



Universidad ORT Uruguay
Facultad de Comunicación y Diseño

TECHO

Entregado como requisito para la obtención del título de **Máster en Dirección de Comunicación y Marketing**

Maite García Henon, 157784
Tutor: Carlos Souto

Abril, 2024

ORT
UNIVERSIDAD ORT
Uruguay



Índice

Declaración de autoría	3	5. Bibliografía	47
Resumen ejecutivo	4	6. Anexos	49
1. Diagnóstico y mapa de situación	5	Anexo 1. Pauta de entrevistas con empresas aliadas	50
1.1 Diagnóstico del problema	6	Anexo 2. Verbatim empresas aliadas	51
1.2 Mapa corporativo	14	Anexo 3. Pauta de entrevistas con integrantes de Techo Uy	69
1.3 Mapa de comunicación y marketing	22	Anexo 4. Verbatim integrantes de Techo Uy	70
1.4 FODA	23	Anexo 5. Formulario de encuesta Techo Uy	92
2. Visión estratégica		Anexo 6. Resultados de la encuesta realizada a 56 empresas	95
Objetivo central del plan	24	Anexo 7. Objetivos de Sostenibilidad según criterios ASG	105
2.1 Visión estratégica	25	Anexo 8. Análisis de datos y seguimiento de los ODS	106
2.2 Buyer Persona	26		
3. Reflexiones sobre tendencias para el sector y la organización	27		
4. Plan de comunicación y marketing	31		
4.1 Propuesta estratégica	32		
4.2 Ejes estratégicos	34		
4.3 Acciones de comunicación y marketing	35		
4.4 Presentación de las acciones	36		
4.5 Modelo de gestión	43		
4.6 Indicadores clave de desempeño	44		
4.7 Cronograma	45		
4.8 Presupuesto	46		

Declaración de autoría

Yo, Maite García Henon, declaro que el trabajo que se presenta en esa obra es de mi propia mano. Puedo asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizaba el trabajo final de la carrera: Máster en Dirección de Comunicación y Marketing.
- Cuando he consultado el trabajo publicado por otros, lo he atribuido con claridad.
- Cuando he citado de obras de otros, he indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente mía.
- En la obra, he acusado recibo de las ayudas recibidas.
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, explico claramente qué fue contribuido por otros y qué fue contribuido por mí.
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Firma
Maite García Henón

10 de abril de 2024

Resumen ejecutivo

Techo Uy es una organización que cuenta con más de veinte años en Uruguay y que forma parte de una red de 18 países en Latinoamérica. Conocida y reconocida por sus acciones a favor de las poblaciones más vulnerables, la organización ha crecido cada vez más en tamaño y acciones, a lo largo de los años. Las acciones de la organización se expandieron, desde la construcción de viviendas de emergencia prefabricadas en los inicios, a incorporar soluciones sanitarias e infraestructuras comunitarias. Hoy Techo cuenta con una red de más de mil voluntarios y sus construcciones beneficiaron a más de dieciocho mil personas.

Techo se fijó la misión de superar la pobreza a través de la formación y de su acción conjunta con vecinos, voluntarios y otros actores en las comunidades. Para llevar a cabo esta misión Techo necesita recursos que provienen de donantes individuales, apoyos gubernamentales y de las empresas. La organización ofrece varias oportunidades de colaboración a las empresas, que representan su principal fuente de ingresos. Sin embargo hoy la problemática de la pobreza, si bien es importante, no es considerada como prioritaria por las empresas e instituciones. En este caso tenemos un problema: ¿Cómo sensibilizar sobre la temática de la pobreza a empresas e instituciones con el fin de recaudar más fondos y promover el voluntariado corporativo para superarla?

