestas para desarrollar e implementar: reforzar el sistema de pasantías, documentar roles y sus respectivas tareas como parte de transmisión del conocimiento y desarrollar una guía de comunicación interna para cada área. Estas dos últimas se redujeron a una misma acción.

La elección de las recomendaciones se llevó a cabo en conjunto con la organización, con el objetivo de implementar acciones acordes a sus necesidades y que resulten viables para su ejecución.

8.1 Manual de roles (véase aquí)

Para la elaboración del manual de roles de los colaboradores de TECHO se realizó un formulario para recabar información sobre las responsabilidades, dependencias de roles y generalidades de los puestos.

Una vez obtenidos los datos, se llevó a cabo un taller participativo con la mayoría de los integrantes de la organización, con el fin de validar y complementar la información relevada en el formulario. El taller se desarrolló bajo una dinámica de intercambio de roles y validación cruzada entre pares: se dividió al equipo en duplas y cada participante debía responder una serie de preguntas en relación con el rol de su compañero.

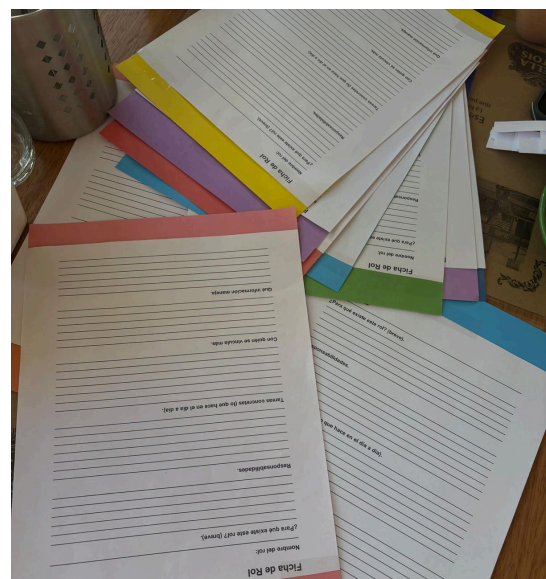
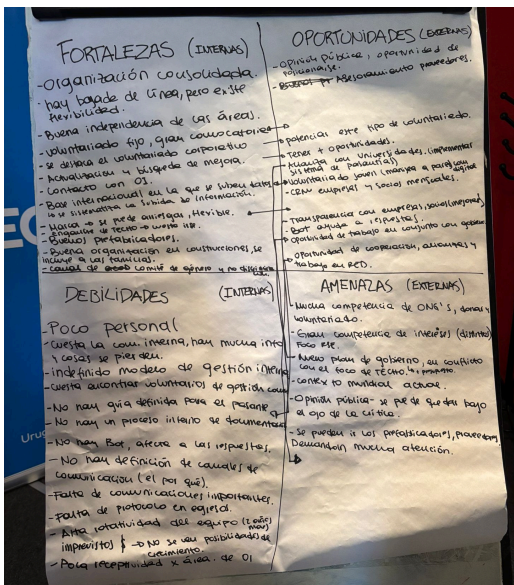
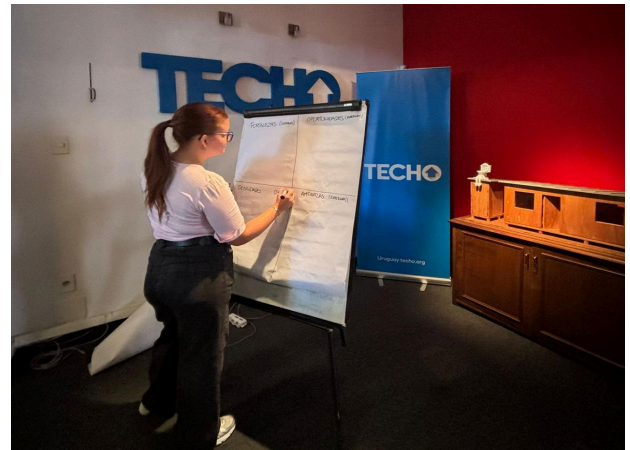
Finalizado el tiempo para completar la ficha, se habilitó la oportunidad de intercambiar las respuestas y corregir errores.

Una vez recopilada la información del formulario y el taller, se realizó un esquema con los datos de cada rol y se estructuró de forma clara y concisa.

