

**Universidad ORT Uruguay**  
**Facultad de Comunicación y Diseño**

*Programa de Comunicación Corporativa para la  
asociación Atletas Especiales Región Este*

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Licenciados en Comunicación Orientación Corporativa

Lucía Aguilar Bassine 153235

Mateo Filipovich Rosso 155391

Tutor: Agustín Courtoisie

2015

## **Declaración de autoría**

Nosotros, Lucía Aguilar Bassine y Mateo Filipovich Rosso, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Proyecto Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación Corporativa;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Lucía Aguilar Bassine

Montevideo, 26 de marzo de 2015



Mateo Filipovich Rosso

Montevideo, 26 de marzo de 2015

### **Dedicatoria**

Queremos agradecer de corazón y dedicarle este proyecto a quien fue nuestra verdadera fuente de inspiración durante todo este tiempo: Anto Aguilar. Por ella conocimos la organización, pero más importante aún, gracias a ella aprendimos lo que es la superación, la sinceridad y la alegría en su naturaleza más pura. Ella nos enseña que todos los problemas tienen solución y que “el amor es más fuerte” es mucho más que la estrofa de una canción. Ella, sin saberlo, es la gran artífice de nuestro trabajo; más que eso, es la motivación más genuina detrás de todo esto.

## **Agradecimientos**

Vaya nuestro más sincero agradecimiento a nuestro tutor, Agustín Courtoisie. Su compromiso característico, su dedicación, su pasión y su mirada descontaminada fueron los pilares de un apoyo que fue fundamental en el arduo proceso que significó este proyecto. Su impronta y su proveniencia de otras áreas por fuera de la Comunicación Corporativa no hicieron más que enriquecer nuestro trabajo. Su frontalidad fue clave para sortear las encrucijadas teóricas sin dejar de motivarnos en todo momento. La elección del tutor no fue un tema menor; fueron semanas de incertidumbre pero finalmente podemos aseverar que estamos felices con nuestra decisión.

Agradecemos a nuestras familias, ellas nos apoyaron desde el día uno, y años después, siguen alentando nuestras decisiones y emprendimientos, oficiando de correctores improvisados, desgrabadores de entrevistas o facilitadores de contactos.

A nuestros amigos, gracias por hacernos notar de lo que nos perdimos este último tiempo y motivarnos en los momentos en que las palabras que formaban las líneas ya no nos decían nada. La satisfacción de la tarea cumplida hace que todo encuentre un sentido.

Finalmente, agradecemos al cuerpo docente de la Universidad ORT que nos formó durante estos años. En el acierto o en el error, siempre quisieron lo mejor para nuestra educación, porque en la vida y en la docencia no se trata de buenos y malos, de mejores o peores, se trata de dejar la huella, y vaya si lo hicieron.

## **Abstract**

Este programa se focaliza en la asociación civil Atletas Especiales Región Este (AERE). Su objetivo principal es promover el deporte en jóvenes con discapacidad, fomentando así su desarrollo personal y mejorando su calidad de vida.

En el primer capítulo se avanza preliminarmente sobre la problemática, se introduce la organización escogida y se presenta el objeto de estudio y marco metodológico utilizado para el correcto desempeño del trabajo.

En el segundo capítulo se introduce directamente en el entorno, abordando las problemáticas que arrojan cuestiones clave como la discapacidad vinculada al deporte, la sociedad civil en general y la legislación que enmarca la temática seleccionada. Se contextualizan todos los componentes que conforman AERE en sí misma.

A continuación se realiza una descripción minuciosa de la organización. Se detallan sus finalidades, la estructura, la historia, sus actividades y demás procesos.

Una vez en conocimiento de la organización con un buen nivel de detalle así como de su entorno, se presenta un diagnóstico situacional de AERE. Se analiza la notoriedad, los grupos de públicos, su identidad y se hace un análisis FODA para estructurar la información. Se extraen conclusiones del diagnóstico que puedan guiar el posterior desarrollo del trabajo.

Para terminar, se elabora un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa que pretende cambiar la realidad de la organización. Se trabajará para, desde la comunicación, estructurar el trabajo y así optimizar esfuerzos y alcanzar resultados satisfactorios.

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>2. DEFINICIÓN DEL ENTORNO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. La problemática de la discapacidad y el deporte.....</b>	<b>13</b>
2.1.1 Discapacidad y deporte .....	13
2.1.2 La discapacidad en Uruguay .....	15
2.1.3 Referencias Internacionales.....	19
<b>2.2. Sociedad Civil.....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Acercamiento al Tercer Sector.....	22
2.2.2 Responsabilidad Social Empresaria .....	24
<b>2.3. Legislación.....</b>	<b>25</b>
2.3.1 Constitución y leyes .....	25
2.3.2 Comisión Nacional Honoraria de la Discapacidad.....	28
2.3.3 PRONADIS.....	28
2.3.4 Sistema Nacional Integrado de Cuidados.....	28
<b>3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1. Finalidades .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2. Historia .....</b>	<b>34</b>
3.2.1 Competiciones.....	35
<b>3.3. Estructura .....</b>	<b>36</b>
3.3.1 Docentes.....	37
3.3.2 Comisión Directiva .....	38
3.3.3 Asamblea de socios .....	40
<b>3.4. Actividades .....</b>	<b>41</b>
3.4.1 Actividades especiales .....	42
<b>3.5. Infraestructura .....</b>	<b>43</b>
<b>3.6. Financiación .....</b>	<b>45</b>
3.6.1 Definición de términos: patrocinio, esponsorio, mecenazgo y <i>fundraising</i> .....	46
<b>3.7. Comunicación .....</b>	<b>49</b>
3.7.1 Comunicación interna .....	50
3.7.2 Comunicación externa.....	51

<b>4. DIAGNÓSTICO DE AERE .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1. Análisis del entorno .....</b>	<b>53</b>
4.1.1 Organizaciones del sector de actividad .....	53
4.1.2 Competencia.....	55
<b>4.2. Análisis de la organización .....</b>	<b>57</b>
4.2.1 Identidad corporativa .....	57
4.2.2 Vectores de la identidad .....	58
<b>4.3. Imagen corporativa .....</b>	<b>63</b>
4.3.1 Estudio de la notoriedad.....	63
<b>4.4. Análisis de los <i>stakeholders</i> o grupos de interés .....</b>	<b>66</b>
4.4.1 Públicos internos: .....	67
<b>4.1. Jerarquización de los grupos de interés .....</b>	<b>73</b>
<b>4.2. F.O.D.A.....</b>	<b>76</b>
4.2.1 Fortalezas .....	77
4.2.2 Oportunidades .....	78
4.2.3 Debilidades.....	79
4.2.4 Amenazas .....	80
<b>4.3. Conclusiones del diagnóstico .....</b>	<b>82</b>
<b>5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA ....</b>	<b>84</b>
<b>5.1. Objetivos.....</b>	<b>85</b>
<b>5.2. Público objetivo .....</b>	<b>86</b>
<b>5.3. Estrategia.....</b>	<b>86</b>
<b>5.4. Mensajes clave .....</b>	<b>88</b>
<b>5.5. Tácticas.....</b>	<b>89</b>
5.5.1 Formalización de los elementos identitarios: misión, visión y valores institucionales.....	89
5.5.2 Registro de los deportistas .....	90
5.5.3 Formalización de las reuniones de la Comisión Directiva.....	90
5.5.4 Alianzas estratégicas .....	91
5.5.5 Creación de Sub-comisiones .....	94
5.5.6 Captación de socios fijos.....	95
5.5.7 <i>Spot</i> institucional.....	96
5.5.8 Presencia digital, web y redes sociales.....	97
5.5.9 Registrar a la organización en el Mapeo de la Sociedad Civil y otras bases referentes al sector.....	98
5.5.10 Boletín de noticias digital o <i>newsletter</i> .....	99

5.5.11	Memoria anual.....	100
5.5.12	<i>Sponsor information sheet</i> .....	101
5.5.13	10K por la integración.....	101
5.5.14	Creación de un proyecto en plataforma <i>Kickstarter.com</i> .....	106
5.5.15	Formalización de la gestión de prensa .....	107
5.5.16	Acciones de relacionamiento estatal .....	107
<b>5.6.</b>	<b>Indicadores.....</b>	<b>109</b>
5.6.1	Formalización de los elementos identitarios: misión, visión y valores institucionales.....	109
5.6.2	Registro de los deportistas .....	109
5.6.3	Formalización de las reuniones de la Comisión Directiva .....	110
5.6.4	Alianzas estratégicas .....	110
5.6.5	Creación de Sub-comisiones .....	110
5.6.6	Captación de socios fijos.....	110
5.6.7	<i>Spot</i> institucional.....	111
5.6.8	Presencia digital, <i>web</i> y redes sociales.....	111
5.6.9	Registrar a la organización en el Mapeo de la Sociedad Civil y otras bases referentes al sector.....	111
5.6.10	Boletín de noticias digital o <i>Newsletter</i> .....	111
5.6.11	Memoria anual.....	111
5.6.12	<i>Sponsor information sheet</i> .....	112
5.6.13	10K por la integración.....	112
5.6.14	Creación de proyecto en plataforma <i>Kickstarter.com</i> .....	112
5.6.15	Formalización de la gestión de prensa .....	112
5.6.16	Acciones de relacionamiento estatal .....	113
<b>5.7.</b>	<b>Cronograma .....</b>	<b>114</b>
<b>5.8.</b>	<b>Presupuesto .....</b>	<b>115</b>
<b>5.9.</b>	<b>Planificación de la evaluación del plan .....</b>	<b>117</b>
<b>6.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>118</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>124</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones implica una mirada al núcleo de las relaciones humanas, es decir, al intercambio interpersonal, a los momentos compartidos. Las organizaciones forman un escenario tan usual, como complejo y, al mismo tiempo, apasionante, en donde los seres humanos tejen redes interconectadas entre sí. Cada nexos, cada conexión y hasta cada distancia comunica. Todo remonta a Paul Watzlawick cuando enunciaba que no existe la no-comunicación, que todo transmite un sentido, todo comunica.

Las redes entretejidas contienen un sinnúmero de componentes inherentes a la comunicación en sí misma: percepciones, reputaciones, imágenes, confianza, gestualidad. Todo comunica y, por consiguiente, todo es una oportunidad manifiesta. La abundancia de componentes y públicos de cada organización sumerge a la Comunicación Corporativa en un requisito de diversificación cognitiva que resulta un desafío intrínseco a la disciplina.

El comunicador corporativo es capaz de crear planes firmes y eficaces con acciones erguidas sobre el pensamiento estratégico para alcanzar a todos los públicos. Tener un ojo crítico, pensar de forma “largoplacista” y reducir al mínimo los sesgos del entorno resulta clave en esta profesión.

La vorágine del mundo actual hace que se viva constantemente sujeto a cambios, crisis (muchas veces consecuencia de tales cambios), auges e incertidumbres. La globalización hizo del mundo algo más chico, más conectado. Esto, expone a todos y constantemente a distintos puntos de vista, a diferentes interpretaciones y manifestaciones de la realidad.

La Comunicación Corporativa es aún un campo relativamente reciente y un dominio de saber emergente debe ser manejado desde la profesionalización para hacerse valer en tiempos que lo cuestionan, y es esa la clave de las organizaciones modernas y enfocadas en su prosperidad futura.

Para que la comunicación organizacional exista y sea reconocida con pleno derecho como una actividad profesional, tiene que sustentarse en una base metodológica indiscutible. Para que la comunicación se considere un objetivo, es indispensable que la empresa la entienda como una técnica capaz de apoyar una dinámica de desarrollo. (Libaert, 2014, p. 19).

Sin un plan de comunicación estratégicamente pensado, es imposible pensar en la profesionalización de la comunicación organizacional.

El proyecto que se desarrolla tiene como protagonista a la organización Atletas Especiales Región Este (AERE). La misma, reúne muchas características que la hacen permeable a un plan estratégico de comunicación corporativa. La necesidad de intervención en comunicación en este punto de su vida institucional es vital y tiene la ventaja de contar con un equipo que impulsa hacia adelante a todo el que se cruce en su camino. El entorno le ha planteado a estas personas barreras y limitantes, pero se identifica la fuerza y dedicación que poseen para derribarlas.

Richard Sennett sostenía que:

La afirmación que “todos somos básicamente iguales” expresa una visión del mundo que busca la neutralidad. El deseo de neutralizar la diferencia, de domesticarla, surge de una ansiedad relativa a la diferencia. Una consecuencia de ello es el debilitamiento del impulso a cooperar con los que siguen siendo irreductiblemente Otro. (2012, p. 22)

Lo que dicho pensador dice es lo que suele suceder en el mundo contemporáneo. No obstante, hay quienes no siguen esa suerte de tendencia. Tan valioso como ayudar directamente a las personas a crecer día a día, es orientar al grupo en sí a partir del conocimiento de un campo tan dinámico como desatendido y que ofrece un gran abanico de posibilidades. Crear un plan estratégico de comunicación corporativa que contemple aspectos internos y externos, que denuncie los vicios existentes que atentan contra el buen funcionamiento de la organización, que ofrezca variantes en el modo de hacer las cosas, que sea creativo y que apunte a la prosperidad de la organización resulta tan apasionante y desafiante como la disciplina en sí misma. Fundamentalmente se pretende que este Plan de Comunicación sea llevado a la práctica para poder realmente cambiar y mejorar la realidad de la organización.

Al tomar la decisión de realizar este plan, fueron también aceptados muchos desafíos. Sortearlos, implicó un importante esfuerzo y el trabajo en conjunto con la dirección de la organización.

Para realizar una investigación objetiva y abarcativa de la realidad de AERE y su entorno fueron aplicadas técnicas cualitativas y cuantitativas para la recolección de datos. Las entrevistas en profundidad y la observación participante fueron los instrumentos que permitieron un relacionamiento con los actores implicados y el conocimiento de la situación al detalle.

Además, hubo contacto con informantes externos e internos; así diversas visiones y experiencias en torno a la temática “discapacidad y deporte” fueron contempladas. Se buscó contrastar los distintos discursos y pensamientos para no tener como referencia únicamente la visión de la misma organización.

Por otra parte, se buscó información de fuentes secundarias para poder conocer cómo han actuado otras organizaciones de similares características, tanto a nivel nacional como internacional.

A continuación presentamos el listado de las entrevistas realizadas:

<b>Institución</b>	<b>Referente</b>	<b>Objetivo de la entrevista</b>
<b>AERE</b>	<b>Serrana Hernández</b> - Prof. Ed. física y rol importante en la fundación de AERE	Conocer sobre los inicios y la estructura de AERE
	<b>Cecilia Bassine</b> - Presidente AERE	Investigar el funcionamiento de la organización, las tareas específicas en la práctica de los miembros, su acercamiento y las opciones de financiamiento
	<b>Nilda Guerrero</b> – Titular de la Comisión Fiscal de AERE y Presidente de ONG Creciendo Juntos (Lavalleja)	Ponernos al tanto del origen de la organización y de la naturaleza de la relación con las ONG de Lavalleja especialmente
<b>Intendencia de Maldonado</b>	<b>Eliana Quintela</b> - Encargada de la Unidad de Políticas Especiales	Conocer la visión de la Intendencia de Maldonado hacia la organización, así como su contribución (económica, logística o de cualquier tipo)
	<b>Carmen Núñez</b> - Encargada de Unidad de Promoción de Eventos de la IDM y Coordinadora Académica de ISEF	Indagar sobre la normativa vigente del ISEF, en especial en lo que respecta a la participación del alumnado como voluntarios de AERE, y conocer su postura al respecto
<b>Campus de Maldonado</b>	<b>Valeria González</b> – Profesora de educación física del Campus de Maldonado	Conocer sobre las dinámicas de las prácticas deportivas y su involucración con AERE
<b>ISEF</b>	<b>Federico Rodríguez</b> - Estudiante de 4to año del ISEF	Obtener el punto de vista de un estudiante avanzado actual del ISEF y evaluar si la gestión de captación de voluntarios está siendo efectiva o no
	<b>Fabrizio Cardozo</b> - Graduado de ISEF, integrante de la ONG “Oportunidades”, ex voluntario en Teletón Uruguay y ex voluntario de AERE	Conocer la experiencia como voluntario de AERE desde el punto de vista humano y profesional
<b>Canal Once</b>	<b>Marcela González</b> - Periodista “madrina” de AERE	Descubrir cómo se da el relacionamiento con la prensa de AERE. Además aprender sobre el funcionamiento de los medios locales y en especial su interés en la problemática estudiada

El programa está organizado en cuatro grandes secciones. En primer lugar, se presenta al sector, el entorno, la legislación y todo lo que enmarca a AERE como organización del

tercer sector. A continuación, se desarrolló una descripción de la organización lo más objetiva y gráfica posible. Para seguir, se elaboró un diagnóstico de la organización, que permitió definir la situación actual, las flaquezas y las cuestiones a mejorar de cara al futuro. Para terminar, se especificó el plan de comunicación corporativa propuesto para la organización al detalle.

## 2. DEFINICIÓN DEL ENTORNO

### 2.1. La problemática de la discapacidad y el deporte

#### 2.1.1 Discapacidad y deporte

Salud, bienestar e integración social: estas son sin duda algunas de las características asociadas a la actividad física como práctica enriquecedora de las personas. La palabra deporte “proviene del vocablo *deportarse*, que hacía referencia a “divertirse, descansar”, y éste del latín *deportare* “trasladarse, transportarse”, en referencia probablemente a distraer la mente”. (González, 2003, p.29).

La práctica deportiva no solo resulta fundamental en el desarrollo de las personas en el aspecto físico sino que también lo es para el psicológico. La Organización Mundial de la Salud (OMS) así lo explica en su reciente recomendación de la práctica deportiva en los seres humanos<sup>1</sup>. Daniel Germán Zucchi en 2001 explica que las personas que padecen una discapacidad sufren un grado de aislamiento. Deben desarrollarse, crecer y madurar en una sociedad que se construyó sobre parámetros de lo que es considerado “normal”, transformándose así en una barrera difícil de superar. Poco a poco la frustración pasa a ser parte de su vida y el anhelo de la independencia resulta cada vez más alejado.

Dicho autor en su publicación afirma que:

El deporte ayudará en un principio a abstraerse por momentos de los inconvenientes que esas barreras acarrearán; además fortalecerá su psiquis (afectividad, emotividad, control, percepción, cognición). Pero lo que es más importante es que el deporte crea un campo adecuado y sencillo para la auto-superación, ella busca establecer objetivos a alcanzar para poder superarse día a día y luego a partir de ellos proyectar otros objetivos buscando un reajuste permanente, un “feed-back”. La auto-superación no solo acarrea beneficios de índole psicológica sino también social. (p. 4).

Rodríguez Facal en Zucchi retoma el asunto y lo profundiza un poco más. Se concentra en la práctica deportiva y reconoce que “el entrenamiento a partir de sus principios pedagógicos no es un medio en sí mismo sino un mejoramiento de la salud y una preparación para la vida”. (p. 4).

La asidua práctica deportiva genera grupos de interacción e inclusión social vitales, así como despierta el espíritu de superación personal y la satisfacción de ser reconocido. El

---

<sup>1</sup> Recuperado de [http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet\\_recommendations/es/](http://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/es/)

Portal de las Personas con Discapacidad de España publicó un artículo sobre el deporte y la manera en que influye en los discapacitados. Allí, luego de enumerar los beneficios a la salud de cualquier ser humano que la práctica deportiva acarrea, se destaca el valor del deporte terapéutico. Según dicho organismo, es “la segunda fase del deporte adaptado. Su objetivo es perfeccionar aquellas cualidades que se han ido desarrollando en la fase anterior [la rehabilitación] mediante juegos y deportes adaptados a la discapacidad. Es decir su objetivo es valerse en la vida cotidiana”<sup>2</sup>. Por su parte, el Colegio Profesional de Fisioterapeutas de Andalucía (ICPFA) en su nomenclatura de fisioterapia afirma que el deporte terapéutico es una parte importante del proceso de reeducación de los discapacitados para satisfacer todas las necesidades particulares que se generan a partir de la discapacidad<sup>3</sup>.

En Uruguay, son muchas las terapias pensadas para realizarse a partir de la práctica del deporte terapéutico. En este rubro, la equitación y la natación son las disciplinas destacadas.

La problemática dada por el cruce de los ejes temáticos “deporte” y “discapacidad” es tan compleja como enriquecedora y potencial benefactora de la calidad de vida de muchas personas en el mundo y, en particular, en nuestro país. De hecho, la congruencia de la fisioterapia (terapias paliativas para el tratamiento de discapacidades permanentes o temporales) y pedagogía deportiva (aspecto relacionado al crecimiento sociológico a través del deporte) desemboca en el deporte terapéutico.

**Cuadro 1: Definición de términos.**



Fuente: Daniel Germán Zucchi en *Deporte y discapacidad*.

<sup>2</sup> Recuperado de <http://www.discapnet.es/Castellano/areastematicas/ocioycultura/deporte/Paginas/Default.aspx>

<sup>3</sup> Recuperado de [http://www.colfisio.org/guia\\_de\\_actos\\_fisioterapicos/2\\_GRUPO\\_1\\_CINESITERAPIA/6\\_\\_D\\_T\\_CNICAS\\_DE\\_TONIFICACION\\_y\\_FORTALECIMIENTO\\_MUSCULAR/61\\_Deporte\\_Terapeutico.html](http://www.colfisio.org/guia_de_actos_fisioterapicos/2_GRUPO_1_CINESITERAPIA/6__D_T_CNICAS_DE_TONIFICACION_y_FORTALECIMIENTO_MUSCULAR/61_Deporte_Terapeutico.html)

## 2.1.2 La discapacidad en Uruguay

De acuerdo a los datos recabados por la Organización Mundial de la Salud (OMS)<sup>4</sup> en su Informe Mundial 2011 sobre la discapacidad más del 15% de la población Mundial total vive con algún tipo de discapacidad. Según los datos del Censo de 2011 del Instituto Nacional de Estadística en Uruguay, 517.711 personas tienen una discapacidad (de leve a severa) para ver, oír, caminar, aprender o entender, es decir el 15,92% de la población nacional, en un total de 3.286.314 habitantes. A su vez, 47.799 son niños o jóvenes (entre 0 y 17 años), lo que representa el 9,21% de la población discapacitada del país.

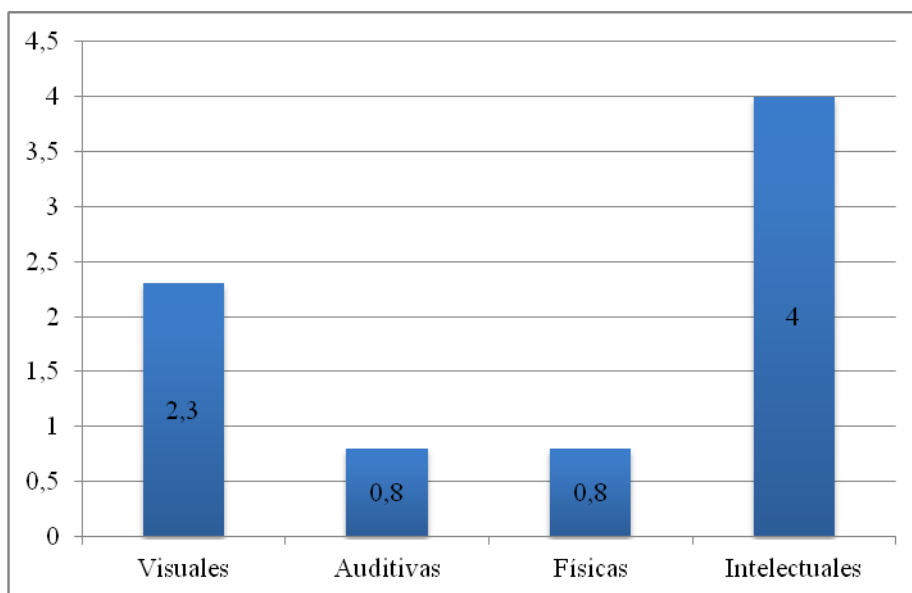
Esta es la información oficial de la situación actual de la discapacidad en la población uruguaya. Actualmente, sólo se han realizado tres estudios oficiales sobre la discapacidad en nuestro país: la Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad (2004), la Encuesta Continua de Hogares Ampliada específicamente en su “módulo salud” (2006) y el Censo de Población más reciente (2011). Si bien no recaban el mismo tipo de información, se complementan y ofrecen un acercamiento a la situación actual. La carencia de datos más precisos acerca de niños y adolescentes discapacitados es una manifestación del rezagado lugar que ocupan en lo que se refiere a políticas nacionales. De hecho, en el estudio *La situación de niños, niñas y adolescentes con discapacidad en Uruguay* realizado por UNICEF en 2013 se plantea que la información confiable sobre esta temática empezó a recabarse hace menos de 15 años con los estudios anteriormente mencionados, y esto ha impedido alcanzar un nivel de visibilidad mayor para poder influir en tomadores de decisión y mejorar las políticas públicas.

Al momento de investigar una situación, es útil clasificar las discapacidades de acuerdo a su naturaleza y, por lo general, se reagrupan en cuatro grandes grupos: visuales, auditivas, físicas e intelectuales. A partir del Censo de Población de 2011, existen datos precisos sobre qué tipo de discapacidad predomina entre los niños y adolescentes de nuestra sociedad.

---

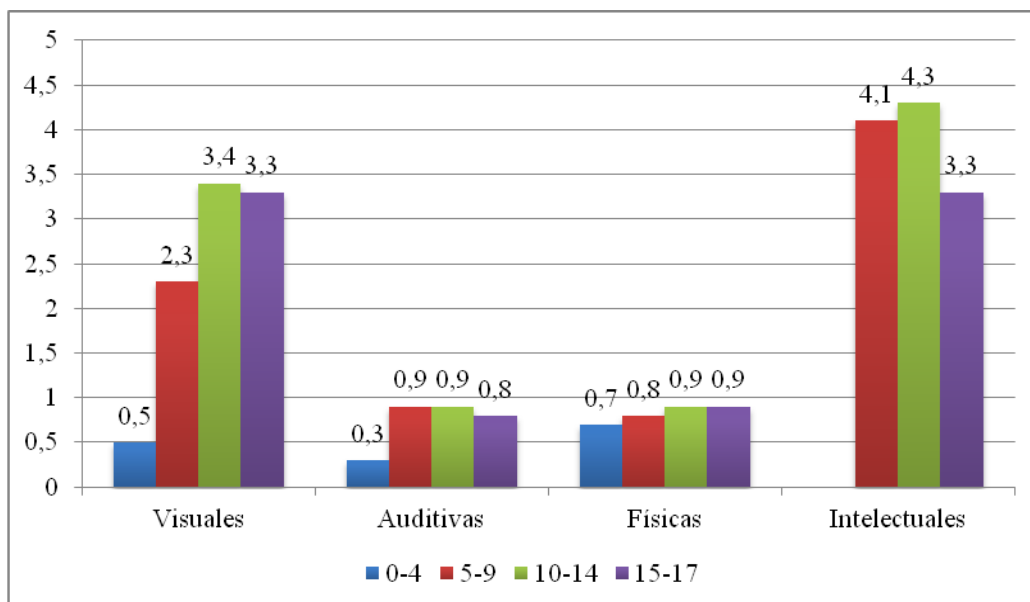
<sup>4</sup> Organización Mundial de la Salud & Banco Mundial. Recuperado el 25 de setiembre de 2014 de [http://www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/summary\\_es.pdf](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/summary_es.pdf)

**Gráfico 2.** Niños y adolescentes de 0 a 17 años según tipo de discapacidad. En porcentajes. Año 2011.



Fuente: UNICEF, 2013, p.22.

**Gráfico 3.** Niños y adolescentes de 0 a 17 años edad con discapacidad, según tipo de discapacidad y grupo de edades. En porcentajes. Año 2011.

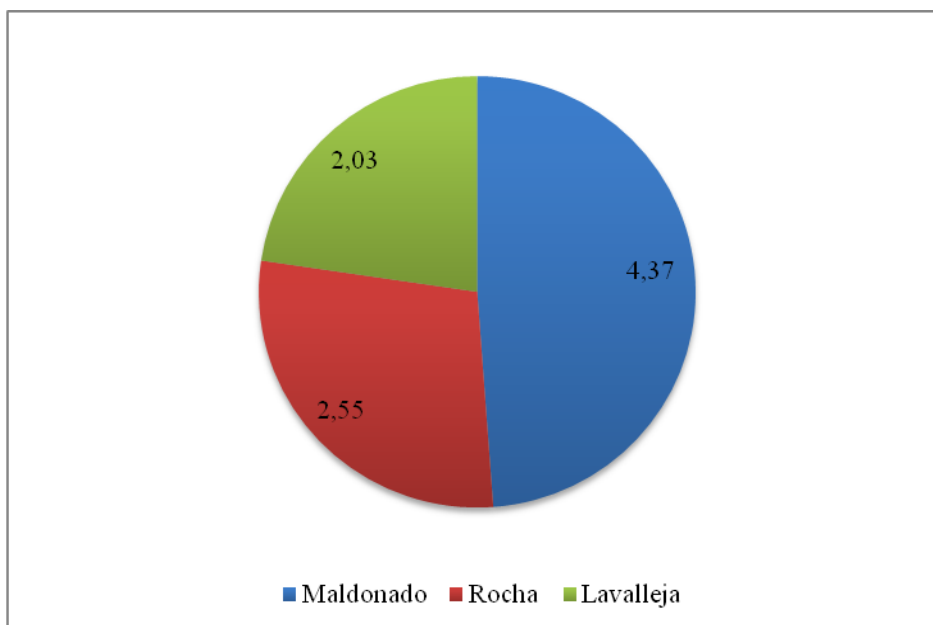


Fuente: UNICEF, 2013, p.22.

Las discapacidades intelectuales son las que predominan: casi la mitad de los jóvenes discapacitados las padecen. También resulta oportuno detenerse en la distribución en el país

de las personas con algún tipo de discapacidad<sup>5</sup> y en particular en los departamentos con los que AERE establece algún tipo de relación.

**Gráfico 4.** Población con algún tipo de discapacidad, según departamento en Uruguay. En porcentajes. Año 2011.



Fuente: Elaboración propia basada en los microdatos del Censo de Población 2011 del INE.

En el territorio nacional son cuatro los gobiernos departamentales que tienen una división específica abocada a la temática de la discapacidad. Los mismos coinciden con los departamentos en los que se concentra el mayor número de discapacitados en Uruguay: Montevideo (35,93%), Canelones (16,84%), Maldonado (4,37%) y Salto (4,11%).

UNICEF (2013) en su publicación pone sobre el tapete la tendencia internacional que relaciona el nivel socioeconómico de las personas con la discapacidad:

A nivel internacional se reconoce el círculo vicioso que tiende a crearse entre la pobreza y la discapacidad (Metts, 2006). Los resultados del Informe mundial sobre la discapacidad (OMS-Banco Mundial, 2011) confirman que la prevalencia de la discapacidad es mayor entre los grupos más pobres de la población y que las malas condiciones de vida hacen más frecuente la discapacidad. (UNICEF; 2013; p. 23).

En Uruguay, según dicho estudio, las cifras oficiales parecen confirmar esta hipótesis ya que casi la mitad de las personas con discapacidad de algún tipo proviene de los hogares

<sup>5</sup> Ver anexo N° 5, tabla de población en Uruguay con alguna discapacidad permanente (para ver, oír, caminar o aprender o entender), según departamento, de acuerdo a los datos del INE, 2011.

con menores ingresos según la Encuesta Permanente de Hogares y los Ministerios de Educación y Cultura (MEC) y de Desarrollo (MIDES). De esta interrelación se desprende la importancia de instituciones educativas como AERE, ya que favorece o fortalece el acceso a servicios de salud y desarrollo integrado para aquellas personas que de alguna manera están limitados por su poder adquisitivo.

Finalmente, hay un aspecto de la situación actual en Uruguay que UNICEF destaca en su estudio: la educación a la que el grupo de personas en cuestión tiene acceso. Se valora que alrededor del 88% de los jóvenes entre 0 y 17 años con discapacidad asisten a centros educativos y de desarrollo. No obstante, dicho organismo reconoce un quiebre, un límite difícil de transgredir en el desarrollo de alternativas para promover proyectos de vida independientes una vez que finalizan el ciclo básico educativo. En este sentido, también vale destacar que AERE incentiva el deporte como proyecto de vida y satisfacción personal en cada una de esas personas.

### 2.1.3 Referencias Internacionales

**Disabled Sports USA.** Esta organización estadounidense sin fines de lucro desarrolló un programa para que jóvenes discapacitados puedan practicar deportes alrededor del país. Este programa, llamado “¡Puedo hacer cualquier cosa!<sup>6</sup>”, tiene como objetivo demostrar a la sociedad en general que una discapacidad no es un obstáculo para la práctica deportiva. Los jóvenes pueden elegir entre más de 40 disciplinas para practicar.

**Imagen 5:** Diferentes disciplinas comprendidas en el programa “¡Puedo hacer cualquier cosa!”.



Fuente: Disabled Sports USA: <http://www.disabledsportsusa.org/resources/adaptive-sports/>

**English federation of disability sport.** Esta organización no solo promueve el deporte entre discapacitados, sino que busca la integración y aspira a otros ámbitos más, como los aspectos comunicacionales y culturales. Se han asociado a los institutos estadísticos y han incluido una sección sobre discapacidad en los censos, en los que se puede observar no solo la cantidad de personas con discapacidad que hay en el país, sino también cuán frecuente es su actividad física. Por otro lado, tienen un estudio en el que se investiga la percepción que

<sup>6</sup> Originalmente “I can do anything!”. Traductores: autores.

la gente tiene hacia los discapacitados, cómo se sienten al respecto, cuán cómodos se sienten al estar cerca de una persona con discapacidad, como se sentirían si una persona con discapacidad fuera su jefe, etc.

Se destaca de esta organización que han superado el ámbito deportivo ya que también observan otras manifestaciones sociales. En su sitio *web* no solo promueven el deporte, también expresan las diferentes teorías que existen alrededor de las personas con discapacidad, y crearon un manual de comunicaciones inclusivas, a través del cual los clubes o centros deportivos pueden aprender cómo comunicar correctamente para no discriminar o aislar a las personas con discapacidades.

**Imagen 6:** Esquema de los diferentes paradigmas entorno a la discapacidad.



Fuente: Extraído de <http://www.efds.co.uk>

## 2.2. Sociedad Civil

Para comprender el sector en el cual se enmarca la organización sin fines de lucro, Atletas Especiales Región Este, resulta necesario presentar el concepto de sociedad civil, el que describe cómo es posible que este tipo de asociaciones sean fructíferas para toda la sociedad.

Los gérmenes solidarios/comunitarios surgen a través del sentido de pertenencia, de la ciudadanía *per se*, del sentimiento individual de formar parte de algo mayor. Precisamente así se crea la sociedad civil. “Está formada por un vasto conjunto de redes sociales en el que las personas y las instituciones se implican y son implicadas en un complejo entramado social”. (Requena Santos, 2008, p. 11). Estas redes sociales, conectadas e interdependientes, son las que definen el tipo de sociedad actual, en la que además de ser responsables de las acciones propias, las personas son afectadas por las acciones de terceros.

Requena Santos plantea que el impulso de asociación es inherente al humano, desde el inicio de la sociedad como tal, el individuo necesita la interacción y la cooperación para sobrevivir. Ya en una visión contemporánea que supera la necesidad básica de supervivencia, se encuentra que en la asociación, en el colectivo, se logra ejecutar acciones de forma más rápida y fácil que de manera individual. “Las redes sociales son constructoras de sociedad civil. Las redes sociales, como elemento generador de capital social, enriquecen a la sociedad en la que se generan” (p.44).

Keane (1998) define sociedad civil como un complejo y cambiante conjunto de organizaciones no gubernamentales que tienden a ser auto-organizadas, pacíficas y en constante tensión entre ellas y con las instituciones estatales. Por otro lado, Habermas la define como “un conjunto de relaciones no gubernamentales y no económicas así como las asociaciones de voluntarios que afianzan las estructuras de comunicación de la esfera pública, en el componente de sociedad del “mundo de la vida””. (Requena Santos, 2008, p.17).

El asociacionismo implícito y el tipo de organizaciones que en la sociedad civil se generan son la relación directa entre ésta y el denominado tercer sector.

### 2.2.1 Acercamiento al Tercer Sector

Si bien aún no existe un consenso teórico respecto al concepto de tercer sector y las diferentes formas que pueden adoptar las organizaciones que se engloban bajo el mismo, resultará esclarecedor presentar algunos datos para un mejor acercamiento.

Es necesario señalar que las sociedades modernas se dividen en tres sectores: el público, el privado mercantil y el tercer sector. Las organizaciones que se ubican dentro de este último presentan algunas características particulares: no persiguen el lucro privado, no pertenecen al sector público y tienen como fin mejorar la calidad de vida de una comunidad o grupo de personas. (Moro, 2009). Dichas instituciones pueden configurarse bajo distintas nomenclaturas, como por ejemplo “organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sin fines de lucro (OSFL), etc”. (Enz, 2012, p. 21). Literalmente las instituciones del tercer sector buscan diferenciarse de los restantes. Por un lado las ONG se definen a través de la negación de su pertenencia al sector público, mientras que las OSFL se buscan separar del mercantil al rechazar el lucro como parte de su definición<sup>7</sup>.

Enz también define al tercer sector (o sector social) como el conjunto de las asociaciones de individuos que defienden los derechos propios y de la comunidad a la que pertenecen, haciéndose cargo de los problemas colectivos y buscando soluciones a los mismos (op. cit). Siguiendo una línea de pensamiento similar, Olvera (1998) señala que el tercer sector, la sociedad civil y las organizaciones civiles están orientados básicamente al mismo “proceso social”:

Diversos tipos de asociaciones de ciudadanos que, haciendo uso de recursos simbólicos y materiales, capacidades organizacionales y afinidades emotivas y morales, actúan colectivamente a favor de alguna causa y persiguen algún interés material simbólico situándose por fuera del sistema político y sin seguir la lógica del mercado” (p. 2).

En esencia, lo que da vida a este proceso es la búsqueda de un verdadero cambio social. Al embarcarse en esta búsqueda, las organizaciones ponen de manifiesto la existencia de una situación de injusticia social, reconocen que la realidad debería ser diferente y proponen alternativas para promover el cambio. (Enz, 2012). Como consecuencia las organizaciones del tercer sector se han convertido con el tiempo en los portavoces de los cuestionamientos sociales y han ganado en influencia y visibilidad gracias a la conjunción de

---

<sup>7</sup> En el presente proyecto todas las organizaciones del tercer sector serán consideradas sin fines de lucro y no gubernamentales.

tres situaciones: la apertura de los medios masivos de comunicación, el alejamiento del Estado de las políticas sociales y la proliferación de organismos de apoyo internacional. (Olvera, 1998). “Han venido a sustituir las antiguas vías a través de las cuales se canalizaban las demandas y se han convertido en el canal idóneo por medio del cual la sociedad se comunica con el gobierno y la sociedad.” (Ibid en Olvera, 1998, p. 6).

Estas asociaciones que promueven un cambio significativo tienen lugar en sociedades con rico capital social; este concepto investigado por Fukuyama se refiere a “la capacidad de los individuos de trabajar junto a otros, en grupos y organizaciones, para alcanzar objetivos comunes.” (1998, p. 28). Otra de las características del capital social es que “facilita la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo de los miembros que comparten los valores y las relaciones” (Putnam en Requena Santos, 2008, p.22).

Más específicamente las instituciones del tercer sector son un reflejo de la sociabilidad espontánea: otro término incluido dentro del capital social que hace referencia a las organizaciones intermedias que, siendo independientes de la familia y el Estado, tienen como objetivo cooperar con y para otros individuos. (Fukuyama, 1998). El capital social es impulsado por una mezcla de valores compartidos por la sociedad, que en este caso llevan a las personas a empatizar con otros en situaciones de injusticia o abuso y actuar al respecto. “Ser solidario significa compartir el piso, encontrarse en la dimensión horizontal de los vínculos de una auténtica comunidad. Una organización solidaria es aquella en la que nadie se siente por encima de nadie” (Tobar & Fernández Pardo, 2000, p. 15).

Por último, es relevante mencionar que cuantitativamente el tercer sector está creciendo exponencialmente a nivel internacional e influyendo en las economías estatales. Según datos del NCCS (Centro Nacional de Estadísticas de la Caridad) de Estados Unidos, en el 2012 existían “2.3 millones de organizaciones sin fines de lucro operando en Estados Unidos”<sup>8</sup>, lo que presentó un crecimiento del 24% en comparación al 2000. Además, en el mismo país, el tercer sector contribuyó al Estado con U\$S 804.8 billones en el año 2010, que representaron el 5,5% del producto interno bruto del país (PIB)<sup>9</sup> ese año.

---

<sup>8</sup> “2.3 million nonprofit organization operate in the United States”. Traductores: autores.

<sup>9</sup> Fuente: <http://www.urban.org/publications/412674.html>

### 2.2.2 Responsabilidad Social Empresaria

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE), muchas veces es nombrada como una política, otras como norma. Es cierto que la Organización Internacional de Normalización, más conocida como ISO a partir de su nombre anglosajón, publicó a fines de 2010 la norma 26000 de Responsabilidad Social. En ella hace referencia a políticas que deben adoptar las organizaciones en referencia a las secuelas que dejan sus actividades.

Es la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo salud y el bienestar de la sociedad
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones<sup>10</sup>

En definitiva, la RSE es una visión estratégica de negocios integradora de la gestión empresarial propiamente dicha y los principios éticos y morales, que repercute directamente en la sociedad en sí misma.

Las organizaciones pertenecientes al tercer sector, enfocadas a cumplir con un objetivo que aporte un bien social como AERE, son las principales beneficiadas por este tipo de prácticas. Como las empresas en general no pueden contribuir, o más bien, retribuir a la sociedad directamente todo lo que recibe, el conector, el nexo pasa a ser este tipo de organizaciones. Por tanto, la RSE es un elemento a tener en cuenta para la elaboración del plan de comunicación.

---

<sup>10</sup> Recuperado de UNIT-ISO 26000 (2010). Guía de Responsabilidad Social (pp. 18-19) en Comunicación interna y RSE de DERES.

## 2.3. Legislación

### 2.3.1 Constitución y leyes

La Constitución del Uruguay, la norma que detalla los fundamentos jurídicos de la nación, declara en su artículo N°8 que, ante la ley, las personas solo se diferencian por sus talentos o virtudes. Desde los cimientos normativos del país las personas con discapacidades se encuentran respaldadas al ser considerados como sujetos de derecho al igual que todos los habitantes del país.

No obstante, existen leyes específicas que abordan la temática de la discapacidad, además de protocolos y convenciones promovidos por organismos internacionales.

**Ley N° 18.418 del 4 de diciembre de 2008:** Ley de aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD), la que fuera promovida por la ONU y firmada en Nueva York en abril del 2007. Posteriormente, en el año 2011, Uruguay se adhirió también al Protocolo Facultativo de la Convención. Este documento significó el inicio de un cambio de paradigma en la legislación sobre las personas con discapacidades y el tratamiento global hacia las mismas. Se planteó superar la mirada tradicionalmente empática o piadosa hacia las personas con discapacidad, que a través de leyes y decretos buscaba proteger y ayudar a un mejor desenvolvimiento en sociedad. El modelo que se presentó insta a impulsar, promover y potenciar las capacidades de los individuos. En este sentido la discapacidad es tomada como una característica propia de la especie humana, que puede encontrarse en todas las personas y en cualquier momento de la vida.

La CDPD significa un cambio en la concepción de la discapacidad como un problema físico o médico que hace que la persona deba adaptarse al resto de la sociedad, por uno en el cual es la sociedad la que se obliga a adaptarse a la diversidad humana, garantizando la accesibilidad y la inclusión mediante la adopción de políticas públicas. (UNICEF, 2013, p.7).

Esta Convención aprobada por el gobierno uruguayo fue formulada con el fin de “promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad, y promover el respeto de su dignidad inherente”<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> ONU.org. Recuperado el 20 de agosto de 2014 de <http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>

**Ley N° 18.651 del 19 de febrero de 2010:** Ley de Protección integral de personas con discapacidad. Surge a raíz de la modificación de la ley 16.095 del año 1989, la que nunca fue reglamentada, por lo que no existe una norma que determine su cumplimiento. Este aspecto, el del cumplimiento de una ley promulgada, es de mayor consideración debido a que no basta con la existencia de una norma para que se lleven a cabo acciones al respecto.

La Ley tiene como objetivo la protección integral de los derechos de las personas con discapacidad, por lo que en su desarrollo pone énfasis en que deben gozar de todos los derechos que se establecen en la Constitución; además se detallan especialmente los siguientes:

- A) Al respeto a su dignidad humana cualesquiera sean el origen, la naturaleza o la gravedad de sus trastornos y deficiencias.
- B) A disfrutar de una vida decorosa lo más normal y plena que sea posible.
- C) A la adopción de medidas destinadas a permitirle lograr la mayor autonomía.
- D) A la salud, la educación, la adaptación y readaptación profesionales y a su inserción laboral.
- E) A la seguridad económica y social, a un nivel de vida decoroso y a la vivienda.
- F) A vivir en el seno de su familia o de un hogar sustituto.
- G) A ser protegido contra toda explotación, toda reglamentación o todo trato discriminatorio, abusivo o degradante.
- H) A contar con el beneficio de una asistencia letrada competente cuando se compruebe que esa asistencia es indispensable para la protección de su persona y bienes. Si fuera objeto de una acción judicial deberá ser sometido a un procedimiento adecuado a sus condiciones físicas y mentales<sup>12</sup>.

Se propuso la promoción cultural para asegurar la inclusión de las personas con discapacidad en el medio laboral y social. También se plantearon ciertos requerimientos arquitectónicos, de diseño y organización urbana que brindarán mayor autonomía a los discapacitados. Según el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES)<sup>13</sup> entre la promulgación de la ley en el año 2010 hasta el 2014 el gobierno demostró su compromiso con el cumplimiento de diversas acciones. Sin embargo, aún falta mucho por reglamentar de lo aprobado en 2010. A modo ilustrativo podemos recordar que dos candidatos a la presidencia en las elecciones de noviembre de 2014 mencionaron esta temática dentro de sus prioridades de campaña. Por un lado el candidato por el Partido Nacional, Luis Lacalle Pou, declaró que la regulación de la

---

<sup>12</sup> Recuperado de: <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=18651&Anchor=>

<sup>13</sup> Recuperado de:  
[http://www.mides.gub.uy/innovaportal/v/25329/3/innova.front/a\\_4\\_anos\\_de\\_la\\_ley\\_nº\\_18\\_651](http://www.mides.gub.uy/innovaportal/v/25329/3/innova.front/a_4_anos_de_la_ley_nº_18_651)

Ley 18.651 solo se estaba cumpliendo para dos de sus 94 artículos y propuso trabajar para llegar a más instituciones que la respalden<sup>14</sup>. En tanto el presidente electo, Tabaré Vázquez, propuso la creación del Instituto Nacional de Discapitados para ayudar a satisfacer las necesidades de esta población<sup>15</sup>. Vale mencionar también que de acuerdo a la Convención Internacional de la ONU el nombre que recibiría este instituto se contraponen a la nomenclatura apropiada “personas con discapacidad”.

**Tabla 7:** Acciones realizadas por el gobierno luego de la promulgación de la ley 18.651 en 2010.

Año	Acción
2012	Mínisterio de Economía y Finanzas amplió el derecho a las personas con discapacidad que pueden iniciar el trámite de exoneración tributaria para importar automóviles. Se incluyeron personas con discapacidad motriz, ceguera e incapacidad intelectual.
2012	El Banco Central del Uruguay diseñó e implementó políticas para evitar las barreras con las que se enfrentan las personas ciegas y con baja visión; logró garantizar la accesibilidad a todos los servicios financieros que brindan los bancos públicos y privados.
2013	A través del Decreto N° 455/2013 se garantiza en todo el país, a toda persona con discapacidad que vaya acompañada de perro de asistencia o perro guía, el derecho a acceder junto con él, a cualquier lugar público, de atención al público, lugares privados de acceso público y a establecimientos o transportes de uso público.
2013	El Mínisterio de Educación y Cultura creó la Comisión de Continuidad Educativa. Se aborda el problema de la continuidad educativa e inclusión laboral de jóvenes y adultos con discapacidad que egresan de escuelas especiales.
2013	MEC promueve la ley de exoneración de aportes patronales para todas las asociaciones de y para personas con discapacidad que trabajan en el ámbito educativo y cultural.
2014	El Poder Ejecutivo aún se encontraba definiendo la reglamentación de los artículos 49 y 50 de la Ley N° 18651 respecto al ingreso a la función pública para personas con discapacidad en cumplimiento del 4% de las vacantes.

Fuente: Elaboración propia basada en los datos proporcionados por el Mínisterio de Desarrollo Social (MIDES).

Además de las normas ya mencionadas, existen en nuestro país varias leyes respecto a la atención sanitaria y asistencia económica a las que las personas con discapacidad tienen derecho a acceder:

<sup>14</sup> Ver anexo 6, extracto de entrevista de “El Espectador” a Luis Lacalle Pou.

<sup>15</sup> Ver anexo 6, artículo de “El País” sobre el Instituto Nacional de Discapitados.