En un mundo donde las políticas de Responsabilidad Social y Empresarial, a través de los Objetivos De Sostenibilidad, van a tomar cada vez más importancia para las empresas, Techo tiene la oportunidad de resaltar y hacer valorar la importancia de sus acciones. En este sentido las redes sociales profesionales como, por ejemplo, LinkedIn son canales de comunicación claves para hacerse conocer aún más y sobre todo promover su acción hacia un público calificado. Techo cuenta con una oferta de colaboración muy relevante para las empresas que se canaliza a través del programa Transforma, lanzado en 2023, el cual ha tenido cierto éxito entre sus empresas aliadas, pero necesita aún mayor difusión. La pobreza tiene muchísimas formas y una empresa no necesariamente sabe cómo abordarla en su globalidad. Sin embargo esta limitación podría ser superada por Techo al realizar alianzas estratégicas con otras ONG y empresas que luchan contra la pobreza de forma complementaria, a través, por ejemplo de la educación, la reinserción laboral o la salud.

Con base en lo anterior este plan de comunicación y marketing aborda 4 ejes estratégicos y desarrolla 11 acciones concretas a llevar a cabo desde mayo del 2024 hasta diciembre del 2026 con el fin de permitir a Techo recaudar más fondos y conseguir nuevas alianzas para atender una problemática que, si bien no es nueva, sigue siendo urgente en Uruguay.

1.

Diagnóstico y mapa de situación



1.1 Diagnóstico del problema /

1.2 Mapa corporativo /

1.3 Mapa de comunicación y marketing /

1.4 FODA /

1.1

Diagnóstico del problema

Los orígenes de Techo

La historia de la organización Techo comienza en 1997 con un grupo de jóvenes chilenos liderado por Felipe Berrios (sacerdote y escritor chileno) quién quiso encontrar una solución a los problemas de pobreza en su país, a través de la construcción de viviendas de emergencia, actuando junto a los habitantes, jóvenes voluntarios y voluntarias.

En 2001 se creó la fundación un Techo para Chile cuyo modelo se replicó rápidamente bajo otros nombres en Salvador y Perú debido a varios terremotos que afectaron a las poblaciones más frágiles. Por otro lado se lanzaron proyectos en Brasil, Colombia, Ecuador y México, pero sin tener una existencia formal.



Desde entonces la organización sigue desarrollándose, está presente en 18 países y cuenta con 1.2 millones de voluntarios trabajando en la lucha contra la pobreza y la mejora de las condiciones de vida de comunidades en situación de vulnerabilidad.

La presente memoria se concentrará exclusivamente sobre Techo en Uruguay y sus acciones en el país.

Techo en Uruguay

En 2003 se lanzan las primeras actividades de Techo en Uruguay bajo la marca «Un Techo para mi País», dos años después se firma un convenio con el FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones) que depende del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) para apoyar la expansión de la organización en la región.

En 2022 Techo Uruguay trabajó en 9 asentamientos en el país y cuenta con 1000 voluntarios. Desde el inicio de su actividad en el país, 3600 viviendas fueron construidas y beneficiaron a 18.000 personas. Sus actividades están principalmente concentradas en Montevideo y Canelones.

Además de viviendas Techo ofrece también «infraestructuras comunitarias» que pueden ser por ejemplo:

- Infraestructura para la movilidad: escaleras, vías, caminos.
- Infraestructura para la recreación y espacios de reunión: canchas de fútbol, plazas, merenderos, salones comunitarios.

Los voluntarios de Techo pueden involucrarse a distintos niveles de la organización, trabajando tanto en construcciones como en otras áreas. Los voluntarios suelen ser jóvenes trabajadores o estudiantes.

Techo también colabora con empresas a través de diferentes formas como las alianzas estratégicas, donaciones, colaboraciones puntuales y a través de «volunta-

"Es muy difícil para una persona asistir a trabajar si cada vez que llueve se le inunda la casa"

Gerente de Recursos Humanos de una empresa del sector de la distribución.

riados corporativos» que asocian, no solamente a las empresas, sino también a los colaboradores en las acciones que lleva a cabo la organización.

Fuentes de ingreso

Las empresas son la principal fuente de ingresos y donaciones de Techo Uy

Al ser una organización sin fines de lucro, Techo Uy tiene que cumplir cada año con metas de recaudación para lograr su buen funcionamiento y poder llevar a cabo sus proyectos. La mayoría de sus ingresos netos y donaciones provienen de empresas e instituciones financieras y el resto de individuos. Si bien los ingresos brutos provenientes de los individuos representan un 48 % de los ingresos totales de Techo los costos de recaudación hacia individuos (servicios de telemarketing) son mucho más elevados que con las empresas. Estos costos de recaudación representan casi la mitad de los fondos recaudados con individuos por lo tanto colaborar con empresas es más interesante y rentable para la organización. En las campañas de recaudación participan anualmente entre 40 y 50 empresas con acciones puntuales. A nivel general de la organización entre 100 y 120 empresas colaboran con Techo bajo distintas formas como donaciones económicas, donaciones de materiales, apoyo técnico y la prestación de espacios.