En lo que refiere a su contenido, el documento se organiza del siguiente modo:

- Carátula.
- Índice.
- Introducción.
- Misión / Visión.
- Organigrama del equipo contratado.
- Desarrollo de roles de cada integrante (descripción del rol, principales responsabilidades, dependencia, decisiones que requieren validación, canales de comunicación, información que recibe y produce).
- Mensaje final.

El diseño gráfico del documento se elaboró conforme a las pautas del manual de marca de TECHO.



8.2 Perfil de practicante (véase aquí)

El perfil de practicante se elaboró a partir de los datos relevados del mismo formulario utilizado para la construcción del manual de roles. En el caso de los roles del área comercial se incorporaron preguntas específicas para identificar los requisitos que debe tener un practicante, lo que la organización aporta a la formación y experiencia del mismo y las responsabilidades adquiridas. Se utilizó como boceto un llamado a pasantías publicado por TECHO en 2022, del cual se tomaron aspectos estructurales.

Como parte del proceso de validación del perfil de practicantes se contactó a los colaboradores del área comercial de la organización para aprobar la información y ultimar detalles.

Es importante destacar la participación de los colaboradores en ambos procesos, ya que son quienes integran la organización y desarrollan cotidianamente sus actividades en ella. En este sentido constituyen un actor clave en su funcionamiento y viabilidad. Su aporte es fundamental para la obtención de información relevante que permite llevar a cabo los procesos mencionados, ya que cuentan con cierto conocimiento que ayuda a identificar aspectos organizacionales factibles a fortalecer y potenciar.

A su vez, se realizaron tres piezas gráficas que acompañan dicho perfil, con el objetivo de potenciar las postulaciones a las prácticas a través de las redes sociales. Las mismas están alineadas a la identidad de la organización.

SUMATE

En TECHO creemos en el protagonismo de la juventud para impulsar transformaciones sociales sostenibles. Una oportunidad para desarrollarse en su área de estudio, trabajando en pos de la situación de los asentamientos de nuestro país.

PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

Buscamos estudiantes de:
Comunicación / Administración de empresas /
Economía y finanzas / Relaciones internacionales

¿QUÉ TE LLEVAS?

- Experiencia en una organización con impacto social y presencia en América Latina.
- Espacio de aprendizaje continuo, con acompañamiento.
- Desarrollo profesional en un entorno dinámico, diverso y con sentido de urgencia.
- Ambiente de trabajo flexible, con foco en el propósito y en el trabajo en equipo.

POSTULATE
mariapia.rodriguez@techo.org

TECHO

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES



9. Conclusiones

Este TFG es el resultado de un año de trabajo. El proceso inició con la elección de la organización con la cual trabajar. El objetivo fue claro y compartido: trabajar con una OSC con la que se conectara con su propósito, contribuyendo a la problemática social y poder poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. Los problemas de comunicación planteados por TECHO fueron uno de los intereses principales e incentivaron un desafío en el equipo.

Luego de la elección de la organización, la siguiente etapa fue la elaboración de un diagnóstico de comunicación, que consistió en el análisis situacional de la misma. A partir de una serie de instancias, como por ejemplo entrevistas en profundidad y observación participante, fue posible identificar que la planificación ineficiente de la comunicación representaba el problema principal, especialmente de la comunicación interna.

Posterior a lo último mencionado, se desarrollaron una serie de recomendaciones de las cuales, en el marco del PEC, se ejecutaron dos. Estas fueron validadas en conjunto con la co-tutora y la organización, con el fin de fortalecer a TECHO a través de la gestión interna de la comunicación. De ellas se desprendieron dos entregables, uno enfocado a un público externo de la OSC y otro a los colaboradores internos. Esto permitió concluir, una vez más, que en la práctica, tanto la comunicación interna como la externa, están interrelacionadas; que lo interno (identidad) se refleja en lo externo (imagen).

En base a este proceso se puede realizar, además, un conjunto de conclusiones y observaciones relevantes. En primer lugar, que al tratarse de una OSC, el capital social constituye el activo más importante de TECHO. Por lo tanto, fortalecer la comunicación interna es una inversión directa en la sostenibilidad organizacional, sin dejar de lado la importancia indiscutida del factor económico. A su vez, es imprescindible no perder de vista la planificación en la comunicación, evitando que ésta se limite únicamente al marketing o a la publicidad.