- Ley N° 13.711 de noviembre de 1968: en el artículo quinto se establece la duplicación de la asignación familiar a los individuos con algún tipo de discapacidad.
- Ley N° 18.335 de agosto de 2008 sobre pacientes y usuarios de los servicios de salud, plantea un tratamiento igualitario de los usuarios sin importar su raza, discapacidad, nacionalidad, etc.

### **2.3.2 Comisión Nacional Honoraria de la Discapacidad**

Con la promulgación de la Ley 18.651 de 2010 se modifica también la Comisión Nacional Honoraria de la Discapacidad (CNHD), la que actúa dentro de la jurisdicción del MIDES. Esta Comisión se creó a partir del artículo 10 de la Ley N° 16.095, de 26 de octubre de 1989; es presidida por el Ministro de Desarrollo Social y formada por más de 10 delegados de diversos ministerios y entes públicos. Según la Ley es la CNHD la figura jurídica encargada de hacer valer los derechos de los discapacitados y de promover oportunidades de discusión de la temática en el ámbito legislativo. La CNHD actúa en todo el país a través de la representación de delegados fuera de Montevideo.

Corresponde a la Comisión Nacional Honoraria de la Discapacidad la elaboración, el estudio, la evaluación y la aplicación de los planes de política nacional de promoción, desarrollo, rehabilitación biopsicosocial e integración social de la persona con discapacidad, a cuyo efecto deberá procurar la coordinación de la acción del Estado en sus diversos servicios, creados o a crearse, a los fines establecidos en la presente ley. (Asamblea General, 2010, párr.18).

### **2.3.3 PRONADIS**

En nuestro país existe también el Programa Nacional de Discapacidad, creado a partir del artículo 256 de la Ley 18.172 de setiembre de 2007. Este “se encuentra abocado a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, entendiendo que a través de la capacitación de estas se puede lograr su inclusión social y en el mercado laboral” (PRONADIS<sup>16</sup>).

### **2.3.4 Sistema Nacional Integrado de Cuidados**

El viernes 6 de marzo de 2015 ingresó a la Cámara de Senadores del Parlamento uruguayo el proyecto de ley que hace referencia a la creación del Sistema Nacional Integrado de Cuidados, cuyo primer artículo expresa: “Créase el Sistema Nacional Integrado de

---

<sup>16</sup> Recuperado de <http://pronadis.mides.gub.uy/innovaportal/v/15317/9/innova.front/objetivos>

Cuidados (SNIC) - en adelante el Sistema - con la finalidad de diseñar, promover e implementar políticas públicas destinadas a atender las necesidades de las personas en situación de dependencia...”<sup>17</sup>. Dicho proyecto fue una de las propuestas que el Presidente, recientemente electo, Tabaré Vázquez promovió durante su campaña electoral.

El SNIC tiene como público objetivo a los niños entre 0 y 3 años; personas discapacitadas en situación de dependencia; adultos mayores también en situación de dependencia y a los cuidadores de todos los anteriormente mencionados.

Las líneas de acción que propone el Sistema se dividen en dos grandes grupos: los cuidados proporcionados dentro y fuera del hogar. A su vez, estos se expanden entre aquellos que requieren apoyos personales y no personales. Por apoyo personal se hace referencia a la asistencia de una tercera persona, mientras que en asistencia no personal se incluyen las técnicas y diversas tecnologías que puedan hacer más fácil el acceso y la adaptación de los discapacitados.

---

<sup>17</sup> Recuperado de <http://www.parlamento.gub.uy/websip/lisficha/fichaap.asp?Asunto=123565>

**Tabla 8. Principales propuestas y líneas de trabajo a priorizar por el SNIC.**

<b>Dentro del hogar</b>	
	<b>Sistema Nacional de Cuidados: Personas en situación de dependencia por discapacidad</b>
<b>Cuidador no familiar</b>	<b>DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN:</b> Programa Nacional de Cuidados Domiciliarios: Asistencia dentro de domicilio, modalidad respiro. <b>DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN:</b> Programa Nacional de Cuidados Domiciliarios: Asistencia para actividades específicas fuera del hogar. <b>DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN:</b> Incentivo a experiencia de voluntariado.
<b>Teleasistencia</b>	<b>DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN:</b> Programa de Teleasistencia
<b>Ayudas técnicas</b>	<b>DISEÑO e IMPLEMENTACIÓN:</b> Programa Nacional de Ayudas Técnicas.
<b>Fuera del Hogar</b>	
	<b>Sistema Nacional de Cuidados: Personas en situación de dependencia por discapacidad</b>
<b>Centros diurnos</b>	<b>DISEÑO:</b> Extensión horaria de servicios existentes, con regulación acorde y certificación de calidad. <b>DISEÑO:</b> Creación de nuevos centros para cubrir la demanda <b>DISEÑO:</b> Inclusión de cuidadores/asistentes en los centros.
<b>Centros residenciales</b>	<b>DISEÑO:</b> Regulación acorde y certificación de calidad de servicios existentes. <b>DISEÑO e IMPLEMENTACIÓN:</b> Centros de larga estadía (con prioridad para personas sin familia).
<b>Viviendas tuteladas</b>	<b>DISEÑO:</b> Creación gradual de viviendas tuteladas para promoción de autonomía de adultos.
<b>Servicio de curatela</b>	<b>DISEÑO:</b> Creación gradual de servicios de curatelas para todas las edades.

Fuente: Sistema de Cuidados<sup>18</sup>.

Puntualmente sobre el aspecto asistencial de las personas con discapacidad, Requena Santos (2008) destaca que el esfuerzo de la familia resulta un elemento fundamental en la óptima calidad de vida y rehabilitación de los mismos. Respecto a los cuidadores, sostiene que las madres y esposas son en general quiénes realizan los cuidados, y los padres o esposos solo significan un 10% del total. “Se evidencia que es la mujer el principal agente social de apoyo a los demás miembros de la familia en caso de enfermedad o cualquier otra situación que requiera ayuda” (p. 80).

<sup>18</sup> Recuperado de [http://www.sistemadecuidados.gub.uy/innovaportal/file/23302/1/12.11\\_-\\_snc\\_hacia\\_un\\_modelo\\_solidario\\_de\\_cuidados.pdf](http://www.sistemadecuidados.gub.uy/innovaportal/file/23302/1/12.11_-_snc_hacia_un_modelo_solidario_de_cuidados.pdf)

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1. Finalidades

Toda organización nace por un motivo particular, tiene una razón de existir. Esto se conoce como la “misión” de la organización. Específicamente, es el quehacer institucional, es la que asienta formalmente el objetivo fundamental de la organización. “La misión explicaría a la propia organización y a su entorno para qué se ha creado la organización y para qué trabajan los que colaboran con y en ella” (Matilla, 2009, p. 78). Específicamente, AERE no tiene una misión concreta redactada en su libro de actas, pero se identifica un fragmento que puede asimilarse a ella:

Que a través del deporte puedan compartir entre sus pares, ser solidarios y puedan desarrollarse en el área social, creando lazos de compañerismo y amistad, y aprender a ser autosuficientes, de ser dependientes a lograr potenciar sus fortalezas y a mejorar su aprendizaje y llegar a tener una oportunidad en el área laboral. Que por medio del deporte los atletas especiales sean felices y logren sus metas.

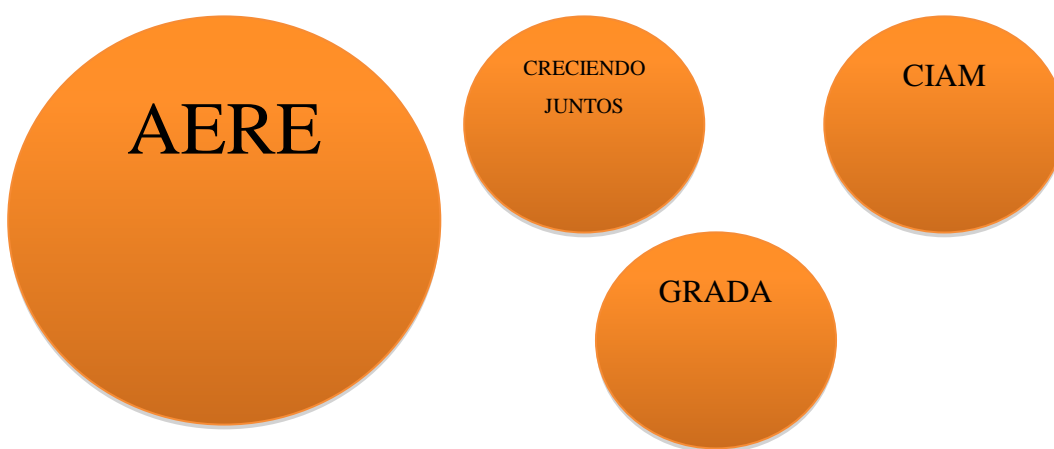
El fragmento de las actas fundacionales incluido aquí representa la esencia del mensaje y no la totalidad, pero es pertinente mencionar que en las mismas no se menciona que la población objetivo presenta algún tipo de discapacidad. En tanto podría tratarse de individuos con cualquier padecimiento o trastorno, como depresión, alcoholismo, etc., que necesitan apoyo para insertarse en la sociedad.

Para describir las actividades de AERE se debe comprender las dos esferas de acción en las que se mueve. Por un lado, se identifican las actividades de práctica deportiva regulares de AERE Maldonado, que se concentran hasta el momento en el Campus de Maldonado. Allí cerca de 250 deportistas con discapacidad entrenan bajo la conducción de la profesora Serrana Hernández, según su propio testimonio. Por otro lado, las competencias internacionales complementan a las anteriormente mencionadas para formar las actividades de la organización.

Esta organización es bastante “joven”, fue fundada en 2003; no obstante, ha logrado importantes hitos para la región y para el sector. Apoyándose en la capacidad de generar una movilización en la sociedad es que se invita a miembros de otras ONG a pertenecer, casi temporalmente, a AERE para brindarles la posibilidad de concurrir a competencias internacionales. Siguiendo la premisa asociacionista que sostiene que “los actores mejor conectados obtienen más y mejores beneficios” (Burt en Requena Santos, 2008, p. 23), esta organización aúne a otras para alcanzar metas más ambiciosas. AERE recibe deportistas

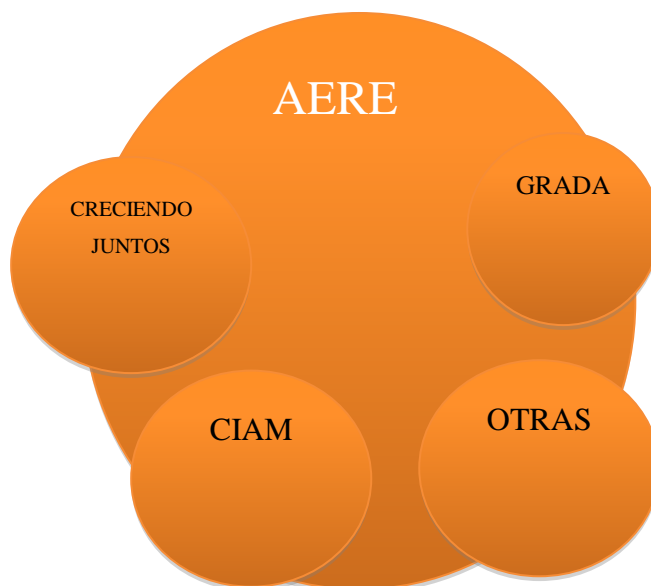
externos para que puedan competir a nivel internacional, jóvenes atletas con discapacidad que practican el deporte con regularidad en sus departamentos de origen (hasta el momento Rocha o Lavalleja) pero al viajar al exterior se incluyen en la nómina de representantes de AERE. Algunas de las asociaciones que se han incluido hasta el momento en esta modalidad son: Grupo Rochense Apoyo Deporte Adaptado (GRADA) de Rocha y Vida Plena, Creciendo Juntos, Taller Mesada, Entre Sierras, Centro Despertar y el Centro Interdisciplinario de Asistencia Minas (CIAM) de Lavalleja.

**Cuadro 9. Esfera de actividad de AERE y pares en escenario sin competencias**



Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 10. Esfera de actividad de AERE y pares en escenario de competencias**



Fuente: Elaboración propia.

El objetivo general de esta alianza es promover la práctica deportiva entre jóvenes con capacidades diferentes, para fomentar así su integración social a través del deporte y

estimularlos física e intelectualmente. Además, esta sociedad temporal tiene objetivos más trascendentes como la visibilidad, la inclusión social y la superación de barreras sociales a las que se enfrentan las personas con estas características, descritas en el capítulo anterior.

Esta organización ha recibido grandes aportes de la Intendencia de Maldonado desde antes de su establecimiento legal. Ha brindado su apoyo tanto económica como logísticamente y gracias a ello sus deportistas han podido formar parte de competencias de relevancia a nivel nacional e internacional. Como consecuencia de esta fuente de apoyo es también que nace la relación de AERE con las ONG de Rocha y Lavalleja mencionadas. En los momentos en que se materializa la unión, los integrantes de estas organizaciones acceden a la posibilidad de competir a altos niveles, algo que no alcanzarían únicamente con sus propios recursos.

En conjunto involucran a 600 jóvenes, de los cuales aproximadamente 250 son de Maldonado, siendo este conjunto de asociaciones el más grande a nivel nacional que enfoca la práctica deportiva como otra de las aristas del desarrollo integral de jóvenes discapacitados.

De acuerdo a su libro de actas la asociación tendrá por objeto<sup>19</sup>:

- a) La administración y mantenimiento de los recursos provenientes de diferentes eventos realizados para la recaudación de fondos para el sostenimiento de la Asociación, la realización de encuentros y viajes al interior, a los países vecinos del Mercosur y otros de América Latina y del mundo, representando a nuestro país
- b) Buscar el mejor relacionamiento entre los atletas y sus familias y colaboradores y técnicos
- c) Intervenir en el planeamiento y solución a los problemas relacionados a los atletas especiales en las regiones que están comprendidas
- d) Velar por la elevación deportiva, cultural, y social de los asociados

Esta asociación no asumirá nunca una posición política partidaria, religiosa o filosófica, teniendo sus asociados absoluta libertad de pensamiento en estas áreas.

Este apartado del libro de actas referente al objeto de la organización nombra en un primer momento los eventos en los que participan y los esporádicos viajes que se realizan. Esta posición de privilegio marca de alguna manera la importancia que dichos acontecimientos tienen, tanto para los atletas como también para el engranaje que supone la organización misma.

---

<sup>19</sup> Ver actas completas en anexo 2.

### **3.2. Historia**

Atletas Especiales Región Este es una asociación civil y por tanto forma parte del denominado tercer sector, definición que fuera desarrollada anteriormente.

Esta organización nace a partir de un grupo de jóvenes con discapacidades que concurrían al Campus de Maldonado, el polideportivo municipal, a realizar actividades deportivas con la Profesora de Educación Física Serrana Hernández, quien posee el cargo de Docente de Educación Física en la Intendencia de Maldonado desde 2009. Hernández se encarga desde entonces de entrenar a todos aquellos discapacitados que realicen actividades físicas en el Campus.

Debido a su larga trayectoria e interés en el área de la discapacidad recibía comúnmente invitaciones para asistir a competencias internacionales con atletas de Maldonado, y es en el año 2010 cuando por primera vez Hernández logra viajar con sus deportistas a la Primera Olimpiada Austral de Deportes en Córdoba, Argentina.

AERE se creó con una finalidad específica puntual: hacer posible un viaje para participar en las Olimpiadas Especiales FIDES en Bogotá, Colombia en el 2013. Fue el medio para acceder a algo que de otra manera hubiese sido imposible. Actualmente, por más que sus objetivos trasciendan la participación en dicho evento, los espacios de integración que representan las competencias fuera de fronteras regionales constituyen un pilar fundamental de la organización. Ese año a partir de una sugerencia del Intendente de Maldonado Óscar de los Santos, se planteó formalizar las actividades de este grupo de deportistas como una asociación independiente de la Intendencia. Se hizo especial énfasis en que la formalidad permitiría al grupo mayor acceso a la prestación de servicios y donaciones, siendo una organización con personería jurídica propia las empresas podrían justificar de manera más sólida las donaciones. En cambio el estado de AERE hasta ese momento era el de un grupo de personas con diversas discapacidades que se unían para realizar actividades físicas en el Campus de Maldonado. Finalmente en mayo del 2013 se conforma legalmente la asociación civil Atletas Especiales Región Este.

Teniendo en cuenta la estrecha relación que Hernández fomentaba con otras ONG similares de los departamentos vecinos, es que se decidió formar una organización que, además de organizar la práctica deportiva de jóvenes con discapacidades en Maldonado, funcione como una asociación "paraguas" a la hora de concurrir a competencias internacionales. La premisa fue que, al encontrarse reunidas bajo un solo nombre, las ONG tendrían más peso que por separado y les ayudaría a conseguir patrocinios para financiar sus actividades y lograrían mayor visibilidad.

Posteriormente, y al convertirse en habituales participantes de eventos internacionales, se resolvió organizar los Juegos Especiales en Uruguay, acontecimiento que ha tenido lugar en Lavalleja (2011, 2012 y 2013) y Rocha (2013), involucrando a la región Este del país. Finalmente, el pasado año se convocaron los primeros Juegos Especiales Internacionales de nuestro país. Los días 24 y 25 de setiembre de 2014 se realizaron en Maldonado los Juegos, particularmente en el Campus. Se recibieron delegaciones de Colombia, Córdoba, Buenos Aires, Montevideo, Rocha y Lavalleja; sumando un total de más de 400 personas. El acontecimiento representó un hito en la corta historia de la institución, que busca legitimarse tanto social como políticamente para conseguir así una estabilidad económico-financiera que cimiente su total independencia.

### **3.2.1 Competiciones**

Los deportistas han asistido a varias competiciones internacionales y nacionales, algunas de las más destacadas son las siguientes:

- Primera Olimpiada Austral de Deportes en Córdoba, Argentina. Asistieron como el grupo organizado del Campus, ya que aún no se había formado oficialmente la ONG.
- 19ª edición Olimpiadas Especiales en Bogotá, Colombia - 2011. Ídem anterior. La profesora Hernández recibió la invitación financiada para que pudiera conocer de qué se trataba este tipo de eventos.
- 1º Juegos Especiales en Lavalleja - 2011. Aún continúan participando como un grupo organizado, no como organización formal.
- 2º Juegos Especiales en Lavalleja - 2012.
- 3º Juegos Especiales en Lavalleja - 2013.
- 1º Juegos Especiales en Rocha - 2013.
- 20ª edición Olimpiadas Especiales en Bogotá, Colombia - 2013. Este es el primer evento internacional al que asisten en representación de AERE, establecida formal y legalmente.
- Juegos Especiales Almirante Brown, Argentina - 2013.
- 1º Juegos Especiales Internacionales en Maldonado - 2014. Primeros juegos de nivel internacional organizado en la región para personas con discapacidades.

### 3.3. Estructura

Antes de comentar la estructura propia de la organización es relevante realizar ciertas puntualizaciones respecto al público más importante de la misma: los atletas que la conforman.

Hasta el momento AERE no cuenta con un registro (formal o informal) de los individuos que se benefician con sus actividades, tampoco respecto a las patologías que presentan los diferentes atletas. Entre otras, se identifica que los integrantes de AERE padecen las siguientes discapacidades:

- Parálisis cerebral: este es un “trastorno de la función motora producido por una lesión o defecto cerebral no progresivo y permanente, presente en el nacimiento o que acaece poco después del mismo” (Océano, 1996, p. 969). Este tipo de parálisis suele producirse como consecuencia de partos anormales en los que se producen lesiones neurológicas en el niño.

- Síndrome de Down: “Trastorno congénito caracterizado por distintos grados de retraso mental y defectos múltiples. Es la anomalía cromosómica más frecuente que determina un síndrome generalizado. Se debe a la existencia de un cromosoma 21 adicional”. (op. cit., p. 421). Este síndrome afecta a uno de cada 650 niños.

- Mosaicismo: esta es una anomalía genética. “El grado de afectación clínica depende del tipo de tejido que contiene la anomalía y puede variar desde la normalidad total hasta la manifestación completa de un síndrome como el de Down o el de Turner” (op. cit., p. 880).

- Paraplejia: implica la pérdida de movilidad de las extremidades inferiores. “Alrededor del 50% de las aproximadamente 11.000 lesiones de médula espinal comunicadas a cada año en Estados Unidos producen paraplejia. Tales lesiones suelen producirse como consecuencia de accidentes de tráfico, accidentes deportivos, caídas y heridas por armas de fuego” (op. cit., p. 972).

- Déficits intelectuales varios: según la *Enciclopedia Médica* de Cosby (1996) este tipo de trastornos se caracterizan por un nivel intelectual inferior a la media y las causas son muy diversas: genéticas, psicosociales, socioculturales, etc.

- Ceguera y otros problemas de visión: imposibilidad o dificultad para ver.

El rango de edad de los deportistas varía entre los 8 y los 26 años, pero no se tienen datos estadísticos con respecto al sexo, diagnóstico ni promedio de asistencia a los entrenamientos. Respecto a este último punto, los docentes no llevan un registro de

conurrencia a las actividades, y como consecuencia la planificación de las prácticas es muy informal.

### **3.3.1 Docentes**

Son dos las docentes que se encargan de llevar adelante los entrenamientos: Serrana Hernández y Valeria González, cada una con una modalidad propia y un tipo de vínculo con AERE diferente.

Hernández es oriunda de Lavalleja y tiene una vasta experiencia con atletas con discapacidad de ese departamento y del resto del país. Cuenta con más de 20 años de voluntariado en escuelas especiales promoviendo el deporte y desde 2009 forma parte de la Intendencia de Maldonado, donde se desempeña como profesora de Educación Física para distintos grupos de personas con discapacidades. Colabora con varias organizaciones sin fines de lucro: AERE en Maldonado, Creciendo Juntos y Vida Plena en Lavalleja, GRADA en Rocha, entre otras. Por su larga trayectoria en la temática ha recibido muchas invitaciones a competiciones en el exterior, donde adquirió conocimiento de primera mano respecto a la organización de olimpiadas y juegos especiales.

Por otra parte, Valeria González es Licenciada en Educación Física y trabaja hace 7 años en el Campus Municipal de Maldonado, contratada por la Intendencia, al igual que Hernández. Tiene una amplia trayectoria en el trabajo con personas con discapacidad, actividad a la que está abocada hace más de 12 años. A partir de ello, conoce distintas estrategias de trabajo específicas para tratar cada discapacidad. En sus inicios, tuvo formación profesional en Psicología, lo que le permitió trabajar junto a personas con autismo. Según sus propias palabras, su actividad tiene como propósito mejorar la calidad de vida de dichas personas a través de la práctica deportiva; es decir, su discurso es congruente con el de AERE. No obstante, a pesar que Valeria entrena eventualmente a integrantes de la organización, no forma parte oficialmente de la misma. Se puede decir entonces que su relación con AERE es circunstancial. González entrena a jóvenes con discapacidad que no forman parte de la organización y, eventualmente, se suman a estos entrenamientos atletas de AERE. Esto, en cierta manera, es una apertura de la organización hacia aquellos que no forman parte actualmente de ella, a través de una profesora que dirige las actividades desestructuradamente.

Desde la creación de la organización se contó con el apoyo de tres estudiantes del Instituto Superior de Educación Física: Ignacio Lucía, Fabricio Cardozo y Ronny Silva. Su participación fue totalmente voluntaria ya que no recibieron rédito económico ni académico a

cambio de sus tareas. Las actividades de los estudiantes mencionados culminaron en 2013, cuando en diciembre obtuvieron su título de Licenciados en Educación Física y en todos los casos se trasladaron a otros departamentos.

### 3.3.2 Comisión Directiva

Actualmente, la asociación es liderada por una Comisión Directiva integrada por padres y algunos docentes. Dichas personas, que son elegidas mediante una votación de la asamblea de socios, permanecen en sus cargos por un período de dos años y pueden ser reelectos hasta por dos períodos más. Resulta relevante mencionar nuevamente que ningún integrante de Atletas Especiales Región Este percibe un sueldo por la labor que ejerce, siendo los cargos totalmente honorarios. Las próximas elecciones de la Comisión serán en mayo del 2015.

La única profesora de Educación Física que forma parte de AERE es Serrana Hernández, quien posee un cargo como suplente en la comisión directiva y cumple el rol activo de coordinadora deportiva. A su vez es el nexo entre la ONG y la Intendencia de Maldonado, con la que mantiene una relación contractual, específicamente en el área de Políticas Diferenciales de la Dirección de Integración y Desarrollo Social. Es decir, que más allá de su cargo de suplente en la comisión, en términos estrictos es una voluntaria de AERE en el cumplimiento de sus responsabilidades.

**Tabla 11. Integrantes de la Comisión Directiva**

Cargo	Nombre	Profesión	Parentezgo/Rol
Presidente	Cecilia Bassine	Lic. en Enfermería	Madre de atleta con Síndrome de Down
Vicepresidente	Wilson Furtado	Comerciante	Padre de dos atletas con déficit intelectual
Secretaria	Isabel Castro	Empleada	Madre de atleta con Síndrome de Down
Tesorera	Patricia Cedrez	Ama de casa	Madre de atleta con déficit intelectual
Vocal	Gabriela Lema		
Suplentes	Serrana Hernández	Prof. de Ed. Física	Docente
	Gerardo Cabrera		

	Alba Pastorini		
	Diana Fagúndez		
	Evidencia Bagliero		

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12. Integrantes de la Comisión Fiscal**

Cargo	Nombre	Profesión	Parentezgo/Rol
	Nilda Guerrero	Maestra	Presidente ONG Creciendo Juntos y CIAM
	Claudia Patrón		
	Félix Rocha		Vocal de GRADA
Suplentes	Margot Aquino		
	Luis Márquez	Empresario	Padre de atleta con déficit intelectual
	Anny Cadimar		Pro-secretaria de GRADA

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los integrantes de la Comisión son padres de atletas que concurren a la asociación, procedentes tanto de Maldonado como de Rocha y Lavalleja, además de las docentes Hernández y Guerrero. Estratégicamente se planteó que aquellos integrantes que residan en Rocha y Lavalleja pertenezcan a la Comisión Fiscal, para que no resulten esenciales en la resolución de temas cotidianos e implicar así un traslado frecuente a Maldonado, donde se encuentra la Comisión Directiva en su totalidad. La reunión de todos los miembros suele ser extraordinaria y con una frecuencia aproximada de una vez por mes. En ocasiones especiales, como en época de organización de eventos internacionales, a las reuniones pueden asistir también diferentes autoridades de la Intendencia de Maldonado u otras empresas privadas o públicas que colaboren con el evento en cuestión.

Hasta mayo del 2014 las reuniones se realizaban en el Campus de Maldonado, pero como resolución para el corriente ejercicio fiscal comenzaron a rotar locaciones entre los domicilios de los diferentes integrantes de la Comisión. Esto responde a un deseo de poder identificarse como independientes de la Intendencia de Maldonado en cuanto a su estructura

interna. Aunque AERE no cuenta con un espacio físico propio, esta es una de sus metas a corto plazo por lo que han elevado a la Intendencia el pedido de cesión de un terreno Municipal para comenzar la construcción edilicia. Sobre esta solicitud aún no han recibido novedades, hecho atribuido a la gran atención y esfuerzo conjunto que los I Juegos Especiales Internacionales requirieron durante el 2014.

### **3.3.3 Asamblea de socios**

La asamblea de socios encargada de elegir a la Comisión Directiva está compuesta por todos los padres de los integrantes de la organización que estén dispuestos a concurrir a las votaciones. En la actualidad no son todos los padres los que apoyan activamente a la organización, sin embargo sí se les da lugar a decidir por el futuro de la misma en las instancias electorales. La participación los familiares de los integrantes de la ONG se puede diferenciar en dos grandes grupos: aquellos que concurren semanalmente a las reuniones de la organización y de manera activa aportan para el desarrollo de las actividades de la misma, y por otro lado se ubican aquellos padres que se limitan a acompañar a sus hijos durante los entrenamientos y que reclaman también su derecho a decidir la formación de las diferentes comisiones y los criterios para decidir quiénes concurren a las competencias en el exterior.

### 3.4. Actividades

A pesar de su corta trayectoria e imposibilidad de generar estadísticas fidedignas que asienten una tendencia, la asociación reconoce que generalmente las competencias se concentran en el último cuatrimestre del año, tanto aquellas organizadas localmente como las invitaciones recibidas del exterior. Por tanto, los entrenamientos suelen intensificarse en el segundo semestre del año, cuando llegan a tener prácticas dos veces por semana en doble turno, mañana y tarde. En los momentos más tranquilos del año los entrenamientos se mantienen únicamente en el horario de la tarde, dos veces por semana.

Los horarios de los entrenamientos se ajustan para que la Prof. Serrana Hernández pueda cubrir todas las actividades y se dividen de acuerdo a las edades de los atletas. La categoría “menores” está formada por todos los deportistas menores de 15 años. Esta es una disposición de la asociación, mientras que en relación a los eventos deportivos este límite puede variar. Actualmente las prácticas deportivas se realizan los días martes y jueves, dispuestos de la siguiente manera:

	<b>Martes</b>	<b>Jueves</b>	
<b>08:00 a 10:00</b>	Natación mayores	Natación mayores	50 participantes
<b>18:00 a 19:00</b>	Atletismo menores	Atletismo menores	30 participantes
<b>19:00 a 20:00</b>	Atletismo y básquetbol mayores	Atletismo y básquetbol mayores	20 participantes
<b>20:00 a 21:00</b>	Natación mayores	Natación mayores	50 participantes

### 3.4.1 Actividades especiales

En el ámbito del deporte para discapacitados se diferencian dos tipos de disciplinas: adaptadas y especiales. Las disciplinas adaptadas son aquellas que mantienen las reglas de la disciplina tradicional pero sufren pequeñas modificaciones para que puedan ser realizadas por personas con discapacidades. Mientras que las disciplinas especiales son aquellas que fueron diseñadas específicamente para personas con algún tipo de discapacidad, ya sea motriz o intelectual. A continuación se describen las disciplinas especiales que son practicadas o se prevé el entrenamiento a corto plazo por parte de los atletas de AERE.

**Torbol:** El torbol es un deporte de origen alemán que llega al Río de la Plata a principios de la década del 90.

El torbol es una práctica de pelota para no videntes (...). Los arcos toman todo el ancho del campo de juego y con una altura de 1,30 m. y la profundidad (0.80 m.) por fuera de la línea de juego. La línea central y dos paralelas a la misma trazadas a 2m. de ella, estarán señalizadas con cuerdas tensadas a 0,40 m. de altura y provistas de campanillas como indicadores de posición. Entre el arco y la zona de golpe y para favorecer la orientación, se ubican tres tapetes (diferencia de textura en el soldado) según indica el plano” (Barbieri & Papis, 2003, 43).

**QuadRugby:** Este deporte surge en Canadá en 1976, ideado por Ben Harnish.

Un deporte específicamente paralímpico, el rugby en silla de ruedas es practicado por tetrapléjicos, tanto hombres como mujeres. Se trata de una disciplina que combina elementos del baloncesto, rugby y hockey y que se juega en una cancha de baloncesto. Los equipos están conformados por cuatro jugadores y puede haber otros cuatro reservas. A los jugadores se les asigna una puntuación médica de entre 0,5 y 3,5 en función de su grado de discapacidad, siendo los números menores los correspondientes a las minusvalías más severas. Los cuatro jugadores en cancha no pueden sobrepasar los 8 puntos. Se juega con un balón de voleibol que se puede llevar en las manos o en el cuerpo y se puede pasar en cualquier dirección, excepto con el pie. Los jugadores deben botar o pasar el balón al menos cada 10 segundos y consiguen un tanto cuando un jugador cruza con el balón la línea de fondo del equipo contrario. El tiempo de juego son cuatro períodos de ocho minutos de juego efectivo. (Gento Palacios, 2011, 140).

### 3.5. Infraestructura

La sede oficial de la asociación es legalmente el domicilio particular de la presidente, sin embargo la mayoría de sus actividades se concentran en el Campus Municipal de Maldonado. Este polideportivo cuenta con instalaciones de primer nivel, ideal para albergar las prácticas deportivas de la organización ya que además todas son accesibles para personas con discapacidad.

Dada la naturaleza del Campus de Maldonado como sede de entrenamientos, se posibilita que el espectro de disciplinas a ejercitar sea sumamente amplio. Por ejemplo, el centro cuenta con una piscina olímpica, recurso no regular en nuestro país, además de otras instalaciones importantes como pistas de atletismo con el suelo adecuado, canchas de básquetbol de piso flotante, entre otras. A partir de ello, las prácticas deportivas pueden adaptarse a las posibilidades y aptitudes específicas de cada integrante. Actualmente se entrenan nueve disciplinas: natación, salto largo, salto alto, lanzamiento de bala, velocidad, relevos (popularmente conocido como “posta”), bochas, basquetbol en silla de ruedas y torbol. No obstante, dependiendo de la cantidad y las características de los atletas, este listado puede engrosarse o reducirse. Es el caso del quadrugby, disciplina que requiere de un número de participantes mayor al que concurren a AERE. Sin embargo, fue uno de los deportes de exhibición en los Juegos Especiales Internacionales de Maldonado, practicado por atletas extranjeros referentes de la disciplina.



Rampas de acceso en el Campus Municipal de Maldonado.



Vistas de la pista de atletismo y la piscina del Campus Municipal de Maldonado.

### 3.6. Financiación

La obtención de los fondos necesarios para desarrollar las distintas actividades es un problema crucial para cualquier organización sin ánimo de lucro, incluso para las que reciben subvenciones públicas para sufragar parte de su trabajo. La captación de fondos se ha convertido en un arte y una ciencia enormemente evolucionada. (Wilcox, 2006, p. 704).

Parte de la evolución y desarrollo de sus integrantes está dada por la concurrencia a competencias internacionales y regionales. A partir de esta idea, la Comisión Directiva busca obtener fondos económicos para poder asistir a dichos eventos, además de la necesidad de mantenerse como una organización independiente del Estado. En este esquema, resultan vitales las donaciones y apoyos recibidos por parte de instituciones públicas y también privadas; en otras palabras, las donaciones son la principal fuente de recursos para la organización.

El evento en el que participaron en 2013 en Bogotá, Colombia, significó la mayor inversión desde la formación de la asociación, en tanto que la delegación estaba conformada por nueve deportistas, la profesora Hernández como coordinadora y cinco adultos que colaboraron en la supervisión de actividades y manejo del grupo. En esa ocasión, la presidente de AERE, Cecilia Bassine, junto a Luis Márquez (otro miembro de la Comisión Directiva) fueron quienes asumieron el liderazgo a la hora de recaudar fondos: escribieron cartas solicitando apoyo a diferentes entidades públicas y privadas, acudieron a los medios de prensa locales y no faltaron las esporádicas reuniones con personalidades que podían llegar a brindar su apoyo a título personal.

Finalmente, los resultados fueron esperanzadores. Recibieron distintas muestras de apoyo que posibilitaron la realización del viaje: la Intendencia de Maldonado colaboró con la donación de cuatro pasajes a Bogotá; Germán Cardozo, Presidente de la Cámara de Representantes en ese momento, otorgó otros dos pasajes en representación de la misma; Agroland S.A., empresa privada de Maldonado dedicada a los negocios agropecuarios, colaboró con 500 dólares. Punta Cable, empresa de televisión por cable, donó los equipos deportivos, junto a otros comerciantes pequeños. Además, FIDES (organizadora de los Juegos en Colombia) otorgó ocho pasajes para la delegación total de Uruguay (otras ONG uruguayas también participaron del evento), de los cuales AERE se vio beneficiada con uno. Se organizó también un evento de beneficencia y dos rifas cuyos resultados fueron óptimos. Asimismo, se abrió una cuenta en RedPagos para la colaboración popular de la que se obtuvieron 100 dólares y \$4000. Según el testimonio de la presidente, con una mejor difusión

o siguiendo una estrategia concisa, estos números hubiesen sido mayores. De todas formas, no se llegó a cubrir el total del presupuesto, por lo que las familias de los atletas también tuvieron que contribuir con una suma de dinero, aproximadamente 500 dólares por cada joven que participó del viaje.

De lo comentado anteriormente se observa fácilmente que la organización no cuenta con un presupuesto fijo. En efecto, no tiene ingresos mensuales ni dispone de dinero para eventuales contrataciones de servicios o cualquier actividad. No existe una categoría de “socios” en esta organización, ya que nunca se ha llevado a cabo una campaña de fidelización o de captación de los mismos. En alguna oportunidad fue pensado por los miembros de la Comisión Directiva pero nunca fue planificado ni llevado a la práctica.

No obstante, no debe ser olvidado el constante sostén de la Intendencia de Maldonado, ya sea a través de la total disposición de las instalaciones del Campus de Maldonado, dinero para eventos específicos como el viaje a Colombia o apoyo notarial para la regularización de su situación legal.

### **3.6.1 Definición de términos: patrocinio, esponsorio, mecenazgo y fundraising**

Desde la perspectiva teórica, muchos de los acuerdos o colaboraciones que recibió AERE para financiar el mencionado evento se ubican dentro de la categoría de patrocinio. Tanto el patrocinio como el esponsorio son herramientas muy utilizadas en el ámbito de los deportes, y aunque usualmente se utilicen con el mismo significado, existen varias versiones al respecto de las diferencias entre estos términos. Según Steve Sleight (1992) “patrocinio es una relación comercial entre un suministrador de fondos, de recursos o de servicios, y una persona, un acontecimiento o una organización que ofrece a cambio algunos derechos y una asociación que pueden utilizarse para conseguir una ventaja comercial.” (p. 3). En tanto Mascheroni Lemes (2001) puntualiza que la diferencia entre este y el esponsorio radica en que en el último la colaboración o alianza entre el beneficiado y el benefactor es más permanente y perdura más en el tiempo que los casos de patrocinio. El autor también realiza una diferenciación respecto al tipo de organizaciones que hacen empleo del patrocinio o del mecenazgo: “Generalmente las empresas de productos tangibles tienden a realizar acciones de patrocinio, mientras que el mecenazgo suele ser utilizado por aquellas empresas que se dedican a productos o servicios más intangibles.” (p. 24).

Por otro lado Paul Capriotti aproxima el concepto de patrocinio al ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial:

El patrocinio puede considerarse desde una perspectiva diferente al simple intercambio comercial entre patrocinador y patrocinado, introduciendo un factor clave en el desarrollo de la actividad: el Interés General. El acto de patrocinar pasa a tener, como premisa inicial, la idea de aportar soluciones, de contribuir a una causa de interés general en la sociedad. Esta no es una concepción puramente altruista o caritativa de la empresa, sino una nueva visión de los negocios, un nuevo enfoque empresarial, ligado de forma indisoluble a la Responsabilidad Social Corporativa de la organización hacia la sociedad. (2007, párr.11).

Luego de culminado el evento de Bogotá, los aportes que recibió AERE no tuvieron continuidad en ningún caso, ya que fueron previstos puntualmente para este viaje, por lo que estas empresas no cuadrarían dentro de la categoría de sponsor sino de patrocinadores. En todos los casos se recibió algo a cambio: presencia de marca en banderas o uniformes, menciones en los medios, etc. Dicho esto los aportes tampoco se pueden encuadrar dentro de los ámbitos filantrópicos o de mecenazgo. Al respecto, Sleight pone en evidencia que muy difícilmente una empresa se implique en una actividad como el mecenazgo, ya que la definición del término hace referencia a que la organización o persona que aporta los fondos lo hace por razones no comerciales, altruistas. “Mecenazgo deriva de Cayo Cilnio Mecenas, noble romano que fue consejero de Octavio, que reinó como César Augusto en el siglo I de la era cristiana. Mecenas apoyaba a jóvenes artistas del imperio y patrocinaba actividades artísticas de forma desinteresada”. (Iruretagoyena, 2012, p. 144). A partir de esto también es que el mecenazgo se relaciona tan directamente con actividades culturales o artísticas por sobre otras áreas.

**Tabla 13.** Diferenciación *sponsoring*/mecenazgo

	<b>Mecenazgo</b>	<b><i>Sponsoring</i></b>
<b>Ámbito de aplicación</b>	Arte/cultura	Deporte
<b>Finalidad</b>	Ninguna contrapartida	Comercial
<b>Explotación</b>	Nula	Fuerte
<b>Duración de la acción</b>	Largo plazo	Corto plazo
<b>Racionalidad del proceso</b>	Empirismo	Racional
<b>Control del evento</b>	Ninguno	Parcial o total

Fuente: Ferrand, Camps & Torrigiani, 2007, p. 37.

Por último, el *fundraising* o recaudación de fondos, es una práctica que aún no ha sido puesta en práctica de forma planificada por esta organización. Sin embargo, las acciones emprendidas por Bassine y Márquez, ambos padres y miembros de la Comisión Directiva de la ONG, fueron esencialmente actividades de *fundraising*. Según la óptica presentada por Wilcox, Cameron y Xifra (2006) este concepto hace referencia a las acciones que una organización realiza para obtener donaciones y así financiar sus actividades.

Al respecto, también Alicia Iruretagoyena expone:

El trabajo se inicia con la gestión necesaria para obtener recursos y culmina con la rendición de cuentas, tan clara y transparente como sea posible, una condición primordial ya que estas entidades suelen sobrevivir no solo por la generosidad sino también por la confianza de sus donantes. Consecuentemente, las organizaciones publican en la memoria anual el destino de lo recaudado para que los asociados puedan comprobar si la entidad ha cumplido con el compromiso asumido. (2012, p. 151).

### 3.7. Comunicación

En el terreno de la gestión de la comunicación, se ponen en juego todos aquellos elementos y estrategias que configuran el “discurso” y la “práctica” de una organización. Y es común hablar de comunicación organizacional o institucional para referirse a este abordaje específico relativo a las decisiones, políticas y actividades sobre la comunicación de un proyecto social. (Enz, 2012, p. 42).

En este marco, las organizaciones del tercer sector deben saber desenvolverse en dicho rubro para generar valor agregado. Para ellas, la comunicación es uno de sus principales activos intangibles. Es preciso crear y gestionar un sistema comunicacional para alcanzar los objetivos corporativos propuestos. Si bien esta necesidad es válida para todas las organizaciones, toma un matiz de mayor importancia en las organizaciones del tercer sector y puntualmente en las ONG, en las que el trabajo es artesanal y a fuerza de impulsos individuales. La comunicación permite la notoriedad y visibilidad que tendrán como posteriores resultados los apoyos, donaciones e interés de empresas privadas o públicas que quieran involucrarse con la causa; es por esto que resulta un elemento clave para las ONG.

Lo primero a destacar en lo que refiere a la gestión de comunicación de AERE es la ausencia de un trabajo profesional. La organización no cuenta con planes estratégicos, ni tiene desarrollados canales de comunicación efectivos para la propagación de su identidad organizacional; de hecho, la definición de la propia identidad aún está en proceso de maduración. No obstante, es posible identificar ciertas prácticas de comunicación que se desarrollan sin un bagaje teórico ni reflexión alguna que las fundamente. Asimismo, dichas iniciativas muchas veces no terminan de concretarse por motivos meramente económicos o bien por falta de dominio específico del tema.

Podemos identificar dos grandes grupos de mecanismos de comunicación practicados por la organización. Por un lado, entendemos como “comunicación interna” a todas aquellas acciones que están dirigidas directa o indirectamente al público interno de la organización. Por otra parte, distinguimos a la “comunicación externa” como las prácticas, buscadas o no, que provocan flujos de información que parten desde el interior de la organización hacia fuera de sus fronteras.

### 3.7.1 Comunicación interna

Como ya mencionamos anteriormente, AERE no tiene prácticas formales ni estrategias en cuanto a comunicación. De lo recabado en una conversación informal con la Presidente de la asociación, podemos constatar que hay un gran vacío en lo que respecta a la comunicación interna, del cual la Comisión de AERE es consciente. Dada su naturaleza de organización receptora de deportistas de otras ONG, el diálogo con las otras comisiones o direcciones resulta vital. En este sentido, Hernández ha funcionado como nexo entre AERE y las demás instituciones, situadas en Rocha y Lavalleja. Esto se ha dado de forma natural debido a que ella es el punto en común entre todas las organizaciones. Sin embargo, la Comisión Directiva se ha planteado mejorar este aspecto y comenzar a diseñar y gestionar las comunicaciones de la asociación con sus pares.

La organización y coordinación de un evento internacional como el que realizaron a fines de setiembre del año pasado, sacó a relucir la necesidad de intercambio fluido y constante de información entre las diferentes asociaciones, integrantes, padres, atletas y socios. El intercambio, la retroalimentación constante y la colaboración de los integrantes de AERE a todos los niveles es fundamental para la organización de eventos como el que se hace referencia y, en un sentido más macro, para la subsistencia de la organización.

La comunicación entre los diferentes miembros de la Comisión Directiva y los padres de los atletas se realiza de manera informal. No hay mecanismos establecidos para anunciar novedades, convocar a reuniones, entre otras. En la interna, es decir, entre los miembros activos de AERE, prima la utilización del teléfono como herramienta de comunicación. A la hora de convocar encuentros de la Comisión Directiva junto a los padres se publican mensajes en *Facebook*, se envían SMS, etc. Básicamente el interesado en convocar la reunión se comienza a comunicar con algunos miembros y a su vez estos les avisan a otros.

El lenguaje es informal y se observa la total ausencia de diseño, estrategia y coherencia en sus mensajes.



**Atletas Especiales Región Este**

7 de mayo a las 22:45 · 🌐

URGENTE, CONVOCAMOS A REUNION DE PADRES EL MARTES A LAS 19 HS, EN EL GIMNASIO ESPECIAL, TEMAS VARIOS, IMPORTANTES PARA LOS CHICOS, A NO FALTAR, QUE UNIDOS VAMOS MUY LEJOS.....

[Me gusta](#) · [Comentar](#) · [Compartir](#)

Captura de mensaje publicado en el usuario de *Facebook* de la organización. Mensaje publicado por Serrana Hernández, única persona que tiene acceso a publicar contenidos en este medio.

Se identifican principalmente cuatro actores que se encargan de difundir las actividades de la organización y todos son miembros de la Comisión Directiva o Fiscal de la misma: Cecilia Bassine, Luis Márquez, Patricia Cedrés y Serrana Hernández.

A raíz de la organización de los Juegos Internacionales, algunos integrantes de la Comisión Directiva comenzaron a utilizar con relativa frecuencia sus correos electrónicos personales para la gestión de la organización.

### **3.7.2 Comunicación externa**

AERE ha recibido mucha atención de los medios de comunicación pese al poco tiempo de trayectoria que tiene. Al momento de pedir donaciones para las Olimpíadas en Colombia 2013 acudieron a diferentes canales de televisión para promocionar sus actividades. Tanto Canal Once de Maldonado como Canal 30 de Punta Cable cubrieron el tema extensamente. Realizaron informes previos y posteriores así como entrevistas en profundidad con los deportistas y responsables a cargo. Diversos portales y radios también dieron mucha cobertura al evento<sup>20</sup>.

El acercamiento a los medios surge por parte de la Comisión y principalmente por la presidente de la misma, que señaló que uno de los motivos por los cuales se le ofreció ese rol fue por su posesión de contactos. A partir de la participación activa de AERE en competencias internacionales han recibido el apoyo de varios periodistas, en especial de Marcela González de Canal Once, quien funciona como “madrina” oficial de la asociación para el relacionamiento con los medios. Asimismo, Anabel Sastre es madrina no oficial de la organización desde el comienzo de la misma, y Julio César Méndez fue recientemente (fines de enero) nombrado padrino; ambos son periodistas de canal 30 de Punta del Este y tienen estrecha relación con distintas emisoras radiales. Resulta muy importante destacar que este vínculo no presenta formalidad alguna, sino que frente a los cambios y novedades que ocurren en el seno de la organización, la Comisión Directiva mantiene informados a los periodistas en cuestión y ellos operan como conectores con el medio al que pertenecen.

Por otro lado, AERE tiene presencia en las redes sociales a través de un usuario de Facebook: Atletas Especiales Región Este<sup>21</sup>. Esto es otra muestra de la falta de profesionalización en gestión de comunicación ya que, siendo una organización ya

---

<sup>20</sup> Ver *Clipping* de prensa en anexo 6.

<sup>21</sup> Usuario de Facebook: <https://www.facebook.com/atletas.regioneste?fref=ts>

constituida, continúan utilizando la herramienta en su versión más social y no hacen uso de las prestaciones corporativas que la plataforma ofrece. Este canal está a cargo de Serrana Hernández, siendo la única persona con acceso a publicaciones y cambios en la misma. Las actualizaciones no son periódicas y presentan un tono totalmente informal.

Por último, la identidad visual de la asociación tiene un escaso nivel de desarrollo. En este aspecto, cuenta con uniformes diseñados para la presencia en eventos internacionales. Además, lo más significativo de esta dimensión es la existencia de un logo que fue diseñado por la hija de un integrante de la Comisión Directiva, particularmente como pedido de la Intendencia de Maldonado para realizar las convocatorias al evento internacional del mes de setiembre. Es preciso destacar que sin la demanda puntual de la Intendencia AERE carecería hoy de un símbolo visual que la identificara, incluso los equipos deportivos mencionados (como los utilizados para viajar a Colombia en el 2013) no tenían un logo distintivo, solamente el nombre de la organización y las marcas de los *sponsors* que permitieron la compra de los mismos.