En función de lo detallado anteriormente el plan de comunicación y marketing se concentrará en las empresas teniendo en cuenta que impactará también colateralmente en los individuos que las conforman.

En un contexto cada vez más competitivo en término de solicitudes de fondos por parte de las ONG y donde la temática de la pobreza no es el foco de atención de las empresas ni de las instituciones, es clave poder sensibilizar acerca de su causa y de esta forma lograr el financiamiento de las acciones de Techo en el país.

Techo Uy lanzó en Marzo 2023 un programa de voluntariado corporativo, el programa Transforma, para incrementar y facilitar la colaboración con empresas e instituciones. Esta colaboración puede traducirse en una ayuda financiera, acciones de voluntariado con integrantes de la empresa u organización de eventos para reunir fondos. Este programa ya cuenta con cierto éxito entre varias empresas que a la fecha son aliadas estratégicas de Techo. En 2023 participaron 25 empresas en el plan Transforma y se estima por parte de la gerencia de la organización que fueron 540 los colaboradores que participaron.

Si bien el plan Transforma hoy no representa una parte sustancial de los ingresos de Techo proviniendo de las empresas, Techo apunta a que pase a ser la forma principal de colaboración que ofrece la organización. Rafael Iruleguy (gerente general de Techo Uy) indica lo siguiente:

A nivel comercial, lo más destacado viene siendo esto de Transforma, de presentar un programa de voluntariado corporativo que involucra todas las acciones comerciales dentro de una misma línea de trabajo y que tenga un abanico bastante grande de oportunidades, que la empresa pueda elegir. [\(Ver Anexo 4\)](#)

Las actividades propuestas en el marco de Transforma van desde ciclos de charlas, partidos de fútbol con comunidades, eventos corporativos, construcción de viviendas, construcción de baños, proyectos comunitarios, comités de selección de proyectos a apoyar, entre otras. El programa apunta a transformar sobre tres niveles: a nivel de equipos laborales, a nivel de comunidades y a nivel personal de cada colaborador.

El programa Transforma ingresó en 2023 a la plataforma (Altus)+ que apunta a que las organizaciones incorporen la sostenibilidad en sus estrategias a modo de: i) maximizar el impacto positivo, ii) minimizar los impactos negativos reales y potenciales, iii) mitigar los riesgos y iv) captar oportunidades. (Techo, 2023)

Altus participa en informar sobre la doble materialidad de las empresas. La materialidad financiera tradicional y la materialidad de impacto en el medioambiente, las personas y las comunidades. La plataforma provee herramientas de gestión certificadas por normas ISO, ESG y conformes a los ODS.

En este marco Altus certifica la calidad y el impacto del programa Transforma que contribuye al cumplimiento de los ODS 1 (Fin de la pobreza), 6 (Agua limpia y saneamiento), 10 (Reducción de las desigualdades), 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles).

Obtención de fondos

Las organizaciones sociales comparten un mismo mercado y compiten entre ellas para recaudar fondos

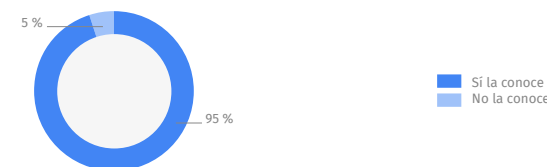
Rafael Iruleguy nota que las organizaciones sociales que buscan recaudar fondos comparten el «mismo bolsillo de empresas» que no crece, sino que hay más competencia para obtener fondos. Lo explica de la siguiente manera:

Hay organizaciones que son nuevas y que tienen menos costos operativos. Techo por el crecimiento y por el seniority de algunos roles, tiene inversiones grandes, y de repente hay organizaciones nuevas que están recién empezando que con poco hacen mucho. Los fondos en realidad son los mismos, a todas las causas y organizaciones entonces ahí es donde empieza la disputa porque hay muchas causas que son importantes, entonces, es difícil a veces para las empresas distribuir su presupuesto para poder ayudar a todos los que les gustaría ayudar.