En segundo lugar, se destacan las instancias presenciales de intercambio con los colaboradores, como oportunidad de enriquecimiento, para recabar información de fuente directa y fomentar el diálogo entre todos los integrantes del equipo, generando un espacio de aprendizaje conjunto que aporta mayor profundidad al análisis.

Asimismo, se espera que el trabajo realizado resulte de utilidad y funcione como facilitador para el desarrollo de nuevas líneas de investigación, así como para la implementación de otras recomendaciones identificadas en el diagnóstico, o de aquellas que puedan surgir en el futuro, en pos de la mejora continua.

En definitiva, este TFG no solo permitió aplicar conocimientos teóricos en un contexto real, sino también reafirmar el valor de la comunicación como una herramienta estratégica para transformar realidades y generar impacto social.

REFLEXIONES PERSONALES



10. Reflexiones personales

10.1. Sabrina De León

Es inevitable que al escribir esta reflexión no piense en la Sabrina que comenzó su carrera hace tantos años, en lo que me transforme y soy hoy. Si bien durante todo el trayecto hubo tanto momentos buenos y otros no tan buenos, es posible ver el crecimiento interno en todas las dimensiones. Desde lo personal, lo profesional y lo grupal.

Como mencioné anteriormente, destaco mi crecimiento interno, pero más se pudo visibilizar en el último año de trabajo. Si bien durante el transcurso del seminario uno piensa que todo es un montón, que es pesado para la rutina del que trabaja y estudia, con el tiempo pude visualizar todo lo positivo que esto trae. Fue un año intenso pero de mucho aprendizaje, entre nosotras como grupo, nosotras con la organización y nosotras en clase. En el seminario me animé a participar en clase (algo que nunca realizaba), reafirmando conocimientos e intercambiando con mis compañeros. Hoy recuerdo esas instancias y aunque la mayoría llegaba cansada, valió la pena.

Otra mención importantísima, con respecto a lo que comenté anteriormente, no hubiera sido posible sin mi equipo. Gracias a Agus, Miru y Vale que fueron excelentes compañeras en este trayecto de seminario y TFG. Cuando digo excelentes no es solo por lo buenas profesionales que son (para mí ya lo son), sino porque aprendimos a trabajar en equipo, a potenciar lo que cada una tenía para dar, pero siempre desde el respeto y compañerismo. Teniendo claro que el objetivo era el mismo para todas. Acompañando cuando no eran los mejores días, como también motivándonos luego de cada logro que obtuvimos. De eso creo que se trata el trabajo en grupo, lo cual aprendí mucho durante esta última parte del trayecto. Esto también es gracias a la propuesta que ofrece el seminario organizacional, que también lo destacó.

Por otro lado, el proceso de intervención y práctica con TECHO superó mis expectativas. En principio agradecer a los colaboradores de la organización por su disponibilidad y apoyo a nuestro trabajo. Fue un trabajo totalmente enriquecedor, en

el cual pude vivir en primera persona los mil conceptos que adquirimos en el perfil organizacional, pero a su vez, en una OSC. Lo cual para mi tuvo un plus. Había por detrás una misión institucional que tenía impacto social, lo cual me generó más ganas de comprometerme con la organización, ya que si bien yo estaba aprendiendo y poniendo en práctica conocimientos, me estaba llevando otro tipo de aprendizaje social. En más de una ocasión fue un golpe de realidad.

El proceso de elaboración de este trabajo tuvo un intercambio grupal y los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera, lo cual permitió solidificar los mismos y generar nuevos. Aprendí a planificar y ejecutar acciones, pero a su vez, también aprendí a lidiar con los cambios “de planes” y las incertidumbres que se generan ante ellos. A su vez, si bien era algo que ya sabía, confirme la importancia de la comunicación y el rol del comunicador dentro de una organización. Estos conocimientos, afirmaciones, aprendizajes, son gracias a la práctica, lo cual valoro y es parte de mi crecimiento personal y profesional.

Mención especial para nuestra co-tutora Carolina, la cual fue de gran apoyo, guía y acompañamiento durante todo el proceso.

Vuelvo agradecer a mi equipo de compañeras, me siento afortunada en poder terminar esta etapa con ellas.