## 4. DIAGNÓSTICO DE AERE

Realizar un diagnóstico requiere observar una situación presente, tomar una “fotografía” del estado actual de la realidad de algo en particular, en este caso de una organización. “El diagnóstico es una instancia de reconocimiento y aprendizaje en la que vamos leyendo la situación de nuestra organización en relación con las acciones que llevamos adelante todos los días y con el entorno con el que nos relacionamos.” (Enz, 2012, p. 71). A través de un diagnóstico es que se pueden tomar decisiones para afectar de una manera u otra el futuro de la organización. Permite identificar diferentes dimensiones, coyunturas y posiciones, para así trazar determinados objetivos y la consiguiente estrategia a seguir para alcanzarlos.

### 4.1. Análisis del entorno

#### 4.1.1 Organizaciones del sector de actividad

Toda organización está formada por un grupo de componentes relacionados entre sí, para alcanzar el logro de determinados objetivos planteados. Además, la organización debe realizar un conjunto de operaciones, actividades y procesos para existir y ser exitosa. El escenario en donde todo esto cobra vida, es lo que llamamos el sector de actividad. Es necesario estudiar con detenimiento dicho sector para conocer específicamente las limitantes del entorno y el lugar que ocupa en un universo específico. Como un jugador de fútbol tiene que reconocer el terreno antes de jugar un partido para saber qué botines usará, la organización debe analizar al detalle su sector de actividad.

En tal sentido, se pueden identificar otras organizaciones en el mismo sector de actividad de AERE que son consideradas de interés. Bien podrían ser tratadas como competencia, aunque en el rubro estudiado es difícil encontrar competidores más allá de la notoriedad.

**Special Olympics:** Organización multinacional fundada en 1962 que se ocupa de la inserción en el deporte de personas con discapacidades, con similares fines que AERE pero con un alcance mundial, es decir, infinitamente mayor. La agrupación está presente en más de 150 países y convoca a la participación de al menos 3,4 millones de atletas.

Cada cuatro años organiza, en la misma sede de los Juegos Olímpicos, las Olimpiadas Especiales, evento mundialmente famoso y reconocido por el Comité Olímpico Internacional.

Además, la entidad en cuestión ofrece entrenamiento y competición en 32 deportes. Es válido destacar que no se cobra nada a quienes participen de eventos organizados por Special Olympics, así lo describe la organización en su sitio web<sup>22</sup>.

**Olimpiadas Especiales Uruguay:** Organización local que se enmarca en un programa internacional dirigido a personas con discapacidad intelectual de los 6 años de edad en adelante. Es una división de la organización que tiene filiales en todo el mundo y cuya sede principal es en Washington.

Olimpiadas Especiales Uruguay es una organización sin fines de lucro que opera desde el año 1983 y que no cuenta con recursos propios, sino que sus actividades se desarrollan a partir de donaciones o actos de beneficencia.

Su misión está definida por:

Proporcionar entrenamiento para profesores y entrenadores de todo el país, promover el entrenamiento y la práctica de deportes y competición atlética, todo el año, a personas con discapacidad intelectual desde los 6 años en adelante, dándoles oportunidades de desarrollar la aptitud física, demostrar coraje, experimentar alegría y participar de un intercambio de premios, destrezas y compañerismo con sus familias, otros atletas de Olimpiadas Especiales y la comunidad<sup>23</sup>.

**Comité Paralímpico Internacional (CPI):** El CPI es el referente, el organismo gobernante en todo lo que refiere mundialmente a actividades paralímpicas o juegos especiales. Cuenta con su sede central en Bonn, Alemania, y es dirigido por una Asamblea General conformada por, entre otros, los comités paralímpicos de cada país.

Entre sus funciones está la de coordinar, supervisar y dirigir distintas competiciones internacionales en el mundo, como por ejemplo, las Olimpiadas Especiales (o Juegos Olímpicos Especiales), mencionadas anteriormente.

**Comité Paralímpico Uruguayo:** Es la célula del CPI en nuestro país. Es la organización que nuclea y apoya a los atletas discapacitados uruguayos que participan en competencias internacionales. Es la representación del deporte especial desarrollado en el país delante de los ojos del mundo paralímpico.

**FIDES - Compensar:** FIDES es una ONG creada en 1975 con base en Colombia, fundada para ayudar a personas con discapacidades cognitivas. Desde el año 2005 organiza las Olimpiadas Internacionales FIDES - COMPENSAR dando lugar a diversos deportes, tales

---

<sup>22</sup> Recuperado el 23 de junio de 2014, de <http://www.specialolympics.org/history.aspx>

<sup>23</sup> Recuperado el 23 de junio de 2014, de <https://www.facebook.com/pages/Olimpiadas-Especiales-Uruguay/272623496732?sk=info>

como atletismo, natación, fútbol, baloncesto, tenis, ciclismo, bolos, patinaje, gimnasia, equitación y *softbol*<sup>24</sup>.

El gran diferencial del evento deportivo que ellos organizan y la desarrollada por Special Olympics es la inclusión. En Colombia participan quienes puedan y tengan los recursos para hacerlo; además, sea cual sea el resultado de cada prueba todos los atletas reciben un reconocimiento, por más simbólico que sea. Por el contrario, a las Olimpiadas Especiales “oficiales”, las que reconoce el CPI, se accede a partir de las marcas y récords que alcancen los atletas, es decir que solo participan los mejores de cada disciplina. Asimismo, solo tienen algún premio los primeros tres clasificados de la final de cada categoría.

AERE ha participado de estas Olimpiadas organizadas por FIDES en los años 2011 y 2013. Además esta institución ha sido la gran inspiración al momento de pensar en la posibilidad de la creación de una ONG de este tipo en Maldonado, así como el modelo a seguir para la realización de los primeros Juegos Especiales Internacionales del país.

#### **4.1.2 Competencia**

Suele decirse que las ONG no tienen competencia. Esta afirmación parte de una concepción algo restringida en la que si no hay producción de bienes o servicios, o si la finalidad de la organización no es lucrativa, entonces no hay un marco competitivo que la encuadre. Es decir, las organizaciones sin fines de lucro no tendrían competencia. Esta forma de argumentar recuerda la advertencia de Vaz Ferreira en su libro *Lógica Viva* (1910), acerca de las falacias cometidas por un incorrecto uso de los términos (o "cuestiones de palabras" como las denominó el pensador uruguayo). El problema reside en asumir una definición muy pobre de "ONG" y de "competencia". En realidad, las organizaciones de este tipo disputan fondos, nichos de ciudadanía (analogía con los nichos de mercado) compiten por su imagen y, a veces, por ganar licitaciones públicas. Entonces, sostener que las ONG no tienen competencia es una descripción poco adecuada de la realidad.

Hoy por hoy, la principal competencia que tienen las ONG es genérica: captación de recursos y visibilidad. Ambas van acompañadas y están interrelacionadas, ya que cuanto más notoriedad tenga la organización, más propensa a recibir colaboraciones o apoyos económicos es. La carrera por atraer recursos materiales y, sobre todo, económicos es feroz y agresiva. Las personas o las organizaciones, tienen un presupuesto finito destinado a las colaboraciones; es decir, estudian cada vez más los beneficios que representa apoyar a una

---

<sup>24</sup> Recuperado el 23 de junio de 2014, de <http://www.fides.org.co/content/información-general>

determinada organización y analizan los pros y los contras que acarrea la colaboración hacia una organización por sobre otra.

Por ende, se pueden diferenciar dos grandes grupos de competidores. Por un lado, están quienes compiten por visibilidad o notoriedad. Esto representa a las ONG que de alguna manera comparten ideales, objetivos y formas de ser y hacer, ya que si apoyan a una de esas organizaciones probablemente no repitan el apoyo hacia otra que sea, a *grosso* modo, igual. Más aún, de repartir el presupuesto destinado entre organizaciones iguales, que quienes reciben apoyos sean muchas es contraproducente porque dicho *budget* es finito, con lo cual la porción de la torta para cada organización va decreciendo conforme el número de beneficiadas va creciendo. Por otra parte, el segundo grupo de competidores son las ONG sin fines de lucro y que viven de apoyos de terceros en todo el país, en general. Esto responde a lo anteriormente mencionado: si los apoyos por lo general son montos fijos, los benefactores deciden colaborar con una organización por sobre otra. Entonces, más allá que las organizaciones puedan, *a priori*, no tener nada que ver, compiten entre sí en cuanto a la atracción de apoyos.

Teniendo clara esa diferenciación, es preciso destacar que en el primer grupo de competidores están las organizaciones hermanas del Este del país y todas las ONG restantes que pretendan vincular el trabajo con personas con discapacidades y el deporte. Algunas de ellas son GRADA, Creciendo Juntos, el Comité Paralímpico Uruguayo, Centro de Rehabilitación Ecuestre "Sin Límites", entre otras.

Al mismo tiempo, el otro grupo de competidores en cuanto a captación de recursos son, como ya fue explicado, son todas las ONG sin fines de lucro que persiguen causas sociales en el país. Así, resultan competencia de AERE todas las organizaciones presentes en el mapeo de la Sociedad Civil uruguaya elaborado por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) en conjunto al Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> El listado se encuentra publicado en <http://deres.org.uy/lanzan-mapeo-de-la-sociedad-civil-en-uruguay/>.

## **4.2. Análisis de la organización**

### **4.2.1 Identidad corporativa**

La identidad corporativa se forma a partir de las personas que viven la cotidianeidad de la organización, quiénes forman parte activa, presente y constante de la misma. Ellos, mejor que nadie, saben qué hace única a la organización. Por eso, al momento de plasmar formalmente algunos conceptos como la misión y la visión de la organización, se abordará el proceso de forma participativa.

La definición de la misión es una cuestión sumamente trascendental para la vida de una organización, razón por la cual, cuanto más participativa sea su discusión, mayor será la coherencia posterior entre el discurso institucional y las comunicaciones en general y el hacer cotidiano. (Enz, 2012, p. 48).

Teniendo en cuenta que en el caso de AERE estos elementos no están redactados de forma explícita, una de las acciones propuestas en el Plan Estratégico de Comunicación se enfocará en la formulación participativa de estos elementos identitarios de tanta importancia: la misión, visión y objetivos organizacionales.

Fue mencionado anteriormente que en los documentos fundacionales de la organización no figura que el público beneficiado con sus acciones son personas con discapacidades. Esta característica es parte esencial de AERE, los destinatarios de todas sus acciones son jóvenes atletas con una particularidad: tienen algún tipo de discapacidad. Es necesario que desde el seno de la organización se esclarezca, asuma y exteriorice esta característica. Tanto de las entrevistas realizadas como de la investigación paralela, se recaba la misma impresión: las personas con discapacidades son invisibilizadas, son el elefante blanco en el medio de la habitación. De manera ingenua, la organización está replicando este síntoma societario en su propia definición. En las actas de la creación de AERE, se omitió mencionar que es una organización dedicada a la promoción del deporte en, nada más y nada menos, que un grupo específico de la sociedad: niños y jóvenes con discapacidad.

Toda organización debe tener en claro quién es y a dónde quiere llegar. De esa manera será más natural que los integrantes comprendan hacia dónde se mueve y puedan alinearse a los objetivos de la misma. De igual manera, los posibles voluntarios encontrarán más o menos atractiva la idea de formar parte de esa organización, pero tendrán un panorama claro de hacia dónde se visualiza su futuro. Y los apoyos financieros siguen la misma lógica. Es más probable que un colaborador decida alentar a una organización bien definida, cuyas acciones, públicos y metodologías estén claros tanto para los integrantes como para el público

externo, y las comunica efectivamente. “Si no tenemos claro quiénes somos, qué aspiramos ser, por qué y para quiénes trabajamos y cómo lo hacemos, difícilmente estemos en condiciones de transmitirlo a quienes se vayan sumando a un proyecto social o a quienes deseemos interesar en él.” (op.cit., p. 43).

Arranz (1997) define a la identidad corporativa como un concepto emisor, como un conjunto de manifestaciones, y a la imagen como un concepto receptor, o sea un conjunto de percepciones. Esto indica que la identidad es lo que la organización exterioriza, lo que dice a sus públicos. En primer lugar, entonces, se debe tener en claro qué se quiere decir al exterior. En segundo lugar, los públicos generarán su concepto mental respecto a lo que la organización les comparte y de esa manera se creará la imagen de la misma.

#### 4.2.2 Vectores de la identidad

Joan Costa (2009) reafirma a la identidad como instrumento privilegiado que diferencia a cada organización. “Cada actividad (cultura, conducta, nombrar, etc.) se justifica en el mundo empresarial por sus objetivos, sus fines y su función. Todo lo que está aquí está *para...* Nada es gratuito, por lo menos en intención.” (p. 131). Para poner de manifiesto las diferentes dimensiones de la identidad de una organización, habla de los vectores de la identidad: verbal, visual, cultural, objetual y ambiental.

**Identidad verbal:** “Lo que no tiene nombre no existe.” (Costa, 2004, p. 128). Las organizaciones empiezan a diferenciarse, a existir, a partir de la elección del nombre. En este caso, el nombre surgió por la alianza que la promotora de la organización, la Prof. Hernández, ha tenido con los departamentos del Este del país. De allí surge el nombre “Atletas Especiales Región Este”, y recién un año después de la formalización legal de la organización empieza a utilizarse la sigla AERE, cuando se necesitó imprimir el logotipo en los uniformes utilizados por los atletas en las competencias.

En primer lugar, el nombre de la organización es evidentemente extenso, contiene varios elementos que el receptor debe retener para recordar de qué organización se trata. En segundo lugar, de acuerdo a lo dispuesto por la ONU en la Convención Internacional por los Derechos de las Personas con Discapacidad<sup>26</sup>, el término que corresponde utilizar para referirse a esta población es “personas con discapacidad”. No personas con capacidades diferentes o especiales, porque partiendo de la igualdad de todos los sujetos, ninguno tiene

---

<sup>26</sup> Recuperado de <http://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

una capacidad superior o inferior, ni especial ni distintiva, son todos iguales. Tampoco corresponde referirse como “discapacitados” porque se adjudica una carga negativa al individuo, y retomando los postulados de la Convención, la discapacidad no es el rasgo que debe definir a una persona. El nombre de la organización hace referencia a “Atletas Especiales” intentando hacer una diferenciación del tipo anteriormente mencionado, cuando desde este tipo de organizaciones se debería fomentar el uso del lenguaje adecuado.

Al respecto del lenguaje correspondiente para referirse a las personas con discapacidad, es necesario que la propia organización se atenga a las convenciones internacionales en la materia. Se toma como ejemplo de mal uso del lenguaje, el testimonio aportado por la maestra Nilda Guerrero, Directora de la ONG Creciendo Juntos y la Clínica CIAM en Lavalleja. Esto es lo que necesariamente hay que corregir. Dicho personaje expresó lo siguiente:

Uno cuando dice discapacitado piensa en el paralítico o piensa en algo, así pero nunca en el discapacitado intelectual, que son los que por fuera no parecen serlo, son preciositos en su mayoría pero que por dentro funcionan o tienen un nivel de funcionamiento por debajo de la media, bastante por debajo<sup>27</sup>.

Por otro lado, la sigla no se recuerda ni pronuncia fácilmente. David Carter introduce las características que un nombre efectivo debe tener: “1. Memorable, 2. Fácil de pronunciar, 3. Fácilmente asociable a los productos y servicios de la empresa, 4. Apropiado para una futura expansión, 5. Aplicable para uso multinacional<sup>28</sup>.” (1999, p. 37). Asimismo indica algunas de las razones por las que las organizaciones pueden llegar a cambiar su nombre: porque es demasiado largo, es restrictivo geográficamente, la terminología no está actualizada, es difícil de pronunciar, difícil de recordar, se asocia al fracaso, etc.

En octubre de 2014 se realizaron los trámites para registrar “la marca” ante el Ministerio de Industria, Energía y Minería.

---

<sup>27</sup> Ver entrevista Nilda Guerrero en anexo 1, entrevista 4.

<sup>28</sup> Traducción de autores. Cita original:

“Name should be:

1. Memorable
2. Easy to pronounce
3. Easily associated with the company’s products and services
4. Appropriate for future expansion
5. Applicable for multinational use”.

**Identidad visual:** “Es el modo en que una organización se hace visible de acuerdo con sus características y prioridades institucionales. Es todo el conjunto de rasgos y elementos visuales propios que la caracterizan como tal y la distinguen de otras.” (Enz, 2012, p. 54). Respecto a los signos visuales Joan Costa aclara que “su misión es identificar a la empresa, pero no acaba aquí, pues debe distinguirla, diferenciarla, agregar emoción, estética e incorporarse a la memoria visual del público”. (2009, p. 127).

AERE cuenta con un isologotipo<sup>29</sup>, diseñado por un familiar de uno de los atletas de la organización, quien tiene conocimientos formales en comunicación, mas no así en diseño. La necesidad de contar con un isologotipo surgió cuando empezaron a organizar los I Juegos Internacionales de Maldonado, debido a que para la promoción del evento debían incluir imagen de marca, tanto de la organización como de sus patrocinadores.

El isotipo representa el perfil de una persona en una silla de ruedas, unidas por un sol que obra también como la cabeza del personaje. Vale realizar la mención respecto a la similitud de este isotipo con la identidad visual del Ministerio de Turismo y Deporte.



Isologotipo de AERE



Isologotipo del Ministerio de Turismo y Deporte

En anexo 9 se presentan diferentes ejemplos de identidad visual de organizaciones que comparten la temática con AERE.

---

<sup>29</sup> “Isologotipo es un elemento que combina la representación verbal y la icónica (imagen) en un signo indivisible.” (Enz, 2012, p. 55).

**Identidad cultural:** Resulta bastante evidente que la cultura de una organización es parte de su identidad y esto se refleja con el servicio o trato que brinda a sus diferentes públicos.

En el caso de AERE los atletas son tratados como iguales, como jóvenes deportistas que son y que van a realizar una práctica deportiva supervisada por un experto en el área, quién los impulsa a mejorar sus rendimientos además de promover un clima fraternal entre compañeros.

Con los demás grupos de interés se mantiene una relación de sumo respeto, y hasta en algunos casos, la organización actúa con demasiada “timidez” a la hora de pedir colaboraciones, por ejemplo. Es una arista que aún no han desarrollado, lo que hace que la presentación institucional de la organización no refleje todos los logros que han alcanzado con éxito en los últimos dos años.

**Identidad objetual e Identidad ambiental:** estas dimensiones presentadas por Costa no encuentran su reflejo en AERE. En primer lugar, la organización trabaja sobre los intangibles, no produce ningún producto u objeto que la pueda identificar expresamente. Por otro lado, el espacio en el que se mueven, la infraestructura donde realizan todas sus actividades es prestada. No poseen aún un lugar propio, ideado y planificado para satisfacer sus necesidades únicas. Como fuera comentado anteriormente, se la Comisión Directiva se encuentra en negociaciones con la Intendencia de Maldonado para lograr un terreno en el cual construir una sede para realizar allí todas sus actividades sociales, ya sean reuniones del directorio y los padres e integrantes de la ONG, así como eventos para recaudar fondos. El fin de este espacio sería para actividades sociales no deportivas, las cuales se continuarían realizando en las instalaciones del Campus de Maldonado, espacio que cuenta con la mejor infraestructura de la región para las prácticas de las diferentes disciplinas.

Hasta el momento su identidad visual solo se ve reflejada en los uniformes que fueron creados para sus viajes internacionales, los cuales son utilizados con exclusividad en actividades públicas, no para los entrenamientos regulares.



Imágenes de los equipos deportivos en diversas situaciones.



### 4.3. Imagen corporativa

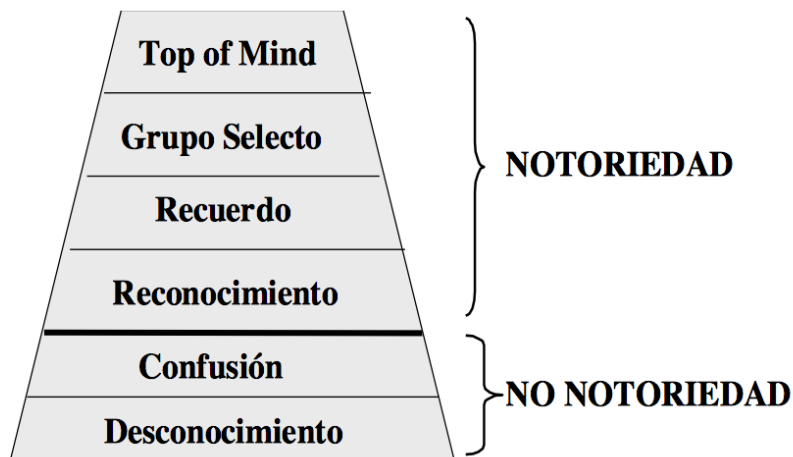
Como ya fuera mencionado, la imagen corporativa es un concepto receptor, se refiere a la imagen mental que los diferentes públicos de una organización se forman sobre la misma, a partir de las manifestaciones de ella, es decir, desde su imagen. Capriotti (2009) plantea que uno de los estudios que permite realizar un análisis de la Imagen Corporativa es el de Notoriedad.

#### 4.3.1 Estudio de la notoriedad

Paul Capriotti presenta al concepto de notoriedad como el conocimiento que los públicos tienen sobre una organización. “Es importante analizar cuál es la notoriedad de una compañía, porque si no hay notoriedad, no hay imagen. Es decir, los públicos no pueden tener una imagen de una organización si no la conocen”. (p.181). En ocasiones se cree que la organización o empresa tiene problemas de imagen, cuando en realidad la interferencia tiene que ver con la notoriedad que está recibiendo por parte de sus públicos.

Existen dos grandes niveles: de notoriedad (cuando sí se reconoce a la compañía) y de no notoriedad (cuando la organización no es reconocida adecuadamente).

**Gráfico 14.** Escala de notoriedad según Paul Capriotti.



Fuente: Capriotti, página 182, 1999.

Para conocer en qué escalón se posicionaría AERE, fue realizada una encuesta<sup>30</sup> a 50 personas en las inmediaciones del Campus de Maldonado, durante un día de prácticas de la organización. El cuestionario aplicado fue muy breve y sencillo, se buscaba saber si se conocía la organización de forma no inducida. En primer lugar se consultaba si conocían a la organización por su nombre completo, y posteriormente y en caso que la primera respuesta fuera negativa, si la conocían por su sigla. En aquellos casos que se tenía conocimiento de la organización se cuestionó como se había entrado en contacto con la misma. Por último, se relevaban datos demográficos, como la edad, mientras que el sexo era directamente observado por el encuestador.

Se obtuvo un 6% de respuestas positivas al conocimiento de la organización. Del total de 50 personas encuestadas, solo 3 conocían a AERE. Los casos positivos respondieron a las siguientes razones:

- Funcionarios de la Intendencia de Maldonado (docentes y administrativos)
- Familiares o amigos de deportistas que forman parte de la organización

A partir de estos resultados es que se ubica a AERE en el último escalón de la pirámide de notoriedad de Capriotti: el desconocimiento. “Las personas no reconocen ni siquiera el nombre de la compañía. Es la situación más negativa de la escala de notoriedad.” (op.cit., p. 182). Gradualmente los sucesivos escalones van aportando más conocimiento, primero de forma asistida según la manera en que se formulan las preguntas, hasta llegar al último, *Top of Mind*, que es la primera opción que viene a la mente de las personas al preguntarle por un producto o sector de actividad.

Teniendo en cuenta que actualmente AERE está en el nivel de desconocimiento, será pertinente plasmar objetivos y acciones que la lleven hasta el nivel de reconocimiento o recuerdo, como punto de partida, destacando los atributos positivos de la organización. “La alta notoriedad tiene efectos positivos en la Imagen y en la preferencia cuando la notoriedad puede asociarse a actividades positivas de la organización.” (Capriotti, 1999, p. 184). Más que plantear objetivos respecto a la imagen o analizarla en profundidad, en este caso específico será necesario trabajar en su notoriedad. Libaert plantea que cronológicamente una organización que se encuentra en sus inicios debe concentrarse en adquirir notoriedad y posteriormente trabajar en su imagen. “Antes de hacerse apreciar, una empresa debe empezar

---

<sup>30</sup> Ver tabla de resumen de la encuesta en anexo 11.

por ser conocida, es decir, por haber adquirido cierta notoriedad.” (Dagenais en Libaert, 2014, p. 109).

#### 4.4. Análisis de los *stakeholders* o grupos de interés

El enfoque de los *stakeholders*, o también llamado grupos de interés, desarrollado en profundidad e inicialmente por Edward Freeman y luego retomada, entre otros, por Paul Capriotti, resulta el indicado para analizar los vínculos de la organización. El concepto de “públicos”, tan ampliamente utilizado en el ámbito comunicacional, se asocia a la pasividad, a un individuo o grupo receptor de un mensaje que no tiene injerencia en el mismo ni capacidad de *feedback*. Mientras que el enfoque de los *stakeholders* le otorga un rol más relevante al destinatario del mensaje.

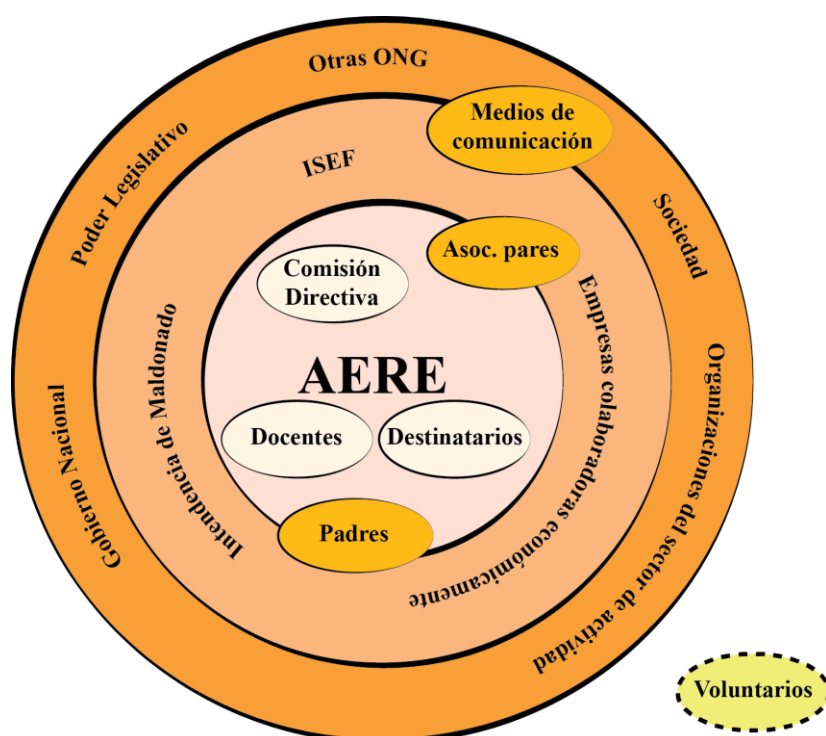
Grupos de interés son aquellas personas e instituciones con las que una OSC necesita construir una relación, es decir, comunicarse, para alcanzar el objetivo de transformación social al que aspira. Son aquellos grupos que pueden afectar o son afectados por las actividades de una organización. (Enz, 2012, p. 94).

Esta definición propuesta por Enz plantea esencialmente el concepto de *stakeholder*, y su importancia radica en que introduce al estudio de los públicos a partir de la relación que estos tienen con la organización.

Los *stakeholders* de una organización pueden ser definidos como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización. La noción de relación tiene importancia fundamental para la Teoría de los Stakeholders, ya que a partir de la relación establecida entre organización e individuos se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses (*stakes*) específicos en función de dicho vínculo o relación. (Capriotti, 2009, p. 73).

El autor propone reconocer los intereses mutuos entre la organización y sus públicos para dirigirse a ellos con la especificidad requerida en pos de desarrollar políticas de relacionamiento efectivas y, posteriormente, realizar una jerarquización de dichos públicos a partir de su nivel de influencia sobre la organización.

**Figura 15. Mapa de públicos de AERE**



Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.1 Públicos internos:

Esta categoría engloba, en primer lugar, a todos quienes de alguna manera conforman la organización, por ejemplo, a la Comisión Directiva. Como fuera desarrollado anteriormente, la organización cuenta con una Comisión Directiva, la cual contiene una sub-comisión fiscal, que se encarga de la contabilidad y transparencia de la organización. La Presidente, Cecilia Bassine, comentó<sup>31</sup> que fue electa mediante votación, y asumió el cargo hace dos años con ansiedad y sorpresa debido a que entró en contacto con la organización tan solo unos meses antes de la elección, cuando su hija con Síndrome de Down comenzó a concurrir a las prácticas deportivas en el Campus.

En mayo de 2105 se realizarán las elecciones de la nueva Comisión que estará vigente hasta el 2017. La votación es llevada a cabo entre todos los miembros de la actual Comisión más todos los padres que concurren a la reunión correspondiente a la elección. El sufragio se

<sup>31</sup> Ver entrevista a Cecilia Bassine en anexo 1, entrevista 4.

realiza directa y públicamente. La dirección actual ha sido la primera, ya que hace dos años se creó la organización y las autoridades se mantienen por igual período en el cargo. El mandato ha servido de aprendizaje respecto a lo que deben buscar en cada uno de los cargos directivos. Dentro de lo aprendido en estos años han concluido que quieren diferenciarse aún más de la Intendencia de Maldonado, que necesitan mecanismos de comunicación más eficientes y que todas las tareas no deberían recaer sobre una sola profesora de educación física.

Otro grupo de interés interno de crucial importancia son los propios atletas destinatarios de todas las acciones emprendidas por la organización. Son el motivo esencial de su existencia y quienes guían el futuro de AERE de acuerdo a su desarrollo y motivación. Tanto entre compañeros como con los docentes, se formó un vínculo muy fuerte que les impulsa a continuar participando de los entrenamientos, esforzarse por mejorar el rendimiento y, además, dinamizó las actividades sociales de todos los atletas. Muchos de ellos ya no se encuentran dentro del sistema de educación formal, por lo que no cuentan con otro grupo establecido con el que compartan vivencias e interaccionen casi a diario. Se han formado grandes amistades y hasta relaciones amorosas a partir del intercambio que se logró por las actividades de la ONG.

Por otro lado, los docentes son los actores que permiten que la organización cumpla con uno de sus objetivos centrales: promover el deporte. Sus conocimientos sobre las diferentes disciplinas combinados con la experiencia en entrenamientos para personas con discapacidades permiten que los atletas se sientan motivados, valorados y atraídos a la experiencia de formar parte de un grupo unido por el deporte. Sin embargo, a raíz de lo observado y lo comentado por los miembros de la Comisión Directiva, el plantel docente debería diversificarse para acompañar el crecimiento de la organización. Gracias al éxito y reconocimiento que AERE ha obtenido en sus dos años de historia, han recibido cada vez más interesados en participar de sus actividades; no obstante, esta tendencia no se replica en profesionales que planifiquen y desarrollen las prácticas deportivas. Hasta el momento la Prof. Hernández abarca todos los entrenamientos, con puntuales, excepcionales y no exclusivas participaciones de Valeria González, y anteriormente los tres estudiantes del ISEF que actuaron como voluntarios. La dependencia de toda una organización respecto a una sola persona no favorece al desarrollo de la misma. En ocasiones las actividades deben ser suspendidas por cuestiones inherentes a la vida privada o profesional de la profesora.

Los padres de los deportistas integrantes de AERE son un grupo fundamental debido a que son el nexo entre la organización y su principal público, además de ser quiénes llevan a

cabo la gestión de la misma ONG. Vale retomar la diferenciación realizada anteriormente entre aquellos padres que aportan activamente con su tiempo y dedicación a las actividades que realiza la organización y por otro lado aquellos familiares que se limitan a acompañar a los integrantes de AERE en sus prácticas y entusiasmo de participación.

Dentro de los *stakeholders* más cercanos a la organización, no pueden faltar las ONG de la región Este del país que en determinados momentos comparten deportistas. Debido a que parte de la Comisión Directiva también está integrada por miembros de algunas de estas organizaciones resultan un público muy importante.

**GRADA (Grupo Rochense Apoyo Deporte Adaptado).** Surge en el año 2009 con el fin de promover el deporte entre los niños y jóvenes discapacitados de Rocha. Normalmente reciben varias invitaciones a diferentes eventos deportivos nacionales e internacionales a los que siempre intentan concurrir para promover la integración y el intercambio de los atletas con discapacidades. Sus entrenamientos son realizados en el Club CADER (Club Atlético Defensor Estudiantil Rochense) y en el Polideportivo Municipal. Los deportes practicados son: básquetbol adaptado (para personas con baja y sin visión), fútbol, atletismo y natación. Actualmente, son aproximadamente 50 los jóvenes que practican actividades físicas con GRADA. Concurren deportistas desde varios puntos de Rocha, no solo de la capital del departamento, sino también de Cabo Polonio, Punta del Diablo, Castillos, entre otros lugares.

**Creciendo juntos.** Esta ONG fue creada por la maestra Nilda Guerrero hace 12 años y se encuentra en Minas, Lavalleja. Recibe a jóvenes de 18 a 32 años con diversos tipos de discapacidad intelectual. El objetivo de esta organización es brindarles un lugar de esparcimiento, entretenimiento y enseñanza, especialmente a aquellos que no cuenten con otras actividades fijas, como ser un trabajo o asistencia a un centro de educación formal. Se brindan diferentes talleres, entre ellos: taller de huerta y jardinería, peluquería, cocina, manualidades, música, educación física, entre otros. Su larga trayectoria en el departamento los ha llevado a acceder a grandes aportes de parte de la Intendencia de Lavalleja. En el año 2000 les fue donado un predio con una pequeña construcción en la calle Esther More. Actualmente cuentan con una sólida sede con baños totalmente equipados, cocina, salón multiuso, invernáculo y salones equipados para los diferentes talleres.

**CIAM (Centro Interdisciplinario de Asistencia Minas).** Este centro que se ubica en Minas, como la sigla lo describe, también es promovido por la maestra Nilda Guerrero, junto a la fisioterapeuta Beatriz Castro. El objetivo de CIAM es brindar atención psicológica y fisioterapéutica a personas con discapacidades, a través de un multidisciplinario equipo de profesionales. En ocasiones puntuales se ha contado con la participación de uno o dos

integrantes del Taller Mesada de Minas, el cual imparte diversos talleres de terapia ocupacional, al igual que la organización Vida Plena, también del mismo departamento.

Por último, un grupo que estructuralmente debería encontrarse en el núcleo de la organización pero que aún no ha sido gestionado en pos de explotar todo su potencial son los voluntarios. Históricamente, se ha contado solamente con tres voluntarios: los estudiantes del ISEF que colaboraron durante el 2013 con las actividades deportivas. Su acercamiento a la organización surgió por iniciativa propia, contactando a la Profesora Hernández quien los invitó a participar en un entrenamiento y posteriormente ellos se sintieron atraídos y extendieron los lazos, hasta su recibimiento en diciembre del 2013. A partir de entonces cada uno siguió su carrera profesional en otros departamentos y la currícula de voluntarios se redujo a cero.

#### **Públicos externos:**

Los grupos de interés externos son liderados por la Intendencia de Maldonado por distintas razones. Primero, el impulso en formalizar las actividades de AERE como una asociación sin fines de lucro surgió del Intendente de Maldonado, Óscar de los Santos. En segundo lugar, la organización no cuenta con infraestructura propia, sino que todas sus actividades son realizadas en dependencias departamentales.

De la Dirección de Integración y Desarrollo Social se desprende la Coordinación de Políticas Sociales y, de ésta, la unidad de Políticas Diferenciales, cuya encargada es la Mtra. Eliana Quintela, unidad con la que la Prof. Serrana Hernández mantiene una relación contractual, de forma independiente a su vínculo con AERE. Asimismo, Valeria González, profesora que entrena atletas de AERE esporádicamente, está en la misma situación contractual que Hernández en lo que refiere a la Intendencia.

De la Pro-Secretaría General dependen la Unidad de Eventos, en la cual trabaja como encargada la Prof. Carmen Núñez<sup>32</sup> y la Secretaría de Comunicaciones y Prensa. Estas secciones han prestado su colaboración a AERE para la organización de los I Juegos Especiales Internacionales. La Dirección de Asuntos Legales fue la encargada de asesorar a la asociación al momento de obtener la personería jurídica en el año 2013 y las Direcciones de Cultura, Deportes, Turismo y la mencionada Dirección de Integración y Desarrollo Social

---

<sup>32</sup>Ver entrevista en anexo 1, entrevista 5.

colaboraron con la donación de un pasaje cada una para las Olimpíadas FIDES en Colombia en el año 2013<sup>33</sup>.

AERE mantiene claramente un vínculo estrecho con la Intendencia. El único aspecto negativo o preocupante sobre esta relación surge a raíz de la rotación del equipo que ocupa los cargos de dirección pública. Concretamente, el Intendente se elige cada cuatro años, y si bien puede reelegirse una vez, el presente año dejará su cargo (termina su segundo mandato) y Eliana Quintela, Directora de Políticas Diferenciales, ocupa un cargo de confianza, el cual debe ser re-designado de acuerdo al recambio de autoridades. Así, en todos los aspectos de la relación hay cierta incertidumbre sobre el futuro de la misma. Tal como reconoce Quintela<sup>34</sup>, cuestiones de visibilidad pueden resultar claves en la perdurabilidad del relacionamiento más allá de las personas al mando. Si la organización adquiere notoriedad pública de manera independiente a la Intendencia, los próximos gobiernos (seguramente) continuarán brindándole su apoyo a la organización.

Por otro lado, el Instituto Superior de Educación Física (ISEF) es una organización muy relevante para el entorno de AERE. Es la institución pública que forma a los profesionales idóneos en el deporte, pilar básico de la existencia de esta ONG y en adición comparte habitualmente el espacio de prácticas deportivas: las instalaciones del Campus de Maldonado.

Es de suma importancia también por los mencionados casos de voluntariado por parte de los estudiantes del Instituto, que aún mantienen la exclusividad en ese rol. Los estudiantes no percibieron un salario por sus horas de trabajo ni acreditaciones curriculares. Al finalizar el año académico recibieron un certificado por su labor de parte de la Intendencia de Maldonado y una mención sin valor académico por parte del ISEF. No pueden recibir ningún crédito académico complementario por su actuación debido a que se trata de un espacio totalmente independiente al Instituto, en el que no hay ningún docente contratado que dé cuenta del desenvolvimiento de los alumnos.

El plan de estudios actual de esta institución fue aprobado en el 2006 y no tiene ninguna asignatura que ahonde en la problemática de la discapacidad. Es a partir de este plan de estudios que el instituto comienza a ser reconocido por la Universidad de la República y sus egresados pasan a ser licenciados y no profesores. Dentro de las distintas modificaciones que recibe este plan se destaca la supresión de un gran número de prácticas docentes,

---

<sup>33</sup> Ver capítulo 3.6. Financiación.

<sup>34</sup> Ver entrevista en anexo 1, entrevista 2.

teniendo en cuenta que el Plan 1996, anterior inmediato al vigente actualmente, contaba con siete prácticas: inicial, escolar, secundaria, tiempo libre y ocio, adulto mayor, área no formal y **personas con discapacidad**. Actualmente solo se mantienen la práctica escolar y una no formal, destinada a espacios comunitarios.

Según el testimonio de Carmen Núñez, coordinadora académica, ex directora del ISEF y Encargada de la Unidad de Eventos y Promoción Deportiva de la Intendencia de Maldonado, la baja de prácticas docentes se justifica como una “búsqueda de una reducción de carga horaria económica”. Sin embargo, este Plan 2006 está siendo reformulado debido a que tanto los docentes como la administración de los institutos han constatado que la falta de experiencias prácticas en varios contextos perjudican la formación integral de los estudiantes. Para reformular un plan de estudios del ISEF existe una comisión llamada Registros Académicos integrada por docentes de vasta experiencia, estudiantes y egresados, quienes se encargan de la revisión general del plan y son quienes presentan las posibles modificaciones. Este proceso toma una cantidad de tiempo considerable, como mínimo dos años de propuestas y trámites para que pueda entrar en vigencia.

El Instituto cuenta también con una Comisión de Carrera, formada por estudiantes y docentes que se reúnen con poca frecuencia a compartir temas de interés para ambas partes. Este espacio se utiliza como canal de comunicación y es una de las formas en la que los alumnos se pueden enterar de actividades extracurriculares o de voluntariado. Otra de las maneras, y la más promovida por la administración, es que los interesados en buscar algún tipo de participación estudiantil (organizaciones sociales o educativas), se dirijan a comunicar su necesidad directamente a los alumnos del instituto mientras hacen sus actividades en el Campus.

Por otro lado, las empresas privadas y organizaciones profesionales que apoyan a la organización económicamente resultan vitales. Sin embargo, y como también fuera mencionado anteriormente, las colaboraciones son puntuales, no existe ninguna alianza o acuerdo que trascienda eventos y necesidades específicas de la organización.

Las entidades gubernamentales nacionales y organismos de control también son de interés de AERE. Son todos aquellos organismos que establecen normas y la asociación debe cumplirlas. Por ejemplo: Programa Nacional de Discapacidad (PRONADIS), Comisión Nacional Honoraria de la Discapacidad (CNHD), Ministerio de Trabajo y Seguro Social (MTSS), Ministerio de Educación y Cultura (MEC), Ministerio de Turismo y Deporte (MINTUR), Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el Banco Central (BCU), Dirección General de Impositiva (DGI), etc.

Los medios de comunicación han resultado de gran relevancia para el desarrollo de la organización: prensa escrita, canales de televisión, líderes de opinión (que a su vez se vuelcan a las redes sociales y distintos sub-canales), radios, portales online. Todos ellos son públicos de vital importancia para la búsqueda de visibilidad de AERE.

El Poder Legislativo resulta de especial interés. Por un lado, la organización recibió donaciones de la Cámara de Representantes, por lo que los antecedentes para la búsqueda de apoyo en este grupo son positivos. En segundo lugar, tener acceso a los legisladores puede beneficiar a la hora de ejecutar posibles acciones de *lobbying* que beneficien a la organización.

Todas las organizaciones del sector de actividad deben ser tenidas en cuenta, es decir, las organizaciones que desarrollan actividades similares de mayor o menor porte en Uruguay. Algunos ejemplos son Special Olympics, Comité Paralímpico Internacional, etc. Asimismo, otras ONG que puedan ser competencia en cuanto a visibilidad y búsqueda de recursos, sin importancia la temática a la que se dediquen.

#### 4.1. Jerarquización de los grupos de interés

De forma posterior a la formulación del mapa de *stakeholders*, es pertinente jerarquizarlos de acuerdo a su relación con la organización. La Teoría Situacional de los Públicos, desarrollada por Grunig y Hunt en 1984 y retomada por Xifra en 2003, es de utilidad para clasificar los públicos de acuerdo a su conducta comunicativa a través de los postulados de la Teoría de los Stakeholders y las Teorías de Interacción Social.

Capriotti (2009) plantea a través de este método, asignarle una valoración del 1 al 5 a todos los grupos de interés del Mapa de Públicos de la organización, en las dos variables: Control de la Información y Nivel de Influencia.

Nivel de influencia y Control de la información				
1	2	3	4	5
Muy Bajo				Muy Alto

Una vez que cada público recibió la valoración en ambas variables, se debe multiplicar el valor del Nivel de Influencia por la valoración del Control de la Información, resultado que permitirá determinar el nivel de importancia o jerarquía de los públicos.

<b>Público</b>	<b>Nivel de Influencia</b>	<b>Control de la Información</b>	<b>Importancia Jerarquía</b>
Comisión Directiva	5	5	25
Jóvenes atletas con discapacidades	5	4	20
Docentes	5	5	25
Asociaciones pares	3	2	6
Padres (no miembros de la Comisión Directiva)	3	3	9
Intendencia de Maldonado	5	4	20
Organizaciones del sector de actividad	2	1	2
ISEF	3	2	6
Organizaciones que colaboran económicamente	5	2	10
Entidades gubernamentales nacionales	3	2	6
Medios de comunicación	4	3	12
Poder Legislativo	3	1	3
Otras ONG	1	1	1
Sociedad	3	1	3

De acuerdo al valor obtenido y en relación a la siguiente matriz se puede vislumbrar tres escenarios respecto a los tipos de público.

Podemos establecer tres grandes niveles de públicos en función de su impacto en la resolución de una determinada situación, en el funcionamiento de la entidad y/o en el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización: a) los *Públicos Claves*; b) los *Públicos Secundarios*: son los públicos que pueden influir de manera importante, ya sean los “Informados” o los “Influyentes”; y c) los *Públicos Terciarios* (o apáticos). (Capriotti, 2009, p. 178).

		Nivel de Influencia				
		1 Muy Bajo	2 Bajo	3 Medio	4 Alto	5 Muy Alto
Control de Información	1 Muy bajo	1	2	3	4	5
	2 Bajo	2	4	6	8	10
	3 Medio	3	6	9	12	15
	4 Alto	4	8	12	16	20
	5 Muy Alto	5	10	15	20	25

	Terciarios
	Secundarios informados
	Secundarios influyentes
	Claves

De esta manera, se concluye que la Comisión Directiva de la organización, los destinatarios o jóvenes deportistas, los docentes y la Intendencia de Maldonado, son los públicos claves o prioritarios. Mientras tanto, los padres, las asociaciones pares, el ISEF, las empresas que apoyan económicamente, los medios de comunicación y el gobierno nacional, son grupos secundarios influyentes. Y los restantes son considerados “apáticos” o grupos terciarios.

## 4.2. F.O.D.A.

El análisis FODA es un método de estudio de la situación puntual de una organización, relevando sus características tanto internas como externas y estructurándolas en un cuadro comparativo. Es una suerte de “radiografía” de un momento en particular, que guiará la planificación estratégica a plantear de cara al futuro. Paul Capriotti, en su libro *Branding Corporativo* define dicho análisis como “un diagnóstico (análisis y evaluación) de la situación actual y de su posible evolución futura para la organización y su entorno, en función de la información disponible” (2009, p. 202).

Asimismo, dicho autor plantea la diferenciación entre la **información cruda**, es decir, los datos recogidos sobre la organización estudiada, su competencia, el entorno, cuestiones estadísticas, entre otros, y lo que significa la **parte analítica** en sí misma. Esto último hace referencia a ponderar, valorar, clasificar e interpretar la información antes mencionada con el fin de potenciar a la organización. Un buen análisis FODA necesita de estos dos componentes para ser ilustrativo de la realidad y para que su utilidad sea aprovechada en la planificación estratégica.

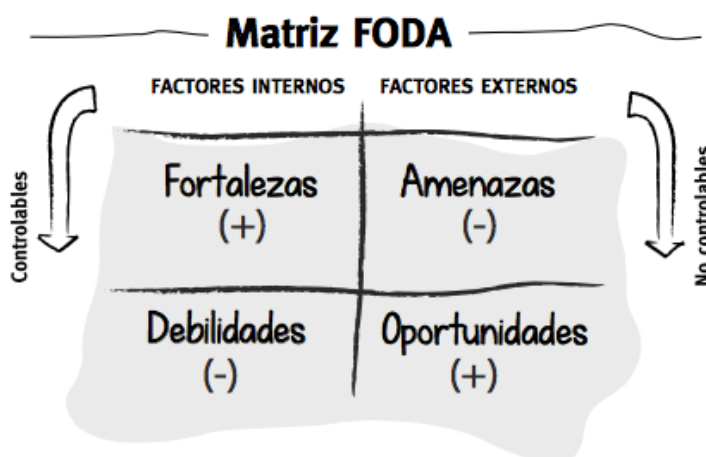
Es importante relevar aspectos internos y externos para garantizar un completo análisis situacional. En cuanto al análisis interno, es necesario relevar las fuerzas que operan al interior de la organización, sea de forma positiva o negativa. Por un lado, pueden colaborar con el cumplimiento de los objetivos generales planteados. Son las fortalezas de la organización. Por otra parte, ciertas características pueden funcionar limitando la concreción de las metas. En ese caso, son configuradas como debilidades.

Respecto al estudio de las fuerzas externas, en el diagnóstico deben de analizarse las condiciones del entorno que afecten la organización. Dichas circunstancias o situaciones pueden ser, como sucede con el aspecto interno, beneficiosas o perjudiciales a los intereses de la organización. En el primer caso, son denominadas oportunidades, mientras que las segundas son consideradas como amenazas.

Una vez relevados e interpretados todos los factores que hacen a la realidad situacional de la organización, es necesario entender la injerencia que se puede tener sobre ellos. Así, se podrá evitar el gasto innecesario de energías en cuestiones que de alguna manera exceden a la organización y se focalizará la planificación de forma que los resultados se maximicen. En tal sentido, es importante tener en cuenta que los factores internos (Fortalezas y Debilidades) son por definición controlables porque son inherentes a la

organización. A su vez, tanto las Amenazas como también las Oportunidades (factores externos) provienen de afuera de la organización, la exceden. Esto los transforma en elementos no controlables.

**Cuadro 16.** Matriz FODA



Fuente: Enz, 2012, p. 99.