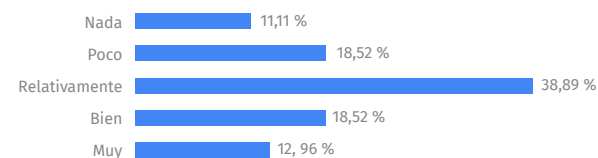
Se realizó una encuesta cuantitativa con 56 empresas uruguayas de distintos tamaños y sectores para analizar el conocimiento general de la organización, su propósito y las oportunidades de colaboración que ofrece. Adicionalmente se llevaron a cabo entrevistas con 7 empresas aliadas de Techo Uy para ir más en detalle sobre las formas de colaboraciones con la organización.

De las empresas que participaron en la encuesta un 95 % conocía la organización; y del 95 % que participó, un 70 % indicaba estar relativamente familiarizado o familiarizado con las acciones llevadas a cabo por Techo Uy.

¿Conoce la organización Techo Uy?



¿Qué tan familiarizado está con las acciones de Techo Uy?



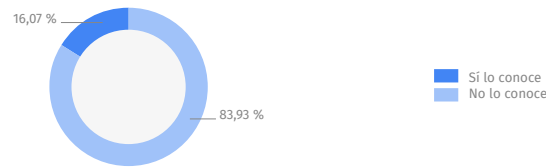
Sin embargo, de estos 95 % que conocían la organización un poco más de 50 % nunca habían colaborado a título personal con esta. A nivel de las empresas el desfase es aún más importante, un 71,5 % de las empresas que participaron no colaboraron de ninguna forma con Techo Uy. En el mismo sentido el porcentaje de desconocimiento del programa de colaboración corporativo, Transforma, es importante, 84 % de las empresas contestaron que no conocían el programa.

¿Colabora con Techo Uy?





¿Conoce el programa corporativo Transforma de Techo Uy?



Sensibilización con la pobreza

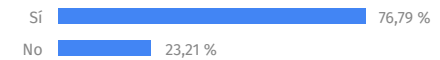
Si bien la problemática de la pobreza que aborda Techo Uy es importante para las empresas y las instituciones, no es prioritaria

Lucía Mainardi, responsable de Marketing y desarrollo de fondos, indica que:

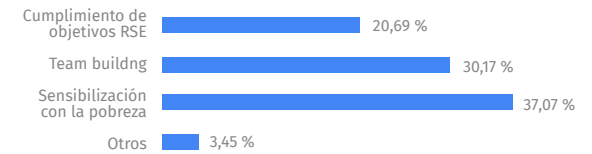
el fin de la pobreza es uno de los objetivos de desarrollo sostenible, la realidad es que no es de los principales que hoy en día se les da con mayor relevancia, que eso es una observación que hemos notado en los últimos tiempos, entonces está también eso, es un objetivo que forma parte del compromiso que tenemos como país al 2030.

De acuerdo a la encuesta realizada con 56 empresas un 77 % de los participantes consideran que la pobreza es una problemática que las empresas deben abordar. De hecho la sensibilización a la pobreza es el primer beneficio que identificaron los participantes de la encuesta al voluntariado corporativo ofrecido por Techo.

¿La pobreza es un asunto que las empresas deben abordar?



¿Qué beneficio identifica en el voluntariado corporativo?



Sin embargo, en función de los resultados anteriores, a pesar de que la pobreza es una problemática importante para ellas, eso no implica que las empresas colaboren con las ONG para luchar contra esta.

De hecho esta falta de accionar por parte de las empresas se ve reflejada también en la población en general donde la pobreza no aparece como el primer problema a tratar de acuerdo con la última encuesta realizada en junio de 2023 por el estudio Cifra. (Cifra, 2023) Surge de la encuesta que los principales problemas del país percibidos por las personas son en primer lugar la sequía (32 %), seguido por la inseguridad (23 %) mientras que la temática inflación, sueldos y pobreza solo llega a un 7 % de preocupación. La encuesta fue realizada de forma telefónica entre el 15/06/23 y el 02/07/23, de la cual participaron 1009 entrevistados.