10.2. Miranda López

Es increíble pensar que con este trabajo finaliza una etapa tan importante de nuestras vidas. Me atraviesan muchas emociones y sensaciones distintas al mirar hacia atrás y repasar cada semestre, cada grupo de trabajo y cada versión de mí que, hasta el último día, eligió estudiar comunicación en la Facultad de Información y Comunicación.

Finalizar una carrera de grado habla de perseverancia, de esfuerzo y de un deseo profundo de llegar a la meta, incluso frente a todos los distractores y desafíos que aparecen en el camino. Hoy puedo decir que se puede.

Me llena de orgullo haber realizado este TFG junto a un grupo tan heterogéneo y valioso, donde siempre primó el respeto y el compañerismo. No fue fácil coincidir, sincronizar nuestras agendas ni encontrar espacios de encuentro, pero siempre terminaron ganando las ganas de priorizar nuestro trabajo y apoyarnos en el proceso.

Sin dudas nuestra motivación comenzó en el Seminario. A lo largo de las clases fuimos recorriendo, junto a distintos profesores, temas que ya habíamos visto durante la carrera, pero desde una nueva perspectiva: la de integrarlos, profundizarlos y ponerlos en práctica para construir nuestro proyecto final.

Tuvimos la oportunidad de analizar distintas organizaciones para desarrollar el TFG y también de conversar con ellas en una instancia de intercambio. Luego de dialogar y analizar las distintas opciones, decidimos ir por TECHO, y defender el porqué queríamos trabajar con esta organización. La emoción fue total cuando supimos que nos había tocado trabajar con ellos, una organización que realmente nos movía, no solo por lo que hace, sino por cómo lo hace, generando comunidad y poniendo en el centro a las personas.

Al momento de conocer a la organización estábamos muy emocionadas, al fin teníamos una instancia práctica para desafiarnos y poner en juego nuestros saberes teóricos. Fue muy cómodo el intercambio con la organización, siempre nos facilitaron lo que les pedimos, y la comunicación con ellos fue increíble. Nuestra co-tutora siempre estuvo ahí para apoyarnos e impulsarnos, veló por nuestra autonomía y nos hizo sentir que podíamos, es super importante tener estas influencias cerca.

Este proceso no solo nos permitió aplicar herramientas y conceptos adquiridos a lo largo de la carrera, sino también enfrentarnos a nuestras propias inseguridades, aprender a tomar decisiones en equipo y confiar en nuestras capacidades. Cada instancia fue una oportunidad de crecimiento, tanto a nivel profesional como personal.

Además, desde el Seminario también logramos construir lazos con otros compañeros, generando vínculos que van más allá de lo académico. Es muy valioso

egresar no solo con un título, sino también con estas compañías, que hicieron el camino mucho más disfrutable.

Me llevo de esta etapa no solo conocimientos, sino también experiencias, aprendizajes compartidos y vínculos que sin dudas van a permanecer. Cierro este camino con orgullo, con gratitud y con la certeza de que todo el recorrido valió la pena.

Hoy no solo termina una etapa, también comienza otra, en la que todo lo aprendido encuentra su lugar en nuevos desafíos.

10.3. Agustina Luque

Resulta difícil asimilar la idea de que hace 4 años y medio entraba a la FIC totalmente perdida, sin claridad sobre lo que quería, habiendo dejado una carrera y con una incertidumbre gigante. Hoy estoy culminando una etapa de mi vida que ha sido como una montaña rusa, llena de altos y bajos. Una etapa llena de desafíos, sobre todo en lo personal.

La elaboración de este Trabajo Final de Grado ha sido una instancia de gran aprendizaje. Nos dio la oportunidad de identificar en la práctica, gran parte de la teoría aprendida a lo largo de la carrera, así como aplicar esos conocimientos en un contexto real. Pero también, nos enseñó como equipo a coordinarnos, a entender que todos tenemos distintos tiempos, a adaptarnos a los cambios, a ceder y dejar de lado individuales para fortalecer lo colectivo y a confiar.

Este proceso nos permitió presenciar de primera mano el mundo organizacional al asumir un rol en la planificación, el diseño, la implementación y la gestión de esta intervención. En este sentido creo que el Seminario Taller de Grado es una propuesta muy enriquecedora a la cual estoy agradecida ya que se convierte en una instancia de preparación para el mundo laboral, en donde conectamos y nos relacionamos con futuros colegas.