#### 4.2.1 Fortalezas

El actual relacionamiento con la Intendencia de Maldonado es considerado una fortaleza de la organización. Dicha institución brinda su gran apoyo logístico y económico, como ya fue descrito anteriormente. Principalmente, otorga sin costo alguno las instalaciones del Campus de Maldonado (de primer nivel) para desarrollar las actividades de AERE.

Se puede tomar como un punto fuerte la certeza que se tiene respecto al apoyo gubernamental, departamental específicamente. Como mínimo este tiene vigencia hasta el recambio de autoridades en mayo, cuando se renueve el gobierno departamental y hayan nuevos cargos de confianza.

Periodísticamente la organización ha tenido una muy buena convocatoria. Dada la tradicional muestra de interés de la población fernandina hacia este tipo de problemática social la organización tiene muy buenos antecedentes de cobertura mediática, incluso antes de constituirse legalmente como una asociación civil (cuando únicamente se trataba de un grupo de padres medianamente organizados).

La organización posee actualmente una buena relación con instituciones pertenecientes al sector de actividad a nivel internacional, lo que se traduce también en una fortaleza. Ejemplos de esto son las relaciones con FIDES, organizadores de los emblemáticos

juegos en Colombia, o con Fundación Olimpia Argentina para los Deportes Adaptados (FUNDOA), quienes organizaron las Primeras Olimpiadas Australes de Deporte en Córdoba.

Serrana Hernández, la profesora de educación física de la organización, tiene formación específica en el rubro discapacidad. Es decir, conoce en profundidad la materia, el comportamiento y las necesidades particulares de aquellos con quienes trabaja. Además ha tomado a AERE como un desafío y sueño personal por sobre lo profesional, con lo cual aboca todas sus energías a continuar mejorando día a día.

De alguna manera, AERE es un referente nacional para otras organizaciones similares. De acuerdo al relato de Serrana Hernández, muchos cambios o actividades que se hacen o se van logrando en Maldonado a partir de AERE, se replican o imitan posteriormente en Lavalleja o Rocha.

La cultura de la solidaridad es sin duda alguna una fortaleza para esta organización. Todos los colaboradores desempeñan su labor sin percibir una remuneración por ello, lo cual nos da la pauta del compromiso por la causa generalizado que se tiene. Si bien AERE aun no cuenta con un cuerpo de voluntarios estable ni sólido, todos aquellos profesionales que fueron convocados para colaborar con la organización han respondido de forma favorable. Esto denota la falta de gestión y de una estrategia que explote el potencial que se ha observado en diferentes áreas. Ejemplo de esto es la cobertura mediática que la ONG ha logrado, sin embargo no se ha realizado un seguimiento de la presencia de la organización en los medios, sino que se llevan a cabo apariciones ocasionales en virtud de los viajes que se tengan pautados. Sin embargo, el espacio que los medios de comunicación así como el que la Intendencia le ha otorgado a la organización manifiesta un interés genuino en las actividades realizadas y en el desarrollo de los integrantes de la misma.

Por otro lado, gubernamentalmente cada vez se le presta más atención a la responsabilidad social empresaria, de lo cual AERE se podría beneficiar enormemente si emprendiera una gestión consciente sobre cómo presentar de forma atractiva su propuesta a las empresas.

#### **4.2.2 Oportunidades**

Maldonado es un departamento con tradición de interés por temáticas sensibles, especialmente la discapacidad. Muestra de ello es que hay un división de la Intendencia llamada Políticas Diferenciales, algo que no abunda en nuestro país (solo las intendencias de Montevideo, Canelones y Salto tienen un área similar). La discapacidad es algo muy presente en la dirección departamental y en la sociedad de Maldonado.

La organización es relativamente nueva y esto puede ser aprovechado para moldear la identidad de la organización y visualizar la imagen que se quiere alcanzar. Su personería jurídica tiene poco más de dos años de antigüedad y, por ende, no ha generado aún prejuicios sociales y su presencia no ha saturado ninguna vía de comunicación ni a la opinión pública.

Sin lugar a duda, los I Juegos Internacionales en el Campus de Maldonado fueron una gran oportunidad aprovechada por la organización, una ventana a la notoriedad y visibilidad que la organización como organizadora y participante del evento tuvo. Según Eliana Quintela, responsable de Políticas Diferenciales de la Intendencia, la buena gestión en dicho evento fue muy significativa para la continuidad del apoyo en el marco programático de la Intendencia.

El año electoral en curso resulta aprovechable en todo sentido. La elección nacional (o sea presidencial) pasada no fue del todo influyente a efectos de la asociación; no obstante, la venidera elección departamental (mayo 2015) es muy valiosa para los intereses de la organización. De ella, de sus resultados, va a depender directamente la continuidad del apoyo público departamental hacia AERE. Vale recordar que la persona responsable de la división Políticas Diferenciales es un cargo de confianza del intendente de turno, por lo que cambia con cada mandato.

Las vías de comunicación no han sido explotadas de acuerdo a las posibilidades que ofrecen. En otras palabras, se podría hacer un uso mucho más efectivo de las redes sociales, el relacionamiento con los medios, internet, la vía pública, etc., para comunicar las ricas y positivas acciones que la organización realiza.

El ISEF (Instituto Superior de Educación Física) es una fuente de colaboradores para la organización. Una buena gestión de relacionamiento podría significar una valiosa fuente de recursos y posibilidades de crecimiento.

### **4.2.3 Debilidades**

La ausencia de profesionales de la comunicación, o al menos, con formación básica en el rubro. Esto representa una debilidad en sí misma ya que en las ONG, por definición, la comunicación es uno de sus principales activos.

Por más que la organización define con exactitud en su Comisión Directiva los roles de sus integrantes y los colaboradores, en la práctica siguen funcionando como un grupo de padres. No tener claras las funciones del resto de los integrantes es un retroceso, una traba en cuanto a su funcionamiento.

No hay una sede propia sino que todas sus actividades se desarrollan en el Campus (prácticas, reuniones, etc.). De hecho, la organización está domiciliada en la casa particular de la presidente, lo cual la torna rotativa de alguna manera.

Todos los integrantes de la organización comparten sus funciones con labores particulares. En otras palabras, nadie está dedicado *full time* lo que limita las posibilidades de desarrollo de AERE.

Hay ciertos problemas de comunicación interna. Con esto nos referimos no solo al engranaje que supone el equipo de trabajo de AERE sino que también entre este y las otras organizaciones que nuclea y que de alguna manera son público interno.

Hay también una notoria ausencia de planificación estratégica a largo plazo en distintos rubros (comunicación, búsqueda de apoyos, etc.). La estrategia resulta clave para la gestión exitosa de los distintos *issues*.

La profesora de educación física de la organización, Serrana Hernández, tiene un gran sobrecargo de tareas. Actualmente hay una importante dependencia respecto de su labor, sus posibilidades y contactos.

Aún no está claro el límite entre la Intendencia de Maldonado y AERE, incluso para algunos de sus públicos internos. Serrana Hernández responde oficialmente a la Intendencia pero a su vez coordina deportivamente las actividades de la organización. El Campus de Maldonado es el escenario de todas las actividades deportivas y/o administrativas de AERE, con lo cual funciona como su sede; sin embargo, es propiedad exclusiva de la Intendencia y su cesión no tiene carácter obligatorio en lo absoluto. Estas son algunas muestras de la difusa frontera existente entre organización y gobierno departamental.

#### **4.2.4 Amenazas**

Los cambios de gobierno, tanto nacional como departamental, resultan una amenaza ya que ponen en riesgo la principal fuente de financiación de la organización. Los ciclos de los mandos de poder a estos niveles generan incertidumbre ya que, *a priori*, no se sabe a ciencia cierta si decidirán seguir apoyando económica y logísticamente a AERE.

La dependencia de un sitio ajeno, como el Campus de Maldonado, para desarrollar todas sus actividades es potencialmente peligroso ya que de no contar con esa “cortesía” podría poner en riesgo la vida de la organización.

Una crisis económico financiera relativamente grande en el país, como ocurrió en el año 2002, podría llevar a la desaparición de los apoyos o colaboraciones económicas que AERE percibe actualmente. Ante situaciones de crisis, muchas empresas y personas deciden,

a partir de un criterio lógico-racional recortar y ajustar sus economías al máximo, a buscar la eficiencia en todos los aspectos. A raíz de ello, es pertinente conjeturar que la situación de AERE, y de todas las organizaciones que dependen de los apoyos para sobrevivir, se complicaría de existir situaciones como la descrita.

### 4.3. Conclusiones del diagnóstico

En conclusión, AERE necesita intervención en comunicación debido a la falta de gestión profesional y estratégica que presenta en este ámbito. Aún no se articulan adecuadamente las relaciones con los *stakeholders*, no existe una planificación estratégica en concordancia con los objetivos generales de la organización, no se cuenta con un registro de los beneficiados por la organización, ni se tiene una base de datos ordenada y jerarquizada de los distintos medios y personas de interés. Tampoco hay una organización de las tácticas o acciones, sino que todo funciona de forma “artesanal” y a partir de impulsos individuales.

La Comisión Directiva de la asociación funciona como un equipo multitarea, siguiendo la línea de lo que habitualmente sucede en la mayoría de las organizaciones del tercer sector. Su participación viene motivado por un deseo de colaboración social o interés personal en el afán de apoyar a sus hijos, quienes son beneficiados por las actividades de AERE. Ningún integrante percibe un ingreso por sus funciones ya que la organización no cuenta con ingresos fijos regulares. Por lo tanto, el recurso económico limita la posibilidad de acceder a un gran abanico de servicios profesionales que podrían beneficiar a la asociación, como por ejemplo más profesores de educación física, psicólogos, psicomotricistas, etc. Esto, sin lugar a duda, trae aparejado otros problemas que atentan contra el estable desarrollo de la organización, como por ejemplo, la dependencia de Serrana Hernández, la única profesora de educación física que forma parte oficialmente de la organización.

A pesar de los intentos de realizar cambios que sumen a la evolución de la ONG (como la organización de los I Juegos Internacionales, la búsqueda de un espacio propio, etc.) se sigue actuando como un grupo de personas interesadas en la temática, por más diversas que sean las razones, unidos circunstancialmente en un espacio público (el Campus de Maldonado).

Asimismo, la organización carece de canales o mecanismos de comunicación interna efectivos. La falta de tales procesos, además de generar confusiones y desorganizar el trabajo día a día, es una limitante para obtener resultados integrales en todo lo que se haga.

En definitiva, hay un vacío comunicacional que, de llenarse, impulsaría a la organización en su proceso de madurez y desarrollo, teniendo en cuenta el gran potencial que tiene. En tan solo dos años desde su formación como una asociación legalmente concebida y asentada, AERE ha dado grandes pasos y ha recibido mucha atención de la órbita pública gubernamental. No obstante, esta notoriedad no se ha ampliado hacia otros públicos, lo que genera un vínculo de dependencia estatal que resulta limitante para la organización. Hasta el

momento la organización se ha dejado guiar por la Intendencia de Maldonado, ente que propuso las bases del propio establecimiento de AERE; pero resulta oportuno demostrar que esta institución puede influir en otros públicos y desarrollar sus actividades de manera independiente de la mirada supervisora de la Intendencia.

La inexperiencia de AERE en gestión comunicacional y la todavía emergente tradición en Uruguay de gestionar estratégica y profesionalmente la comunicación, son los pilares de la brecha que este plan persigue completar.

## 5. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Este plan estratégico de comunicación corporativa es planteado a partir de la siguiente interrogante: ¿cómo se puede potenciar un cambio social desde la comunicación? Durante el desarrollo de este Programa de Comunicación se repitió en varias oportunidades que se gestaba desde una perspectiva participativa, en la que los propios miembros de la organización pudieran ver su potencial y se sintieran animados a forjar el futuro de la ONG. Por tanto, queda en evidencia la premisa en que la comunicación es parte del proceso de una búsqueda de la inclusión social. Vale la aclaración de este punto una vez más, debido a que el objeto de estudio del Programa es una organización sin fines de lucro, cuya órbita es la del tercer sector, dentro de la sociedad civil y, por tanto, sus objetivos y estrategias diferirán respecto a cualquier otra organización de otros sectores o con otras temáticas.

Tal como lo plantea el *Manual de comunicación para organizaciones sociales*, el rol del comunicador en los procesos participativos es el de un facilitador, un nexo que busca dinamizarlo:

Desde este enfoque, el rol de experto queda en un segundo plano para transformarse en un rol de facilitador. Así, en un proceso participativo en vez de indicar las soluciones, buscamos junto con los demás construir espacios de diálogo para generar debates e intercambios que reflejen las diversas opiniones. (Enz, 2012, p.79).

El plan estará centrado en apoyar el fortalecimiento institucional de AERE. Para ello será indispensable, en primer lugar, configurar formalmente la identidad de la organización, despejando cualquier confusión que pudiera existir respecto a sus funciones, actividades e integrantes.

Una vez los *stakeholders* internos aclaren algunos aspectos difusos (como el rol de Hernández en el presente y futuro de la organización y el vínculo con la Intendencia de Maldonado) será momento de apuntar al complejo engranaje que supone esta ONG que, por un lado se vincula de forma muy cercana a otras asociaciones del mismo sector de actividad y por otra parte no cuenta con un trabajo de planificación que encause las acciones en general. Entonces, será clave el desarrollo de relaciones de mutuo beneficio a largo plazo con determinados públicos como la Intendencia de Maldonado y las ONG de Rocha y Lavalleja.

Por otro lado, tomando en cuenta los resultados que el diagnóstico ofreció respecto a la notoriedad de la organización, será parte fundamental del plan la planificación de las

comunicaciones externas de la organización. Si bien el contacto con los medios de prensa se realiza directamente a través de los diferentes padrinos periodistas que la organización posee, es el único canal que han utilizado hasta el momento. Esto será considerado y recibirá prioridad.

Es oportuno resaltar que dada la situación de desorden actual, vacío comunicacional y falta de gestión estratégica de la organización, la realización de un plan estratégico de comunicación corporativa debe ser selectiva. Es decir, la amplia cantidad de frentes a atacar limita las posibilidades de influencia real. Por ende, se debe priorizar y ponderar los distintos asuntos para así apuntar a los más asequibles y de alcance real. De lo contrario, intentar influir en todos los aspectos de la organización buscando su mejora sería incurrir en un error conceptual desde el comienzo.

### **5.1. Objetivos**

La formulación de objetivos claros, medibles, que tengan en cuenta la dimensión temporal y que puedan llegar a ser logrados, es esencial al momento de realizar la planificación, ya sea en cuanto a comunicación como en cualquier otro aspecto. Serán las ideas que guíen el futuro de la organización. A continuación se desarrollan los objetivos que el presente Plan Estratégico de Comunicación Corporativa intentará lograr al término de un año:

- Fortalecer la identidad institucional de AERE, a través de la formulación concreta de elementos de la identidad como la visión, misión y valores de la organización, así como también una revisión de los vectores de la identidad.
- Reducir al mínimo los vacíos informacionales y las desconexiones entre los colaboradores, atletas, padres y la Comisión Directiva.
- Captar una masa importante de voluntariado.
- Transparentar las actividades de la organización. Sin que este término tenga una connotación negativa, no se hace referencia a que actualmente la organización tenga aspectos oscuros, sin embargo, no expone sus actividades a la sociedad en general. La transparencia es un requisito y un componente clave en las organizaciones de la sociedad civil organizada por definición. Esto permitirá también que la organización reciba mayor notoriedad por parte de sus públicos externos.
- Atraer apoyos económicos de ciudadanos particulares y/o empresas, en pos de encausar y asentar el aspecto concerniente a la financiación de la organización. El

pasar económico financiero es ciertamente inestable, con lo cual se intentará que la organización se encuentre preparada ante la incertidumbre que esta dimensión le crea.

## **5.2. Público objetivo**

Para la elección del público objetivo del presente Plan se tomó en cuenta el estudio de jerarquización de los *stakeholders* de la organización, los cuales también fueron la inspiración de los objetivos que se pretenden cumplir. Por tanto, se dirige en primer lugar, al público interno de la organización: la Comisión Directiva, los docentes, padres y los mismos deportistas.

Por otro lado, serán también objetivo de la estrategia todas las instituciones de educación terciaria de Maldonado. Esta categoría incluye tanto al ISEF como a las diferentes instituciones que imparten tecnicaturas y carreras universitarias en el departamento (UTU, BIOS, UDELAR, entre otras).

Como el oxígeno que permite la combustión y da el impulso energético a la organización, no se pueden dejar de lado las fuentes de colaboración económica como públicos objetivos de las acciones de este Plan, dentro de las cuales también se ubica la Intendencia de Maldonado.

Teniendo en cuenta la baja notoriedad de AERE se intentará realizar un acercamiento a la sociedad toda como público, al que se dirigirán algunos de los mensajes de la organización. Quizá una forma de llegar al mencionado objetivo, sea a través de los medios de comunicación, tanto tradicionales como digitales.

Por último, aunque no se encuentra dentro de los públicos clave de la organización, el Poder Legislativo presenta grandes oportunidades para la organización.

## **5.3. Estrategia**

La clave para valerse de una comunicación efectiva en cualquier organización está dada por el pensamiento estratégico. Es el que va a permitir acercar o alejar los objetivos planteados. La estrategia de un plan de comunicación es la vía por la cual la organización busca posicionar sus mensajes clave en los públicos escogidos. Es la transmisión de conceptos articulados con un orden lógico y una intencionalidad manifiesta, que tiene como fin fundamental la concreción de los objetivos planteados. Cada organización parte de situaciones coyunturales específicas, vislumbra escenarios ideales futuros y se plantea una estrategia como conexión entre estos dos elementos. Sin estrategia, las organizaciones se

encuentran, tarde o temprano, sin rumbo hacia donde avanzar. Tal como plantea Libaert (2014) “el conocimiento del entorno y de la empresa determina las orientaciones estratégicas.” (p. 49).

Enrique Arellano parte de una delimitación conceptual de estrategia: “una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos.” (1998, párr. 5). Dicho autor introduce un elemento clave: las acciones o tácticas. La diferencia entre la estrategia de comunicación y una táctica, puede generar confusiones, más aún en organizaciones que carecen de profesionalización en gestión comunicativa o empresarial. Las tácticas son las maneras específicas de alcanzar los objetivos planteados, es decir, de poner en práctica de forma efectiva la planificación estratégica.

Siguiendo los postulados de Arellano, la estrategia sigue un orden lógico y parte de una situación diagnosticada. Para el caso de la ONG AERE, la estrategia tendrá tres momentos fundamentales, planteados consecutivamente.

En primer lugar, se realizará una campaña integral de comunicación interna para comprometer a todos los integrantes o miembros de la organización en un sentido macro o amplio de lo que el compromiso significa. En él, se buscará la valoración de la estructura madre de toda la organización, así como de la profesionalización de los trabajos en las distintas áreas y el establecimiento de procesos y canales efectivos y ágiles de comunicación para promover el flujo de información multidireccional. Con esto, se buscará aceitar el funcionamiento general de la organización y reducir la dependencia de los impulsos personales reinantes al día de hoy.

En segundo lugar, se establecerán planes de captación de voluntarios para alcanzar recursos valiosos pese a la falta de una sólida base económica. La idea que cimienta esta estrategia es la de lograr la formación de un equipo multidisciplinar, que ofrezca distintas miradas y conozca un sinnúmero de herramientas para la concreción de los objetivos generales de la organización, sin agotar recursos que, hasta hoy, son inexistentes.

Finalmente, una vez puestas en práctica las subestrategias mencionadas, se establecerá una campaña de comunicación externa, en donde surgirán como pilares la transparencia, la incidencia o el aporte social y la necesidad de recibir apoyo o sustento económico, logístico y profesional. A partir de ello, se intentará posicionarse en la opinión pública, generar notoriedad y concientizar de la importancia que una organización como AERE tiene en la sociedad; esto será valioso para atraer ayuda tanto del sector privado como del sector público, garantizando las condiciones básicas a las que tiene que ceñirse una organización de este tipo.

#### 5.4. Mensajes clave

Los mensajes clave son las ideas que sintetizan el mensaje que se desea que cada público retenga luego de las comunicaciones que se establezcan con los mismos. Es decir, cada objetivo pretenderá lograr una reacción en determinado público a través de una estrategia y posterior táctica, y los mensajes clave son el pensamiento o reflexión que se busca motivar en dicho público.

- **Todo se inicia desde adentro.** Como reza el refrán “la caridad bien entendida empieza por casa”; es prioritario priorizarse a uno mismo antes que pensar en terceros. Con esto se hace referencia a que la organización deberá ser sólida internamente para poder dirigirse de forma plena y adecuada a sus públicos. Si se quiere que la sociedad reconozca las actividades de AERE y así promover una mayor inclusión social, primero tendrá que ocuparse de que todos sus públicos internos estén al tanto de la identidad de la organización y que la comunicación fluya naturalmente.
- **Practicar el voluntariado a través del aporte de los conocimientos académicos es un beneficio personal pero también lo es en el aspecto profesional.** Las campañas de búsqueda de voluntarios se dirigirán principalmente a estudiantes de nivel terciario, que cuenten con los conocimientos teóricos que la instrucción les brinda, pero que no hayan tenido espacio para ejercer su especialidad. De esta manera AERE se beneficia con sus colaboraciones en diversas áreas y los estudiantes reciben como retribución la práctica en un escenario real de sus estudios, además de la recompensa personal que puede brindar la colaboración con una causa social.
- **Cuentas claras amistades largas.** Este pensamiento se extiende a todas las dimensiones de la organización, no solo al aspecto financiero. Que el público externo (y por supuesto también el interno) pueda tener acceso fácil y directo a las actividades que la organización realiza la hace más sincera y es más probable que se interese en ella. Obviamente esto también tiene relación con las finanzas. Los colaboradores tienen derecho a saber a dónde fue a parar su apoyo, además hace más tangible la importancia de la ONG así como de las ayudas económicas si se puede visualizar en qué fue invertido el tiempo y el dinero.
- **La solidaridad y el respeto por las ONG están en todos, no solo en los que pueden aportar grandes sumas de dinero.** El mensaje busca comunicar que todos pueden colaborar de diferentes maneras, no únicamente aquellas personas o empresas con grandes posibilidades económicas.

## **5.5. Tácticas**

### **5.5.1 Formalización de los elementos identitarios: misión, visión y valores institucionales**

Como fuera mencionado en el diagnóstico, AERE no cuenta con una redacción formal de estos elementos de su identidad e incluso no son evidentes para todos sus públicos. Es decir, existen varias confusiones en torno a la identidad de la organización, por lo que resulta relevante dejar constancia de cuáles son las guías que dirigen su funcionamiento.

Para la formulación de estos elementos se plantea una instancia participativa junto a la Comisión Directiva, padres e incluso algunos atletas. De forma dinámica serán planteadas actividades que guiarán a los participantes a través de los valores, fundamentos y objetivos de la organización. De esa manera se irá llegando a la esencia de la ONG, a la definición de la misma por las propias personas que la forman. La integración y el lugar que se le brindará a los integrantes busca generar un mayor sentido de cohesión y pertenencia pero también de concientizar respecto a lo que la organización realiza y puede llegar a lograr en el futuro con una buena planificación y gestión de los recursos.

A modo de introducción a los conceptos de misión, visión y valores, se compartirá con los participantes qué se entiende por los mismos, su utilidad e importancia para la organización. Por un lado, la misión se refiere a los aspectos prácticos y el presente de la organización. Enz lo simplifica diciendo que “la misión es el enunciado que nos cuenta qué hace la organización de lunes a viernes.” (op. cit., p. 45).

Por otro lado, la visión y los valores son atemporales, trascienden el hoy y ahora de la organización y obligan a pensar en el futuro. La formulación de la visión corporativa plantea el ejercicio de visualizar a la ONG en 5 o 10 años. ¿A qué se quiere llegar? Por lo menos en este aspecto no hace falta considerar los recursos que se poseen o que se necesitarían para lograr lo que se pretende llegar a ser. Es en un sentido la utopía de lo que se quiere alcanzar con esta organización y también el faro motivacional que guía las actividades y decisiones de la organización. “La visión y los valores, que ponen el foco en las motivaciones y aspiraciones, el “porqué” y el “cómo”, conducen a pensar en el pasado pero proyectando la organización hacia el futuro.” (Enz, op. cit., p. 44).

### **5.5.2 Registro de los deportistas**

Para la organización resulta de vital importancia conocer en profundidad a los destinatarios de sus acciones. Si no se conoce realmente al público que motiva todas las actividades difícilmente se puedan potenciar los beneficios que se le pueden brindar. Para esto, será pertinente la creación de un registro de los atletas, una base de datos de los deportistas que forman parte de AERE.

Esta herramienta estará digitalizada, no solo para facilitar la actualización, sino también para hacer extensivo el contacto con la herramienta. Si fuera un soporte físico se tendría un solo ejemplar y pocas personas podrían estar en contacto con el mismo. Esto dificultaría la actualización y ampliaría la dependencia de unas pocas personas alrededor de la herramienta. Sin embargo, con la utilización de una plataforma digital, el registro podrá ser actualizado por varias personas, específicamente los miembros de la sub-comisión de Registro que se plantea crear para mantener la base de datos actualizada.

Para facilitar el nexo entre la comisión de Registro y los deportistas, será condicionante que los nuevos integrantes de la organización se pongan en contacto con ellos en primera instancia, quienes habiendo obtenido los datos necesarios del deportista habilitarán su inclusión en las prácticas. Ningún atleta podrá participar de entrenamientos, mucho menos de viajes de competición si no se encuentra registrado.

La creación de este registro contará con tres etapas:

- Definición de los criterios de la herramienta. Se evaluará qué datos se quieren relevar a través de este soporte, qué secciones incluirá, quiénes serán los responsables de recabar la información y a través de qué canales se recibirán los datos.
- Elaboración de la herramienta. En función a la magnitud que se le quiera dar al registro, se evaluará la necesidad de crear específicamente una plataforma o *software* puntual o si se utilizarán programas de uso libre con soporte en la nube<sup>35</sup>.
- Lanzamiento y ejecución del registro.

### **5.5.3 Formalización de las reuniones de la Comisión Directiva.**

Teniendo en cuenta que la comunicación entre los diferentes públicos internos aún no fluye satisfactoriamente, se propone formalizar y calendarizar las reuniones de la Comisión Directiva de la organización. De esta manera se podrá tener un panorama anual y planificar

---

<sup>35</sup> Espacio virtual que permite almacenar y compartir datos.

las actividades de la organización de forma global, y no prácticamente a diario como se realiza actualmente.

Se propone cumplir con una reunión mensual de la Comisión Directiva, más una reunión trimestral entre esta y la Comisión Fiscal. Al realizarse el cronograma de las reuniones se contará con la presencia de todos los miembros para contar así con su adhesión y comprometer una asistencia mínima en cada encuentro.

#### **5.5.4 Alianzas estratégicas**

Las organizaciones sin fines de lucro se benefician de forma inconmensurable de las alianzas estratégicas. Significan un vínculo de beneficio mutuo, de colaboración pero también de compromiso con la causa, en ambos sentidos. Si se tratara de un vínculo comercial diríamos que se trata de una relación *win-win*<sup>36</sup> donde todos los actores obtienen un beneficio del contacto.

Una alianza estratégica es puntualmente cómo se configuran estas relaciones. “Es una reunión de voluntades en torno a un acuerdo de largo plazo que busca el beneficio mutuo sobre la base de la complementación de capacidades y recursos”. (Kantis & Drucaroff, 2011, p. 185).

En el caso de AERE las alianzas estratégicas pueden variar de acuerdo al objetivo que se esté priorizando. Sin embargo, se destacan tres clases de acuerdos que se buscarán realizar, que tendrán un impacto transversal en la organización.

**Alianzas con diversas instituciones de educación terciaria de Maldonado.** La propuesta implica que AERE capte estudiantes voluntarios de las diferentes universidades e institutos del departamento. El objetivo será dirigirse a alumnos que puedan desarrollar una tarea relacionada a su rama académica, de manera de ofrecerles una práctica real de la profesión además de colaborar con una causa social. De esta manera, la ONG se beneficia con el conocimiento específico de los estudiantes y estos de la realidad de las disciplinas que estudian.

Serán visitados los siguientes centros de enseñanza con énfasis en determinadas carreras y cursos.

---

<sup>36</sup> Ganar-ganar, teoría desarrollada por letrados la Universidad de Harvard. Ver: <http://www.pon.harvard.edu/category/daily/win-win-daily/>

Institución	Carrera
ISEF	Lic. en Educación Física
BIOS	Diseño Gráfico, Diseño <i>Web</i> , Programador
CEI	Analista Programador, Programador, Marketing, Diseño Gráfico, Comunicación
Instituto Francisco de Asís	Contador Público, Marketing
UDELAR	Lic. en Lenguajes y Medios Audiovisuales
UCUDAL Punta del Este	Contador Público

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada del sitio *web* de Punta del Este ciudad universitaria<sup>37</sup>.

Esta búsqueda de voluntarios se realizará de dos maneras: a través de charlas dirigidas en las propias instituciones, en las que se presentará a la organización. Por otro lado, también se llevarán afiches como parte de la campaña de captación de voluntarios, en los cuales se expondrán datos de cuáles pueden ser sus aportes para la organización y cómo se beneficiarían ellos. Los interesados podrán acercarse a miembros de la Comisión Directiva para hacer efectiva su postulación, la cual podrá realizar entrevistas individuales o grupales previas a la incorporación de los voluntarios a las actividades de la organización.

Aquellos interesados y posteriormente seleccionados, deberán comprometerse a acompañar a la organización durante un año, con posibilidad a continuar durante dos años en la misma sub-comisión. Se comunicará de forma expresa la necesidad de compromiso que este tipo de organización requiere, así como el nivel de responsabilidad y profesionalismo que se esperará de ellos, a pesar de que son estudiantes y no graduados. Por otro lado, también se aclarará que tendrán mucha libertad a la hora de proponer ideas y realizar aportes, ya que se espera de ellos que se adueñen de la temática a la que estén asignados. La proactividad será una característica apreciada.

La cantidad de horas a la semana que serán requeridas de cada voluntario podrán variar en cada caso y se acordarán individualmente para no sobrecargarlos de tareas ni que sientan que pertenecer a la organización es una carga para su rutina estudiantil. La organización deberá asegurar la máxima flexibilidad posible en este aspecto.

**Alianza con el Ministerio de Salud Pública (MSP).** Se plantea la búsqueda de un mayor contacto con el Ministerio para proponerle la creación de una investigación sobre la

<sup>37</sup> Recuperado de [http://puntadelesteciudaduniversitaria.com.uy/?page\\_id=14](http://puntadelesteciudaduniversitaria.com.uy/?page_id=14)

práctica deportiva en personas con discapacidad en la sociedad uruguaya. Esta investigación, que puede ser canalizada a través del censo nacional, proveerá de datos ricos al Estado y dotará de información para que el Ministerio pueda enfocar de manera pertinente sus políticas públicas. Dentro del marco del Sistema Nacional Integrado de Cuidados la investigación también resulta útil, teniendo en cuenta que uno de los públicos a los que se quiere amparar es a las personas con discapacidad.

El objetivo de esta alianza es que en la investigación se incluya un apartado respecto a la práctica deportiva de las personas con discapacidades, a nivel nacional. Hasta el momento no existe un estudio de estas características y resulta evidente que por la sola iniciativa de la organización no podrá realizarse por falta de recursos. Esta información permitiría tener un panorama de la situación deportiva a nivel nacional y daría lugar a la proyección de un camino a seguir para la organización y el Estado.

La técnica cuantitativa que se aplicaría para recolectar esta información sería la llamada encuesta ómnibus, la que comparte todas las características de las encuestas personales pero se le agrega que el cuestionario no está diseñado para recabar información de un solo tema o producto. “Varios clientes interesados en los mismos o diferentes temas se reparten el coste de estudio, alcanzando tamaños muestrales que de otra manera les sería imposible conseguir.” (Solé Moro, 2003, p.158).

**Alianza con marcas de indumentaria deportiva.** Teniendo en cuenta que las actividades que la organización promociona son 100% de naturaleza deportiva, se propone buscar un acuerdo con una marca de indumentaria deportiva para que provea estos elementos como patrocinante. A partir de ello, los atletas serán vestidos con ropa adecuada para la práctica deportiva, de calidad y tendrán un símbolo identitario de la organización. El uniforme será completo: shorts, remera *dry fit*, medias, equipo deportivo largo, campera, gorro y calzado deportivo. La búsqueda se enfocará en generar acuerdos con marcas que tengan presencia local y que puedan generar visibilidad en los ambientes deportivos del país como el polideportivo Campus de Maldonado.

Asimismo, las marcas generarán impacto y notoriedad internacionalmente ya que los equipos creados se usarán en participaciones en juegos como los realizados en Colombia. Se diagramará un listado con las marcas anheladas y luego se estudiará las propuestas alcanzadas para finalmente decantarse por una opción. Algunas de las alternativas que fueron pensadas son Penalty, Umbro, Joma, MGR, Asics, New Balance, Nike, Adidas y Puma.

Esta táctica fue pensada sobre las bases de la RSE, en donde se apela al beneficio mutuo. La filantropía de los actos vacíos como una mera donación de una suma económica es

vital para AERE, pero sin duda alguna la colaboración que puede volcarse hacia el beneficiado a partir de un programa de RSE estratégico es igual de útil pero mucho más valioso.

### 5.5.5 Creación de Sub-comisiones

Además de las actuales Comisión Directiva y Comisión Fiscal, se propone la creación de diferentes sub-comisiones encargadas de diversas áreas de interés de la organización. Se plantea como primera condición que ningún miembro de las Comisiones principales pueda integrar estas sub-comisiones, aunque sí podrán brindar asistencia en temas puntuales que se relacionen a su temática de especialidad. Con esta condición se buscará involucrar a más padres, voluntarios o interesados en colaborar, y se quitará la responsabilidad del funcionamiento de la organización de los hombros de unos pocos, holgando la dependencia que se tiene actualmente respecto a algunos actores.

De acuerdo a las acciones que este Plan busca ejecutar y los diferentes frentes de interés que la organización tiene, se plantean las siguientes sub-comisiones, cada una con sus características y objetivos particulares. Se especifica la cantidad mínima de integrantes requerida para el funcionamiento de cada una de ellas. Este número hace referencia a padres, familiares o interesados en general, sin embargo, en la mayoría de las sub-comisiones se procurará obtener la colaboración de voluntarios calificados en la temática que aporten sus conocimientos en los proyectos puntuales.

Sub-comisión		N° de integrantes mínimo	Funciones	Voluntarios calificados
Comunicación	Redes sociales y sitio <i>web</i>	2	Buscar y generar contenidos para publicar. Mantener la actualización de la presencia digital de la organización.	1. Estudiante de comunicación 1. Estudiante de diseño gráfico/web
	Memoria anual	2	Investigar y organizar la información necesaria para la realización de este documento. Realizar la diagramación y encargarse de la producción del mismo.	1. Estudiante de comunicación 1. Estudiante de diseño gráfico
	<i>Newsletter</i>	2		
	<i>Sponsor information sheet</i>	1		
Financiación		4	Emprender la búsqueda de colaboraciones económicas de públicos y	1. Estudiante de Contador Público o Ciencias Económicas

		privados.	1.Estudiante de comunicación
Registro	2	Crear e implementar la herramienta de registro de deportistas de la organización.	1.Estudiante de Lic. en Sistemas o programación
Evento Corre-caminata	5	Planificar y realizar las negociaciones correspondientes para la ejecución del evento	
Sociales	3	Organizar actividades de integración y esparcimiento.	

Fuente: elaboración propia.

Se propone que la elección de los integrantes de estas sub-comisiones se realice en simultáneo a la elección de la Comisión Directiva, el próximo mayo de 2015. Sin embargo, la duración de los integrantes en estos cargos se renovará anualmente, para dar lugar a más participantes, pudiendo repetir durante dos años la sub-comisión elegida.

### 5.5.6 Captación de socios fijos

Para que la organización pueda evolucionar y manejarse de una forma más planificada sin el impulso constante de la Intendencia de Maldonado, se plantea conseguir socios que colaboren mensual o anualmente con un monto económico fijo. Este tipo de vínculo, amparado bajo una cuota social, demuestra el compromiso y ganas de colaborar que muchas personas puedan tener pero la organización aún no ha sabido canalizar ese potencial.

En 2013 RedPagos ofreció sin costo una cuenta colectiva para que la ONG pudiera recibir donaciones a través de sus servicios. Tomando en cuenta este antecedente, se intentará llegar a un acuerdo con esta red de cobranzas para canalizar los pagos de las cuotas mensuales a través de sus locales.

Se ofrecerá a los socios dos modalidades de pago:

1. Pago mensual de \$50, que equivale a un total de \$600 anuales.
2. Pago anual adelantado de \$500, es decir, se exoneran dos cuotas.

Al momento del lanzamiento de esta campaña de captación de socios se propondrá a los integrantes de la organización que cada uno atraiga como mínimo a dos personas para difundir las actividades y modalidades de colaboración. Siendo una cuota social, los socios

no recibirán beneficios ni servicios a cambio de su colaboración, sin embargo se les mantendrá al tanto de todas las actividades emprendidas por la organización a través del *newsletter* y todas las herramientas que puedan desarrollarse en el futuro.

### 5.5.7 *Spot* institucional

Un video institucional es una poderosa herramienta para establecer de forma sólida la imagen de las organizaciones. Permite difundir de forma sintética y concisa las actividades que desarrolla, sus objetivos, sus proyectos e incluso sus valores. Es una carta de presentación que transmite frescura, sensibilidad y es amigable.

A través de él, se puede mostrar de una forma dinámica, creativa y de gran impacto los procesos de la organización como el proyecto en sí mismo, los atletas, la historia, entre otros. Un *spot* institucional puede transgredir las fronteras de lo esperable, puede romper paradigmas en cuanto a las formas de vincularse con la sociedad.

Se propondrá entonces la creación de dos videos institucionales en dos momentos distintos pero con la misma modalidad y objetivo. En otras palabras, la idea es crear un *spot* y luego de generar material nuevo y actualizado con actividades futuras y clave para la organización, producir un nuevo video que sustituya al primero.

El objetivo de esta táctica es, como ya fue mencionado, dar a conocer la organización de una forma dinámica y de gran impacto. Por ende, ambos *spots* se caracterizarán por tener un tono informativo y apelarán a la emoción a partir de una temática social y sensible como la discapacidad.

El primer video recopilará imágenes de los entrenamientos, contará la historia de la organización y contendrá imágenes de la participación en los juegos de Colombia. El segundo video, estará dotado de una faceta mucho más artística con imágenes producidas a partir del evento que se pretende que sea el gran símbolo de la organización: la 10k por la integración<sup>38</sup>. El marco de esta actividad permitirá extraer material con un tono mucho más artístico para continuar apelando a las emociones de las personas, sin dejar de comunicar las actividades y procesos de la organización. Cada uno de los videos, serán las cartas de presentación de la ONG en distintos momentos.

Para la realización de todo lo previsto se espera contar con la colaboración de voluntarios expertos en la producción de este tipo de material, que quieran formar parte de un

---

<sup>38</sup> Se desarrolla completamente en p. 96.

proyecto que beneficia a la sociedad y los hace crecer como seres humanos. De esta manera, se intentará reducir la inversión ya que como sabemos, los costos en este rubro suelen ser bastante elevados. Además, la publicación de los materiales producidos será un crédito de los interesados para mostrar en un futuro y crecer profesionalmente.

### **5.5.8 Presencia digital, web y redes sociales**

Un niño andaluz sigue las clases de un colegio de los Estados Unidos; un inversor alemán compra y vende acciones en la bolsa de Tokio; madres modernas compran los libros de sus hijos a través de bibliotecas virtuales. De lo local a lo mundial, algo está cambiando, y no resulta innovador comentar respecto al auge de las redes sociales y el nuevo paradigma de la comunicación que internet ha brindado en general.

Desde los cambios más obvios sobre cómo operan los medios, pasando por quién es parte de los medios, hasta de qué manera las estrategias digitales están afectando las relaciones con los inversionistas, comunicaciones de crisis, y responsabilidad social corporativa, todo lo que sabíamos sobre las comunicaciones ha cambiado completamente en la última década. Los *stakeholders* controlan los medios de producción en comunicación como nunca antes. Compañías gigantescas pueden ser puestas de rodillas por bloggers solitarios operando desde cualquier parte del mundo. Y la oportunidad de las corporaciones de tomar esto como una oportunidad más que como una amenaza nos ofrece uno de los desafíos más estimulantes de nuestra época<sup>39</sup>. (Argenti & Barnes, 2009, p. ix).

Con tal afirmación resulta prácticamente obvio que en el ámbito de las ONG (al igual que toda organización) estas herramientas son de un valor fundamental. En primer lugar, las redes sociales son, en esencia, gratuitas. Su uso no implica un gasto mayor que el tiempo del encargado en realizar las actualizaciones correspondientes. Y en segundo lugar, actualmente se alcanza a una audiencia mayor y más heterogénea que en cualquiera de los medios tradicionales a cero costo.

---

<sup>39</sup> Traducción: Autores.

From the most obvious changes in how the media operates, to who is part of the media, to ways in which digital strategies are affecting investor relations, crisis communications, and corporate social responsibility, everything we knew about communications has been turned upside down in the last decade. Stakeholders control the means of production in communications today as never before. Giant companies can be brought to their knees by lonely bloggers operating in every part of the world. And the opportunity for corporations to seize this as an opportunity rather than to see it as a threat offers us one of the most exhilarating challenges of our time.

Arroyo y Martínez (2011) en su tesis *La utilización de Internet en la comunicación expresiva de las ONG: Estudio exploratorio comparativo entre Argentina y España*<sup>40</sup> realizaron una comparación entre el auge de este tipo de organización y el internet.

Sorprende que, habiendo coincidido el crecimiento de las ONG, tanto en número como en diversidad e influencia, con el crecimiento de la globalización y que éste esté determinado, en parte, por el uso de las nuevas tecnologías; la apropiación que las ONG hacen de las mismas resulta insuficiente. (p. 246).

Aún las ONG no han adoptado la completa funcionalidad del internet como una herramienta básica y fundamental de sus comunicaciones, a pesar que el mismo estudio indica que en España casi el 100% de las ONG cuentan con su propio sitio *web*.

Volviendo el foco hacia AERE, el medio digital presenta una gran oportunidad para su desarrollo. Se plantea entonces crear un propio sitio *web* en el que se publique información institucional, novedades, imágenes, historia y, asimismo, una sección para facilitar las colaboraciones u ofertas de voluntariado. Por otro lado, se creará una *FanPage* para formalizar la presencia de la organización en esta plataforma, y se determinará un responsable de su actualización. De lo que se desprende de otra de las acciones propuestas, un voluntario con conocimientos en comunicación y manejo de redes sociales será el responsable ideal de esta tarea, así como de la presencia digital en general de la organización. La Comisión Directiva en reunión con el *community manager* elaborará un cronograma de su labor, en el que especificarán las actividades destacadas de la organización para que se pueda realizar la planificación correspondiente de la estrategia de comunicación *on-line*.

### **5.5.9 Registrar a la organización en el Mapeo de la Sociedad Civil y otras bases referentes al sector**

El Mapeo de la sociedad civil en Uruguay<sup>41</sup> es una plataforma *web* creada por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Fue creado como una herramienta de información y consulta, el cual recabó información de diversas fuentes para engrosar la cantidad de registros contenidos. Asimismo, todo visitante tiene la posibilidad de actualizar los datos de la organizaciones que ya aparecen y también se puede registrar a aquellas que aún no figuren.

---

<sup>40</sup> Recuperado el 19 de marzo de 2015 de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer31-13-arroyo.pdf>

<sup>41</sup> Ver <http://www.mapeosociedadcivil.uy/index.php>

De igual forma, el sitio *web* Discapacidad Uruguay<sup>42</sup> no solo apunta al mismo objetivo, reunir datos de distintas ONG, sino que lo segmenta específicamente a la discapacidad. Incluso, reúne y organiza los registros por departamento, lo cual resulta útil para conocer el terreno específico en el que la organización vive. Además, releva y publica noticias e informaciones relevantes a la discapacidad en general y a discapacidades particularmente, lo que lo transforma en un potencial elemento clave de la sociedad civil uruguaya.

Para trabajar en la notoriedad de AERE será positivo formar parte de dichos acervos. Se pueden filtrar por zona geográfica, temática, tipo de organización e incluso por palabras. Los registros se realizan en los mismos sitios en que se encuentran los listados y posteriormente verificadores revisan los datos para comprobar su veracidad y finalmente publicarlo. Es necesario figurar en estas bases de datos ya que en el esquema actual, en donde la comunicación externa brilla por su ausencia, resulta vital figurar de forma oficial en todos los registros posibles.

#### **5.5.10 Boletín de noticias digital o *newsletter***

Se propone la creación y el mantenimiento de un boletín de noticias institucional o *newsletter*. Una de las carencias de la organización es la comunicación con sus integrantes, allegados y todos los *stakeholders* otrora mencionados. En ese contexto, es prioritario buscar espacios en los que se pueda informar sobre el desarrollo de actividades, actualizar las noticias y comunicar los cambios que se consideren pertinentes.

El *newsletter* “es un medio para mantener la relación con los clientes e informar sobre las novedades. El contenido está relacionado con los objetivos que se persiguen y va desde la información de novedades hasta la promoción del producto o la marca”. (Iruetagoiena, 2012, p. 158). Por ende, surge como una herramienta más que válida en pos de fortalecer lazos y mantener a su público actualizado.

Además, el *newsletter* puede funcionar como elemento de garantía en la búsqueda de transparencia y como carta de presentación al mundo, teniendo en cuenta la nula gestión de la comunicación externa de la organización.

Puede aventurarse además, algunas secciones que estén contenidas en el boletín de noticias digital: entrevistas a los atletas, noticias de actualidad concerniente a la discapacidad,

---

<sup>42</sup> Ver <http://www.discapacidaduruguay.org/>

modelos internacionalmente exitosos que sean pasibles de réplica, un informe de lo realizado en el período de redacción, un cronograma con actividades futuras y una descripción de la organización y de sus integrantes. Asimismo, deberán aparecer los datos de contacto de la organización, sea un *website*, como una dirección de e-mail, un teléfono o mismo la dirección del Campus de Maldonado acompañada de un nombre de contacto.

De la misma manera, la herramienta puede funcionar como un llamador de patrocinadores o benefactores de la organización. A aquellos interesados, se les puede ofrecer un espacio en la publicación como presencia de marca en un grupo de público hipersegmentado. Esto, es un atractivo que puede resultar fundamental a, por ejemplo, empresas proveedoras de insumos para personas con discapacidad, organizaciones que busquen posicionarse en una región geográfica específica, entre otras.

Con una sola herramienta o táctica, se puede apuntalar a varios frentes, de allí su gran utilidad y necesidad.

#### **5.5.11 Memoria anual**

Las memorias anuales de las organizaciones resultan valiosas para comunicar lo realizado en el ejercicio fiscal anterior más próximo. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro dan cuenta de cómo fueron distribuidos los recursos en la práctica y demuestra cuán relevantes son las colaboraciones porque dan vida a gran parte de las actividades que se realizan.

Tradicionalmente las empresas privadas han realizado memorias anuales en las que documentan su estado financiero, de forma de transparentar su gestión ante todos sus públicos. Con la emergente proliferación de organizaciones no gubernamentales, se adoptó esta herramienta para cumplir el mismo objetivo: abrir por completo las puertas al exterior y demostrar los aportes que se realizan a la sociedad civil. “La memoria anual es la carta de presentación, de identidad, de una organización, garantizando así su doble misión: presentar informaciones cifradas y transmitir un mensaje institucional sobre la organización” (Xifra, 2007, p. 275).

Se propone entonces la creación de una memoria anual, que en principio será difundida exclusivamente de forma electrónica para no incurrir en gastos de impresión y distribución, y además, para contribuir a la preservación del medioambiente, lógica en la que esta organización está inmersa conforme su naturaleza de interés social. La planificación y recopilación de datos que esta herramienta implica, hacen que un mínimo de cinco meses

sean necesarios para la concreción de dicho documento, si se tiene en cuenta el bajo número de recursos humanos que hasta el momento tiene la organización.

Al igual que las demás tácticas, la planificación se realizará en conjunto entre la Comisión Directiva y los principales responsables del desarrollo de la herramienta. En este caso también se recurrirá al apoyo de voluntarios relacionados a la temática que puedan colaborar desde su mirada profesional.

#### **5.5.12 *Sponsor information sheet***<sup>43</sup>

Esta herramienta, similar a la conocida *fact sheet*<sup>44</sup> tiene como objetivo presentar de manera clara y simple a la organización, sus actividades y logros. Asimismo, ofrece información de relevancia para los posibles colaboradores, como datos financieros, de inversión, etc. El objetivo es que la organización presente de forma atractiva sus logros y que el lector se sienta motivado a colaborar con ella. Sirve como soporte institucional para reuniones y presentaciones con organizaciones o individuos, en búsqueda de apoyos financieros o cualquiera que sea la naturaleza de los recursos requeridos<sup>45</sup>. También se incluyen los tipos de colaboración que se pueden realizar.

#### **5.5.13 10K por la integración**

**Justificación.** La gestión de un evento por parte de una organización es un mecanismo más de comunicación efectiva. Al día de hoy, la sociedad se ve bombardeada por un sinnúmero de impulsos comunicativos entre los cuales tiene que discernir constantemente cual resulta valioso y cual no. En ese marco, el portal Eventoplus<sup>46</sup> estudió el lugar que ocupan los eventos en España en el año 2009. El resultado fue que las empresas destinan alrededor de 22% de su presupuesto de marketing en la organización de eventos. Y este número ha ido creciendo año tras año.