Cabe también destacar por otro lado un aumento significativo en los índices de pobreza en Uruguay entre el año 2022 y el 2023. En el primer semestre de 2023, el porcentaje de hogares ubicados bajo la línea de pobreza aumentó al 7,2 %, mientras que el porcentaje de personas en esta condición se elevó al 10,4 % en el mismo año. En contraste, durante el mismo período en 2022, se ubicaba en el 6,5 % de los hogares y el 9,1 % de las personas estaban bajo la línea de pobreza. [\(INE, 2022 y 2023\)](#)

Al nivel del Estado uruguayo el cumplimiento del ODS número 1 «Fin de la Pobreza» tampoco es el más prioritario y viene en quinto lugar en el presupuesto nacional de acuerdo con el Informe Nacional Voluntario de Uruguay de 2022. [\(Presidencia de la República Oriental del Uruguay, 2022\)](#)

Gráfico Distribución del presupuesto Nacional por ODS



Comportamiento de las empresas aliadas y colaboradores

Los comportamientos frente a la oferta de colaboración con Techo pueden ser variados entre las diferentes empresas y sus colaboradores

Se realizaron 7 entrevistas con empresas aliadas de Techo (ver Anexo 2) de las cuales surge que la decisión de colaborar con Techo se toma a nivel gerencial y que es un elemento clave para favorecer el involucramiento de los colaboradores en los eventos de Techo. En función de las empresas las acciones de colaboración con Techo tienen mayor o menor éxito como lo demuestran los verbatim siguientes.

Desde una empresa del sector de la distribución manifiestan: «En nuestros colaboradores cada año se han sumado más a la propuesta. Al principio en la primera, había unas 6 personas de las cuales 3 eran los gerentes [...] y en esta otra edición, en la última, éramos diecisiete».

En una empresa del sector de la salud expresan: «Desde el departamento de responsabilidad social y de marketing no hemos logrado todavía ese enganche con nuestros funcionarios».

«Generalmente es Recursos Humanos el que hace todo el filtro y lo propone al directorio». Mencionan desde una empresa del sector de la distribución e importación.

Una Empresa del sector del transporte explica: «La dirección me dijo vamos para adelante, pero siempre fui yo la que estuve muy atrás de esto porque realmente es algo que me gusta mucho» sin embargo «necesitamos más aliados dentro de la empresa, claramente para poder colaborar desde otro punto de vista».

La decisión de colaborar con Techo «fue netamente del directorio». Comentan desde una empresa del sector de la distribución.

A pesar de que son empresas socias la misión de Techo no es siempre bien entendida, como lo explica un integrante de una empresa del sector del transporte:

«Todavía falta un montón para concientizar y para involucrar también al personal. Que se pueda involucrar la mayor cantidad de gente con información, porque a veces hay mucha desinformación y la gente cree una cosa o no está de acuerdo por tal cosa porque creen tal otra y eso nos pasó mucho. La idea en un principio era poder involucrar a todo el grupo económico que somos un montón y hubo mucho rechazo con respecto al tema de que, bueno, de la construcción.»

Este éxito en la participación aparece claramente vinculado a la percepción preestablecida que tienen los colaboradores y/o el *management* sobre lo que hace Techo y de forma más específica las construcciones de viviendas. Las construcciones de viviendas son alojamientos de emergencia, que son a menudo construidas sobre terrenos ocupados de forma irregular y que no representan una solución a largo plazo por la tipología de la construcción. Techo no construye con materiales, sino solo con madera. Así lo explica Rafael Iruleguy, gerente general:

«Hay como un pedido, siempre hubo un pedido, de la Intendencia y del Gobierno a que Techo no construya casas de material [...] porque Techo construye en terrenos ocupados. Porque un asentamiento, por definición, es un grupo de ocho o más familias que se conglomeran ocupando un terreno y no teniendo acceso a por lo menos un servicio básico, luz, agua o saneamiento.»