No puedo no mencionar a TECHO, y sobre todo a Gervasio, quienes nos abrieron las puertas de la organización para juntos poder crear. Desde el momento en que tuvimos que seleccionar con qué organización queríamos trabajar sabíamos que

TECHO era la indicada y tuvimos la suerte de coincidir. Espero sinceramente que esta intervención represente un pequeño aporte al trabajo que realizan.

Agradezco al grupo de mujeres con quienes compartí este proceso: Sabri, Miru y Vale. Su compromiso, dedicación y compañerismo fueron fundamentales. No tengo dudas de que son excelentes profesionales. Les deseo lo mejor del mundo y se que sea lo que sea que se propongan, lo van a lograr. También a nuestra co-tutora, Caro, que sin su guía y apoyo no hubiera sido igual, dándonos lugar para equivocarnos, aprender y mejorar, trabajando con autonomía. Todas ellas hicieron de este proceso tan caótico, un caos más ameno y significativo. Aprendí mucho de ellas y con ellas.

Termino esta etapa llena de emociones: agradecida, motivada y profundamente orgullosa del camino recorrido este último año y en toda la carrera.

10.4. Valentina Rodríguez

No puedo evitar que esta reflexión final y personal esté cargada de emoción, porque se termina una etapa realmente significativa en mi vida, para dar comienzo a otra, desconocida. No puedo evitar recordar todo lo que sucedió a lo largo de estos años y emocionarme. Desde hace días que, cada vez que hablo de este proceso, lloro. Siento mucho agradecimiento y emoción.

Si hay algo que me llevo grabado es lo interpersonal. En todo, pero especialmente en los encuentros presenciales. Los intercambios con TECHO y sus devoluciones fueron muy ricos. Lo mismo con las compañeras de equipo. Me considero muy afortunada de coincidir con personas como Miranda, Agustina y Sabrina. Con ellas no solo construimos este gran trabajo sino que también aprendí mucho acerca de las dinámicas vinculares y, sobre todo, confirmé la potencia del trabajo en equipo.

El vínculo con otros profesionales del rubro también fue sustantivo, por ejemplo, al momento de solicitar presupuestos para las acciones recomendadas, en donde debimos ser muy claras y descriptivas para saber qué pedir, algo que no es tan simple como suena.

Más allá de lo académico, hubo algo que me atravesó de forma muy personal y es la problemática que aborda TECHO. Si bien el tema siempre me interpeló, este año en particular comencé a involucrarme de otra manera. En dos oportunidades, en la vía pública, me interceptaron desde UNICEF y Aldeas Infantiles, los escuché, tuvimos diálogos muy valiosos sobre el trabajo en red para abordar problemáticas sociales, y decidí empezar a aportar económicamente con un monto que agradezco no me hace la diferencia, pero a ellos sí. También empecé a conectar más con artistas que visibilizan esta realidad, como la música de Milo J. Recomendando escuchar “Los invisibles” de Milo J.

En cuanto a la metodología y a trabajos realizados como ser el cronograma, destaco que fueron herramientas que hoy puedo trasladar directamente a mi trabajo actual como ejecutiva de cuentas en una agencia de comunicación, en especial en lo referente a planificación de proyectos. También me enfrenté y enfrento a algo que parece simple pero no lo es en absoluto: la gestión, el orden de la información. Cuando hay múltiples interlocutores y cuando la comunicación está tan asociada a resultados comerciales, el desafío es enorme. Y aunque eso es entendible porque sin recursos económicos las organizaciones no existen, reafirmo la postura de reivindicar la importancia de planificar la comunicación, de ser estratega, para que todo funcione de la mejor forma posible.

Por último, énfasis en agradecer a Carolina, “co”-tutora. Fue un pilar en el proceso. Siempre estuvo, acompañando, cuestionando, transmitiendo conocimientos. Me quedo con mucho más que un Trabajo Final de Grado para la obtención de un título.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



11. Referencias bibliográficas

Agudelo, C. A., Martínez, L. M., & Ortiz, I. C. (2013). *Gestión del conocimiento: Un activo intangible a través de la investigación.* *Praxis*, 9, 108–113.

Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación.* UOC.

Aljure, A. (s. f.). *Quién soy.* <https://andresaljure.com/quien-soy/>

Alonso, M., Márquez, M., Paz, F., & Voelker, L. (2024). *La comunicación como motor del voluntariado: Estrategias para la construcción de comunidad y liderazgo en América Solidaria [Trabajo final de grado, Universidad de la República].* Colibrí – Repositorio Institucional. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/53335>

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones: Una contribución de la Oficina Regional Andina.* Brot für die Welt.

Bacqué, L., Ferreira, M., Quijano, F., & Suárez, M. (2023). *Plan estratégico de comunicación: Fortaleciendo redes, construyendo el camino [Trabajo final de grado, Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación].* Colibrí – Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/38885>

Bellinza, M., Guerrero Barrera, N., Colon Sirtori, S., & Ramírez Mercado, W. (2011). *Gestión del conocimiento: Aproximaciones.* *Clío América*, 5(10), 257–271.

Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna.* *Reporte C & D – Capacitación y Desarrollo*, 13, 1–7.

CUTI. (2024, octubre 2). *CRM: La clave para potenciar la relación con tus clientes y maximizar resultados.* <https://cuti.org.uy/blog/de-socios-blog/crm-la-clave-para-potenciar-la-relacion-con-tus-clientes-y-maximizar-resultados/>

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

Fernández Collado, C. (2009). *Definición y alcance de la comunicación organizacional.* En *La comunicación en las organizaciones* (pp. 11-15). México: Trillas.

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0: Un desafío cultural (Versión 0.1).* Formanchuk & Asociados.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.).* McGraw-Hill.

Instituto CPE. (s. f.). *¿De qué hablamos cuando hablamos de transformación digital?*

<https://institutocpe.edu.uy/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-transformacion-digital/>

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

Lasswell, H. D. (1985). *Estructura y función de la comunicación en la sociedad.* En *M. de Moragas Spà (Ed.), Sociología de la comunicación de masas (Vol. 2).* Gustavo Gili. (Trabajo original publicado en 1948).

Movimiento Antorchista Nacional. (s. f.). *Oda a la pobreza.*
<https://www.movimientoantorchista.org.mx/oda-a-la-pobreza>

Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo & Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones.*
<https://cdn01.pucp.education/comunicaciones/2019/05/08173109/calandria-guia-gestion-comunicacion-instituciones-brot.pdf>

Ordóñez Banegas, M. M. (2025). *Propuesta de estructura organizacional y manual de puestos basados en competencias para la ONG Rare* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana].

Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/items/dddddf22-cedd-4f43-b868-0f0689f883a0>

Pinto Yerovi, A. B. (2017). *La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones.* *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(3), 179–186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>

Salesforce. (s. f.). *Power of Us Program.* <https://www.salesforce.com/company/power-of-us/>

Universidad ORT Uruguay. (s. f.). *Transformación digital: Qué es y cuáles son sus beneficios.* <https://facs.ort.edu.uy/blog/transformacion-digital-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios>

Uranga, W. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional.* http://wuranga.com.ar/images/propios/15_herramienta_gestion.pdf

Vargas, A. E., & León, L. (2016). *La gestión del conocimiento respecto a la organización que aprende, enfocado por teorías y tendencias a nivel nacional e internacional.* *Ciencia y Poder Aéreo*, 11(1), 106–121. <https://doi.org/10.18667/cienciaypoderaereo.528>

Uso de inteligencia artificial

Este apartado se incorpora con el objetivo de garantizar transparencia en relación con el uso de herramientas de inteligencia artificial. Se empleó ChatGPT de OpenAI, como apoyo en la redacción y corrección de estilo para ajustar el contenido a las normas APA. Sin embargo, es importante destacar que las decisiones teóricas, las interpretaciones de los procesos, las conclusiones y entregables con elementos de diseño, corresponden exclusivamente a la autoría de las integrantes del equipo.

APÉNDICES Y ANEXOS

1 2

12. Apéndices y anexos

12.1 Cronograma

12.2 Manual de Roles

12.3 Perfil del practicante

12.4 Matriz FODA

12.5 Matriz de marco lógico

12.6 Matriz de mensajes

12.7 Presupuestos

12.8 Taller