Un evento requiere de mucho esfuerzo, planificación y, ciertamente una inversión importante. En contrapartida, significa una herramienta muy importante para apuntar hacia

---

<sup>43</sup> Hoja de información para *sponsors*.

<sup>44</sup> Hoja de datos que presenta de manera concisa información clave sobre un evento u organización. Se caracteriza por una presentación simple que no supera una hoja.

<sup>45</sup> En anexo 10 se presenta una *sponsor information sheet* como ejemplo.

<sup>46</sup> Recuperado de

[http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Docs/11670\\_GrupoEventosPlus\\_InformeMercadoEventos2009.pdf](http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Docs/11670_GrupoEventosPlus_InformeMercadoEventos2009.pdf)

numerosos objetivos, cuyos resultados transforman el gasto en una inversión completamente rentable. Además de las distintas posibilidades de comunicación que ofrece, es ideal si se busca llamar la atención y hacer notar a una organización.

Una de las funciones primordiales en la planificación de un evento es generar notoriedad e interés de los medios de comunicación, para incrementar la presencia de la organización en ellos. También, se aprovecha para difundir actividades de la organización. Asimismo, el evento puede usarse para estrechar lazos de relacionamiento con el público actual de la organización, despertando el sentido de pertenencia en aquellos integrantes que son distantes y reforzándolo en quienes ya lo tienen generado. También puede fortalecer la relación con colaboradores como la Intendencia de Maldonado, exponiendo el bien social que hacen al colaborar con la organización en cuestión. Finalmente, los eventos resultan interesantes desde el punto de vista de recaudación de fondos, ya que son sucesos puntuales en donde puede lograrse el apoyo de personas y entidades no comprometidas sin que el principal cometido sea justamente el apoyo sino el beneficio personal. Es decir, la realización de un evento no supone la convocatoria de colaboración empática, sino que también representa una oportunidad de generar ingresos desinteresados.

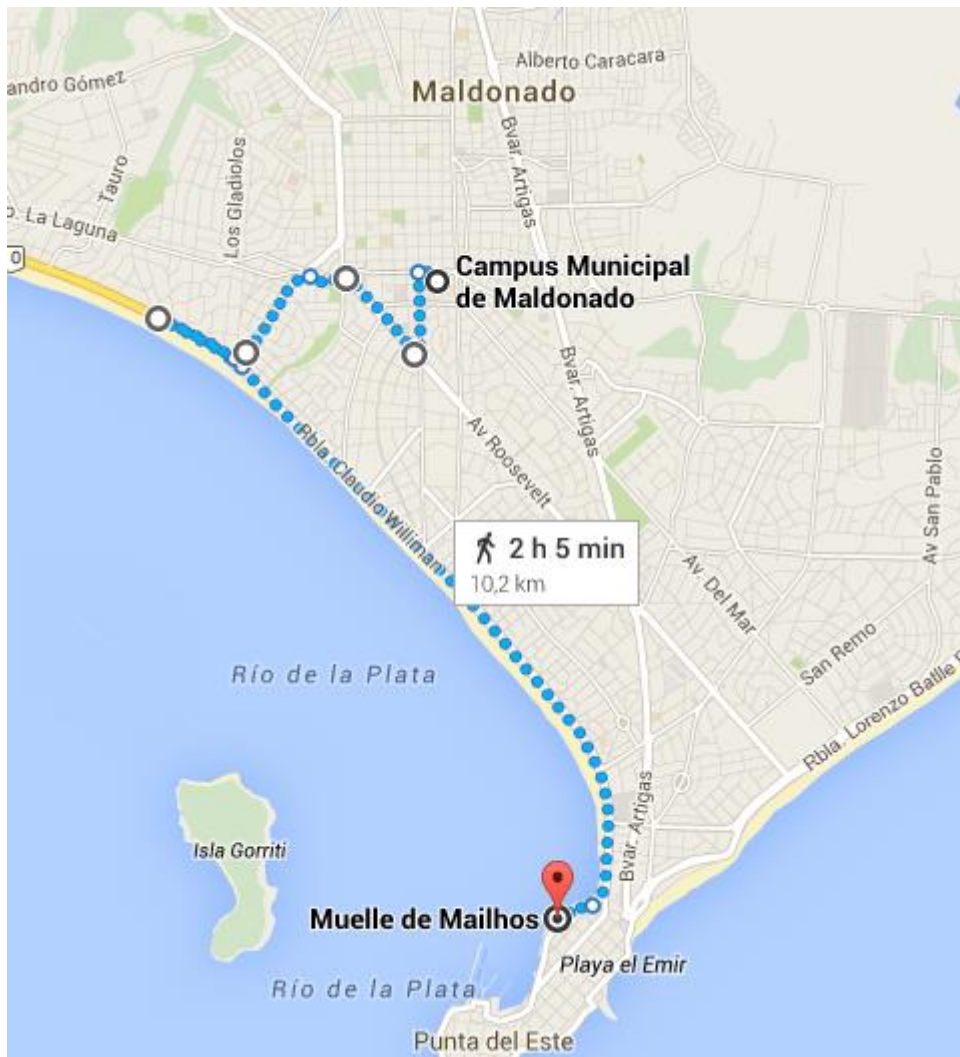
**10k por la integración.** En el caso particular de AERE, se organizará un evento que tenga relación con las actividades desarrolladas cotidianamente por la organización: una correccaminata. Todos los años, empezando por el 2015, tendrá lugar en el mes de octubre y se espera contar con la presencia de aproximadamente 1000 personas en la edición inaugural. La misma comenzará en la tarde para finalizar entrada la noche con la ceremonia de premiación.

Se gestionará una competición inclusiva dividida en tres categorías pero que se realice de forma simultánea. La primera, englobará a niños y a los atletas de AERE y será de 1.5 km; la segunda está destinada a quienes no puedan afrontar una distancia mayor a los 5 km; finalmente, para tener un elemento de convocatoria a los distintos grupos de maratonistas de Maldonado específicamente, pero también de Uruguay y a los deportistas *amateurs*, una tercera categoría medirá los resultados en 10 km de recorrido. El evento llevará como nombre “10K por la integración”.

**Recaudación.** Se cobrará una cuota de inscripción de \$400 a socios y \$500 pesos a no-socios de la organización, que deberá abonarse a través de RedPagos. Con esto, se pretende lograr una importante recaudación para afrontar la costosa participación en los Juegos Internacionales FIDES de Colombia. Asimismo, lo recaudado será utilizado para la autofinanciación de la organización durante el año. Además, con cada inscripción se

entregarán remeras conmemorativas con el logo de AERE y la fecha de la carrera, así como un número para cada corredor. Se dispondrá de un espacio en el Campus de Maldonado para entregar cada *kit* de la competencia. Al finalizar el recorrido, se obsequiarán medallas representativas del evento a todos los participantes. A los tres primeros competidores de cada categoría se los premiará con un trofeo individual.

**Recorrido.** El circuito está pensado con el objetivo de gratificar a los participantes a través de una recorrida panorámica por la bella ciudad de Punta del Este, con el agregado de combinarlo con puntos clave de la organización. Se propondrá salir del lugar en que la organización desarrolla el grueso de sus actividades, el Campus de Maldonado. A partir de allí, los corredores se dirigirán hacia la rambla Claudio Williman para que desarrollen la actividad enmarcados en verdaderas postales con el atardecer bañando unas de las principales playas del país. Finalmente, la llegada estará en otro punto icónico de la ciudad como lo es el Muelle de Mailhos. Para terminar la jornada, se realizará la premiación a los ganadores en la Liga de Fomento, espacio propiedad de la Intendencia utilizado anteriormente por la organización para distintas actividades.



**Alianzas.** AERE deberá explorar y explotar al máximo el relacionamiento institucional para el éxito en la realización del evento. Por un lado, deberá conseguir el apoyo integral de la Intendencia de Maldonado para que cierre las calles del recorrido de la carrera y que colabore con la participación de inspectores encargados de organizar el tránsito fernandino durante la competencia. Además, deberá asesorar a la organización en lo que refiere a los espacios públicos que se usarán, como las zonas de exclusión, los accesos, la ubicación del público que asista, entre otros. Esto parte de la premisa aludida por Iruretagoyena:

El Estado puede ayudar a su realización sin tener que recurrir a las arcas del erario público si proclama que el acontecimiento reviste un interés estatal. Esta “declaración de interés” significa un importante aval para el evento por los beneficios que trae aparejados, por consiguiente, la primera ayuda que ha de lograrse es el respaldo del Estado.” (2012, p . 187).

Además, se le solicitará a la Intendencia apoyo material para el armado de las estructuras necesarias para indicar el camino a recorrer, las salidas y la llegada. Todos aquellos recursos que finalmente la Intendencia no pueda aportar, serán saldados con alianzas o acuerdos con empresas privadas de la zona o finalmente deberá abonarlos la organización de su propio presupuesto.

De la misma manera, será necesario generar un acuerdo con una marca de indumentaria deportiva para que patrocine el evento, por ejemplo donando (o reduciendo el precio al costo de producción) las remeras para los corredores, vistiendo a los atletas que forman parte de AERE y hasta aportando algún premio simbólico para los ganadores. Algunas de las marcas posibles de ser contactadas por AERE son Penalty, Umbro, Joma, MGR, Asics, New Balance, Nike, Adidas, Puma, entre otras.

Por otra parte, se buscará cerrar acuerdos con organizaciones que hasta el momento no tienen relación alguna con la organización. Por ejemplo, alguna empresa proveedora de agua (Salus, Nativa, etc.) podrá ser un *sponsor* del evento a cambio de brindar gratuitamente puestos estratégicamente situados para hidratar a los competidores. Desde ya que todos los patrocinadores del evento tendrán presencia *in situ* y en las campañas de difusión que se planifiquen. Con la misma modalidad, se intentará llegar a un acuerdo para que una mutualista privada cubra el evento, poniendo a disposición móvil y personal para la asistencia ante cualquier emergencia. Por supuesto, la mutualista que lo haga tendrá presencia global en el evento y las campañas de difusión del mismo.

**Difusión.** La difusión del evento programado tendrá tres grandes pilares. En primer lugar, se diseñará una campaña de difusión a través de los medios de comunicación. Para ello, será esencial el trabajo conjunto con los padrinos de la organización, tanto Marcela González, como Anabel Sastre y Julio César Méndez. Los eventos multitudinarios organizados por AERE reciben mucha atención y cobertura mediática, como ha sucedido anteriormente. “Cuando hacen algo como los Primeros Juegos Especiales Internacionales van todos los medios: canales Once, 7, 2, 30 y todas las radios. Salió en directo para San Carlos y también por Vera TV<sup>47</sup>.” (González, 2015).

En segundo lugar, se implementará una campaña de comunicación *on-line*. Aquí se explotarán las redes sociales como elemento difusor y la página *web* de la organización como centro de información acerca del evento. La campaña estará dirigida a posibles participantes

---

<sup>47</sup> Ver Entrevista a Marcela González en anexo 1, entrevista 8.

y estará a cargo de los voluntarios que se desempeñen en la organización (diseñador web, diseñador, etc.).

En tercer y último lugar, se instalarán afiches en colegios, gimnasios y centros de reunión social del departamento.

Además, se inscribirá la competencia en los distintos portales que nuclean las competiciones de este tipo como en el calendario deportivo del portal Kronos<sup>48</sup>, entre otros.

**Uso posterior.** La forma en la que el evento está concebido, resulta una oportunidad en sí misma para explotarlo en el futuro. El atardecer y el recorrido del circuito darán un marco artístico extraordinario para una producción audiovisual. En otras palabras, la organización podrá obtener imágenes y videos que luego funcionen como emblema, que se utilicen como símbolo de sus actividades. Aquí será importante el buen relacionamiento con instituciones educativas como BIOS, UDELAR, etc., para acercar estudiantes y reducir costos operativos.

De lograr una buena convocatoria, filmaciones aéreas de la multitud en la salida o en pleno ejercicio pueden resultar atractivas y lograr el impacto necesario para que la organización se dé a conocer una vez realizado el evento. Con todo esto se busca comenzar una tradición, asentar un símbolo o ícono y asociar a la organización al mismo.

#### **5.5.14 Creación de un proyecto en plataforma Kickstarter.com**

Kickstarter es una plataforma que brinda el espacio para que proyectos creativos con un abanico gigantesco de temáticas puedan ser financiados a través del *crowdfunding*. En este sitio cada proyecto pertenece enteramente a su promotor, la plataforma no cobra ninguna comisión por las transacciones que se realizan y tampoco exige derechos sobre las ideas que se financian.

Alojamos todo desde películas, juegos y música, hasta arte, diseño y tecnología. Kickstarter está lleno de proyectos, grandes y chicos, que son traídos a la vida a través del soporte directo de personas como tú. Desde nuestro lanzamiento en 2009, 8.2 millones de personas han comprometido más de U\$1.6 billones, financiando 80.000 proyectos creativos.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Ver <http://www.kronos.com.uy/?Q=calendario>

<sup>49</sup> Extraído de <https://www.kickstarter.com/hello?ref=footer>. Traducción: autores. We're a home for everything from films, games, and music to art, design, and technology. Kickstarter is full of projects, big and small, that are brought to life through the direct support of people like you. Since our launch in 2009, 8.2 million people have pledged more than \$1.6 billion, funding 80,000 creative projects.

Los creadores del proyecto deben presentarlo, marcar una fecha límite y un objetivo de financiación. Si la idea es atractiva y el público se siente conmovido es cuando pueden colaborar económicamente. A cambio, se les puede ofrecer una recompensa a los colaboradores en virtud de la suma aportada.

En el caso de AERE se plantea utilizar esta herramienta como forma de financiación de su participación en las Juegos Internacionales FIDES de Colombia 2015. En esta oportunidad la organización tiene como objetivo participar de estos juegos con 11 atletas y para esto deberá abonar U\$S18.000. Teniendo en cuenta que los atletas deben viajar en Noviembre de 2015, la fecha límite para el proyecto en la plataforma será en Octubre del mismo año y con el objetivo de financiar el 50% del total necesario. El monto restante será financiado a través de otras acciones.

Para difundir la esencia de la organización y que los usuarios de la plataforma puedan sentirse atraídos con sus actividades se utilizará como carta de presentación el *spot* institucional, también a realizar como una de las acciones planteadas.

#### **5.5.15 Formalización de la gestión de prensa**

Jordi Xifra (2007) realiza un comentario sobre lo que sería la agenda de contactos a la que denomina listas de prensa. Puntualiza que tener este material actualizado es una tarea previa a la ejecución de cualquier acción que involucre a los medios de comunicación.

Se elaborará la mencionada base de datos de prensa con los contactos de periodistas especializados de cada medio y se establecerán procedimientos de difusión de la información. En primer lugar, será importante la colaboración e involucramiento de los padrinos, tanto Marcela, como Anabel y Julio César, para que ayuden a conformar la lista descrita y, a su vez, difundan las novedades en sus respectivos medios.

Se establecerá como proceso recomendado la elaboración de un comunicado de prensa tipo, facilitado en anexo 8, que pueda ser actualizado para adaptarlo en cada ocasión en particular. Esto, junto a la base de datos, permitirá difundir la información de forma ordenada y sistemática a todos los medios.

#### **5.5.16 Acciones de relacionamiento estatal**

Influir en los tomadores de decisión para que las resoluciones, sea en la esfera gubernamental (es decir ante los poderes públicos), sea particular (como con las autoridades

de la Universidad de la República) es una táctica que merece ser explotada para obtener beneficios particulares. No obstante, el plazo estipulado para llevar a cabo el plan no es suficiente para la delimitación o puesta en práctica de esta actividad, teniendo en cuenta los recursos disponibles y el abánico de dimensiones que van a ser abordadas. Por ende, lo que sí puede hacerse es planificar, diagramar esa futura acción. Es decir, durante el plan, a partir de las acciones y analizando la recepción, el alcance, el *feedback* y los resultados que se obtuvieron a partir de las acciones de medios de comunicación y tomadores de decisión, se planificarán las tácticas específicas a emplear con la Universidad de la República, con el Ministerio de Educación y Cultura, entre otros, para que, por ejemplo, se incluya el trabajo con personas con discapacidad en las prácticas del programa de estudio del ISEF o para crear leyes que favorezcan al deporte de personas con discapacidad.

Cuando se planifica este tipo de estrategia, se delinea con especificidad todos los detalles, desde los tomadores de decisión sobre los que se quiere influir hasta la presión a través de medios y los mensajes personalizados que quiere comunicarse. En el plan estratégico de comunicación, se enmarca la planificación de una futura táctica.

## 5.6. Indicadores

Llegado este punto del Plan resulta esencial mencionar la importancia de la supervisión y el control sobre estas tácticas para alcanzar los objetivos planteados.

En primer lugar, se debe identificar cuáles son los resultados que se espera de cada una de las acciones, eso permitirá realizar una comparación en relación al desarrollo de dicha actividad. Los resultados son “los criterios que nos señalan qué tenemos que observar, dónde tenemos que fijar la atención para evaluar cómo se avanza en el logro de los objetivos.” (Enz, 2012, p. 126). Sin la medición de resultados y evaluación de las tácticas toda la planificación pierde su valor por completo. Al igual que ejecutar sin planificar no contribuye al desarrollo integral de la organización, ejecutar sin evaluar los resultados, tampoco. Como tantas disciplinas deportivas (tenis, básquetbol, fútbol americano) que no tienen sentido sin una estrategia, tampoco lo tendrían si no se llevara la cuenta del resultado.

Para evaluar los resultados se deben presentar los indicadores que permitan evaluar el desarrollo de los objetivos. Enz (2012) plantea que para definir los indicadores se debe buscar respuesta a dos preguntas:

1. ¿Qué va a suceder cuando se cumplan los objetivos?
2. ¿De qué manera va a ser esto evaluado?

Respecto a las tácticas propuestas en el Plan se plantean los siguientes resultados esperados y los indicadores que evaluarán la concreción de los mismos.

### 5.6.1 Formalización de los elementos identitarios: misión, visión y valores institucionales

**Resultado:** se espera que al formular y comunicar correctamente estos elementos, los *stakeholders* de la organización no tengan duda alguna de cuáles son sus objetivos, para qué trabaja, a quiénes beneficia, cuáles son sus actividades y que quede clara la distancia con la Intendencia de Maldonado y cualquier otra empresa privada o pública, es decir, su independencia.

**Indicadores:** formulación y publicación de estos elementos de la identidad.

### 5.6.2 Registro de los deportistas

**Resultado:** base de datos formalmente creada en la que se ingrese la información referente a cada uno de los atletas integrantes de la organización y se actualice periódicamente.

**Indicadores:** cantidad de registros contenidos en la base de datos, actualización de la información contenida.

### 5.6.3 Formalización de las reuniones de la Comisión Directiva

**Resultado:** creación de un espacio específico mensual en el que se puedan evacuar consultas y realizar intercambios con libertad. Que todos los integrantes de la organización identifiquen esa instancia como propia y que participen según la necesidad puntual de cada uno.

**Indicadores:** presencia comprometida de toda la Comisión Directiva en cada una de las reuniones, más la concurrencia de otros padres o interesados a las mismas, participación, planificación e involucramiento con dichas instancias.

### 5.6.4 Alianzas estratégicas

**Resultados:** contar con la colaboración comprometida de aquellas empresas o entidades que la organización se haya planteado conseguir.

**Indicadores:** nuevos voluntarios provenientes de las instituciones educativas propuestas, reuniones o intercambios con el MSP u otros entes que permitan la creación del estudio que se busca generar, nuevos equipos deportivos o elementos de la indumentaria aportados por nuevos patrocinadores. Todo lo proveniente de los acuerdos alcanzados será un indicador. Los aportes pueden ser materiales, económicos, logísticos y/o intelectuales.

### 5.6.5 Creación de Sub-comisiones

**Resultado:** integración y funcionamiento fluido de las diferentes sub-comisiones para que, a su vez, la directiva funcione de forma aceptada y tome decisiones estratégicas con agilidad y practicidad.

**Indicadores:** reuniones e intercambios de las sub-comisiones; identificación espontánea de los referentes de cada temática; aportes, reuniones e hitos logrados por las sub-comisiones.

### 5.6.6 Captación de socios fijos

**Resultado:** nueva masa de socios fijos hasta ahora inexistente para la organización. Una nueva forma de buscar recursos para autofinanciarse.

**Indicadores:** cantidad total de adherentes logrados en un año; cantidad de socios atraídos por cada uno de los integrantes de la organización; monto económico recolectado a través de los socios fijos.

### **5.6.7 Spot institucional**

**Resultado:** creación de dos *spots* institucionales que reflejen la esencia de la organización y sus actividades.

**Indicadores:** cantidad de reproducciones que los videos reciban en las redes sociales, *web* y medios de comunicación en general; calidad de los comentarios recibidos por los diferentes canales de comunicación de la organización al respecto de los videos.

### **5.6.8 Presencia digital, *web* y redes sociales**

**Resultado:** presencia clara en estos canales; perfiles identificados en las redes sociales y sitio *web* público y accesible.

**Indicadores:** cantidad de visitas y comentarios recibidos; cantidad de seguidores; secciones más leídas; noticias más compartidas; sugerencias de los usuarios.

### **5.6.9 Registrar a la organización en el Mapeo de la Sociedad Civil y otras bases referentes al sector**

**Resultado:** inclusión y aparición de AERE en el Mapeo de la Sociedad Civil, Portal del Discapacidad Uruguay y otros sitios similares. Aumento significativo de la visibilidad de la organización en términos generales.

**Indicadores:** búsqueda y resultado de la organización en dichos portales; consultas recibidas a partir de estos sitios. Impacto en la notoriedad

### **5.6.10 Boletín de noticias digital o *Newsletter***

**Resultado:** boletín creado de forma digital, considerado de interés por los integrantes de la organización y difundido periódicamente entre los suscriptores (la mayor parte de los *stakeholders*).

**Indicadores:** cantidad de veces que se envió el boletín; engrosamiento de la base de contactos a la que debe enviarse; comentarios recibidos; envíos de interesados en aportar información para los boletines.

### **5.6.11 Memoria anual**

**Resultado:** documento en versión digital que contiene un resumen de lo realizado por la organización en el año que culminó.

**Indicadores:** cantidad de visualizaciones que recibe la memoria; cantidad de envíos realizados vía correo electrónico; consultas, comentarios o referencias realizadas a la memoria.

#### **5.6.12 *Sponsor information sheet***

**Resultado:** hoja de información con diseño atractivo que contiene datos de la identidad y las finanzas de la organización, que se use como carta de presentación de la organización ante interesados.

**Indicadores:** cantidad de visualizaciones y envíos realizados por correo; menciones y comentarios; cantidad de datos de colaboradores que la ONG recibió a partir de esta hoja de información.

#### **5.6.13 10K por la integración**

**Resultado:** realización con éxito de la correccaminata en octubre de 2015 con buena afluencia de público, es decir, con un 70% o más del público previsto.

**Indicadores:** cantidad de corredores inscriptos; cantidad de consultas recibidas por los diferentes canales de comunicación de la organización; cantidad de alianzas concretadas; cantidad de dinero recaudado; número de menciones y salidas en prensa y demás medios de comunicación.

#### **5.6.14 Creación de proyecto en plataforma *Kickstarter.com***

**Resultado:** proyecto publicado en *Kickstarter.com* accesible para todos los visitantes del sitio y disponible para recibir apoyo económico.

**Indicadores:** cantidad de visitas y colaboraciones recibidas; número de comentarios y veces que se compartió el proyecto; monto recaudado.

#### **5.6.15 Formalización de la gestión de prensa**

**Resultados:** establecimiento de un sistema de gestión de prensa que permita difundir las actividades de forma ágil y efectiva. Creación de procesos en lo que respecta la relación con los medios masivos de comunicación. Elaboración de una base de datos de periodistas que sirvan como difusores.

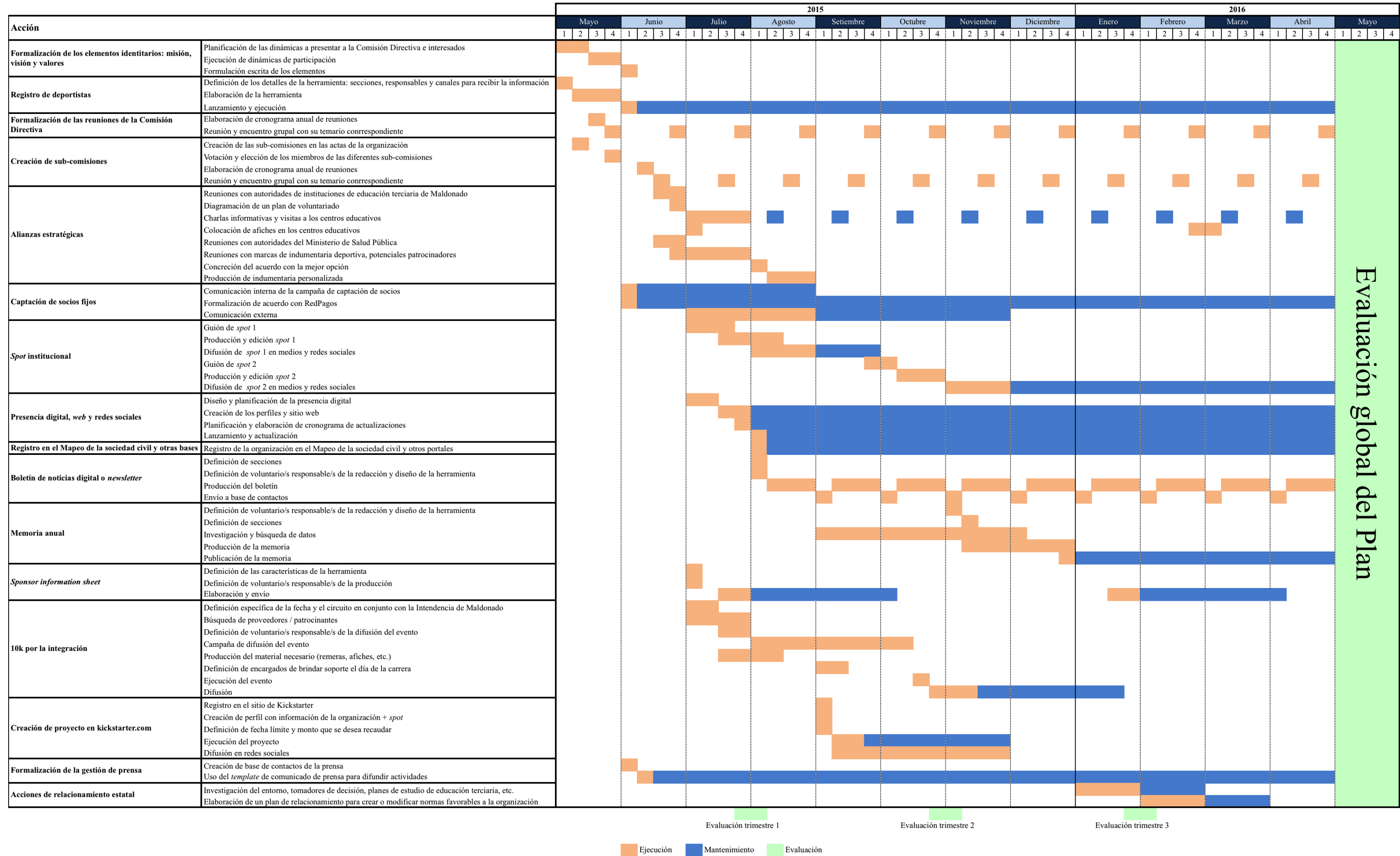
**Indicadores:** cantidad de salidas en prensa; entrevistas transmitidas por radio, televisión o internet, tamaño y nivel de actualización de la base de datos.

#### **5.6.16 Acciones de relacionamiento estatal**

**Resultado:** creación de un plan estratégico de relacionamiento con los distintos organismos estatales para influir en los tomadores de decisión y fomentar la creación de leyes, normas, planes de estudio y demás apartados favorables a los intereses de AERE.

**Indicadores:** presencia de una planificación pensada estratégicamente y detallando todos los pasos a seguir, las reuniones a concretar, los mensajes clave a difundir, los métodos a emplear, los plazos estipulados para la puesta en práctica y los resultados esperables.

## 5.7. Cronograma



## 5.8. Presupuesto

Concepto	Detalle	Proveedor	Cant.	Importe unitario	Total	Total Táctica
<b>Formalización de los elementos identitarios</b>						
Ejecución de las dinámicas de participación	Café Nescafé 200grs	Macro Mercado	1	180	180	1.461
	Jugo Dayrico 3lts	Macro Mercado	1	143	143	
	Agua Nativa 6lts	Macro Mercado	2	51	102	
	Galletas Maestro Cubano 400grs	Macro Mercado	3	50	150	
	Jarra eléctrica Kassel	Gool	1	299	299	
	Vasos descartables x 100	Macro Mercado	2	147	294	
	Papel glasé	Mosca	5	12	60	
	Tijeras	Mosca	2	20	40	
	Cinta adhesiva x 3	Mosca	3	14	42	
Resma 300 hojas A4	Mosca	1	151	151		
<b>Formalización de reuniones de la Comisión Directiva</b>						
Reunión mensual	Café Nescafé 200grs	Macro Mercado	6	175	1.050	1.812
	Agua Nativa 6lts	Macro Mercado	6	47	282	
	Galletas Maestro Cubano 400grs	Macro Mercado	12	40	480	
<b>Creación de sub-comisiones</b>						
Reunión mensual	Café Nescafé 200grs	Macro Mercado	6	175	1.050	1.812
	Agua Nativa 6lts	Macro Mercado	6	47	282	
	Galletas Maestro Cubano 400grs	Macro Mercado	12	40	480	
<b>Alianzas estratégicas</b>						
Reuniones con educación	Viáticos	AERE	5	150	750	461.728
Charlas informativas y visitas	Viáticos	AERE	5	150	750	
	Diseño Banner roll-up	Jen Cesarkas	1	500	500	
	Banner roll-up	tresp3	1	1.000	1.000	
Colocación de afiches	Diseño	Jen Cesarkas	1	1.000	1.000	
	Impresión	Graphizul	20	180	3.600	
	Cinta doble faz	Ferretería Tartaruga	4	32	128	
Reuniones con MSP	Viáticos	AERE	3	500	1.500	
Reuniones marcas indumentaria	Viáticos	AERE	5	500	2.500	
Producción indumentaria	Remeras **	Alianza	150	3.000	450.000	
	Short **					
	Equipo largo **					
	Medias **					
	Calzado **					
	Gorros **					
	Remeras voluntarios **					
<b>Captación de socios fijos</b>						
Comunicación externa	Pauta radial *	Radio Maldonado	1	2.500	2.500	113.000
	PNT TV - 1 *	Canal Once	1	50.000	50.000	
	PNT TV - 2 *	Canal 30	1	30.000	30.000	
	PNT TV - 3 *	Canal U	2	15.000	30.000	
	Redes sociales		1	500	500	
<b>Spot institucional</b>						
Guión spot 1	Redacción	AERE	1	0	0	506.100
Producción y edición spot 1		AERE	1	0	0	
Difusión spot 1	TV - 1 *	Canal Once	2	50.000	100.000	
	TV - 2 *	Canal 30	2	30.000	60.000	
	TV - 3 *	Canal U	3	15.000	45.000	
	Redes sociales		1	500	500	
Guión spot 2	Redacción	AERE	1	0	0	
Producción y edición spot 2		AERE	1	0	0	
Difusión spot 2	TV - 1 *	Canal Once	3	50.000	150.000	
	TV - 2 *	Canal 30	3	30.000	90.000	
	TV - 3 *	Canal U	4	15.000	60.000	
	Redes sociales		1	600	600	
<b>Presencia digital, web y redes sociales</b>						
Creación de perfiles y sitio web	Diseño	AERE	1	0	0	400
	Sitio web	AERE	1	0	0	
	Dominio web	GoDaddy.com	1	400	400	
<b>Boletín de noticias digital o newsletter</b>						
Producción del boletín	Diseño	AERE	1	0	0	0
	Redacción	AERE	1	0	0	
<b>Memoria anual</b>						
Producción de la memoria	Diseño	AERE	1	0	0	0
	Redacción	AERE	1	0	0	

<b>10K por la integración</b>							
Campaña de difusión del evento	TV - 1 *	Canal Once	5	50.000	250.000	922.750	
	TV - 2 *	Canal 30	5	30.000	150.000		
	TV - 3 *	Canal U	7	15.000	105.000		
	Redes sociales		1	750	750		
	Pauta radial *	Radio Maldonado	5	2.500	12.500		
Material necesario	Folletos	Graphizul	2.000	1,55	3.100		
	Afiches	Graphizul	50	92	4.600		
	Número de corredor	Graphizul	1.200	2	2.100		
	Remeras **	Alianza	1.200	200	240.000		
	Medallas	Trofeos Pujol	1.200	30	36.000		
	Trofeos	Trofeos Pujol	9	100	900		
	Agua **	Alianza	1	0	0		
Alquiler de infraestructura	Vallado *	Intendencia de Mald	100	0	0		
	Estructura largada y llegada *	Intendencia de Mald	1	0	0		
	Podio *	Intendencia de Mald	1	0	0		
	Iluminación y sonido	Audico	1	20.000	20.000		
Ceremonia de premiación	Alquiler local *	Liga de Fomento	1	0	0		
	Maestro de ceremonia *	Marcela González	1	0	0		
Difusión post-evento	TV - 1 *	Canal Once	1	50.000	50.000		
	TV - 2 *	Canal 30	1	30.000	30.000		
	TV - 3 *	Canal U	1	15.000	15.000		
	Redes sociales		1	300	300		
	Pauta radial *	Radio Maldonado	1	2.500	2.500		
<b>Creación de proyecto en Kickstarter.com</b>							
Difusión	Redes sociales		1	500	500		500

Subtotal Pro Bono \$	1.922.500
Subtotal PAGO \$	87.063
Subtotal PAGO USD ***	3.381

TOTAL \$	2.009.563
TOTAL USD***	78.041

\* Pro bono: Este costo será donado o aportado por terceros

\*\* Alianza estratégica: Este costo será absorbido por las organizaciones con las que se concrete un acuerdo estratégico

\*\*\* Cotización del dólar: \$25,75

## 5.9. Planificación de la evaluación del plan

La campaña no finaliza con la implantación de las estrategias. Su eficacia debe ser auditada, y en función de los resultados, el proceso vuelve a ponerse en marcha con las mismas etapas. La evaluación es la valoración de una campaña y de sus respectivos resultados. ( Xifra, 2005, p. 210).

En el caso particular de AERE se tomarán como referencia los indicadores planteados para evaluar cada táctica específica. Se relevarán los resultados obtenidos y se interpretará su pertinencia para finalmente evaluar la eficiencia de cada táctica pensada.

Durante el plazo propuesto para la realización del Plan Estratégico de Comunicación, se llevarán a cabo controles trimestrales de la *performance* del mismo. Se buscará medir de esta manera si los avances del Plan se desarrollan de acuerdo a lo previsto. De lo contrario, se realizarán ajustes, actualizaciones y cambios sobre la marcha para encauzar a la organización hacia los resultados visualizados durante la elaboración del Plan. Esto le otorgará al Plan cierta flexibilidad para no encasillar el proceso en lo presentado al inicio de la planificación. Asimismo, permite lidiar con imponderables externos a la organización, como puede ser un accidente en la infraestructura actual del Campus de Maldonado, edificio esencial para las actividades de la organización. La rápida reacción y la capacidad de adaptarse a los cambios imprevistos resulta fundamental para la prosperidad de la organización, hecho que trasciende este Plan de Comunicación pero incluye al mismo.

Una vez finalizado el plazo estipulado de implementación del plan, es decir al año de comenzar su ejecución, se pondrá en práctica una evaluación global e integral de lo realizado, contemplando tanto los puntos fuertes como las falencias que se vislumbran. Así se aprenderá de los errores cometidos para no repetirlos en un futuro y junto a las buenas prácticas se proyectarán las bases de un nuevo plan, que podrá ser una continuidad del actual o la configuración de un cambio en el foco de la planificación. Como parte de esta evaluación se repetirá la encuesta de notoriedad aplicada en el Campus de Maldonado durante un día de prácticas de AERE.

Se pueden adelantar algunos síntomas de éxito como que la organización comience a adentrarse en el camino de la auto-financiación o suficiencia económico-financiera, la presencia de señales de independencia respecto a determinados actores como la Intendencia de Maldonado, la participación activa de terceros (voluntarios), un incremento significativo en la cantidad de personas que identifican a AERE en la encuesta de notoriedad, entre otros.

## 6. REFERENCIAS

- Alonso Piñeiro, A. (1992) *El quinto poder: teoría y práctica del lobbying*. Buenos Aires: Macchi.
- Arellano, E. (1998). *La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*. Razón y palabra .
- Arranz, J. (1997). *Gestión de la Identidad Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barbieri, A., & Papis, O. (2003). *Deporte y recreación accesibles*. Buenos Aires: Nobuko.
- Beltrán, L. (2002). *Comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: un recuento de medio siglo*. Buenos Aires: 2005.
- Billings, A. (2010). *La comunicación en el deporte*. España: Editoriales UOC & Aresta.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2007). *El patrocinio como Expresión de la Responsabilidad Social Corporativa de una Organización*. Palabra y razón , Número 56.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección de Libros de la Empresa
- Carter, D. (1999). *Branding: the power of market identity*. Nueva York: Hearst Books.
- Casey, C. (Director). (2010). *Looking past limits* [Corto].
- Costa, J. (1999). *La Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2004). *DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a distancia*. La Paz: Grupo Editorial Design.
- Costa, J. (2005). *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. La Paz: Grupo Editorial Design.
- Cruz, A. & Barreiro, F. (2000). *Con-fin solidario*. Montevideo: British Embassy Montevideo, ICD.
- DERES. (2013). *Comunicación interna y RSE. Guía para el involucramiento del público interno en acciones de responsabilidad social empresarial*. Montevideo: DERES.

- Desbordes, M. & Falgoux, J. (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo*. Barcelona: Inde, 2006.
- Dirección de DDHH y Derecho Humanitario del Ministerio de RREE del Uruguay. (2013). *CRPD - Informe inicial de la República Oriental del Uruguay* [en línea]. Recuperado el 31 de agosto de 2014 de <http://www.internationaldisabilityalliance.org/es/46-uruguay>.
- Discapacidad.gub.uy. (n.d.). Recuperado el 20 Diciembre de 2014, de <http://discapacidad.gub.uy>
- El País. (2013). *Venden entradas para el "Partido de las Estrellas"*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de El País: <http://www.elpais.com.uy/vida-actual/venden-entradas-partido-estrellas.html>
- Enz, A., Franco, V. & Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.
- Espectador, E. (2014, Noviembre 11). *Luis Lacalle Pou: En el camino hacia el 30 de noviembre "no se trata de hacer matemática" sino "de convencer que nuestro proyecto es el mejor"*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2014, de El Espectador: <http://www.espectador.com/politica/303568/luis-lacalle-pou-en-el-camino-hacia-el-30-de-noviembre-no-se-trata-de-hacer-matematica-sino-de-convencer-que-nuestro-proyecto-es-el-mejor>
- Ferran, A., & Camps, A. &. (2007). *La gestión del sponsoring deportivo*. Badalona: Paidotribo.
- FM Gente. (13 de Mayo de 2013). *Atletas especiales recaudan fondos para viajar a Colombia*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de FM Gente: <http://www.fmgente.com.uy/noticias/atletas-especiales-recaudan-fondos-para-viajar-a-colombia-21375.html>
- FM Gente. (17 de Junio de 2013). *Especiales y llenos de medallas*. Recuperado el 14 de Mayo de 2014, de FM Gente: <http://www.fmgente.com.uy/noticias/especiales-llenos-medallas-21726.html>
- Franklin, Barry M. (1996). *Interpretación de la discapacidad*. Buenos Aires: Pomares-Corredor.

- Gento Palacios, S., Ferrándiz, I., & Orden, V. (2011). *Educación física para el tratamiento educativo de la diversidad*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gómez, X. (2010, Agosto 18). El espectador. Recuperado el 15 de Setiembre de 2014, de El espectador: <http://espectadornegocios.com/core.php?m=amp&nw=MTI0Nw==>
- González Aramendi, J. M. (2003). *Actividad física, deporte y vida*. Lasarte-Oria: Etor-Ostoa.
- Greenfield, J. (2008). *Fundraising responsibilities of Nonprofit Boards*. Washington: Boardsource
- ICD, & BID. (n.d.). *Mapeo de la sociedad civil de Uruguay*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de [www.mapeosociedadcivil.uy/detalle.php?info=633](http://www.mapeosociedadcivil.uy/detalle.php?info=633)
- Instituto Nacional de Estadística. (2013). *Uruguay en cifras 2013* [en línea]. Recuperado el 20 de julio de 2014, del Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.gub.uy/biblioteca/uruguayencifras2013/capitulos/Uruguay%20en%20cifras%202013.pdf>
- Intendencia de Maldonado. (27 de Diciembre de 2013). *Lanzan el Partido de Estrellas 2014*. Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de Intendencia de Maldonado: <http://www.maldonado.gub.uy/index.php?n=12683>
- Iruretagoyena, A. (2012). *Manual de comunicación corporativa: de la identidad a la responsabilidad social*. Buenos Aires: Dunken.
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas*. Buenos Aires: Granica.
- Keane, J. (1998). *Civil Society: Old images, New Visions*. Cambridge: Polity.
- Lauffer, A. (1997). *Grants, etc*. Thousand Oaks: Sage
- Libaert, T. (2014). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México D.F.: Limusa.
- López Viera, L. (2003). *La planeación estratégica en comunicación*. La Habana: Editorial Varela.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Tesys S.A.
- Maldonado Noticias. (13 de Junio de 2013). *Atletas de Maldonado viajan a los XX Juegos Especiales Iberoamericanos*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de Maldonado

- Noticias: <http://maldonadonoticias.com/atletas-de-maldonado-viajan-a-los-xx-juegos-especiales-iberoamericanos/>
- Maldonado Noticias. (24 de Julio de 2013). *Atletas especiales fueron reconocidos en la Junta Departamental*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de Maldonado Noticias: <http://maldonadonoticias.com/atletas-especiales-fueron-reconocidos-en-la-junta-departamental/>
- Marín Montín, J. (2009). *Imagen, comunicación y deporte: una aproximación teórica*. Madrid: Visión Libros.
- Martínez Nocedo, Y. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana: Ediciones Logos.
- Mascheroni Lemes, J. I. (2001). *Contrato de sponsorización*. Montevideo: Fundación Cultura Universitaria.
- Mediavilla, G. (2001). *Comunicación corporativa en el deporte*. Madrid: Gymnos.
- Meseguer, L. W. (2001). *Amparo Legal*. Montevideo: Comisión Nacional Honoraria del Discapacitado.
- MIDES. (2014, Febrero 7). *A 4 años de la Ley N.18.651*. Recuperado el 3 Octubre de 2014, de MIDES: [http://www.mides.gub.uy/innovaportal/v/25329/3/innova.front/a\\_4\\_anos\\_de\\_la\\_ley\\_n\\_18\\_651](http://www.mides.gub.uy/innovaportal/v/25329/3/innova.front/a_4_anos_de_la_ley_n_18_651)
- MIDES. (n.d.). Sistema de Cuidados. Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de <http://www.sistemadecuidados.gub.uy>
- Míguez, M. (2007). *Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas*. Recuperado el 20 de julio de 2014 de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-09-miguez.pdf>
- Olvera, A. (1998). *Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: de la Sociedad Civil al Tercer Sector*. Xalapa: Universidad Veracruzana.
- ONU. (n.d.). *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo* [en línea]. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de Naciones Unidas: <http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>

- Organización Mundial de la Salud. (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud*. Organización Mundial de la Salud, Organización Panamericana de la Salud, Madrid.
- Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe mundial sobre la discapacidad*. Resumen, OMS, Malta.
- Pañeda, P. (1997). *Los héroes olvidados: el deporte en los discapacitados físicos*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Pearce, J. (s/f). *Desarrollo, ONG y sociedad civil. Cuadernos de cooperación*. España: Intermon, Oxfam
- Price, V. (2001). *Opinión pública, esfera pública y comunicación*. España: Paidós.
- Prieto Castillo, D. (1990). *Diagnóstico de Comunicación*. Quito: Editorial Quipus.
- Requena Santos, F. (2008). *Redes sociales y sociedad civil*. Madrid: CIS.
- Ríos Hernández, M. (2005). *Manual de educación física adaptada al alumno con discapacidad*. Barcelona: Paidotribo.
- Rodríguez Facal, F. (1997). *Apuntes sobre el trabajo de fuerza en la Educación Física Escolar*. Mar del Plata: I.S.F.D.
- Sennett, R. (2012). *Juntos: Rituales, placeres y políticas de cooperación*. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2003). *El respeto: sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*. Barcelona: Anagrama.
- Sleight, S. (1992). *Patrocinadores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Solé Moro, M. L. (2003). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid: ESIC.
- Szybowicz, A. & Magistrali, S. (1990). *Esponsorización y mecenazgo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Discapacidad Uruguay. *Instituciones en Uruguay*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de <http://www.discapacidaduruguay.org/index.php/instituciones/instituciones-en-uruguay/305>
- Poder Legislativo Uruguayo. (2010, Marzo 9). *Ley N 18.651 Proyección integral de personas con discapacidad*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de <http://www.parlamento.gub.uy/leyes/AccesoTextoLey.asp?Ley=18651&Anchor=>

- Luz Verde- (2010, Diciembre 28). *Ley sobre discapacidad todavía no está reglamentada*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de Luz Verde: <http://www.luzverde.com.uy/ley-sobre-discapacidad-todavia-no-esta-reglamentada/>
- Wilcox, Dennis L. (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson, Addison Wesley.
- Xifra Triadú, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.
- Xifra, J. (1998). *El lobbying: cómo influir eficazmente en las decisiones de las instituciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

## 7. ANEXOS

### 1. Entrevistas

#### Entrevista 1

Nombre del entrevistado: Serrana Hernández

Rol: Docente de educación física y fundadora de AERE

Fecha de realización: 12 de mayo de 2014

Autor: Lucía Aguilar y Mateo Filipovich

#### ¿Cómo nace Atletas Especiales Región Este?

Yo trabajo en Minas, soy oriunda de Lavalleja, entonces trabajé 19 años como voluntaria en la escuela especial 108. Es la única escuela especial del departamento. Siempre muy vinculada también a lo que era Olimpíadas Especiales. En la escuela yo siendo estudiante de 5to año de liceo ya me gustaba, era como mi vocación de docente y en el área especial. Ya veía que iba a ser profesora de educación física. Me vinculé por una maestra cursillista de educación física, que era la directora en ese entonces de la escuela. Después conocí a Nilda Guerrero que es una maestra psicopedagoga que trabaja en una clínica además de esa escuela, y tiene también una ONG que se llama “Creciendo juntos” en Minas. Ellas me fueron enseñando y abriendo las puertas, en ese momento no había profesores de educación física y más que nada en todas las escuelas como es ahora y menos en una escuela especial. Me fui acercando a esa área.

¿Por qué llego a esto? Porque tiene que ver Nilda Guerrero con esta ONG que después decidimos crear. Las vueltas de la vida hacen que yo me vincule a Maldonado porque hay un llamado a profesores, se da que concurso para entrar en el área especial a raíz que se jubila Rubén Acosta, que también estaba vinculado a Special Olympic, y era quién estaba a cargo del área. Yo en realidad fui a muchos campeonatos nacionales, alrededor de 12, y tengo la suerte de viajar en 1999 a cargo de la selección uruguaya de atletismo a Minneapolis, Estados Unidos. Esa es la primera instancia que tengo de vincularme internacionalmente, en un evento de esta magnitud para chicos especiales. Así seguí involucrándome en esta área, hasta que en 2009 ingreso justamente en la Intendencia de Maldonado. Igualmente sigo trabajando también en Minas.

Después que ingreso había una necesidad también de los grupos llevarlos a participar, no quedarnos solamente con la actividad que hacíamos interna acá en el Campus.