Problemática

- 1.** Las empresas son la principal fuente de ingresos y donaciones de Techo Uy.

- 2.** Las organizaciones sociales comparten un mismo mercado y compiten entre ellas para recaudar fondos.

- 3.** Si bien la problemática de la pobreza que aborda Techo Uy es importante para las empresas y las instituciones, no es prioritaria.

- 4.** Los comportamientos frente a la oferta de colaboración con Techo pueden ser variados entre las diferentes empresas y sus colaboradores.

¿Cómo sensibilizar sobre la temática de la pobreza a empresas e instituciones con el fin de recaudar más fondos y promover el voluntariado corporativo para superarla?

1.2

Mapa corporativo

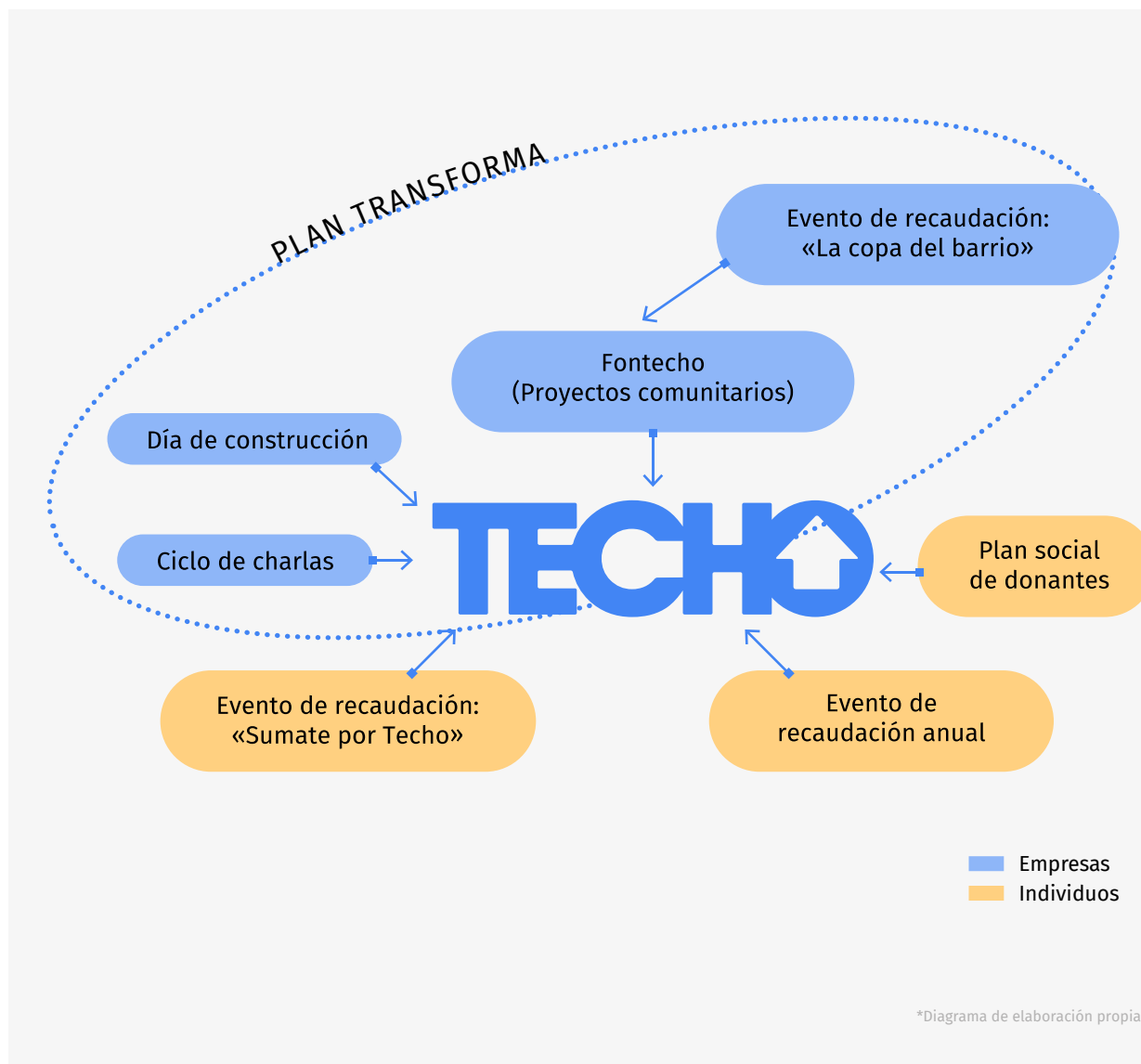
Actividades y servicios

Techo Uy se desempeña en el sector de la Asistencia Social. Si bien la actividad inicial de Techo era de construir alojamientos de emergencia para poblaciones en situación de vulnerabilidad, sus actividades se extendieron a la superación de la pobreza y desigualdad en general, al incluir en estas el desarrollo comunitario y la educación. Sus principales actividades se pueden resumir de la siguiente forma:

- **Construcción de viviendas de emergencia.**
- **Desarrollo comunitario.**
- **Educación y capacitación.**

Las actividades anteriores no se podrían llevar a cabo, si no fuera por el apoyo financiero de socios individuos, empresas aliadas y el apoyo de los voluntarios. Por lo tanto Techo tiene también como actividad fundamental:

- **Promover el voluntariado.**
- **Sensibilizar a individuos y empresas para movilizar fondos.**





Facturación

Los ingresos de fondos de Techo en efectivo se dividen en dos grandes categorías:

Empresas: 50 % de los ingresos brutos vienen de las contribuciones realizadas por empresas aliadas. Este porcentaje varía cada año y suele representar entre un 50 y 60 % de los ingresos brutos totales. A título indicativo las empresas pueden contribuir de las siguientes formas de acuerdo a lo ofrecido por Techo:

- Alianzas anuales.