### **¿Cómo era el grupo que había hasta el momento en Campus?**

Era un espacio de deporte para chicos con discapacidades, para todos juntos. Donde no hay competitividad, sino para que practiquen recreativamente el deporte. Este espacio sigue existiendo de forma independiente a Atletas Especiales Región Este. Lo que tienen en común es que yo soy docente en ambas. Pero el área está atendida solamente por dos docentes, no estaba bien equipado incluso. Ahí vimos el desafío de hacer algo más, empezar a ir a eventos para que los chicos se motivaran también a ir al gimnasio. Así fue que decidimos en el 2010 ir a un campeonato austral de atletas especiales que no era justamente Olimpiadas Especiales. Era el primer encuentro que hizo Córdoba. Viajamos en esa oportunidad, con dos chicos de Minas por mi vinculación con el departamento, dos chicos de Rocha por el vínculo de otra profesora y dos de acá de Maldonado. Entonces fue como muy natural decir “vamos” de los tres departamentos. Pero en realidad yo siempre tuve la idea de hacer algo más que invitarlos a hacer actividades así puntualmente, solo juntarnos para ir a un evento así. Entonces hablando con Nilda Guerrero, le comenté mi inquietud de relacionarnos con esos departamentos y formar un cronograma de actividades. Y ahí ella me dijo: “¿Por qué no haces una ONG o una organización con un plan más armado?”. Empezamos a hacer una investigación, viendo que posibilidades habían. Pero el tema quedó sin ningún desenlace en ese entonces, quedó planteado pero pasó el tiempo, hasta que nos invitan a participar de los juegos de Colombia por primera vez, en 2011. En esa oportunidad la invité a Nilda a que nos acompañara y otra vez nos planteamos la idea de llevar a chicos de los tres departamentos pero al final Rocha no pudo hacer el esfuerzo. De Lavalleja hablamos con la Intendente y con mucha gente del departamento, porque yo en verdad trabajo en ocho instituciones especiales de allí. También coordino la Comisión Honoraria del Discapacitado en Lavalleja. Entonces hablé con todos ellos, les pareció fantástico ir rotando a los chicos de las diferentes instituciones, ahí seleccionamos dos en ese momento. También fueron cuatro de Maldonado, un total de seis, muy poquitos, pero era el primer paso. Con un montón de esfuerzo, porque los pasajes salieron uno de Dirección de Deportes, otro de Dirección de Turismo, otro de Dirección de Cultura y de Dirección de Políticas Diferenciales, que es el área que acá en Maldonado coordina toda la parte de discapacidad. Nosotras dos nos pagamos los pasajes y fuimos con ellos. En esa primera instancia solamente fue una ONG de Montevideo, que tiene convenio con INAU, con una psicóloga a cargo, un profesor de educación física y cuatro

chicos a nadar, y ahí nos encontramos con ellos y éramos la selección uruguaya. Eran los 19 Juegos Especiales que organizaba Colombia, hacen estos juegos un poco como antítesis de lo que es Olimpiadas Especiales, donde se busca principalmente el rendimiento. Se esperan determinados tiempos y marcas de los chicos, mientras que estos juegos se han hecho más participativos, entonces no es que solamente van los mejores. Es diferente el enfoque y se realiza cada dos años.

A la vuelta le planteamos la inquietud al Intendente de Maldonado de crear una ONG y nos dijo que él nos brindaba los servicios de escribanía de forma gratuita para que pudiéramos crear esa ONG. Entonces ahí me contacté enseguida con gente de Rocha, Lavalleja y Maldonado, que la mayoría son padres, y les planteé la situación. Y les encantó, porque en realidad para reglamentar una ONG te sale un buen dinero solamente de honorarios. Con esa facilidad además nos dijo que al tener una ONG, al hacer las colaboraciones es todo más sencillo. Al tener una personería jurídica cambia mucho, se pueden hacer recibos, puede recibir colaboraciones y no somos un grupo de padres o un grupo de maestros. A veces las colaboraciones de la Intendencia salían a mi nombre, como si fuera un adelanto de mi sueldo, porque no salía el dinero en tiempo y forma. Acá es todo muy lento, entonces cuando pedís cosas, si no lo haces con mucho tiempo no salen.

En el 2011 nos planteamos empezar a hacer este tipo de juegos acá en Uruguay. Y lo repito, yo soy de Minas y a mí me conoce la gente de allá, le preguntas a un policía o a un barrendero y me conocen. Porque nací ahí, viví toda mi vida ahí, porque competí por Lavalleja mucho tiempo, imagínate me llamo Serrana... un montón de cosas. Entonces dijimos de plantearlo ahí por un tema de colaboración, apoyos. Así fue que finalmente hacemos los primeros juegos especiales en Minas con la ayuda de la intendencia y todas las fuerzas vivas del departamento. Fueron regionales este, porque en realidad quisimos involucrar a lo que conocíamos un poco. Porque también hay que tener en cuenta que en Uruguay todo es muy complicado. Las ONG todas son a pulmón, mucha gente voluntaria, gente que pone la mejor voluntad pero igual no te dan los recursos. Salió todo muy bien gracias a dios y al año siguiente hicimos los segundos y ahí entusiasamos porque al venir de Colombia al intendente de Maldonado de la pareció fantástico y se vieron entusiasmados con hacer también estos juegos. Pero quedó un poco en el tintero porque en ese entonces no se animaron, no sabían cómo organizarlo y nosotros todavía estábamos viendo si conformábamos la Comisión de la ONG, porque todavía estábamos viendo si salía. Entonces lo planteamos en Rocha, y se animaron a hacerlo.

2013 primeros en Rocha y terceros en Lavalleja. Y ahí fuimos a Colombia y cuando volvimos el director de deporte nos dijo que se iban a hacer en Maldonado, pero que iban a ser internacionales. Nos dijo: “vamos a invitar a todo el país y también vamos a extender la invitación internacionalmente”.

Por primera vez surge una ONG regional, porque en realidad las que hay son todas centradas en un departamento. No hay otra similar en el país, porque incluso está integrada por gente de los tres departamentos: tres personas de Lavalleja, tres personas de Rocha y de Maldonado es la base de la comisión, básicamente por un tema de comunicación y organización. La ONG somos todos. La presidente fue elegida porque está muy conectada, tiene muchos contactos que era un poco lo que nos faltaba, esos vínculos. Tuvimos la suerte que el intendente de Maldonado nos apoyó, fue una cosa que justo se dio así, porque con Nilda lo habíamos planteado pero sin su apoyo no hubiéramos podido. Ahora tenemos la ONG y tenemos algunos proyectos que son bastante ambiciosos pero tenemos la suerte que las intendencias nos ayudan mucho.

### **¿Los Juegos en Maldonado son parte de esos proyectos?**

Sí, totalmente. Nosotros nos fundamentamos mucho en el trabajo que vivimos en Colombia, en los Juegos de allá. Eso es lo que nos ha servido como ejemplo. Decidimos que este año no vamos a hacer los juegos de Lavalleja, sino que los tres departamentos van a apoyar la actividad de Maldonado, porque implica más esfuerzos siendo internacionales.

### **¿Cómo es la relación de Atletas Especiales Región Este con las otras ONG?**

GRADA en Rocha ellos preparan a sus atletas, el deporte adaptado que junta a todos los deportistas especiales y los hace entrenar y demás. Pero en realidad ellos también son una ONG. Para competir a nivel internacional esos chicos forman parte de Atletas Especiales Región Este. Nosotros acá hacemos lo mismo con los chicos de Maldonado, los entrenamos y además competimos a nivel internacional. En Lavalleja hay varias organizaciones: Vida Plena, Creciendo Juntos, Taller Mesada, Entre Sierras, Centro Despertar, CIAM.

Cuando los chicos salen al exterior a competir representa un reconocimiento en la sociedad de que ellos pueden hacer cosas, se les abren caminos y puertas. Yo he tenido la suerte de que varios deportistas que se fueron al exterior volvieron y les dieron trabajo. Empiezan a reconocer ese porcentaje que por ley las empresas tienen que darles un espacio a

las personas con discapacidad, y en las mayorías de los casos no lo cumplen. A raíz de todo esto se abren muchas puertas, esto es un medio de lograr otros objetivos que van más allá del deporte. Por más que soy la primera en sacar la bandera de que la práctica deportiva mejora la calidad de vida y la interacción social. Veo que muchas veces se dignifican, se reconoce y se valora por parte de la sociedad mucho más. En la semana de Lavallega sucede que se entregan premios a deportistas destacados, y nuestros atletas han sido reconocidos siempre. Se logra que tengan un pase libre en el ómnibus, que los admitan en diferentes instituciones como gimnasios que no les daban acceso por ejemplo. Mirá que discriminan mal, que los chicos contaminaban el agua, que no deben compartir el espacio con el resto de los deportistas. Tampoco son accesibles la mayoría, no tienen rampa ni acceso a la piscina, de hecho a los chicos los tenemos que upar y entrar de esa forma. Fue todo a partir de un intercambio, te doy me das, pero por primera vez se hizo escrito, entonces son cosas que se van logrando, cosas que no son tan fáciles, reconocimientos. Se abren caminos para ellos, se empieza a concientizar que tienen derechos y nosotros obligaciones ante ellos. Entonces todo esto tiene un objetivo más allá del deporte, sociabilizar, confraternizar, es muy emocionante un evento de estos. Incluso las familias mismas conocen el potencial que tienen los chicos, se sorprenden.

A veces yo les doy poco y les exijo poco. Por ejemplo en eventos como el de Colombia, cada carrera es una final. Entonces, los primeros tres llevan medallas y después tienen todos menciones especiales. O sea es diferente a las competencias convencionales en ese sentido.

### **¿Cómo es la relación con la Intendencia de Maldonado?**

Yo trabajo por la Intendencia y también por el Ministerio de Turismo y Deporte. Específicamente me desenvuelvo en el área especial.

No percibo un salario por la ONG. La ONG fue la excusa para, armar un cronograma de actividades, trabajar en la coordinación, no tiene nada que ver a nivel de intendencias. La relación con ellos se basa principalmente en que nos facilitan cosas: como ya dije nos facilitó la escribana. Yo trabajo mis horas por la intendencia. Pero en realidad en la ONG no tenemos profesores ni nada, más allá que tenemos pensado el día de mañana tener un lugar físico, docentes nuevos, etc.

La Intendencia nos abre muchas puertas, más allá de colaborar con dinero o lugares para nosotros. De hecho uno de los objetivos de la ONG también era de alguna manera servir como ejemplo para los demás departamentos. Esto es porque a veces las Intendencias de Rocha y Lavalleja les cuesta y básicamente copian lo que otros hacen. Entonces de esta manera se puede marcar un camino a seguir.

### **¿Cómo se manejan en cuanto a presupuesto, colaboraciones, recursos?**

Este es un tema delicado. Hoy en día está muy complicado todo lo que tiene que ver con el voluntariado. Yo lo vivo en CEREMA<sup>50</sup>, porque yo trabajo ahí en la comisión por el Ministerio de Deporte, y los voluntarios tienen que hacer un compromiso por escrito, con un aval del BPS y otras entidades reguladoras. Es complejo en el sentido que por un lado hay que tener cuidado con quienes se cuenta y por otro no abundan los voluntarios.

En este momento no hay nadie contratado en la ONG, son todos voluntarios, honorarios. Eso marca una realidad que no tenemos muchos recursos. Como decía, la Intendencia nos facilita muchas cosas. Por ejemplo ahora tenemos que ir a Rocha y Lavalleja a comunicarnos con esta gente y nos brindan el transporte, básicamente porque saben cómo se creó esto, de donde salió. Tenemos además para cosas puntuales partes de eventos, que pueden disfrazarse y re direccionarse dentro de la organización.

Depende además de los distintos momentos. Por ejemplo este año electoral seguramente contemos con más apoyo. Y a nosotros no nos interesa si después se usa para sacar la bandera de algún partido o algo por el estilo, mientras los chicos tengan lo que tienen que tener, que disfruten y la pasen bien. Es un poco usar eso.

### **¿Podrías decirnos cuántos chicos participan?**

Bueno es un poco relativo pero en Maldonado estamos hablando de unos 250 que están activos, es decir que concurren a Campus. En AERE hemos tomado la base de campus.

Luego en Rocha son unos 180 y Lavalleja otros 200 chicos. En total son alrededor de unos 550 o 600 deportistas.

---

<sup>50</sup> Se refiere al Centro de Rehabilitación Física de Maldonado.

En todo Uruguay no hay otra ONG tan grande como AERE. No hay ninguna que tenga tanta fuerza. Lo único comparable es *Special Olympics* (con ciertas limitantes).

**Sabemos que estudiantes del ISEF Maldonado forman parte de las actividades. ¿Cómo es el acuerdo?**

Bueno los estudiantes de educación física que vienen a ayudar lo hacen como voluntarios; no es una práctica que pueda servir curricularmente. Hemos querido generar algo, pero el tema tiempos no nos da para armar algo formal para presentar. Ellos en algún semestre tenían que hablar sobre discapacidades y hacían observaciones en mi clase. Pero los que vienen son voluntarios que yo invito, informalmente.

El problema está en que tenemos un grupo muy heterogéneo. Hay discapacidades motrices sensoriales e intelectuales. Entonces son cosas que no tienen nada que ver en un mismo grupo, y la atención a cada uno de ellos tiene que ser diferente. Entonces la ayuda de los chicos de ISEF me viene espectacular.

Además les va gustando, rompe un tabú que es trabajar con especiales, entonces además de ayudarnos está bueno para ellos. Incluso se pueden especializar. De hecho, Fabricio, uno de los jóvenes que nos ayudó y se recibió, trabaja en Teletón en un proyecto que se llama Fundación Arcángeles. Les da cierta apertura, por decirlo de alguna manera.

Este año ya tenemos 4 chicos que nos van a ayudar.

### **Otras limitantes...**

Otro problema que tenemos es la gente. Hay disciplinas que no tenemos gente suficiente. En Brasil o Colombia pueden hacer quadrugby u otros deportes que nosotros no. Por ejemplo para el *torbol* tenemos solo 6 chicos, y dependemos de que ninguno se enferme ni nada. En Uruguay somos 3 millones de personas y por suerte no tenemos muchos discapacitados. Pero de alguna manera es una limitante.

También está el tema que muchos estuvieron muchos años “guardados”. Pero de a poco la sociedad está empezando a cambiar. Todavía nos falta mucho, pero igual estamos avanzando.

## **Entrevista 2**

Nombre del entrevistado: Eliana Quintela

Rol: Directora de Políticas Diferenciales, Intendencia de Maldonado

Fecha de realización: 2 de junio de 2014

Autor: Mateo Filipovich

### **¿Podrías por favor describirnos tu puesto, el cargo y las funciones que desempeñas en la IM Maldonado?**

La Oficina de Políticas Diferenciales es un área de la Intendencia que depende de la Dirección General de Integración y Desarrollo Social. El cargo que ocupó yo es un cargo de confianza política, que asumí en el actual período de gobierno. La oficina fue creada en el año 2005, cuando asume el intendente Oscar de los Santos, por ende es un área bastante joven. Su cometido general es ejecutar programas que tiendan a la inclusión y el desarrollo de las personas con discapacidad y de las personas consideradas como adultos mayores.

### **¿Cómo es la relación con la ONG AERE?**

Nosotros hace un tiempo atrás, no recuerdo exactamente cuánto tiempo, tuvimos el planteamiento de un grupo de padres, cuyos hijos concurrían al área deportiva del Campus Municipal de Maldonado, que a su vez depende de la Dirección de Deportes. Concurrían allí a diferentes disciplinas con la docente Serrana Hernández y algunas veces con Valeria Acosta también, hacían diferentes actividades deportivas. Los habían invitado desde Colombia a concurrir a unos juegos especiales. Ellos se acercaron buscando el apoyo económico más que nada para poder concretar este viaje.

En ese momento surge una discusión a nivel político sobre cómo se encaraban este tipo de programas. Por un lado está el Comité Paralímpico Uruguayo, los juegos Paralímpicos, también está Olimpíadas Especiales que es otra organización, en fin, varias organizaciones. Entonces estaba este grupo de padres que no tenían una forma concreta, ni de asociación civil, ni fundación, pero que querían que sus hijos también participaran. La discusión giró un poco en torno a la participación, en cómo se podía organizar para ampliar la posibilidad de

participación a todos los jóvenes con discapacidad del departamento. Que no fuera una cosa como un grupo de “elegidos” sino de ampliar la posibilidad.

En ese momento se decidió que era válido apoyarlos económicamente, se apoyó desde varias direcciones de la Intendencia y ellos pudieron viajar. Pero también, desde lo que fue el gobierno departamental se les brindó el apoyo de asesoría notarial para que lograran la personería jurídica y así constituirse como una asociación civil sin fines de lucro, para que les permitiera también otro nivel de vínculo con lo estatal y con lo privado también. Una forma jurídica que les permitiera organizarse y también recibir apoyos desde los sectores privados como desde los públicos.

En definitiva, por ese lado nuestro vínculo fue el de apoyo a la organización, desde el apoyo económico para la concreción de su primera meta que fue ese viaje, y desde instalaciones y docentes que pertenecen al gobierno, a la dirección de deportes de la Intendencia de Maldonado.

**Serrana, la profesora, ¿percibe entonces un sueldo de parte de la IM?**

Así es

**¿Parte de sus funciones estipuladas es ejercer la docencia dentro de esta ONG?**

No dentro de la ONG sino en general. Quienes pertenecen a la organización concurren al Campus Municipal, practican ciertos deportes y la docente, en este caso Serrana, tiene asignada la tarea de guiarlos.

**Retomando un poco lo anterior, podríamos decir que la relación si se quiere “oficial” desde la Intendencia con AERE empieza a partir de la idea de ir Colombia.**

Así es, exactamente.

**¿Con quién, si es que hay una relación directa, te contactas tú de la organización? Si es con Serrana que pertenece al staff de la IM, si es con la presidenta de la ONG Cecilia Bassine, si hay alguien más...**

En las oportunidades que tuvimos un vínculo fue directamente con los padres que conforman la asociación, yo no recuerdo si la presidenta en su momento era la misma, pero fue con el grupo de padres que tuvo la iniciativa y con la docente, que siempre acompañó

todo el proceso. Ella ha estado muy cerca del grupo de padres, entonces el vínculo ha sido con ambas partes.

**Retomando tu puesto, tu rol en la Intendencia. Como nos dijiste, tu rol es un cargo de confianza que se creó en el actual período de gobierno. Estamos además en un año electoral. ¿Piensas que esto puede incidir en lo que refiere a tu desempeño y tus funciones?**

No. Nosotros tenemos un programa de trabajo y se va a culminar ese periodo tal y como está estipulado independientemente de las elecciones, más allá de lo que ocurra electoralmente. El plan de trabajo es hasta Julio de 2015. En mayo son las elecciones departamentales y en julio cambian las autoridades y a su vez cambian los cargos de confianza.

En ese momento la continuidad del proyecto va a depender de las nuevas autoridades, del programa de gobierno y también de la capacidad de incidencia que tenga la sociedad civil.

**Con lo que estás contando, dejas a entrever que si AERE logra una buena visibilidad en este periodo que falta, es factible que mantenga el apoyo del gobierno.**

Exactamente, es muy probable. Una vez que están instalados este tipo de programas, como es el apoyo a personas con discapacidad, en el programa global de la dirección de deportes, es muy difícil que alguien revierta eso. Si la necesidad está manifiesta y la gente está participando, generaría un descontento muy grande, entonces es muy difícil que alguien venga y deshaga lo que está hecho. Más aún si los padres lograran un nivel de organización, si logran que la gente los identifique y ser visualizados por la comunidad va a ser mucho más difícil que alguien no les dé el apoyo.

**Yendo más a una opinión personal basada en tu conocimiento de la idiosincrasia del lugar y demás, más allá de lo que pase en cuanto a partidos políticos de cara a las próximas elecciones departamentales y también en relación a los logros de AERE en cuanto a visibilidad. ¿Notas ciertas expectativas o, dicho de otra manera, eres optimista en cuanto a la continuidad de este tipo de programas y del apoyo a AERE específicamente?**

El tema discapacidad en lo que refiere al nivel político en Maldonado es un tema muy recurrente, que ha tenido muchísimo peso a lo largo del tiempo. La junta departamental, los

tres partidos políticos que tienen participación en la junta departamental, es decir el Frente Amplio, el Partido Colorado y el Partido Nacional, siempre han hecho referencia a los temas de discapacidad; cuando se han enviado propuestas que necesitaban el apoyo del Poder Legislativo, se ha obtenido, es decir que es un tema que está muy presente a nivel político. Además también a nivel de los medios de comunicación está muy presente. Yo creo que no variaría demasiado, si cambia el partido político, el nivel de importancia que tiene hoy el tema discapacidad en la sociedad de Maldonado.

Lo que sí considero que es bien distinto es el enfoque programático de cada partido. O sea cuál es el lugar, cual es la prioridad que se le da al tema, y a partir de ello cuáles son los recursos que se destinan para este trabajo. Yo creo que ahí sí es vital la incidencia que pueda tener la sociedad civil organizada. Tanto desde lo que son los presupuestos participativos, desde lo que son, a nivel político, los aportes de los programas a los partidos políticos y ni que hablar a nivel comunitario, desde la presión que pueda ejercer a nivel comunitario y social.

**¿Qué apoyos además de los ya mencionados (económico, notarial y logístico) tuvieron para con AERE?**

No mucho más que eso. Los ayudamos también con la difusión, cuando ellos viajaron, informamos a la prensa los itinerarios y demás.

**En el transcurso de este tiempo de relación con AERE ¿notaste algún cambio o algo para destacar de la ONG?**

Ellos ahora tienen un proyecto muy importante, que es el de los Juegos Especiales, los primeros juegos internacionales especiales que van a ser acá en Maldonado y van a ser organizados por la Intendencia de Maldonado, la ONG AERE y el Ministerio de Turismo y Deporte. Es un grandísimo evento y una gran responsabilidad también compartida, pero sobre todo para ellos como organización nueva.

**De llevarse a cabo satisfactoriamente, es decir, que sea exitoso, quiere decir que habría grandes chances de que se renueven los apoyos gubernamentales sea quien sea que triunfe en las elecciones del año próximo. ¿No es así?**

Definitivamente.

### **Entrevista 3**

Nombre del entrevistado: Nilda Guerrero

Rol: Presidente ONG “Creciendo Juntos” de Minas, Lavalleja. Forma parte de la Comisión Directiva de AERE.

Fecha de realización: 15 de junio de 2014

Autor: Lucía Aguilar y Mateo Filipovich

#### **Para comenzar ¿nos podrías contar sobre tu profesión? ¿A qué te dedicas?**

Yo soy maestra especializada, hice la especialización en dificultad de aprendizaje originadas en el desenvolvimiento psíquico en una clase especial dentro de una escuela común. Después concursé y entré en una escuela especial, en donde estuve 17 años y después concursé para dirección de escuelas especiales. Hice el curso de directores y concursé para la dirección, y bueno en ese momento la dirección de Minas estaba ocupada y concursé por Maldonado. Me fue bien, saqué el primer puesto, elegí Maldonado, la escuela 79. Ahí estuve 3 años y después pasé a la inspección. En una ocasión especial, que en ese año se descentralizaba, todos los inspectores que antes venían de Montevideo y salían a las distintas regiones. Entonces en ese año se tomó Maldonado y Rocha como un sector. Trabaje 3 años, y después me jubile, muy joven porque tenía apenas 49 años, pero la verdad es que yo trabajaba en el Instituto de Formación Docente también como inspectora pero en realidad lo que quería era volver a mi lugar y ya tenía el ofrecimiento de formar un equipo multidisciplinario, entonces volví y desde entonces estoy trabajando en ello. Además ayude a armar, apoyar y ayudar a los maestros en el área pedagógica de cada equipo, y ahora desde hace 15 años que estoy en FIDEL también en Rocha, siempre en el área de la discapacidad. Y bueno, me gustó siempre mucho el área del deporte, hice un curso de educación física porque en esa época había muy pocos profesores de educación física que quisiera trabajar con chicos discapacitados. Entonces hice el curso y trabaje en la escuela especial, hice las primeras olimpiadas acá en Lavalleja, y después cuando me fui de Maldonado Serrana ya se estaba por recibir y quedó trabajando en el área especial y le encanto y bueno...

**Por Serrana justamente pudimos saber que tienes una ONG en Minas, o una clínica...**

Sí las dos cosas (risas). La clínica es lo que te digo que es el equipo multidisciplinario, que hace 20 años que estamos trabajando. Es un equipo formado por cuatro psicólogas, dos fonoaudiólogas, una fisioterapeuta especializada en chicos con parálisis cerebral, un psicomotricista y tres maestros que iban a trabajar con chicos normales, con dificultades de aprendizaje como lectura escritura cálculo o razonamiento, y además con discapacitados pero son lo menos. Por otra parte está la ONG que se llama Creciendo Juntos, en donde trabajo con discapacidad intelectual, con síndromes, atrofiados. Ese es un emprendimiento que hace 12 años que empezamos, por un deseo que tenía para cuando me jubilara, en abarcar a aquellos que no tenían donde ir, porque uno cuando dice discapacitado piensa en el paralítico o piensa en algo así pero nunca en el discapacitado intelectual, que son los que por fuera no parecen serlo, son preciositos en su mayoría pero que por dentro funcionan o tienen un nivel de funcionamiento por debajo de la media, bastante por debajo. Desde la Intendencia nos dieron una pieza chiquita con un baño, después de un pedido mío y de unos padres, y bueno, fuimos ampliándonos y logramos otros convenios, empezamos a lograr más cosas como la creación de un salón multiuso con ducheros, y este año pudimos reformar la parte antigua, agrandar la cocina, poner el piso, aires acondicionados, dos plazas, un invernáculo y distintos tipos de talleres. La filosofía de la institución es que ellos tengan un lugar donde ocupar su tiempo libre con actividades que sean a la vez educativas y recreativas. Dada su patología ellos no pueden ocupar ese tiempo en forma libre, porque si tú los dejás ellos se quedan sentados. Tratamos que ellos roten en los talleres en la semana pero que pasen por todos y que ellos elijan. Tenemos taller de huerta y jardinería, taller de peluquería que les encanta, taller de cocina donde hacen plantillas muy buenas, taller de manualidad, de educación física y tienen música.

### **¿Qué edades tienen los participantes y cuántos son?**

Desde los 18 hasta 32. O sea son jóvenes y adultos ya. Es la población que estaba más carenciada. En este momento irán 26 personas. Excelente porque no faltan. Logramos un convenio con BPS el año pasado en donde de pedirse ayuda, después de muchos trámites como la aprobación de bomberos y etc., pasamos a ser proveedores de la nación, entonces BPS paga cierto dinero para la educación de esos chicos.

### **Tuvieron mucha ayuda entonces de lo que es el sector público...**

Sí, después yo presenté el proyecto rector de la institución que ha ido variando un poco pero que en sí el eje es que presentamos este proyecto al CODICEN, elevé notas, hablé con la inspectora y nos dieron un cargo. Al otro año nos dieron otro, y al otro nos dieron otro más. Así que tenemos hoy tres cargos por el CODICEN que son la maestra, la profesora de

gastronomía y el profesor de huerta. Además dos profesores por la intendencia, y dos pagos por la comisión y después tenemos varios honorarios.

**Nos contabas que hace 12 años tenías la ONG. En relación a los cambios de gobierno, ¿podes decir que ha afectado algo la relación con el gobierno o no, es más independiente?**

No para nada, han cambiado pero la verdad que el apoyo ha sido el mismo. Hace un tiempo hicimos un acuerdo por 20 años y bueno, tenemos el usufructo de toda la manzana. De hecho en una plaza había unos árboles que con uno de los vientos fuertes se cayeron y los militares nos hicieron unas mesitas con unos banquitos, los chiquilines lo pintaron y quedó precioso, y tenemos el proyecto de poder hacer una pista y unas canchas, para que puedan usufructuarlo ellos y otros centros también.

**Entonces a lo que es deporte por el momento no están tan metidos digamos...**

Estamos mal, vienen dos veces por semana, y si los padres los llevaran, que ese es otro tema, tienen piscina con agua caliente los sábados. El problema es que los padres no los llevan. Ese es un gran problema.

**Bueno cambiando un poquito el foco ¿nos podrías decir como es la relación con AERE?**

Bueno, a ver cómo puedo explicarlo... Nosotras con Serrana siempre hemos trabajado muy unidas, por esto que te digo que cuando yo me fui, ella quedó, siempre a cargo de los chiquilines, siempre conversamos las distintas patologías, hemos ido a seminarios juntas acá en Uruguay o en Argentina, entonces nos invitaron a ir a Colombia. Entonces organizamos, fuimos, hicimos beneficios, los pasajes de nuestro bolsillo y pasamos unos días preciosos allá. Pero cuando volvimos la Intendenta dijo "ay qué lindo podríamos organizar algo así acá". Ahí hicimos los primeros juegos acá en Lavalleja, y como Serrana está allá en Maldonado, tuvieron la idea de armar una ONG allá. Porque desde una ONG se puede pedir de otra manera, los apoyos para eventos pasajes etc. En definitiva empezamos a organizar y este año se van a armar los primeros juegos internacionales. En setiembre.

**¿Cómo explicarías la relación entre AERE y todas las otras ONG de Lavalleja y Rocha como Creciendo Juntos? porque según tenemos entendido hay cierta conexión para viajar por ejemplo...**

Sí sí por supuesto... ya te digo AERE está conformada por padres y por atletas de los tres departamentos, que igual la intención es incluir a todos los departamentos que quieran participar. Ahora pensamos que al ser internacionales van a incluir a todos los departamentos.

**¿Cómo te contactas vos con ellos? ¿Solo con Serrana o con la presidenta o con quién más?**

Bueno hemos hablado con ella, cuando hay reuniones tratamos de ir, fuimos cuando firmaron, tratamos de apoyar en todo lo que podemos, dar ideas, etc. Que sea realmente una integración de la región. Claro que la distancia a veces te corta pero bueno, estamos en la época en que nos podemos comunicar con facilidad.

**Claro... y siguiendo la línea de AERE, ¿cómo pensás que puede estar en 10 años? Teniendo en cuenta que ha crecido mucho, y que si bien hace un año que existe su personería jurídica han conseguido varias cosas... ¿como ves su futuro?**

Ah yo pienso que puede estar muy bien. Siempre que tenga personas que los apoyen, siempre que haya padres con esa garra que tiene la presidenta, como hay otros que yo no me acuerdo los nombres, pero si los veo los ubico y te puedo decir que hay 2 o 3 padres que tienen unas ganas bárbaras, quieren sacar adelante a sus hijos, han visto que tienen éxito, han visto logros a través del deporte, que no lo han tenido en la parte académica o en otras cosas, porque también, tienen distintos tipos de discapacidades, un grupo muy heterogéneo. Parálisis cerebral, ceguera, hay Síndrome de Down, una de las que tiene Síndrome de Down fue a Colombia el año pasado. Yo pienso que ellos están muy entusiasmados y ven logros en sus hijos, y siempre que eso sucede meten para adelante. Y eso es lo que se precisa. Darle y ayudarlos.

**O sea que con un buen empuje de la ONG te parece que el entorno ya sea público o privado es proclive a ayudarlos...**

Sí sí sí... además Maldonado es un departamento que en ese sentido es muy solidario y tiene muchos recursos. Desde el momento que tiene un área de discapacidad dentro de la Intendencia, que está presente en todos los eventos y los propicia, yo pienso que eso los ayuda mucho también. Es distinto que otros departamentos que por ejemplo acá en Lavalleja está la comisión honoraria del discapacitado, pero no más que eso, a nivel de Intendencia falta todavía esa división. A pesar que tenemos el apoyo en muchas cosas falta en cuanto a políticas de acción diría yo. Por ejemplo en marzo se iba a inaugurar la primera clase inclusiva en el interior acá en el parque rodó, había un convenio con el BSE. Y bueno eso se postergó y no se ha inaugurado todavía. Entonces baños para discapacitados hay dos en la terminal y nada más.

**¿Cuál es el sueño, la meta que se apunta con todos estos emprendimientos que vinculan al deporte con discapacitados?**

Y bueno, eso que yo te dije, el hecho que nosotros hemos visto a lo largo del tiempo que lo que no se logra a través de la instrucción, porque no vamos a decir educación, se logre a partir de otras cosas. El deporte en particular porque es gratificante, porque el juego donde no es el competir para ganar sino el hecho de participar de ser parte de, de sentirse todos iguales, de poder acceder a un espacio de diversión donde nadie les va a gritar si pierden, o los van a abuchear. Ellos hasta ahí se trabaja el autoestima y todo lo que trabajamos para que tengan una mejor calidad de vida. Lo que buscamos es eso. Pensamos que se puede lograr a través del deporte.

#### **Entrevista 4**

Nombre del entrevistado: Cecilia Bassine

Rol: Presidente de Atletas Especiales Región Este, Licenciada en Enfermería

Fecha de realización: 30 de junio de 2014

Autor: Lucía Aguilar y Mateo Filipovich

#### **¿Cómo se financió el viaje a Colombia del 2013? ¿Quiénes fueron los donantes y cómo se buscó ese apoyo?**

Las direcciones de turismo, deporte, cultura y políticas diferenciales de la Intendencia de Maldonado nos pagaron cuatro pasajes, uno por cada dirección. El presidente de la Cámara de Representantes Germán Cardozo nos donó dos pasajes. También hicimos dos rifas de una canasta y de una bicicleta, hicimos un evento de un baile y el resto lo pusieron los padres. Tuvimos una donación de Agroland de 500 dólares. Hicimos una cuenta en Redpagos que juntamos muy poco, pero bueno, alguien colaboró con 100 dólares y \$4000.

#### **¿Cómo fue esa búsqueda de fondos? ¿Quién contactó a los posibles donantes?**

Y en nombre de la presidenta de la ONG se hacían los pedidos. Yo contacté a bancos, a la cámara de representantes, Luis (otro padre) consiguió la donación de Agroland, la bicicleta la donó otra mamá.

#### **¿Cómo funciona la ONG diariamente? ¿Quiénes son los integrantes de la comisión que trabajan?**

En la diaria trabaja Patricia Cedrés que es la tesorera, Isabel Castro que es la secretaria, Luis Márquez que en realidad es suplente de la comisión fiscal pero trabaja mucho, el matrimonio Furtado (padres de Marcio y Pablo) y Diana, otra madre. En cuanto a roles, más allá de lo que dice el libro de actas todos hacemos de todo. Luis que es suplente es de los que más trabaja.

#### **¿Dónde se realizan las reuniones de la comisión?**

Sí, hasta este martes que nos vamos a empezar a reunir en la casa de uno de los padres. La primera reunión es justamente en la casa de Luis. Nosotros queremos hacer una nota para llevar a la intendencia para pedir una casa o salón en comodato. Ahí nos reuniríamos porque el espacio del Campus lo usamos porque vamos al gimnasio especial donde deberían estar entrenando los chicos, pero no se puede. La dirección legal de la ONG

es mi casa. La idea es más adelante poder tener un lugar propio, dónde se diga formalmente que ahí es la ONG y es dónde se nos puede encontrar.

Fuimos al Club Ituzaingó<sup>51</sup> a pedir apoyo, porque en los Juegos Internacionales va a haber fútbol. Entonces nos reunimos con la comisión directiva del club, y el miércoles nos vamos a reunir de nuevo porque seguramente nos van a dar camisetas, pelotas, nos prestan las instalaciones para hacer eventos, pidiéndolo con 15 días y quizás también la cancha para que puedan entrenar.

### **¿Cómo llegas a vincularte con AERE?**

Yo lo conocí a través de Estela, la madre de otra chica que hace deporte, me invitó a fuera, que llevara a Anto<sup>52</sup> con Serrana. Me comentó que la profesora era muy bien, que se dedicaba mucho a los chicos diferentes, que no solo se enfocaba en el deporte sino que era muy social, hacían bailes, los llevaba a la piscina como recreación y demás. Y ahí directamente hablé con Serrana, me dijo que tenía que llevarle el carnet del Campus y ahí empezó al otro día, eso fue en febrero del 2013. El carnet es necesario porque usan las instalaciones del Campus y porque tienen que estar aptos para la práctica del deporte, es como un carnet de salud. Los síndrome de Down a su vez tienen que presentar una placa que se llama “atlantoaxial” porque ellos tienen un riesgo superior a sufrir lesiones en las primeras vértebras. Por ejemplo sin presentar esta placa no pueden practicar natación.

Cuando Anto empezó a entrenar se definían como un grupo de chicos que iban al gimnasio especial con Serrana. Igual había padres que se reunían desde hacía un tiempo pero no tenían carácter de nada, eran dos o tres...

### **¿Cómo empieza a gestarse la idea de hacer una ONG? ¿Fue por idea de Serrana?**

No, en realidad la idea la da el Intendente. Él le sugirió a Serrana que si tuvieran una ONG era más fácil para conseguir donaciones. Si él no lo proponían iban a seguir siendo un grupo de alumnos de Serrana que pedían ayuda y nadie les brindaba nada porque no eran nadie formalmente. En realidad el fin de la personalidad jurídica no es solo juntar fondos, es unir a los chicos pero a su vez tener un estatuto que presentar ante cualquier órgano o empresa de que no soy Cecilia la que se está presentando, sino que es una ONG.

---

<sup>51</sup> El Club Ituzaingó es una entidad deportiva emblemática de Punta del Este. Se destaca principalmente por su cuadro de fútbol tanto en mayores como en formativas y compite en ligas regionales del interior del país. Cuenta con instalaciones para la práctica de fútbol, fútbol 5, básquetbol y tenis, además de una sede propia.

<sup>52</sup> Antonella, su hija, tiene Síndrome de Down.

**¿Tenés idea de cuánto se gastó en la ida a Colombia en general y cuánto fue lo donado?**

Se los consigo, no me acuerdo exactamente de cuánto fue el monto, pero debe estar en los libros de tesorería. En realidad Colombia brindaba ocho pasajes para todo Uruguay, de los cuales nos tocó uno. Después tuvimos los cuatro de la Intendencia, dos de la cámara de representantes y el resto entre donaciones y los padres. Yo creo que aproximadamente la mitad debe haber sido donado. También tuvimos que hacer los equipos deportivos y esos los donó Punta Cable. Nosotros tuvimos que comprar la tela que fueron \$400. Pero les averiguo los gastos.

**¿Cómo llegan a elegirte a ti Presidente?**

Cuando yo llegué se reunían, y la presidente en aquel momento pero sin firmar ni serlo formalmente era Estela, la madre que me contactó inicialmente. Y ella comentó que estaba en el Clearing y entonces le dijeron que no podía ser ella presidente. Aunque a mí nunca me preguntaron si estaba o si tenía deudas... La escribana nunca me dijo nada.

**Igual el Clearing es de acceso público, deben haber averiguado...**

Ah... puede ser. Yo sé que ella dijo que estaba, pero no sé muy bien cómo fue en ese momento. En fin, un día llegué a una reunión y me habían propuesto. Me propusieron ellas, Estela, Serrana y Patricia, que en verdad yo no las conocía mucho.

**Al momento de elegirte ¿cuánto tiempo hacía que Antonella concurría a hacer deporte con ellos?**

Y Anto empezó en febrero y me eligieron en abril...

**¿Y por qué te parece que te eligieron?**

Según Estela porque yo era la esposa de un médico conocido de la zona y eso me daba un poco más de acceso a conseguir cosas que el resto no podía. Por contactos supongo... Nunca me dijeron el por qué. Yo les dije que no tenía problema pero que mucho tiempo no tenía... Y me dijeron que no importaba, que si un día no podía ir a las reuniones ellos me cubrían.

**¿De dónde surgen tus contactos?**

Porque trabajo en la salud hace 26 años.

**¿Nos podrías aclarar un poco más sobre la estructura de AERE en relación a las otras ONG a las que se amplía en algunas ocasiones?**

Atletas Especiales es un grupo concentrado en Maldonado, que entrenan todas las semanas y nos reunimos principalmente padres de Maldonado. Hay chicos de Rocha y Lavalleja que forman parte de AERE solamente cuando van a competir por esta ONG, que

casi siempre es afuera del país. Porque ellos son de otras organizaciones, tanto de Rocha como de Lavalleja, pero no tienen los recursos necesarios para poder salir a competir al exterior. En esas circunstancias es que el grupo se amplía a los demás departamentos. En Minas por ejemplo son un montón, están muy bien organizados. Cuando los hemos visto más fue en los Juegos Especiales de Lavalleja, pero en realidad ninguno competía por AERE ahí, solamente los de Maldonado. Todos representaban a la ONG a la que concurren habitualmente. Por eso te digo que son de AERE solo cuando hay que viajar al exterior.

**Respecto a la organización de las acciones de la asociación, tenemos la impresión que todo pasa por la órbita de Serrana. ¿Esto es así? ¿Ella participa de todas las decisiones?**

Sí un poco venía siendo de esa manera. Ahora nos planteamos con la comisión que Serrana pueda cumplir su rol de profesora, que es realmente lo que fundamentalmente es, además de ser suplente de alguien en los estatutos. No es quién tiene que hacer todo. La idea es que empecemos a funcionar realmente como una ONG y no estar pendientes solamente de la práctica deportiva en sí, porque eso es lo que debe hacer Serrana porque ella es la profesora. Tenemos que ocuparnos de todo lo que es organización, administración y que ella se encargue exclusivamente de lo deportivo.

**¿La única profesora es Serrana?**

Sí. En el Campus trabajan con chicos con discapacidades Serrana y Valeria Acosta, pero Valeria no trabaja con AERE, solo en el Campus. Hay que tener en cuenta que el trabajo de Serrana es voluntario, lo que hace por la ONG no es pago. Sin embargo su trabajo, así como el de Valeria, sí son retribuidos por la Intendencia.

El año pasado estaban los estudiantes del ISEF, Nacho, Fabri y otros más, pero ellos se recibieron y los nuevos estudiantes no están tan integrados o motivados como ellos. Han ido solo un par de veces. Antes Serrana podía delegar mucho en los estudiantes, pero los de este año no están muy conectados. También está todo un poco entreverado con el evento de Setiembre, no sé, no están muy metidos.

**¿Cuentan con un presupuesto mensual?**

No, estamos haciendo socios para que paguen una cuota anual de \$200, hay una campaña ahora.

## **Entrevista 5**

Nombre del entrevistado: Carmen Núñez

Rol: Coordinadora académica del ISEF, anteriormente directora regional.

Fecha de realización: 8 de julio de 2014

Autor: Lucía Aguilar y Mateo Filipovich

Atletas Especiales Región Este no es mi especialidad, hay mucha gente que debe saber muchísimo más que yo, Serrana por ejemplo. No sé cuáles serán las preguntas pero vamos viendo...

**Nosotros puntualmente queremos saber un poco más de tu relación con el ISEF, más allá de Atletas Especiales Región Este.**

Ah sí sí, por ahí sí. Yo hace 25 años que estoy relacionada con el ISEF. Era docente y en 2002 tomé el cargo de dirección y ahora soy coordinadora académica, con una reducción de carga horaria importante, menos horas pero igualmente sigo teniendo todo el tema de los programas y los docentes a cargo.

**¿Hace cuánto cambiaste de la dirección a la coordinación?**

Desde el 2008.

**O sea que has tenido contacto con los estudiantes del ISEF que han apoyado a AERE en otras oportunidades...**

Sí sí claro, esos chicos que voluntariamente se acercaron a dar una mano, han trabajado con el grupo de Serrana. Incluso cuando arman a fin de año la fiesta ellos están también. Más allá de que ahora no tienen la formación específica en eso.

**¿Directamente no hay una asignatura que trate el tema discapacidad?**

No, desde el 2004 que cambia el plan no. Nosotros tenemos como varios planes dentro de la carrera. Primero es el plan 1992 que es un plan de tres años de la carrera de profesor, el título era de Profesor en Educación Física. En el 96 se hace una reformulación de ese plan y se agregan algunas asignaturas y se modifica la carga horaria, por lo que pasan a ser cuatro años. Eso no nos habilita a ser licenciados todavía porque estábamos dentro del Ministerio de Turismo y Deporte. En el 2004 se inician todas las negociaciones con la Universidad de la República, y bueno por la carga horaria y por un montón de cuestiones que habilitaban ese pasaje a la universidad, en el 2006 el 1o de enero pasamos a la Universidad

con el plan 2004. Ese es el plan vigente, que no tiene nada que ver con el plan 92 que tuvo su reformulación en el 96, que ese sí tenía una práctica docente en área especial. El del 2004 no tiene nada. O sea, solamente tiene una práctica docente escolar y una práctica docente no formal, en espacios comunitarios. Son las dos únicas prácticas docente que tienen, cuando antes tenían siete: la escolar, la inicial, secundaria, adulto mayor, personas con discapacidad, área no formal, tiempo libre y ocio. O sea teníamos un montón, pero bueno. El del 2004 ahora está en reformulación, así que nuevamente el claustro está reformulando ese plan para ver si podemos incorporar algunas cosas.

### **Además de las prácticas ¿en alguna asignatura se aborda la discapacidad?**

Hay una asignatura que se llama voleibol sentado, que es solamente donde se ve, que la presentó como asignatura de libre curso con 20 horas didácticas nada más. No es específico de la persona con discapacidad, lo puede jugar cualquier persona pero bueno la cuestión es que es sentado, que eso los habilita a los discapacitados motrices a poder participar.

### **¿A qué se debió el cambio de plan de estudio que llevó a que se sacaran todas las prácticas que nos mencionas?**

En realidad, nunca hubo un fundamento muy importante. A nuestro criterio se debe a la búsqueda de una reducción de carga horaria económica, porque con eso liberas docentes, bueno un montón de cosas, y por el otro lado, desde el punto de vista pedagógico se argumentó que teniendo la didáctica general, que es por la cual tu desarrollas planes, armas programas a nivel escolar, eso te habilitaba como para poder desarrollar planes y programas a nivel de otras prácticas docentes. Que no era necesario que tú tuvieras cinco o seis didácticas diferentes sino que una sola pudieras organizarte. Pero la experiencia indica que no es así. Por eso ahora se está reformulando porque los propios docentes hoy recibidos del plan viejo salían con un esbozo muy importante en diferentes áreas de trabajo y hoy los chiquilines experimentan. A ver, tomaron la experiencia de Serrana y le pidieron participar pero si ella les hubiera dicho que no, no tenían chance de conocer lo que es la discapacidad y el deporte, porque acá no hay una asignatura, o si van como voluntarios a otros lugares. Pero sino no podían tener la experiencia, lo mismo en iniciales de jardín, nosotros trabajábamos en las escuelas con nivel 3, 4 y 5, y eso hoy ya no está. Trabajamos de primero a sexto, entonces ese nivel inicial se perdió, que también es una experiencia rica y diferente al nivel escolar. Entonces claro si tú tienes “intención de” como que la perdés en el camino, entrás y decís “a mí me encantan los chiquititos, voy a trabajar con nenes” pero como no se te estimula dentro de la institución salís trabajando para el fútbol u otra cosa... En ese sentido ha cambiado mucho y por eso se está reformulando también, se está viendo si se puede cambiar.

### **A nivel de planes ¿todos los institutos se manejan con los mismos?**

No, a ver... Instituto desde el año 1933 hay uno, que es el Instituto Superior de Educación Física que es el único y era el único habilitado para formar docentes. Era el único hasta que se creó la ACJ. Se crea la ACJ y esa está habilitada por el Ministerio de Educación y Cultura, no por la Universidad de la República. Son licenciados pero es como lo privado, como todas las universidades privadas. Son habilitadas por el Ministerio pero no por la Universidad de la República, si bien se las reconoce a la ORT y a la Católica por ejemplo como instituciones universitarias. Incluso llegan a revalidar algunas asignaturas si pasan de un nivel al otro. En el ISEF por ejemplo si viene gente de la ACJ hoy se les revalidan algunas, no todas pero algunas sí, que eso ya indica que algunos programas son similares. La ACJ tiene un programa similar al viejo nuestro, en eso es mejor. Tiene más prácticas, no ha cambiado tanto.

### **Además del ISEF de Maldonado ¿a nivel público existen otras opciones para estudiar en esta área?**

El ISEF es uno, que en el año 1987 se descentraliza en Paysandú y Maldonado. Por acuerdos políticos principalmente se eligieron los lugares. Acá estaba Benito Stern del Partido Colorado. Y bueno ahí en esa época se descentraliza y bueno se crean los dos centros del interior. Los estudiantes se alojaban acá en el Campus, en Paysandú se alojaban en el complejo deportivo también y bueno se crea un grupo solo. Siempre hubo cupos para entrar al ISEF. Cuando yo entré eran 25 hombres y mujeres, y luego fue aumentado el cupo. Ahora acá en Maldonado y en Paysandú entran 70, por una decisión de alguna manera política también, pero bueno, esto no es nuestro, no es del ISEF, entonces nos tenemos que adaptar a la estructura que tenemos y no podemos decir que entren todos los que quieran porque no podemos hacer uso de las instalaciones. Sin embargo en Montevideo, que tampoco tienen instalaciones propias, pero tienen más posibilidades, porque hay más clubes privados, hay facultades que les prestan aulas, hay otras cosas que les permite acceder a otros espacios. Entonces en Montevideo por ejemplo en el 2007 entraron 90 estudiantes a diferencia de los 70 del interior, 45 hombres y 45 mujeres. Después entraron 100, después 120 y ahora entraron 180. Y acá y en Paysandú seguimos 70, 35 y 35. Eso indica que no mejora la enseñanza, sino todo lo contrario. Es una apreciación no solo personal sino colectiva del centro, de los docentes. No es lo mismo trabajar en la formación de un docente o de un futuro formador con un grupo reducido, con un conocimiento y acercamiento especial con la persona, que trabajar de una forma impersonal con 300 personas como pasa en las facultades,

que si te vas te vas, nadie se entera, sos un número. Así que bueno, somos diferentes en eso pero nos regimos con la misma ordenanza que la Universidad de la República, con todos los programas, tenemos una comisión directiva central conformada por los tres órdenes, un claustro también de todos los centros y la directiva es una para todos los centros. El centro de Paysandú está vinculado al CUP (Centro Universitario Paysandú) y éste al CURE (Centro Universitario Región Este). Formamos parte de todo, o sea somos 11 carreras acá y la más grande es la nuestra.

**¿El CURE específicamente qué departamentos abarca?**

Maldonado, Rocha y Treinta y Tres, y se piensa incorporar Rocha. Hay carreras en los tres departamentos. En Rocha tenés todo lo que tiene que ver con enfermería, tecnólogos, relaciones laborales. Después todo el tema de Treinta y Tres tiene que ver con el desarrollo agropecuario, toda la parte del arroz, todo eso. Y luego esta sede, que ustedes vieron toda la estructura que está allá al lado del Club Defensor es donde se concentra la mayor cantidad de carreras: tecnólogos, alguna licenciatura, que son 11 opciones, públicas, de la Universidad. También... aquello de organizar es terrible.

**Dijiste que el programa ahora está en proceso de reformulación. ¿Quiénes son los que impulsan ese proceso y cuánto tiempo lleva?**

Por ejemplo, el plan 2004 ese plan no fue aprobado todavía. No está aprobado a nivel de la universidad. Cuando pasás de una institución a la otra tenés que pasar con un plan que acredite la carga horaria para que te den el nivel: sos técnico o sos licenciado. La carga horaria nuestra es de licenciados, lo único que no fue aprobado. Hay un proceso de estructura académica que tiene que ser aprobado para que sea un plan de alguna manera universal. Que digas bueno, este es el plan y va a ser de aquí a muchos años, como pasó con el plan 92 que venía de muchos años antes, y solo sufrió algunas modificaciones en el 96 y perdura en la institución. Este plan tiene como anexos, lo han ido modificando, le han ido agregado cosas en el reglamento o sacado. Y en esa estructura hay una parte académica que se llama Registros Académicos que está conformada por docentes de varios años en la institución, habilitados académicamente que tienen una trayectoria importante y ellos estudian los planes y van viendo cómo se pueden ir modificando, y ahora hay una comisión conformada por estudiantes, egresados y docentes que se encargan de la revisión del plan para su modificación. O sea, en la estructura general seguramente no se modifique pero si se va a modificar en esas cosas de agregar algunas asignaturas. En el plan nuevo del 2004 se agregaron disciplinas de libre curso. Antes era una estructura cuadrada: primer año, segundo año, tercer año. Tantas materias en segundo, tantas en tercero, tantas en cuarto. El que

terminaba cuarto se recibía con todo, ya estaba, daba la última materia que era el seminario de tesina, presentaba su tesis y se iba. Hoy, paralelamente a eso en ese plan nuevo hay disciplinas de libre curso, que es un paquete de 300 horas que el estudiante debe completar para poder recibirse. Tú hacés este plan pero si no completas los créditos paralelos de las disciplinas de libre curso no te puedes recibir. Es tu plan. ¿Qué sucede? Que ese plan es un tronco común que es igual para los tres centros, el mismo programa para licenciados en educación física. El perfil de cada programa se le da con esas disciplinas de libre curso, y en esas cada centro lo arma como quiere. Nuestro perfil tiene que ver con el turismo, la recreación y la vida en la naturaleza, por la zona. Montevideo está más enfocado a la salud, y Paysandú tiene que ver con el turismo también. Entonces nosotros tenemos *surfing*, deporte aventura, *trekking*, ciclovías, geografía regional, deporte orientación... Hacemos todo lo que tiene ver con un perfil que contemple nuestro plan de trabajo. Pero eso fue una trampa para los estudiantes, muy grande, porque esas asignaturas tienen cupos, y tienen orden de preiaturas. Se hizo el plan diciendo que los docentes para poder dictar esas asignaturas tenían que contar con más de 15 estudiantes y menos de 40. Entonces si vos no brindás una oferta gigantesca para que los chicos puedan elegir, hacés sorteo. Y hay gente que no sale sorteada nunca. Llega a cuarto y en lugar de completar sus 30 créditos, que son las 300 horas, tienen 4, 3. Y no se reciben porque no pueden completar eso, porque tenemos tanta cantidad de gente que las asignaturas no alcanzan, porque tampoco hay rubros para poner más. Entonces eso ha hecho también que el plan se revea, porque si tú estás haciendo un tronco optativo, significa que tú puedes optar, pero en este caso no optas. La gente se anota desesperadamente en todo, así sea en bolita, a ver si salen sorteados. Vos no armás tu trayectoria al final, porque si yo te digo “mirá, vas a venir a Maldonado y vas a hacer todo lo que te gusta en optativa”, ¡mentira! Vos te vas a anotar desesperadamente en todo, aunque no te guste, para ver si salís sorteado. Porque sino no te recibís. Hay estudiantes que terminaron todo el tronco común, presentaron seminario de tesina, que debería ser lo último, y siguen dos y tres años más para poderse recibir. Entonces entrás en ese juego universitario, perverso en definitiva, que ninguna carrera se termina en su tiempo, cuando nosotros sí la terminábamos. Vos entrabas y si eras buen estudiante, si te dedicabas, te recibías. Hoy no, hoy egresa uno por año. Uno a diciembre, porque ponele que tuvo la suerte de poder salir sorteado en todo casi. En todo lo que se anotó. Entonces esas cosas se tiene que revisar, sino tu estas teniendo estudiantes eternos.

**Entonces actualmente se está revisando todo.**

Sí sí, todo el plan.

### **¿Y cuánto tiempo lleva esta revisión?**

Ah y bueno... la Universidad es muy lenta.

**Porque nos comentabas que el plan anterior se presentó en 2004 y entró en vigencia recién en 2006, así que mínimo dos años les lleva...**

¡Sí! Mínimo dos años, y ya se está trabajando esa comisión. Imagínate que el del 96 se implementó en el 2004. O sea se modificó del 96 al 2004, y en 2004 entramos a la UDELAR y en el 2000... perdón te dije mal antes, en el 2005 se inicia el plan nuevo. En 2004 se formuló y en 2005 se inició. Pero en el 2004 se puso en papel, pero se venía trabajando de años luz. Desde el 96 que fue el último plan.

**Y más de opinión personal ¿pensás que como parte de estas prácticas opcionales puede entrar algo relacionado con la discapacidad?**

Debería, debería formularse. Porque es una opción más que los estudiantes de alguna manera reclaman. Como reclaman por ejemplo secundaria. A ver, todos los que somos profesores, no licenciados, toda la vida trabajamos en los entes públicos sin ningún tipo de dificultad, te anotabas y entrabas en secundaria, UTU, etc. Cuando salen los primeros licenciados en secundaria no los habilitan a inscribir, porque no son profesores, son licenciados para el sistema. Entonces no sos egresado de IPA, sos de la Universidad, sos profesor porque te sentís profesor y estudiaste para eso, pero el título de licenciado los inhabilitaba a inscribirse. Como no les pudieron negar la inscripción los pusieron en el último nivel, en la última categoría de todas de secundaria, jamás ibas a agarrar horas. Entonces, qué hizo el sistema: dentro de las optativas del programa, puso educación física en secundaria. Esas 20 o 30 horas, para darles créditos y ahí los estudiantes, algunos los que salen sorteados, cursan esa opcional y el ISEF les da una certificación que dice que realizaron 30 horas, cuando antes era un año, era una carga horaria de 100 horas en secundaria. Hoy son 20 o 30. Entonces son módulos y de esa manera vas como tapando agujeros de falencias que existen dentro del nuevo plan. Tú sacaste eso, y es lo mismo que pasa en primaria. No puedes entrar a darle a jardín de infantes si tú nunca tuviste inicial, ¿dónde está en tu escolaridad que tienes una especialidad en algo de eso? En cambio de esta manera al menos tenés esta certificación. Y con discapacidad puede pasar lo mismo, pero tal vez en esta modificación entre no como optativa, sino como curricular del tronco común. Porque al final estas siempre en la misma, solo unos pocos van a salir sorteados y van a tener acceso si es de tipo opcional. Se puede poner algo que tenga que ver con eso y que sean 40 horas curriculares para toda la clase de cuarto, no para los que sorteen.

**¿Los chicos que fueron como voluntarios tuvieron algún beneficio por ayudar a Atletas Especiales Región Este?**

No, el beneficio es una constancia por parte del ISEF y por parte de la intendencia. Por parte de la intendencia fue algo inmediato, nosotros certificábamos porque los veíamos trabajar ahí. Y en el caso del ISEF me parece que hicimos algo también. Pero en realidad es algo que está totalmente por fuera de la institución. Por ejemplo hubo un grupo de estudiantes que iban a la cárcel, al centro de rehabilitación, el año pasado fueron y se les dio desde acá una certificación buena, pero para ellos no les acredita nada, dentro del ISEF no hay nada que no pase por Registros Académicos, lleve el proceso de comisión directiva, lleve el proceso de todo es camino para ver si te pueden aprobar algo. Y generalmente no se aprueba ningún crédito complementario donde no haya un docente del ISEF presente en ese proceso. O sea yo voy y ayudo a Serrana pero ella no representa al ISEF entonces esos créditos no te los podemos habilitar porque no hay quien siga tu evolución. Alguien que te evalúe, que haga informes, que sea contratado por el ISEF porque ahí está el nexo y es la forma de control de alguna manera. Así es como algo totalmente desvinculado, si bien están cerca y si bien la profe va al instituto y nos hemos reunido algunas veces y hemos hablado, pero no tiene vínculo institucional.

**¿Y en algún momento de la carrera se les menciona a los estudiantes la posibilidad de ser voluntarios de AERE o tiene que salir del propio estudiante el interés?**

No, por ejemplo hay como un mecanismo que tiene que ver con que hay una comisión de carrera que también está formada por estudiantes y docentes. Trabajamos en esa comisión que cuesta mucho implementarla, por los horarios, porque algunos pueden y otros no, y bueno. Ahí cuando hay alguna actividad especial y ellos se encargan de promocionarlo en el orden. Se pone cartelera. Muchas veces se les invita a los propios docentes a que vayan a invitarlos. Porque a veces cuando viene de parte de la institución el estudiante pone como cierto freno, como ¿qué me vas a dar por esto? o ¿hay créditos? Entonces lo que trato de promover es que si viene alguien y me solicita que necesita estudiantes porque hay una actividad en la UTU y se precisan árbitros, gente que cobre en el voleibol, en el básquetbol, que organice la pista de atletismo, primero ver gente de qué nivel sirve. Y ahí les digo que de tal hora a tal hora están la clase de basquetbol en el gimnasio principal, andá dirígete ahí, yo aviso al profe que vas a ir e invítalos tú. Y entonces en esa cuestión de comunicarse generalmente aparecen voluntarios. Entonces quién puede ayudar, quién puede venir un fin de semana. Aunque la mayoría los fines de semana se van, se van a sus casas porque no son

de acá. Increíblemente son pocos los que entran de Maldonado, porque peor que peor, que había un examen de ingreso que era bastante estricto, este año fue sorteo. O sea, lo que se está buscando es el ingreso libre. Como Maldonado se niega a ese ingreso libre, no por capricho sino que estamos deseosos que entre todo el mundo, que no haya más cupo limitado, el tema es que vos no podés atenderlos, no tenés el lugar. Más allá que veamos este complejo y sea el mejor de todo el Uruguay y es donde se forman mejor porque tienen todo acá, es un complejo universitario. Como no habilitamos eso de alguna manera argumentamos bien por qué motivos no queremos que ingrese más cantidad de gente, este año se hizo unas pruebas prácticas muy elementales que tenían que ver con la piscina, algo de gimnasia y algo con pelota, muy muy muy muy sencillo. Y luego si pasabas esas tres pruebas muy sencillas, que en realidad las pasaron casi todos, se anotaron 270 y entraron 70 este año, y entonces cuando pasabas ibas a sorteo. De todos los que pasaron las pruebas prácticas. Pero el año pasado había una prueba escrita, que tenía que ver con la introducción a la universidad. Entonces tú estudiabas y se ponía una prueba escrita que era terrible, con fecha, día, nombre, el rector en 1930, todo, todo, entonces muchos salvaban pero muchos perdían. Pero se retiró la prueba escrita y quedó el sorteo como único mecanismo a nivel nacional de ingreso. Entonces eso es doblemente frustrante, porque después llegaron todos los reclamos de todos los que no pudieron entrar. Entonces ¿qué va a pasar? Esto va a habilitar al ingreso libre, a que entren todos los que quieren. Porque si tú tenías un ingreso controlado y no estaba bien, que no estoy de acuerdo con el ingreso limitado, estoy de acuerdo con el ingreso libre, pero para tu instrumentar algo que sea para todos y sea igualitario para todos tenés que brindarles lo que lo sostiene. Una estructura administrativa que sostenga a 300 estudiantes que se anotan en Maldonado, una infraestructura deportiva que puedas poner en una piscina clases de 70 y no de 35 en un borde. Hay muchas cosas que hay que instrumentar. Escuelas que te habiliten de práctica, porque cuando llegan a tercero no llegan 35 o 60, te llegan 170, 200. Necesitas escuelas que te permitan que los chiquilines vayan a hacer sus prácticas. Tenés un currículo que tiene muchas asignaturas, tiene 14 asignaturas por año más o menos, sin contar las disciplinas de libre curso. Entonces tenés que tener aulas, docentes disponibles. En Montevideo entraron 350 este año es caótico. Los mismos grupos de primero tienen clase y otros no, porque no tienen docentes. Estos cambios no están favoreciendo, pero bueno. La Universidad es así, entran 1000 pero llegan 10 o 20 o 30, van quedando en el camino. Impersonal, van quedando allí, pero bueno será un proceso de cambio de cabeza también de todos nosotros que somos de la vieja guardia y nos cuesta asumir eso así tan diferente a lo que era antes.

**Claro... Nuestro enfoque de por qué venir a hablar un poco del ISEF va por el lado de que en AERE hoy por hoy es Serrana la única profesora que hay. Y nos comentaba que el año pasado sí hubo gran participación de estudiantes del ISEF, pero esos estudiantes ya se recibieron y se fueron. Este año no hay mucha participación de estudiantes, ¿será que no se los ha motivado mucho?**

No, que yo sepa Serrana no ha ido a comentarles o a buscarlos. Yo creo que si hay una convocatoria los estudiantes se acercan, tenés que convocar. Ya te digo, o ir por la clase o poner algo. Que no sea solamente cuando se necesitan en una actividad o evento puntual. Si vos vas y decís bueno ¿a quién le interesa irse formando en esta área? Vas a tener la posibilidad de tener estudiantes, seguro, seguro. Sí a los estudiantes les encanta, los que trabajaron el año pasado estaban fascinados. Eran los mismos que iban a la cárcel además, o sea como que los que son inquietos se prenden en todas esas cosas. Y está bueno, pero la convocatoria tiene que ir por ahí, por ese lugar, tienen que ir a acercarse y decir a quién le gustaría acercarse y participar de esa experiencia, ahí se engancharían, pienso que sí.

**Bárbaro. Y además de ser coordinadora académica del ISEF ¿tienes un cargo en la Intendencia de Maldonado? ¿Es así?**

Sí, yo tengo un cargo. Por eso te digo, yo antes era directora y lo que pasa es que también te hablo desde mi experiencia anterior. Ahora soy coordinadora académica, o sea tengo por encima a una coordinadora regional, a directores de departamento, a una directora general del ISEF y hay tres directoras de sede, una en Paysandú, otra en Montevideo y otra acá en Maldonado. Ahora tenemos una estructura que también se modificó en el ISEF, que tiene que ver con eso, que cada uno cubre las distintas áreas de trabajo. Y en la Intendencia en el 2010 entramos con el grupo de trabajo político, mi área es eventos y promoción deportiva. Le destino bastante tiempo y allá hice una reducción horaria también, porque este año es bastante bisagra en el trabajo político entonces bueno, por eso tengo mucho menos carga horaria en el ISEF, la mitad o menos de la mitad de lo que tenía normalmente. Y acá es un cargo transitorio.

**Entonces por promoción de eventos debes estar involucrada en los Juegos Especiales que está organizando AERE para setiembre...**

Exactamente, por esa parte estoy yo. Lo mío es todo lo que tiene que ver con la promoción, la difusión, el armado de la página, que lleguen las invitaciones. Igualmente trato de estar un poquito en todas las áreas sabiendo que es lo que está pasando. Me preocupa un

poco lo que es el alojamiento, todavía no hay confirmaciones de las delegaciones del exterior y eso te restringe el poder moverte a nivel de alojamiento. No es mi área específicamente pero bueno, como que vamos ahí viendo qué pasa con todo, con la comida, quien está en contacto con el batallón para que preparen los alimentos. Tal vez a mí me corresponda hacer solicitudes, para comida, para sólidos, con alguna empresa a ver si es posible conseguir algo. Yo estoy más que nada con esa parte de los Juegos. Otro compañero está con la inauguración pero también se reúne conmigo porque el vínculo con el ISEF hace que sepamos que hay gente que trabaja muy bien en determinadas áreas entonces lo vínculo con ese grupo. Trabajamos mancomunadamente porque todos nacimos acá profesionalmente, o sea adentro del Campus. Nunca había trabajado en la intendencia, pero toda mi vida trabajé acá, porque trabajaba en secundaria, daba clase en el liceo Departamental acá y trabajaba en el ISEF que siempre funcionó acá. Hay una cuestión de querer ayudar y que las cosas salgan lo mejor posible. No es fácil pero bueno, la universidad que te arrastra así increíble.

## **Entrevista 6**

Nombre del entrevistado: Fabricio Cardozo

Rol: Graduado del ISEF, ex-voluntario de AERE y Teletón, Profesor en ONG Oportunidades.

Fecha de realización: 15 de enero de 2015

Autor: Lucía Aguilar y Mateo Filipovich

**En primer lugar nos gustaría saber cómo fue tu contacto con AERE, cómo llegaste a conocer a la organización y cuáles eran las actividades que allí se desarrollaban.**

Yo llegué a la ONG por iniciativa propia; yo fui voluntario de Teletón en Montevideo 2 años y luego dejé para irme a estudiar a Maldonado. Quería seguir con lo mismo, relacionar la discapacidad con el deporte. Me comentaron que en Maldonado había un gimnasio para personas con discapacidades en el Campus, luego me presentaron a Serrana y ya concreté con ella para darle una mano. Y allí comencé...

**Cuando comenzaste a asistir ¿ya existía la ONG?**

No, todavía era un grupo dentro del Campus y había un grupo de padres que andaba en la vuelta pero no se hablaba de una ONG aún. El tema de la ONG surge después, con el viaje a Colombia.

**Y los demás voluntarios como Ignacio y Ronny, ¿también se acercaron como tú, por iniciativa propia?**

Sí, sí. Primero comencé yo y ellos estaban con las mismas ideas queriendo algo similar, vivíamos juntos entonces se les hizo más fácil.

**Mientras fuiste voluntario ¿se dio que buscaran a voluntarios por otros lados como en el ISEF por ejemplo?**

Mira, nosotros tratamos de buscar pero no hubo muchas actividades. Nosotros hicimos una vez en 3ro y en 4to una jornada de sensibilización con los de 1ro y 2do para interactuar y vivenciar algunas cosas que se realizan en el gimnasio, contarles también los tipos de actividades que existen para personas con discapacidad y además para que conocieran que existía una propuesta para que la gente interesada se contactara. Luego de

eso, comenzaron a ir algunos chicos del ISEF pero le perdí el rastro a eso. No se gestó nada sistemático que estableciera un programa de comunicación.

**Y pensando específicamente en las materias y contenido teórico del ISEF, tenemos entendido que no se cubre mucho la temática de la discapacidad.**

Claro, pero yo entiendo que las personas con discapacidad son personas también como un gordito o un diabético o un hipertenso. Las personas en sillas de ruedas pueden hacer lo mismo, simplemente hay consideraciones que tienen que estar presentes como con los Síndromes de Down o lesión medular y está bueno que en la propia formación académica se enseñe. Nosotros tuvimos solo una materia que en líneas generales hablaba de discapacidad pero poco práctico en realidad, ya que un profesor lo que más necesita es un acercamiento real a estas discapacidades. La carrera no te forma mucho para eso pero nosotros tenemos que estar formados porque un día puede llegar al gimnasio una persona en silla de ruedas y tenés que tratarlo de la misma manera y adecuar la propuesta para esa persona ya que tiene el mismo derecho que otra. También depende del concepto que se tenga de personas con discapacidades, no se le puede excluir de la actividad ya que, si él paga la cuota, tiene el mismo derecho que los demás socios a estar ahí. Así que hay que tener la concepción de “persona con discapacidad” y no de la discapacidad.

**¿Y qué te parece respecto al concientizar y acercar esta realidad, la que mucha gente desconoce?**

Por eso te digo, hoy por hoy ya no se tiende a trabajar como en Maldonado, como hace la ONG Atletas Especiales por ejemplo, solo con personas con discapacidades todas juntas ahí, en el gimnasio, y afuera quizás hay otro grupo que realiza la misma actividad pero con personas que no tienen ninguna discapacidad y ese contraste se ve y choca. Algo que se tiende a nivel nacional e internacional en el trabajo y el deporte es a eliminar esas barreras o diferencias que supuestamente se han establecido a lo largo de la historia como por ejemplo los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos. En un futuro estas disciplinas estarán juntas. No es fácil pero los profesores tenemos que entender que hay que atender a la diversidad y no dedicarse solamente a los gimnasios con públicos de discapacitados.

**Bien. Y contanos, ¿ahora dónde estás trabajando?**

Vivo en Florida y viajo a Montevideo. Trabajo en una fundación que atiende a personas con discapacidad. Es una fundación que se llama Oportunidades, hacemos fútbol con sillas de ruedas, rugby en sillas de ruedas, bochas, fútbol 7 para personas con parálisis cerebrales. Estos deportes son bastante diferentes a los que yo hacía en Maldonado. Acá tenemos una diversidad enorme. Por ejemplo, los de rugby son personas que han tenido un

accidente de tránsito o lesiones musculares y que quedan afectados con todos los miembros, a veces apenas pueden mover la silla de ruedas.

**Y en cuanto a lo laboral y profesional, ¿te parece que te sirvió de algo haber tenido la experiencia de trabajar con AERE?**

¡Sí, sí, seguro! Yo considero que durante la carrera puedes abordar todas las áreas que creas que te pueden llegar a gustar para trabajar en el futuro. Las carencias prácticas que tiene la carrera las completas con las vivencias en la práctica. El área del deporte inclusivo es un área que me gusta mucho y eso es lo que vas descubriendo en la carrera o en el gimnasio de Maldonado, las vivencias que tuve, el trato con los chicos, el día a día. Vas eliminando esos miedos que se generan de cómo hablarles o como tomarlos. Pude superar todo eso allí y hoy por hoy me sale natural.

## **Entrevista 7**

Nombre del entrevistado: Federico Rodríguez

Rol: Graduado del ISEF

Fecha de realización: 16 de enero de 2015

Autor: Lucía Aguilar y Mateo Filipovich

### **¿Conocés a Atletas Especiales región Este?**

No, la verdad que no.

### **¿Y a Serrana Hernández la conocés?**

No, no la conozco.

**En resumen quería saber si conocías a esta organización, porque hay gente del ISEF que trabajó como voluntarios con ellos. Nosotros estamos haciendo un plan de comunicación para esa organización y en algún punto pensamos proponer como práctica curricular del ISEF hacer voluntariado ahí.**

Estaría buenísimo porque el ISEF ya de por sí, esas cosas no las propone. Vos muchas veces te recibís y te encontrás con personas discapacitadas y la carrera no te brina mucho sobre esto.

### **¿No te enseñan nada para personas con discapacidad?**

No, de práctica cero, cero, cero, y en la teoría tampoco. Te hablan de algunas características de la enfermedad pero muy por arriba y después maneja te.

### **Estuvimos hablando con Carmen Núñez. ¿La conocés?**

Sí, fue Directora.

**Y nos contaba que en el plan de estudios anterior del ISEF enseñaban, o sea, había formación en discapacidad.**

Y claro, porque el plan viejo tenía mucha más práctica que el plan nuevo. Ahora las prácticas comienzan en 3ro. Antes, estoy seguro, que ya empezaban en 2do e incluso en 1ro, lo cual era muchísimo mejor.

### **Nos contaba Carmen que tiene que hacer prácticas para ganar créditos...**

Sí, vos tenés que llegar a X cantidad de créditos y el 80% de esos créditos te lo dan las materia curriculares y el 20% de ellos los das en materias opcionales que se llaman “materias de libre curso” como las que me estabas diciendo vos. Vos elegís si las querés dar pero se

supone que tendría que haber suficientes materias de esas para llegar a los créditos. El tema es que no las hay, y entonces vos vas terminando la carrera y presentaste la tesis, pero como no tenés esos créditos no te podés recibir. No tenés el título porque son materias opcionales e increíblemente hay gente que no se recibe por eso.

**¿Te parece que hay gente que se anotaría a las prácticas con discapacitados?**

Seguro, segurísimo. Hay gente que su vocación es esa y en la carrera mucho no te la dan.

**¿En tu generación había gente con vocación?**

Sí, sí. Tengo un compañero que está recontra metido en eso, también con equinoterapia.

**Si creo que con algunos ya hemos hablado. Queríamos tener la perspectiva de un graduado que sabe cómo se lleva la carrera y si sería valioso agregar algo referente a la discapacidad pero en la práctica.**

Sí, seguro. Sería espectacular, recontra valioso. No solo valioso sino hasta te diría necesario, es más una carencia que no esté.

## **Entrevista 8**

Nombre del entrevistado: Marcela González

Rol: Periodista y Madrina de la organización

Fecha de realización: 21 de enero de 2015

Autor: Lucía Aguilar y Mateo Filipovich

### **¿Hola Marcela, cómo estás?**

Cansada, terminando la temporada. Estuvo muy agitada.

**Marcela, nos gustaría charlar contigo acerca de Atletas Especiales Región Este, dado que tenés una estrecha relación con la organización..**

Sí, claro, yo soy la madrina de ellos, de la ONG.

### **¿Cómo llegaste a ser madrina?**

Bueno, muy fácil. La verdad es que no fue algo que busqué. Yo comencé a hacer notas para ellos y me gustó comprometerme con ese tema. Me pareció que había muy poca difusión sobre el tema y me empecé a acercar a Serrana, a Cecilia (su presidente) y me ofrecí para seguirlos en los medios de comunicación, en el canal, etc. Les comuniqué que tenían mi apoyo en cuanto a la comunicación para difundir lo que se hace, las actividades y ellos me nombraron madrina. Yo comencé a hacerle notas antes que se formara la ONG.

### **¿Entonces, ahora sos vos la responsable de la difusión?**

No, no, en realidad no es que yo llamo a otros medios para decirles de una actividad, porque ya hay otra gente comprometida. Eso fue al principio, cuando nadie sabía nada. Ahora ya se conoce y hay otros medios acompañan a Atletas Especiales, quizá no con el sentimiento que tengo yo, pero bueno.

### **¿Qué otros medios la cubren?**

Y, eso depende de la actividad. Yo, por ejemplo, voy a todas las que puedo, voy con canal U, canal 11, con radio Maldonado, los invito al estudio en Maldonado. Cuando hacen algo como los Primeros Juegos Especiales Internacionales van todos los medios: canales 11, 7, 2, 30 y todas las radios.

**Sí, tuvo una buena cobertura...**

Sí, total. Salió en directo para San Carlos y también por Vera TV. Vinieron autoridades nacionales, vino la ministra. Eso como que tuvo mucha visibilidad. Ahí yo hice de maestro de ceremonias con Anabel, otra de las comunicadoras de acá que trabaja en el 30.

**¿Vos estás en canal 11?**

Sí y además soy corresponsal de canal U.

**¿Qué otras organizaciones hay involucradas?**

Está la ONG y la gente que va y que no participa de la ONG. Yo arranqué toda la movida con Anabel. Ahora tienen 2 madrinas los Atletas Especiales, Anabel y yo por la ONG. Además, nombraron padrino que está en canal 30. Yo los llevo a Radio Maldonado a los chicos, una vez cada 15 días, depende del compromiso que tengas con ellos. Cada uno tiene el compromiso que quiere o puede tener.

**Igual sos como una aliada en los medios.**

Sí, yo al menos lo intento, intento que se sepa todo. Hablo mucho con la dirección de comunicaciones de la Intendencia. Ahora le pedí una nota a la Intendente pero que no se la voy a hacer yo, se la va a hacer Franco. Es uno de los chicos de la ONG Atletas Especiales que sueña con ser comunicador entonces lo ayudo. Uno de sus sueños era hacerle una nota al intendente. Entonces hice todas las gestiones para ir a su despacho para que Franquito le haga la nota. Trato de hacer, dentro de lo que puedo, todo, tampoco es que puedo muchísimo.

**¿Cómo se llama el padrino?**

Julio César Méndez.

**¿Cómo ves la importancia que se le da a la temática de la discapacidad desprendiéndote de tu rol de madrina?**

Históricamente no puedo aportar mucho ya que yo voy a cumplir mi 5to año que vine acá. Pero entiendo que de un tiempo a esta parte la Intendencia se ha comprometido más con la parte de discapacidad, existen políticas diferenciales. Se viene trabajando mucho, muy silenciosamente en el departamento, antes no le daban tanta importancia. Creo que hoy por hoy se le da bastante importancia porque están muy comprometidos con la causa. Mucho más que hace 3 años atrás.

**¿Vos crees que los medios ahora tienden a cubrir esta temática?**

Yo creo que ahora se cubre mucho más, antes no se cubría tanto, esta es mi percepción. Sé todos los planes que tienen, yo estoy muy en contacto con ellos, es muy difícil para mí desprenderme de ellos. Yo siento que antes no le daban tanta difusión como ahora, estamos mucho mejor que antes pero falta concientización, porque una persona ve a un discapacitado y es como que mira para otro lado. Yo creo que es porque ellos (la gente) no se

sienten capacitados para tratar a los discapacitados, es como que tienen miedo, miedo a no saber cómo actuar, por miedo a no saber cómo ayudar a un discapacitado visual (un ciego). Hace falta capacitación y concientización porque más allá de que están un poco más comprometidos se necesita informar a la gente, está bueno informarle a la gente, que no lo vean como un problema.

**Naturalizarlo más...**

Sí, exactamente, naturalizarlo más.

**Decime, cuando hay eventos de la organización, de Atletas Especiales, ¿a vos te avisan Serrana o Cecilia directamente?**

A mí me avisa Serrana, Cecilia, los mismos chicos.

**Porque estás en contacto con ellos también.**

Claro, estoy con todos, pero con ellos más todavía porque me escriben todos los días, a veces no los puedo atender mucho, además los tenemos en Facebook y nos contactamos por ahí, la mayoría me escribe por Facebook.

**Los que pueden, no todos pueden leer ni escribir...**

Claro, no todos pueden, no todos tienen Facebook y no todos pueden ir a la radio. El otro día me enteré que hacían una merienda compartida y fui a darles un beso. Además, llevé una cámara e hice una nota y eso no era nada oficial, me enteré por la relación que tengo entonces, ya que estoy voy a saludar, comer una galletita con ellos, paso y ya hago una nota con Serrana de lo que van a hacer, qué es lo que se viene, ahora vienen los Juegos de Minas.

**Y para terminar, ¿cómo ves a la organización de acá a 5 años?**

Creo que va a crecer en la medida que la Intendencia siga comprometida como está y que la gente empiece a ayudar un poco más, pero sin dudas va a crecer porque se necesita. Es una parte de la población que requiere atención y que necesita un montón de cosas. Yo creo que si lo vienen manejando como hasta ahora, con mucho trabajo y responsabilidad, va a crecer, es más, dentro de 5 años hasta más ayuda en más lugares se puede llegar a tener con compromisos de empresas.

**¿Y por qué me decís “si la Intendencia sigue apoyando en la medida que lo está haciendo hoy por hoy”? O sea, ¿solos no podrían subsistir?**

No, no sé si no podrían subsistir todos, yo creo que todas las organizaciones y todas las ONG dependen en gran parte del gobierno porque la plata sale del gobierno, la ponemos todos, entonces tienen la obligación moral de ayudar a estas instituciones. De hecho, la Intendencia se ocupa tanto del deporte, de la educación y de todo. No nos olvidemos que la

Intendencia es el bolsillo de todos los ciudadanos. Entonces yo creo que es un monstruo que tiene mucha plata y que tiene la posibilidad y la obligación en ayudar a estas cosas.

**Pero nosotros estamos encarando el plan para no tener que depender tanto de la Intendencia como se depende hoy en día.**

Sí, hoy se depende muchísimo. Yo no sé si van a haber tantas empresas que ayuden a alguna ONG, no sé si acá en Maldonado existe alguna ONG que no dependa de la Intendencia hoy por hoy. Ojalá que sí, pero no se lo puedo contestar porque estaría mintiendo o inventando.

**Si tuviésemos políticas más macro que fomentaran más los apoyos de los capitales privados...**

Sí, viste que recién ahora estamos con esas leyes que las empresas privadas tienen que tener empleados discapacitados, pero no sé en verdad cuántas la cumplen. Tenemos que avanzar muchísimo.

**Bueno Marcela, muchísimas gracias.**

## **Entrevista 9**

Nombre del entrevistado: Valeria González

Rol: Profesora de Educación Física del Campus de Maldonado

Fecha de realización: 25 de enero de 2015

Autor: Lucía Aguilar y Mateo Filipovich

**Valeria, te comentamos: estamos haciendo un trabajo de investigación, un plan de comunicación corporativa para presentar como tesis sobre Atletas.**

Mirá que bueno.

**La idea es que nos cuentes un poco qué haces en la práctica ya que tenemos entendido que tú sos la profesora, junto a Serrana, de la ONG.**

Mirá, hace más de 17 años que trabajo para el Campus por la Intendencia y hace 12 que trabajo como profesora con diferentes discapacidades. Mi trabajo apunta a mejorar la calidad de vida de las personas y dar la oportunidad de hacer cualquier tipo de ejercicio físico, ya sea desde la rehabilitación para personas que han tenido accidentes cerebro vasculares o de tránsito, como los que han perdido la vista o los que han nacido con una discapacidad y se quieren acercar al deporte o hacer algo de ejercicio. En el Campus es muy amplio y atendemos una población super variada. Así que es prácticamente como personalizado, según la persona que venga se busca la estrategia de trabajo para trabajar con ella. La idea es mejorar su calidad de vida, que se sienta útil y que se pueda mover y disfrutar en la medida de sus capacidades.

**Me decías que vos sos contratada por la Intendencia, como Serrana...**

Sí, exactamente. Ya van a ser 7 años que estamos contratadas por la Intendencia.

**¿Y hace 12 que trabajás con quién?**

Sí, hace 12 que trabajo con personas discapacitadas. Yo antes hacía otra carrera, hacía psicología, me había especializado para trabajar con chicos autistas, o sea que hace muchos años que estoy en el tema de la discapacidad.

**¿Así que con discapacitados hace más de 12 años pero en el Campus hace 7?**

Exactamente.

**¿ Y el trabajo es personalizado?**

Sí, en realidad cuando llega una persona ahí se hace una evaluación y vemos en que situación está, porque te podés encontrar con personas que han nacido con discapacidad y saben lo que es vivir con una discapacidad ya sea intelectual, Síndrome de Down o alguien que nació con parálisis cerebral y entonces ya lo tienen más asumido. Después tenés otras personas que lo adquirieron en el correr de sus vidas por accidentes de tránsito o ceguera por glicemia, entonces el encare es diferente porque a veces necesita una rehabilitación y una adaptación a ese nuevo mundo que va a tener. Entonces se le da otra tonalidad a la clase.

**¿Hay más profesores de Atletas Especiales Región Este, específicamente?**

Dedicados al área especial, contratados por la Intendencia en el Campus, trabajamos Serrana y yo. Después está Darío Plada que hace más de 20 años que trabaja con personas con discapacidad pero ha trabajado más en el oeste, en Pan de Azúcar, Piriápolis y ahora está trasladado acá, a Maldonado. Después está Isabel Pérez hace más de 15 años.

**¿Pero con Atletas Especiales específicamente? Vos vas al Campus y trabajás con ellos solamente...**

No, en realidad yo voy y trabajo pero no te puedo decir que es solo con los chicos de Atletas Especiales, porque en realidad abarco un poquito más allá.

**Claro, es que vos cumplís un horario y podés estar con Atletas Especiales o con otras personas.**

Exactamente. En mis clases no solamente hay chicos de Atletas Especiales sino que también hay gente derivada por CEREMA por diferentes accidentes que van a hacer una rehabilitación, etc.

**¿Podrías ser el nexo entre atletas que van al Campus a ejercitarse y no pertenecen a ninguna institución, vos podrías acercarlos a Atletas Especiales?**

Sí, sí, claro.

**No sabía que existía esa posibilidad, que tenían esas clases junto a otros grupos que no pertenecen a AERE.**

En realidad Atletas Especiales surgió hace poco, antes del viaje a Colombia, en un viaje a Argentina.

**¿Cómo ves a Atletas Especiales? Tu opinión sobre el futuro cercano.**

Me estás matando ya que no sé cómo es ni cómo son sus objetivos. Estoy aquí para colaborar y colaboro con ellos como con otras instituciones.

**Te agradezco mucho Valeria.**

Dale, perfecto, a las órdenes.



## **2. Libro de Actas de AERE**

*Cecilia Bassini*

**ACTA N°1.-** En la ciudad de Maldonado, el día quince de mayo del año dos mil trece, se reúnen las personas abajo firmantes, bajo la Presidencia de CECILIA ANDREA BASSINI FERNANDEZ con Cédula de Identidad 3.951.290-7 actuando en Secretaría MARIA ISABEL CASTRO GRILLO, con Cédula de Identidad 3.474.340-4 quienes deciden fundar una asociación civil que se denominará "ATLETAS ESPECIALES REGION ESTE" y cuyos Estatutos, que por unanimidad aprueban, serán los siguientes:

**CAPITULO UNO.-** CONSTITUCION .-

*María Isabel Castro*

**ARTICULO 1°** (Denominación y Domicilio) Bajo la denominación "ATLETAS ESPECIALES REGION ESTE", funcionará una Asociación, que será vínculo de unión entre niños, jóvenes y adultos atletas especiales de los departamentos de Maldonado, Lavalleja, Treinta y Tres y Rocha, que a través del deporte puedan compartir entre sus pares, ser solidarios y puedan desarrollarse en el área social, creando lazos de compañerismo y amistad, y aprender a ser autosuficientes, de ser dependientes a lograr potenciar sus fortalezas y a mejorar su aprendizaje y llegar a tener una oportunidad en el área laboral. Que por medio del deporte los atletas especiales sean felices y logren sus metas.-

**ARTICULO 2°.-** La Asociación tendrá por objeto: a) La administración y mantenimiento de los recursos provenientes de diferentes eventos realizados para la recaudación de fondos para el sostenimiento de la Asociación, la

realización de encuentros y viajes al interior, a los países vecinos del Mercosur y otros de América Latina y del mundo, representando a nuestro País, b) Buscar el mejor relacionamiento entre los atletas y sus familias y sus colaboradores y técnicos, c) Intervenir en el planteamiento y solución a los problemas relacionados a los atletas especiales en las regiones que están comprendidas, y e) Velar por la elevación deportiva, cultural, y social de los asociados.-

*Handwritten signature*

ARTICULO 3°.- Esta Asociación no asumirá nunca una posición política partidaria, religiosa, o filosófica, teniendo sus asociados absoluta libertad de pensamiento en estas áreas.-

ARTICULO 4°.- La Asociación tendrá su sede en calle 20 Edificio "Aleph" apartamento 003, de la ciudad de Punta del Este, departamento de Maldonado .-

CAPITULO DOS .-SOCIOS.-

*Handwritten note: bus solo los 400*

ARTICULO 5°.- Ingreso.- Con la excepción de los socios fundadores, para ingresar como asociado se requerirá 1) la solicitud escrita presentada a la Comisión Directiva (con la firma de dos socios) y resolución favorable de la misma, 2) presentación de constancia de domicilio.-

ARTICULO 6°.- Socios .- Los socios podrán ser : 1) socios fundadores.- 2) socios activos .- 3) socios colaboradores.-

a) Serán socios fundadores, los concurrentes al acto de fundación de la Asociación y los que ingresen a la misma dentro de los treinta días siguientes al acto.-

b)serán socios activos , aquellos que tengan un año en el registro social y hayan cumplido regularmente con las obligaciones que impone este estatuto y los reglamentos generales de la Asociación; c)serán socios colaboradores ,aquellos vecinos de la zona que quieran participar en el mejoramiento de la Asociación Civil. ARTICULO 7°.-Derechos de los Socios:a)De los socios fundadores y activos:1)ser electores y elegibles ,2)integrar la Asamblea General con derecho a voz y voto,3)solicitar la convocatoria a Asamblea 4)presentar a la Comisión directiva proyectos para el mejoramiento de la Asociación.-

b) De los socios colaboradores:1) no podrán ser electores ni elegibles 2) en la asamblea general tendrán voz ,pero no voto,3)presentar a la Comisión Directiva proyectos para el mejoramiento de la Asociación.-

ARTICULO 7°.Deberes de los socios.Son obligaciones de los asociados:a)abonar puntualmente las cuotas ordinarias y las contribuciones extraordinarias que se establezcan por Asamblea de socios,b)acatar las reglamentaciones y resoluciones sociales.-

ARTICULO 8°.-Sanciones a los asociados.-Los socios podrán ser expulsados o suspendidos conforme a los siguientes principios:a)Será causa de expulsión de la Asociación,la realización de cualquier acto o la omisión que importe un agravio relevante a la misma,a sus autoridades o a los principios morales de la Asociación o al reiterado desacato

*Recalcados*

*Para Solo Basfo.*

*Escrito Posse*

a resoluciones de sus autoridades. La expulsión podrá ser decretada por la Comisión Directiva por voto conforme de 2/3 de sus integrantes, deberá ser notificada al socio por telegrama colacionado u otro medio fehaciente. El socio tendrá un plazo de 30 días a partir de la notificación para recurrir por escrito fundado, para ante la Asamblea General, la que a tal efecto deberá ser convocada por la Comisión Directiva, para no fecha posterior a los 30 días siguientes a la interposición del recurso, b) Será causa de suspensión automática, hasta que se efectúen los pagos correspondientes, la falta de pago de los aportes sociales. No obstante, la Comisión Directiva podrá conceder prórroga hasta de 60 días.-

CAPITULO TRES.- PATRIMONIO SOCIAL.-

ARTICULO 9°.- El Patrimonio de los asociados estará constituido por: a) Por los bienes muebles e inmuebles de Propiedad de la Asociación, b) los aportes de carácter ordinario de las cuotas sociales, c) por cualquier otro aporte que recibiere de origen público o privado y las donaciones o legados a favor de la misma.-

*Para el Posse*

CAPITULO CUATRO.- AUTORIDADES.-

ASAMBLEA GENERAL. ARTICULO 10°. La Asamblea General, actuando conforme a lo establecido en estos estatutos, es el órgano soberano de la Institución. -Esta constituida por todos los asociados que tengan derecho participar en la misma y adoptará cualquier decisión de interés social, ajustándose

a las normas estatutarias , legales y reglamentarias que fueren aplicables.-

ARTICULO 11°.-La Asamblea General , se reunirá con carácter de Ordinaria o Extraordinaria ,para considerar exclusivamente los asuntos incluidos en el orden del día.-

La Asamblea General Ordinaria se reunirá anualmente dentro de los 60 días siguientes al cierre ejercicio económico y tratará la memoria anual y el balance que deberá presentar la Comisión Directiva así como todo otro asunto que la misma hubiere incluido en el orden del día.-Además designará la Comisión Electoral cuando corresponda .-

La Asamblea General Extraordinaria, se reunirá en cualquier momento por decisión de la Comisión Directiva o por iniciativa de la Comisión Fiscal o de la Comisión Electoral o a pedido del diez por ciento de los asociados hábiles para integrarla.En caso de solicitud de convocatoria por parte de la Comisión Electoral o fiscal o del porcentaje de socios expresado ,la comisión directiva deberá efectuar el llamado dentro de los ocho días siguientes y para fecha no posterior a los 30días, a partir del recibo de la petición. La convocatoria será mediante aviso personal y escrito a los socios,con antelación de por lo menos siete días a la fecha de realización de la Asamblea y con la publicación de un aviso en un diario local,por lo menos tres días antes del acto convocado.-

*Revisión de...*

*Revisión de...*

6

*cuando*

*para la*

ARTICULO 12° .-Instalación y quorum.-La Asamblea General Ordinaria sesionará válidamente con el número de asociados hábiles para integrarla con plenos derechos que se encuentren presentes a la hora de la citación . La Asamblea general Extraordinaria, salvo los casos previstos en el artículo siguiente, sesionará en primera convocatoria con la presencia de la mitad mas uno de los socios hábiles con derecho a voto y en segunda convocatoria podrá sesionar una hora más tarde con los que concurran . En todos los casos la Asamblea adoptará sus decisiones por mayoría simple de votos de presentes, salvo lo establecido en el artículo 13. Las Asambleas serán presididas por el Presidente de la Comisión Directiva o en ausencia de éste , por la persona que a tal efecto designe la propia Asamblea la que también designará Secretario Ad -hoc.-

Artículo 13.-Mayorías Especiales.-Para la destitución de miembros de la Comisión Directiva, la reforma de este estatuto y la disolución de la entidad, será necesaria la resolución de una Asamblea Extraordinaria adoptada por tres quintos de votos de presentes. Esta Asamblea se reunirá válidamente en primera convocatoria con el quorum indicado en el artículo 13, en segunda convocatoria , a realizarse por los menos diez días después , con el veinte por ciento de los asociados habilitados para integrarla y en tercera convocatoria, a celebrarse no antes de cinco días siguientes, con los que concurran y previo aviso al

Ministerio de Educación y Cultura, que se cursará por los menos con tres días de anticipación al acto.-

COMISION DIRECTIVA.-

Artículo 14.-La dirección y administración de la Asociación de la Asociación estará a cargo de una Comisión Directiva compuesta de CINCO miembros titulares, mayores de edad, quienes durarán dos años en sus cargos y podrán ser reelectos hasta por dos períodos mas. Los mismos se mantendrán en el desempeño de sus funciones, al vencimiento del mandato, hasta la toma de posesión de los nuevos miembros electos. La elección de miembros de la Comisión Directiva se efectuará según el procedimiento establecido en el artículo 22, conjuntamente cinco número de suplentes preferenciales. La Comisión electa designará de su seno los cargos respectivos, con excepción del Presidente que lo será quien encabece la lista electiva más votada.-

*Escrito Casel*

Artículo 15.-En caso de ausencia definitiva del Presidente y del Vicepresidente, la Comisión Directiva una vez integrada con los suplentes correspondientes, designará un nuevo Presidente. La primera Asamblea General que se realice posteriormente confirmará o rectificará esa decisión. En caso de agotarse la lista de suplentes, las vacantes que se produzcan en la Comisión Directiva, serán llenadas con miembros designados directamente por ésta, quienes permanecerán en sus cargos hasta la primera Asamblea

*Hizo y hizo Bonta*



General que se realice, la que adoptará resolución definitiva al respecto.-

Artículo 16.-La Comisión Directiva tendrá las más amplias facultades de dirección, administración y disposición, pudiendo en consecuencia, llevar a cabo todos los actos jurídicos y adoptar todas las decisiones tendientes al cumplimiento de los fines sociales y de las resoluciones adoptadas por la Asamblea General. No obstante, para la disposición y gravámen de bienes inmuebles o para contraer obligaciones superiores a doscientas cincuenta Unidades Reajustables será necesaria autorización expresa de la Asamblea General Ordinaria aprobada por no menos de tres quintos de votos de presentes. La representación legal de la Asociación será ejercida por la Comisión Directiva, por intermedio del Presidente y Secretario, actuando conjuntamente sin perjuicio del otorgamiento de mandatos especiales a otros miembros o a personas ajenas.-

Artículo 17.-Corresponde a la Comisión Directiva.-  
a) Convocar a las Asambleas b) someter a la Asamblea la memoria y balance anuales, c) ejercer la administración de la Asociación y ejercitar las acciones legales que correspondieren, d) formular reglamentos internos e) fijar y autorizar los gastos generales, f) designar y remover empleados, profesionales y técnicos, fijándoles su remuneración, g) otorgar y revocar mandatos h) realizar

9

acuerdos con otras asociaciones similares y con otras entidades , i) editar publicaciones referentes a temas de interés para los asociados ,j) desarrollar toda actividad de interés o beneficiaros para la asociación y sus asociados.-

*Revisado*

Artículo 18 .-Las atribuciones y deberes del Presidente son:a)Hacer cumplir los estatutos y las resoluciones de las Asambleas y de la Comisión Directiva.-b)Presidir las reuniones de la Comisión Directiva y de las Asambleas ,resolviendo con su voto en caso de empate en las votaciones.-c)Firmar correspondencia actas,documentación ,cheques memorias y balances d) Velar por el mantenimiento del orden durante las sesiones de la Comisión Directiva y de las Asambleas e)Tomar resoluciones de urgencia ,dando cuenta a la Comisión Directiva en la primera sesión que realice ,la que decidirá en definitiva.-

*Hecho del costo*

Artículo 19.-Las atribuciones y deberes del Secretario son: a)refrendar la firma del presidente en todos los casos que corresponda,b) cuidar la redacción de la correspondencia ,actas,memorias,y demás escritos y documentos sociales,c) velar por la conservación y el orden de los útiles ,papeles,libros,muebles, y archivos de la asociación.-

Artículo 20.-Las atribuciones y deberes del Tesorero son:a) refrendar la firma del presidente en todos los casos que corresponda ,b)recaudar,guardar,depositar y distribuir los fondos sociales c)llevar los libros contables y presentar a



la Comisión Directiva el estado económico financiero de la asociación ,d) velar por la conservación y el orden de documentos y comprobantes de la tesorería e) controlar el cobro de cuotas sociales ,f) realizar pagos, g) controlar el cobro de cuotas sociales, f) realizar pagos g) confeccionar los balances anuales ,h) tener al día el inventario de muebles y útiles.-

*Carlos Pardo*

Artículo 21.-La comisión Directiva podrá reglamentar su propio funcionamiento, con ajuste a las normas generales de estos estatutos, como así también lo referente a las funciones del personal de la Asociación. Deberá sesionar por lo menos una vez al mes, se reunirá válidamente con un mínimo de la mitad más uno de sus miembros y adoptará decisiones por mayoría simple de presentes ,salvo disposición distinta de estos estatutos para determinados asuntos. En caso de empate en las votaciones, el presidente tendrá doble voto, pero en ningún caso se podrá decidir si no votan afirmativamente por los menos tres miembros.- Dos miembros cualesquiera de la Comisión Directiva, podrán citar a reunión de la misma, si el presidente omitiera hacerlo, frente a un caso concreto de la necesidad.-

COMISION FISCAL.-

Artículo 22.-La Comisión Fiscal estará compuesta por TRES miembros titulares ,quienes durarán dos años en sus cargos y serán elegidos conjuntamente tres número de suplentes preferenciales, simultáneamente con la elección de Comisión

*Carlos Pardo*

Directiva pudiendo ser reelectos hasta por dos periodos más.-Todos los miembros deberá ser mayores de edad,y no podrán ser al mismo tiempo titulares ni suplentes de la Comisión Directiva.-

*Comisión Fiscal*  
Artículo 23.-Son facultades de la Comisión Fiscal:

a)Solicitar a la Comision Directiva,la convocatoria de Asamblea Extraordinaria o convocarla directamente en caso de que aquella no lo hiciera o no pudiese hacerlo,b)Fiscalizar los fondos sociales y sus inversiones en cualquier tiempo, c) Inspeccionar en cualquier momento los registros contables y otros aspectos del funcionamiento de la asociación, d) Verificar el Balance Anual, el que deberá aprobar u observar fundadamente antes de su consideración por la Asamblea General, e)asesorar a la Comisión Directiva cuando esta se lo requiera, f) Cumplir cualquier otra función inspectiva o de control que entienda conveniente o le cometa la Asamblea General.-

COMISION ELECTORAL.-

*Artículo 24*  
Artículo 24.-El acto eleccionario para miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Fiscal,se efectuará cada dos años,dentro de los treinta días siguientes,a la celebración de la Asamblea General correspondiente.- El voto será secreto y se emitirá a través de listas que deberán ser registradas ante la Comisión Electoral,con anticipación mínima de ocho días a la fecha de la elección.-Deberán formularse listas separadas para Comisión

Directiva y Fiscal, con indicación del candidato a la Presidencia de cada una. Para ser admitida una lista deberá contener la firma de los candidatos y de diez socios activos mas. Los cargos se distribuirán de la lista más votada. - Para proclamar los candidatos triunfantes y darles posesión de sus cargos, se integrarán en Comisión General, la Comisión Electoral, y la Directiva saliente. Los grupos de socios que presenten listas electorales podrán designar un delegado por cada una, para que controle el acto electoral y el escrutinio. -

DISPOSICIONES GENERALES. -

Artículo 25. - Todos los cargos electivos que se ejerzan dentro de la Asociación tendrán el carácter de Honorario. -

Artículo 26. - En caso de disolución de la asociación, los bienes que existieran serán destinados a Asociación Civil "CRECIENDO JUNTOS" (de Minas) con personería jurídica vigente, inscripta en el Registro de Personas Jurídicas con el Número 9641 Folio 79 Libro 18 el 2 de junio de 2004.

Artículo 27. - El ejercicio económico de la ASOCIACIÓN se cerrará el 30 de junio de cada año. -

Artículo 28. - Esta asociación excluye de los propósitos sociales toda otra finalidad que las previstas expresamente en estos estatutos. - Especialmente se establece que para la prestación de servicios cooperativos de bienes o de consumo, o de servicios asistenciales médicos, deberán tramitarse previamente estatutos adecuados a esas

*Revisado*

*Que solo hay*



finalidades específicas, de acuerdo con las normas legales y reglamentarias correspondientes.-

Artículo 29.-Es incompatible la calidad de miembro de todo otro órgano de carácter electivo de la asociación, con la de empleado o dependiente de la misma por cualquier concepto.-

*Cecilia Bassine*

Disposiciones Transitorias.-

Artículo 30.-La Comisión Directiva y la Comisión Fiscal, que deberán actuar están integradas de la siguiente forma:

Comisión Directiva.-

Presidente CECILIA ANDREA BASSINE FERNANDEZ

Vicepresidente WILSON FURTADO COOR .....

Secretaria MARIA ISABEL CASTRO GRILLO .....

Tesorera PATRICIA GISELLE CEDREZ HERNANDEZ.....

Vocal GABRIELA LEMA GORGOROSO.....

Suplentes.-NORVIS SERRANA HERNANDEZ GONZALEZ, GERARDO CABRERA, ALBA BEATRIZ PASTORINI SAEZ, DIANA FATIMA FAGUNDEZ DE PASCUAS Y EVIDENCIA BAGLIERO.

Comisión Fiscal.-

Titulares: NILDA GUERRERO MELGAR, CLAUDIA PATRON HABIAGA y FELIX RAUL ROCHA ANTUNEZ.-

Suplentes: MARGOT AQUINO TAÑO, VICTOR LUIS MARQUEZ Y ANNY ELIZABETH CADIMAR CABRAL.

*Maria Isabel Castro*

Artículo 31.-Gestores de la Personería.- La Escribana Cristina Gutierrez con Cédula de Identidad 1.144.181-5 y CECILIA BASSINE FERNANDEZ, con cédula de identidad

3.951.290-7, quedan facultadas para actuando conjunta o separada o indistintamente, gestionar ante el Poder Ejecutivo la aprobación de estos estatutos y el reconocimiento de la personería jurídica de la Asociación, con atribuciones además, para aceptar las observaciones que pudieran formular las autoridades públicas a los presentes estatutos y para proponer los textos sustitutivos que en su mérito pudieran corresponder .-

No siendo para mas se levanta la sesión

Firma y contrafirma de los presentes.-

*Cecilia Bassini*

*Cecilia Bassini* CECILIA BASSINI

*María Isabel Castro* MARIA ISABEL CASTRO GONZALEZ

*Patricia Cedez* Patricia Cedez .

*Serrano Hernández* Serrano Hernández.

*Gerardo Cabrera* Gerardo Cabrera

*Diana Fagúndez* Diana Fagúndez

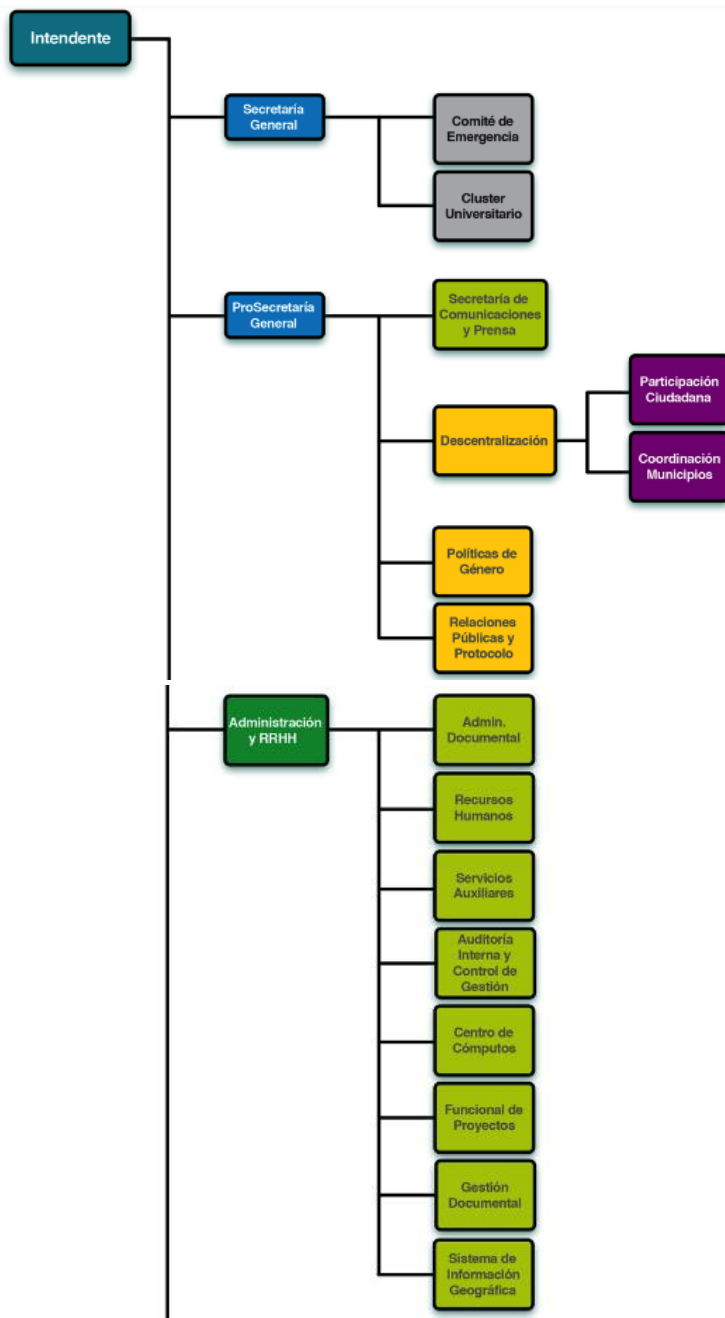
*Evidencia Baliero* Evidencia BALIERO  
*Wilda M Guerrero* Wilda M Guerrero.

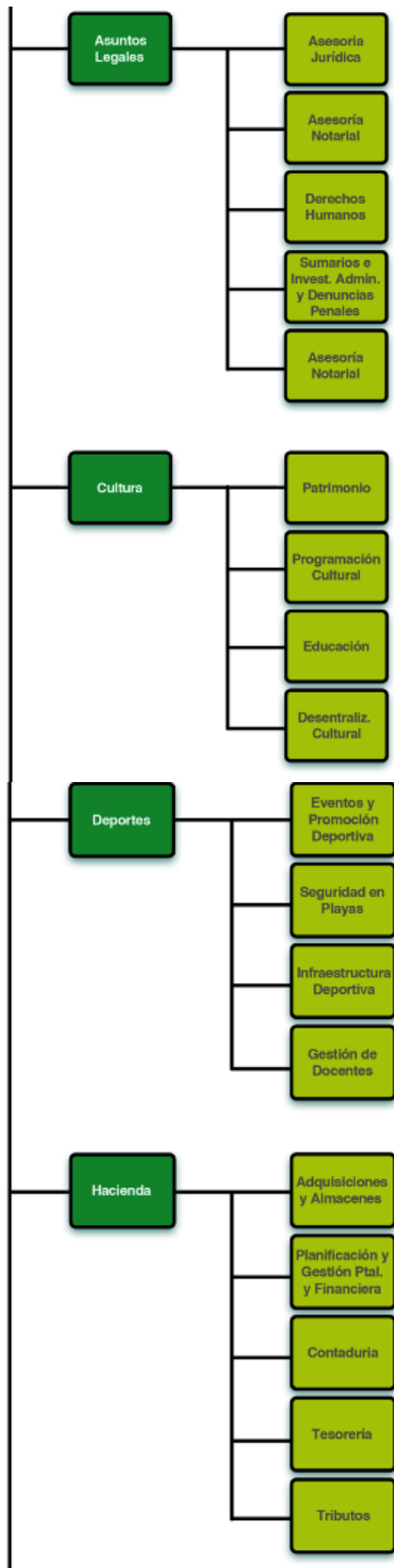
*Claudia Patrón* Claudia Patrón

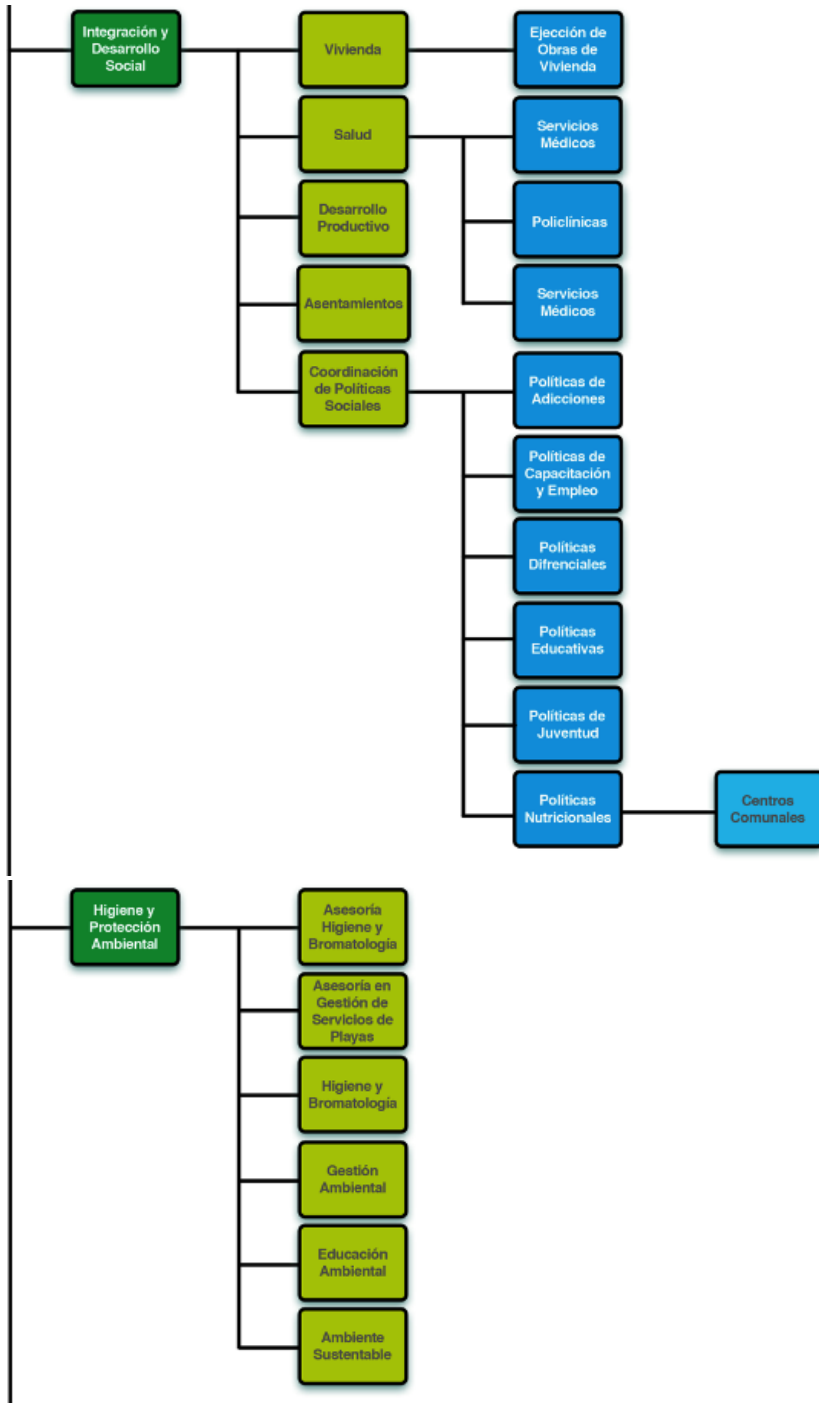
*Felix Rive Rocha* Felix Rive Rocha

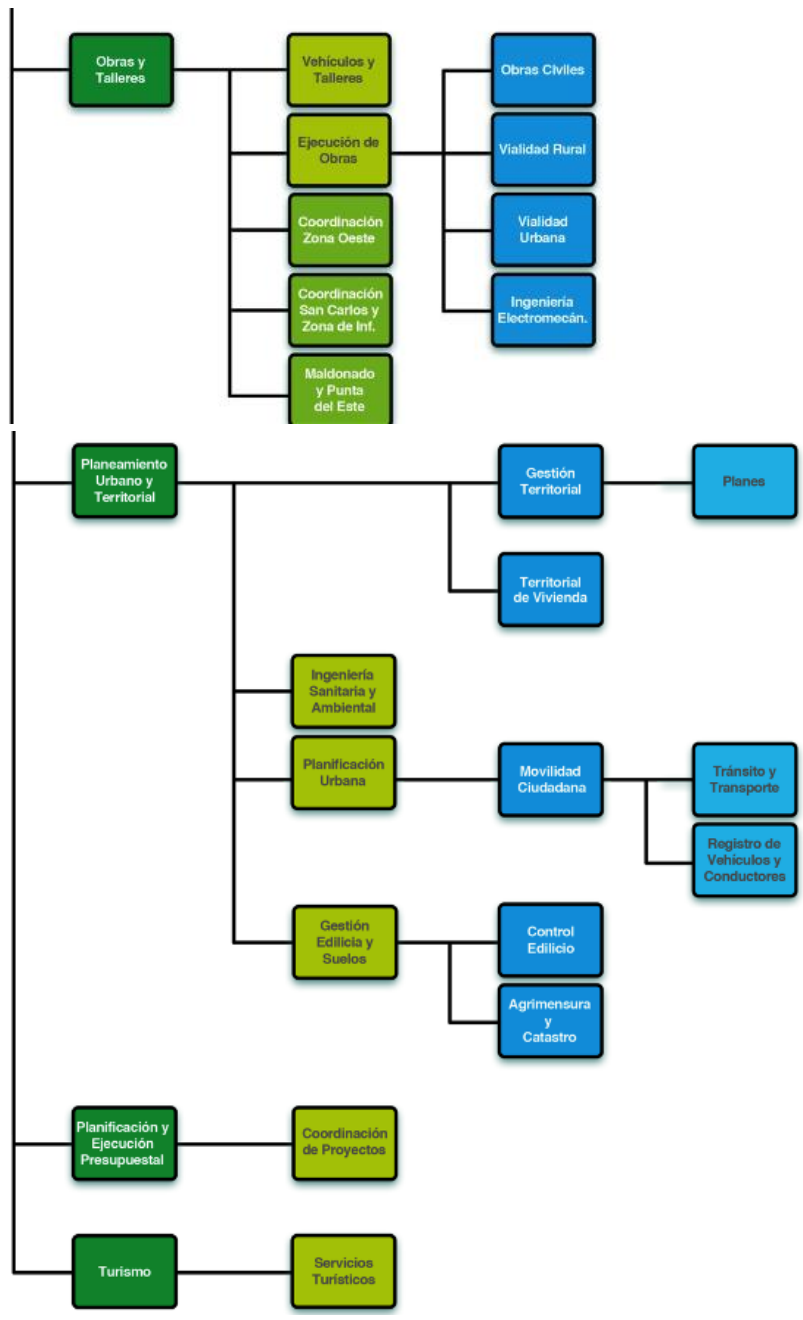
*Gerardo Cabrera*

### 3. Organigrama Intendencia de Maldonado:









## 5. Población con algún tipo de discapacidad en Uruguay<sup>53</sup>:

### POBLACIÓN

**Población, por alguna discapacidad permanente (para ver, oír, caminar o aprender o entender), según sexo y edad. Total País. 2011**

Sexo y grupo de edades	Total	Discapacidad para ver, oír, caminar o aprender				No relevado (1)	Ignorado (2)
		Sin discapacidad	Al menos una discapacidad leve	Al menos una discapacidad moderada	Al menos una discapacidad severa		
<b>Total</b>	<b>3.251.654</b>	<b>2.652.063</b>	<b>365.462</b>	<b>128.876</b>	<b>23.433</b>	<b>81.574</b>	<b>246</b>
0-14	709.506	655.525	25.907	9.037	1.786	17.209	42
15-29	724.003	658.350	32.589	10.188	2.548	20.260	68
30-49	848.610	740.069	68.553	17.796	3.346	18.775	71
50-64	511.864	372.872	98.065	28.315	3.368	9.211	33
65-74	240.703	144.589	65.363	22.792	3.258	4.678	23
75 o más	216.968	80.658	74.985	40.748	9.127	11.441	9
<b>Hombres</b>	<b>1.561.056</b>	<b>1.309.523</b>	<b>150.803</b>	<b>48.185</b>	<b>9.923</b>	<b>42.478</b>	<b>144</b>
0-14	362.706	333.751	13.830	5.290	1.030	8.786	19
15-29	362.180	327.675	14.753	5.564	1.503	12.645	40
30-49	412.457	364.289	27.973	7.364	1.816	10.971	44
50-64	241.903	183.636	41.660	10.149	1.554	4.887	17
65-74	105.108	67.057	26.513	7.875	1.404	2.241	18
75 o más	76.702	33.115	26.074	11.943	2.616	2.948	6
<b>Mujeres</b>	<b>1.690.598</b>	<b>1.342.540</b>	<b>214.659</b>	<b>80.691</b>	<b>13.510</b>	<b>39.096</b>	<b>102</b>
0-14	346.800	321.774	12.077	3.747	756	8.423	23
15-29	361.823	330.675	17.836	4.624	1.045	7.615	28
30-49	436.153	375.780	40.580	10.432	1.530	7.804	27
50-64	269.961	189.236	56.405	18.166	1.814	4.324	16
65-74	135.595	77.532	38.850	14.917	1.854	2.437	5
75 o más	140.266	47.543	48.911	28.805	6.511	8.483	3

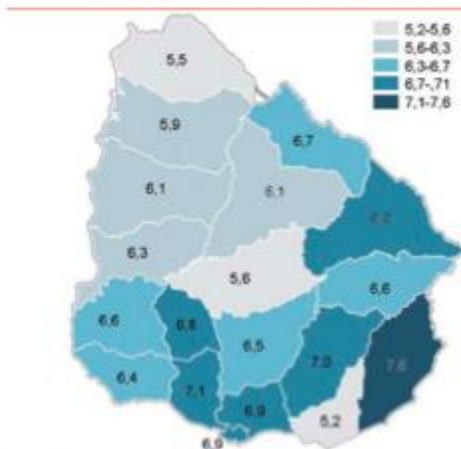
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) - Censos 2011.

Nota: El cuadro no incluye las 437 personas en situación de calle ni la estimación de 34.223 personas que residen en viviendas particulares con moradores ausentes.

(1): Refiere a personas residentes en viviendas colectivas relevadas en planillas especiales o personas residentes en viviendas particulares relevadas con planilla especial en la última semana del operativo censal.

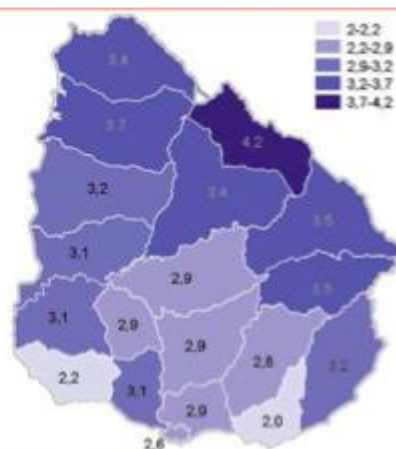
(2): El dato es desconocido o no declarado por el informante del Censo.

**Porcentaje de población de 2 o más años con dificultades permanentes para caminar o subir escalones según departamento**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

**Porcentaje de población de 6 o más años con dificultades permanentes para entender y/o aprender según departamento**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

<sup>53</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) - Censos 2011

## POBLACIÓN

### Población, por alguna discapacidad permanente (para ver, oír, caminar o aprender o entender), según departamento. 2011

Departamento	Total	Discapacidad para ver, oír, caminar o aprender				No relevado (1)	Ignorado (2)
		Sin discapacidad	Al menos una discapacidad leve	Al menos una discapacidad moderada	Al menos una discapacidad severa		
<b>Total País</b>	<b>3.251.654</b>	<b>2.652.063</b>	<b>365.462</b>	<b>128.876</b>	<b>23.433</b>	<b>81.574</b>	<b>246</b>
Artigas	73.170	61.064	8.398	2.847	573	280	8
Canelones	518.530	426.838	61.597	21.966	3.607	4.470	52
Cerro Largo	84.486	67.556	11.893	3.810	757	461	9
Colonia	122.743	102.513	13.238	4.138	728	2.112	14
Durazno	57.061	47.052	7.043	2.229	438	291	8
Flores	25.008	20.340	3.148	1.041	195	283	1
Florida	67.039	55.518	7.935	2.594	574	415	3
Lavalleja	58.775	48.111	7.210	2.480	499	463	12
Maldonado	161.592	138.068	16.711	4.931	1.031	846	5
Montevideo	1.292.133	1.042.059	127.475	49.567	8.946	64.037	49
Paysandú	113.039	93.483	13.707	4.293	849	693	14
Río Negro	54.655	44.957	6.954	2.010	395	337	2
Rivera	103.421	83.750	13.340	4.747	879	697	8
Rocha	67.199	52.656	9.397	3.284	531	1.328	3
Salto	124.628	102.585	15.357	5.033	902	735	16
San José	108.089	87.093	12.764	4.782	718	2.725	7
Soriano	62.074	67.095	10.347	3.389	616	615	12
Tacuarembó	89.923	72.376	12.533	3.605	793	399	17
Treinta y Tres	48.089	38.949	6.415	1.930	402	387	6

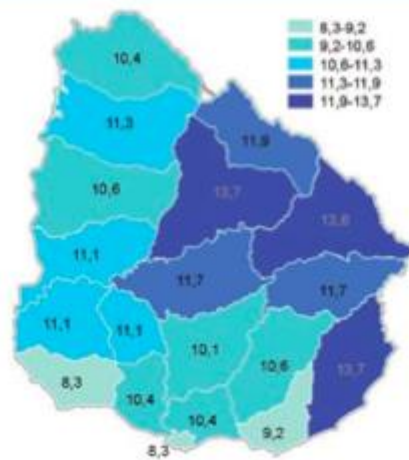
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) - Censos 2011.

Nota: El cuadro no incluye las 437 personas en situación de calle ni la estimación de 34.223 personas que residen en viviendas particulares con moradores ausentes.

(1): Refiere a personas residentes en viviendas colectivas relevadas en planillas especiales o personas residentes en viviendas particulares relevadas con planilla especial en la última semana del operativo censal.

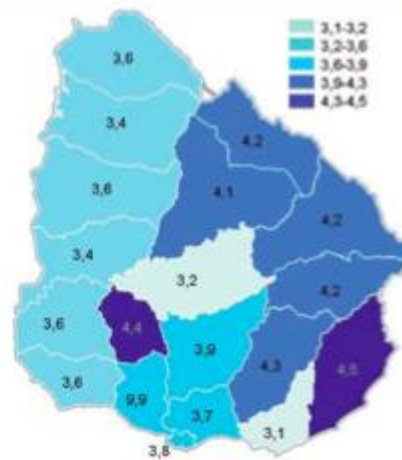
(2): El dato es desconocido o no declarado por el informante del Censo.

Porcentaje de población con dificultades permanentes para ver, según departamento



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Porcentaje de población con dificultades permanentes para oír, según departamento



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

## **6. Convención sobre los derechos de las personas Con discapacidad**

### **INFORME INICIAL DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY**

#### **I) Introducción.**

El Informe inicial de Uruguay al Comité de los Derechos de las Personas con Discapacidad sobre las medidas que ha adoptado el Uruguay para cumplir con las obligaciones contraídas por la Convención Internacional Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, se presenta de conformidad al artículo 35.1 de dicha Convención.

Este Informe fue elaborado y estructurado en base al Documento de Naciones Unidas CRPD/C/2/3 de fecha 18 de noviembre de 2009 titulado “Directrices relativas al documento específico sobre la Convención que deben presentar los Estados partes con arreglo al párrafo 1 del artículo 35 de la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad”.

La redacción del Informe inicial estuvo coordinada por la (Dirección de DDHH y Derecho Humanitario del Ministerio de RREE del Uruguay

Se llevó a cabo un amplio proceso de consultas con los diferentes organismos del Estado involucrados en esta temática, fundamentalmente con el Programa Nacional de Discapacidad (PRONADIS) del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES), el Banco de Previsión Social (BPS), la Dirección de Derechos Humanos del Ministerio de Educación y Cultura, el Ministerio del Interior, el Ministerio de Salud Pública, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, el Poder Judicial, el Poder Legislativo (Comisión de Derechos Humanos de la Cámara de Diputados), el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU) y la Secretaría de Gestión Social para la Discapacidad de la Intendencia de Montevideo.

Asimismo, se realizaron consultas abiertas con las organizaciones no gubernamentales y demás integrantes de la sociedad civil vinculados a la temática de la discapacidad en el marco de la Comisión Nacional Honoraria de la Discapacidad (CNHD).

La elaboración de este Informe representa el inicio de un proceso de análisis retrospectivo sobre las políticas públicas y legislación para las personas con discapacidad así como una oportunidad para promover cambios estratégicos hacia la implementación de una política nacional que garantice el goce pleno de derechos de las personas con discapacidad, sin distinción de edad, etnia, sexo o condición social.

A lo largo de todo el Informe el Estado uruguayo presenta los avances, desafíos y dificultades en la materia de forma honesta reconociendo aquellas áreas en donde por diferentes circunstancias no se han verificado los logros esperados.

## **II) Avances legislativos en materia de discapacidad en Uruguay.**

La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad fue aprobada por el Parlamento Nacional por Ley N° 18.418 del 4 de diciembre de 2008. En agosto de 2011, por Ley N° 18.776 se aprobó la adhesión al Protocolo Facultativo de esta Convención.

La ratificación de la Convención ha permitido junto a otras medidas, dar mayor visibilidad en Uruguay a una temática históricamente postergada en el país.

Por su parte, la Ley N° 18.651 de 19 de febrero de 2010 (**Anexo 1**) es un nuevo paso hacia el establecimiento de un sistema de protección integral a las personas con discapacidad para asegurarles su atención médica, educación, rehabilitación física, psíquica, social, económica y profesional, su cobertura de seguridad social, así como otorgarles los beneficios, prestaciones y estímulos que permitan neutralizar las desventajas que la discapacidad les provoca.

Dicha ley considera con discapacidad a "toda persona que padezca o presente una alteración funcional, permanente o prolongada, (física, motriz, sensorial o visceral) o mental (intelectual y/o psíquica) que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral".

Es necesario consignar que hasta el momento la ley N° 18.651 no ha sido aún reglamentada estando a estudio del Poder Ejecutivo su correspondiente Decreto Reglamentario.

No obstante, muchas de las disposiciones de la ley N° 18.651 (a pesar de su falta de reglamentación) están siendo implementadas a través de diferentes programas y políticas públicas. Entre ellas podemos citar la Encuesta para ayudar a definir las personas con discapacidad severa dependiente que pueden necesitar asistentes personales y las cualidades de los mismos, así como un programa de cursos de formación de cuidadores, que están realizando el Ministerio de Desarrollo Social y el BPS junto a otros organismos y con apoyo de la Fundación Astur y Naciones Unidas.

Por ejemplo, entre otras políticas públicas, el Estado uruguayo (por intermedio del el Banco de Previsión Social) brinda prestaciones económicas a personas con discapacidad e instituciones con un presupuesto anual de más de 500 millones de dólares, beneficiando a más de 150.000 personas y más de 120 instituciones.

## 7. Clipping de prensa

1. Portal Web de Radio FM Gente<sup>54</sup>:

Lunes, 13 de Mayo de 2013

### Atletas especiales recaudan fondos para viajar a Colombia

**14:35 | Un grupo de niños, adolescentes y adultos viajará el mes próximo a Colombia para participar en juegos especiales y necesita ayuda de la población para solventar sus gastos. Cecilia Bracine, dirigente de la Asociación de Atletas Especiales de la Región Este, contó en FM Gente qué tan importante es alcanzar este desafío.**

Un total de 25 personas con capacidades diferentes se entrena en el Campus de Maldonado en varias especialidades, bajo la dirección de la profesora Serrana Hernández. Los más chiquitos prevén viajar el 8 de junio a los juegos especiales que se disputarán en Bogotá (Colombia), pero requieren apoyo económico de la población para lograrlo.

La recaudación avanza a ritmo lento, probablemente porque la gente desconoce la actividad de inclusión e integración que estos chicos, sumados a 21 que llegan desde Rocha y otros tantos desde Lavalleja, realizan en el Campus Municipal. Así lo entiende Cecilia Bracine, que trabaja para alcanzar este desafío.

"Han encontrado apoyo de la gente común, pero no de bancos o instituciones médicas a las que hemos recurrido, entre otras organizaciones", lamentó.

Este jueves 15 la asociación firmará su personería jurídica y espera que eso le allane la tarea de recolectar fondos para solventar las actividades de todos sus beneficiarios. Entretanto, abrieron la cuenta N° 36246 en Red Pagos y están vendiendo una rifa a \$ 100, que será sorteada con la lotería del 31 de mayo.

Quienes deseen acercarse a la asociación o colaborar de diferentes maneras, pueden comunicarse a los celulares: 094 921 414 / 09614 8243 / 096 282423.

mr

---

<sup>54</sup> <http://www.fmgente.com.uy/noticias/atletas-especiales-recaudan-fondos-para-viajar-a-colombia-21375.html>

2. Portal web Maldonado Noticias<sup>55</sup>:

## Atletas de Maldonado viajan a los XX Juegos Especiales Iberoamericanos

Deportes · 7 junio 2013, 12:23



**Nueve atletas con discapacidad intelectual de Maldonado, viajarán este sábado hacia Colombia, para tomar parte en los XX Juegos Especiales Iberoamericanos. Son acompañados por una docente y otros cinco adultos.**

Una delegación de atletas del Campus de Maldonado, participará en los XX Juegos Especiales Iberoamericanos, que se disputarán entre el 8 y el 16 de junio en Bogotá, Colombia.

La delegación está integrada por nueve deportistas con discapacidad intelectual, de entre 14 y 25 años, que participará en las pruebas de atletismo y natación, y está a cargo de la profesora Serrana Hernández, además que viajarán cinco adultos.

Ocho de los deportistas competirán en atletismo y uno en natación. Además, los acompañan cinco adultos, y todos forman parte de la organización civil Atletas Especiales Región Este, creada con el apoyo de la Intendencia de Maldonado.

Algunos de los chicos del Campus ya participaron en los Juegos Especiales Iberoamericanos en 2010, pero para otros se trata de una experiencia nueva, explicó la profesora Serrana Hernández.

Consideró que se trata de una vivencia enriquecedora para los deportistas que en lo personal, "los hace crecer como personas e independizarse". En cuanto a lo deportivo, sostuvo que los chicos "se prepararon muy bien y vienen mejorando marcas".

La delegación de Maldonado partirá hacia Colombia este sábado 8 de junio y tiene previsto participar en las distintas disciplinas entre el 10 y el 12, y llegar a las semifinales y finales a disputarse los días siguientes.

<sup>55</sup> <http://maldonadonoticias.com/atletas-de-maldonado-viajan-a-los-xx-juegos-especiales-iberoamericanos/>

3. Portal web de Radio FM Gente<sup>56</sup>:

Lunes, 17 de Junio de 2013

## Especiales y llenos de medallas



**11:10 | Atletas Especiales de la Región Este participaron de las Olimpiadas Especiales que tuvieron lugar en Colombia y llegaron llenos de medallas para Uruguay. Pero, más allá de los lauros, las organizaciones promotoras de la iniciativa destacaron la experiencia humana y la calidez de este tipo de encuentros. Ya están pensando en 2015.**

Desde Maldonado viajaron ocho jóvenes en natación, atletismo y equitación adaptada que se realiza en la Escuela Sin Límites, con apoyo de la Intendencia. Regresaron con seis medallas de oro, nueve de plata, tres de bronce y menciones por cuarto y sexto puesto.

“Es una emoción muy fuerte, porque los ves a ellos en el podio, con el pabellón nacional. Pero esto va más allá del deporte, esto hace que ellos se sientan personas, que tienen su lugar en la sociedad y que pueden realizar cosas de igual a igual aunque muchas veces son discriminados. Esto es un aprendizaje para todos, volvemos muy sensibles de este evento porque se pone a prueba la condición humana, los valores humanos que a veces nosotros mismos limitamos”, destacó la profesora Serrana Hernández, de la organización de atletas especiales del Este.

Resaltó que la competencia no sólo está habilitada a chicos especiales de alto rendimiento, sino también a aquellos con capacidad reducida que participan en una categoría propia. “Todos son ganadores y todos tienen su potencial y pueden desarrollarlo con otros deportistas”, remarcó la docente.

Agradeció, además, a las autoridades de diferentes direcciones de la Intendencia de Maldonado que aportaron cuatro pasajes a Colombia para facilitar la participación de los chicos, y a a los padres y docentes que trabajaron por esta experiencia.

<sup>56</sup> <http://www.fmgente.com.uy/noticias/especiales-llenos-medallas-21726.html>

4. Portal web Maldonado Noticias<sup>57</sup>:

## Atletas especiales fueron reconocidos en la Junta Departamental

Deportes · 24 julio 2013, 15:01



Este martes la Junta Departamental realizó un reconocimiento a los atletas especiales del Regional Este que participaron en los Juegos Especiales Iberoamericanos de Colombia.

En la sesión de este martes los ediles de la Junta Departamental de Maldonado realizaron un reconocimiento a los atletas que participaron recientemente en los Juegos Especiales

Iberoamericanos de Colombia.

Dicho reconocimiento fue propuesto por el edil Washington Martínez quién destacó la tarea y el desempeño de estos atletas en los Juegos Especiales Iberoamericanos y solicitó más apoyo para estos jóvenes que se están esforzando continuamente para salir adelante.

Por su parte, la presidenta de la Asociación de Atletas Especiales Regional Este, Cecilia Bracine, agradeció el reconocimiento otorgado y destacó la posibilidad de que este tipo de competencias a nivel internacional también se puedan llegar a realizar en el país.

Portal Intendencia de Maldonado<sup>58</sup>:



27/12/2013, 16:27 hs. | Entradas a la venta para la sexta edición del evento

### Lanzan el Partido de Estrellas 2014

El viernes 3 de enero, a las 17.30 horas, en el 5º piso del edificio comunal se realizará el lanzamiento de la 6ª edición del Partido de las Estrellas que se disputará el 5 de enero en el Campus de Maldonado con la participación de reconocidos futbolistas nacionales y extranjeros.

En la ceremonia de lanzamiento estarán presentes autoridades municipales, los organizadores (Enrique Lujambio y Pablo Francescoli), directivos de la Mutual Uruguaya de Futbolistas Profesionales, representantes de la Fundación Niños con Alas y de la ONG Atletas Especiales Región Este.

El Partido de las Estrellas se disputará el 5 de enero, a las 20.30 horas, en el Campus de Maldonado y contará con la participación de reconocidos futbolistas uruguayos y extranjeros. Las entradas están a la venta en los locales de Cambio Nelson, a 30 y 70 pesos. Parte de la recaudación beneficiará a la Fundación Niños con Alas, a la ONG Atletas Especiales Región Este y a la Mutual Uruguaya de Futbolistas.

<sup>57</sup> <http://maldonadonoticias.com/atletas-especiales-fueron-reconocidos-en-la-junta-departamental/>

<sup>58</sup> <http://www.maldonado.gub.uy/index.php?n=12683>


Diario El País<sup>59</sup>:

**SE DISPUTARÁ EL 5 DE ENERO EN EL ESTADIO FERNANDINO**

## Venden entradas para el "Partido de las Estrellas"

El próximo viernes 3 de enero, a las 17:30 horas, en el 5º piso del edificio comunal de Maldonado, se realizará el lanzamiento de la 6ª edición del "Partido de las Estrellas" que se disputará el 5 de enero en el Campus de Maldonado con la participación de reconocidos futbolistas nacionales y extranjeros.

### TEMAS

Enzo Francescoli -  
verano 2014 -  
Partido de las estrellas  
Fundación Niños con 

En la ceremonia de lanzamiento estarán presentes autoridades municipales, los organizadores (Enrique Lujambio y Pablo Francescoli), directivos de la Mutual Uruguaya de Futbolistas Profesionales, representantes de la Fundación Niños con Alas y de la ONG Atletas Especiales Región Este.

El Partido de las Estrellas, cuyos detalles fueron adelantados ayer en Montevideo, se disputará el 5 de enero, a las 20:30 horas, en el Campus de Maldonado y contará con la participación de reconocidos futbolistas uruguayos y extranjeros.

Las entradas, a un valor de \$ 30 las tribunas cabeceras y \$ 70 la platea, ya se pueden adquirir en un stand de Punta Shopping (sector Rincón del hincha), en Híper de Macromercado de Montevideo y Maldonado y en locales de Cambio Nelson de Maldonado, San Carlos y Punta del Este. En las boleterías del Estadio Domingo Burgueño se podrán adquirir a partir del sábado 4 y domingo 5.

<sup>59</sup> <http://www.elpais.com.uy/vida-actual/venden-entradas-partido-estrellas.html>

# Vázquez propuso crear un Instituto Nacional de Discapacitados

El expresidente y candidato a la presidencia por el Frente Amplio, Tabaré Vázquez, dedicó su discurso en el acto que encabezó el jueves en Villa Sara (Treinta y Tres) a la situación de los discapacitados.

FOTO



Tabaré Vázquez. Foto: Archivo El País

## TEMAS

Tabaré Vázquez -  
elecciones 2014

## RELACIONADAS

jue abr 10 2014 22:40

Vázquez habló de 350.000 uruguayos discapacitados que requieren del apoyo del Estado y anunció la creación de un Instituto Nacional de Discapacitados para dar respuesta a sus reclamos y satisfacer sus necesidades.

## 8. Comunicado de prensa

### COMUNICADO DE PRENSA



#### Título informativo

*Ciudad y fecha*

Párrafo 1: Explicitar la información básica del comunicado. ¿Qué pasará?  
¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Por qué

Párrafo 2: Explicar la importancia del evento. Dar las razones que pueda tener la prensa para cubrirlo.

Párrafo 3: Exponer el objetivo del evento y los detalles más concretos como la programación, el itinerario, entre otros.

Por más información Nombre, Comisión de Comunicación (mail / teléfono) Nombre, Comunicación AERE (mail / teléfono)
--

**Atletas Especiales Región Este - AERE**

Dirección del sitio web  
Campus Municipal de Maldonado - Maldonado, Uruguay  
Teléfono: | e-mail: .

## 9. Muestras de identidad visual y campañas de otras organizaciones del sector



NI MÁS NI MENOS,  
IGUALES



## 10. Sponsor information sheet



### Sponsorship Form & Information Sheet

The Laurus Running Club is helping to support the Laurus Foundation with your generous donation. If you would like to sponsor one of the Laurus Running Club runners or simply want to support our teams, you can do so by filling in a pledge amount on the Sponsorship Form below. Don't forget to include the name of the runner you are supporting.

As one of our Partners in Progress, you are helping the foundation fund programs like our Healthy Bodies-Healthy Minds initiative that is bringing healing to our service men and women and others who are suffering from a traumatic brain injury (TBI) or post-traumatic stress disorder (PTSD).

This past November we met a remarkable young lady named Juliana Ramos. She suffered her traumatic brain injury in a tragic car accident in October of 2009. You may have heard or read about Juliana after her fiancée, Chris Medina, appeared on American Idol. The recognition she and Chris have received has brought much-needed attention to the issues facing people with TBI.

But, like so many others with a TBI, Juliana and her family were not given much hope of recovery. We believe that hope is the very thing that these families need most. We know there are no guarantees, but there is always hope.

One of the most exciting and promising treatments is Hyperbaric Oxygen Therapy (HBOT). HBOT is a medical treatment which enhances the body's natural healing process by inhalation of 100% oxygen in a total body chamber where atmospheric pressure is increased and controlled to achieve improvements in brain blood flow.

The results we have seen so far have been remarkable and we hope to continue to expand this initiative with your help. Please become a financial Partner in Progress and help us provide the much-needed services these men and women so richly deserve.

Your financial support will allow us to help those suffering from a TBI on their long road to recovery. Thank you for your support!

### ABOUT THE RACE



"Of all the races I've run, including the Chicago Marathon, this race was the most fun and most challenging of them all ..."

— John Udelhofen, CEO  
Laurus Technologies and  
2010 Chicago Relay Runner

The **Ragnar Relay-Chicago** is a 200-mile course divided into 36 Legs that teams of up to 12 members will navigate over a two-day period. It takes us on a scenic tour of the **Madison-Milwaukee-Chicago** corridor. The Teams will gather in Wisconsin's capital city of Madison on June 10 and will finish the course on Chicago's fabled Lakefront Running Path on Saturday, June 11, 2011.



In support of the Laurus Foundation

Sponsor Name: \_\_\_\_\_ Runner's Name \_\_\_\_\_

Company Name: \_\_\_\_\_

Sponsor name to be listed as: \_\_\_\_\_

Address \_\_\_\_\_ City/State \_\_\_\_\_ Zip \_\_\_\_\_

Company Phone \_\_\_\_\_ Email address: \_\_\_\_\_

Primary Sponsor Contact Name: \_\_\_\_\_

Contact Phone: \_\_\_\_\_

Primary Contact Email address (if different from above): \_\_\_\_\_

Do you wish to have your Name or Company Artwork / Logo displayed ...

• ... on our Website: Yes \_\_\_ No \_\_\_ What is your website address? \_\_\_\_\_

• ... on T-Shirts, Banners, Van Signage, etc.? Yes \_\_\_ No \_\_\_

(Please send us a digital file of your Logo / Artwork) Send to: [info@laurusfoundation.org](mailto:info@laurusfoundation.org)

**Sponsor Level:**

**Contribution:**

**Platinum Sponsor**

> \$1000; your amount: \_\_\_\_\_

*Includes a large banner on one of four vans, sponsor logo on all running shirts worn by 24 runners, and prominent logo placement as Platinum Sponsor on our website.*

**Gold Sponsor**

> \$500; your amount: \_\_\_\_\_

*Includes sponsor logo on van signage, logo on all running shirts worn by 4 runners and listing as Gold Sponsor on our website.*

**Silver Sponsor**

> \$250; your amount: \_\_\_\_\_

*Includes sponsor logo on all running shirts worn by 24 runners and listing as Silver Sponsor on our website.*

Each of the following levels includes a listing on our website for the amount of the contribution received.

**Bronze Sponsor**

> \$100; your amount: \_\_\_\_\_

**Regular Sponsor**

> \$50; your amount: \_\_\_\_\_

**Please make checks payable to:**

Laurus Foundation  
1222 Hamilton Parkway  
Itasca, IL 60143

Federal Tax ID: 26-0699221

**Questions?**

Please contact us at [info@laurusfoundation.org](mailto:info@laurusfoundation.org)  
Fax (630) 875-9300

## 11. Resumen encuesta de notoriedad

	Nombre	Edad	Sexo	Conoce AERE	¿Cómo?
1	Mario	57	Masculino	No	
2	Juana	62	Femenino	No	
3	Nadia	14	Femenino	No	
4	Sofía	12	Femenino	No	
5	Lorena	35	Femenino	No	
6	Camila	16	Femenino	No	
7	Matías	14	Masculino	No	
8	Wilson	18	Masculino	No	
9	Elbio	82	Masculino	No	
10	Maximiliano	26	Masculino	No	
11	Sebastián	16	Masculino	No	
12	Fernando	24	Masculino	No	
13	Paula	37	Femenino	Sí	Profesora de nado sincronizado aquí en el Campus
14	Marisa	68	Femenino	No	
15	Andrés	25	Masculino	No	
16	Clara	58	Femenino	No	
17	Daniel	33	Masculino	No	
18	Marcelo	31	Masculino	No	
19	Ana	16	Femenino	No	
20	Silvia	38	Femenino	No	
21	Blanca	60	Femenino	Si	Mi hermano es parte de Atletas, practica atletismo
22	Ángela	57	Femenino	No	
23	Álvaro	30	Masculino	No	
24	Ximena	37	Femenino	No	
25	Martín	20	Masculino	No	
26	Antonella	24	Femenino	No	
27	Eduardo	26	Masculino	No	
28	Cecilia	19	Femenino	No	
29	Cristina	40	Femenino	No	
30	Valeria	23	Femenino	No	
31	Sergio	54	Masculino	No	
32	Daniel	28	Masculino	No	
33	Andrés	32	Masculino	No	
34	Rosana	33	Femenino	No	
35	Agustina	25	Femenino	No	
36	Sofía	23	Femenino	No	

37	Julieta	24	Femenino	No	
38	Fernando	47	Masculino	No	
39	Alfonso	31	Masculino	No	
40	Ignacio	22	Masculino	No	
41	Eugenia	20	Femenino	Si	Trabajo como administrativo aquí en el Campus
42	Soledad	24	Femenino	No	
43	Federico	28	Masculino	No	
44	Gonzalo	23	Masculino	No	
45	Emilia	25	Femenino	No	
46	Hugo	27	Masculino	No	
47	Alberto	58	Masculino	No	
48	Paula	43	Femenino	No	
49	Lucía	26	Femenino	No	
50	Rosa	63	Femenino	No	

## 12. Imágenes del Campus de Maldonado