- Donación de vueltos (donaciones en cajas de supermercados).
- Campañas internas de recaudación.
- Campañas de marketing social y digitales.
- Donaciones en especie.
- Sponsoreo de campañas y/o eventos.
- Apadrinamiento de comunidades.
- Apoyo a programas y proyectos específicos.
- Voluntariado corporativo.

Individuos: 48 % de los ingresos brutos provienen de individuos, los cuales se dividen en dos categorías:

- Donaciones puntuales realizadas a lo largo del año o durante campañas de recaudación.
- Plan mensual de donantes, integrado por individuos socios que realizan donaciones mensuales. Hoy Techo Uy cuenta con más de 5000 socios individuales que donan mensualmente.

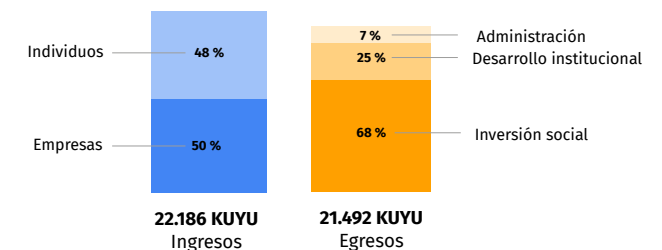
La recaudación de fondos con individuos no es realizada directamente por parte de la organización. Es terceriza-

da con una empresa especializada en *fundraising* que se llama Lazos y que se encarga de todo el proceso de recaudación a través de un servicio de telemarketing.

Adicionalmente las fuentes de financiación de Techo Uy no se limitan únicamente a ingresos en efectivo, sino que cuenta también con otras formas de contribuciones como por ejemplo, equipamientos, materiales, servicios prestados por parte de empresas socias o certificados de créditos otorgados por el Ministerio de Economía y Finanzas que se pueden canjear con donaciones de empresas.

Con respecto a los egresos, 68 % son descritos como inversión social, es decir, las obras de construcción de Techo u otros proyectos sociales. 25 % de los egresos son asociados al Desarrollo Institucional que corresponde a los gastos de comunicación y recaudación de fondos que tiene la organización en sus campañas. Como indicado anteriormente el costo de recaudación hacia individuos a través del telemarketing representa casi la mitad de los fondos recaudados con este segmento. Por otra parte, un 7 % de sus gastos son dedicados al funcionamiento de la organización, es decir, su parte administrativa.

Presupuesto 2022



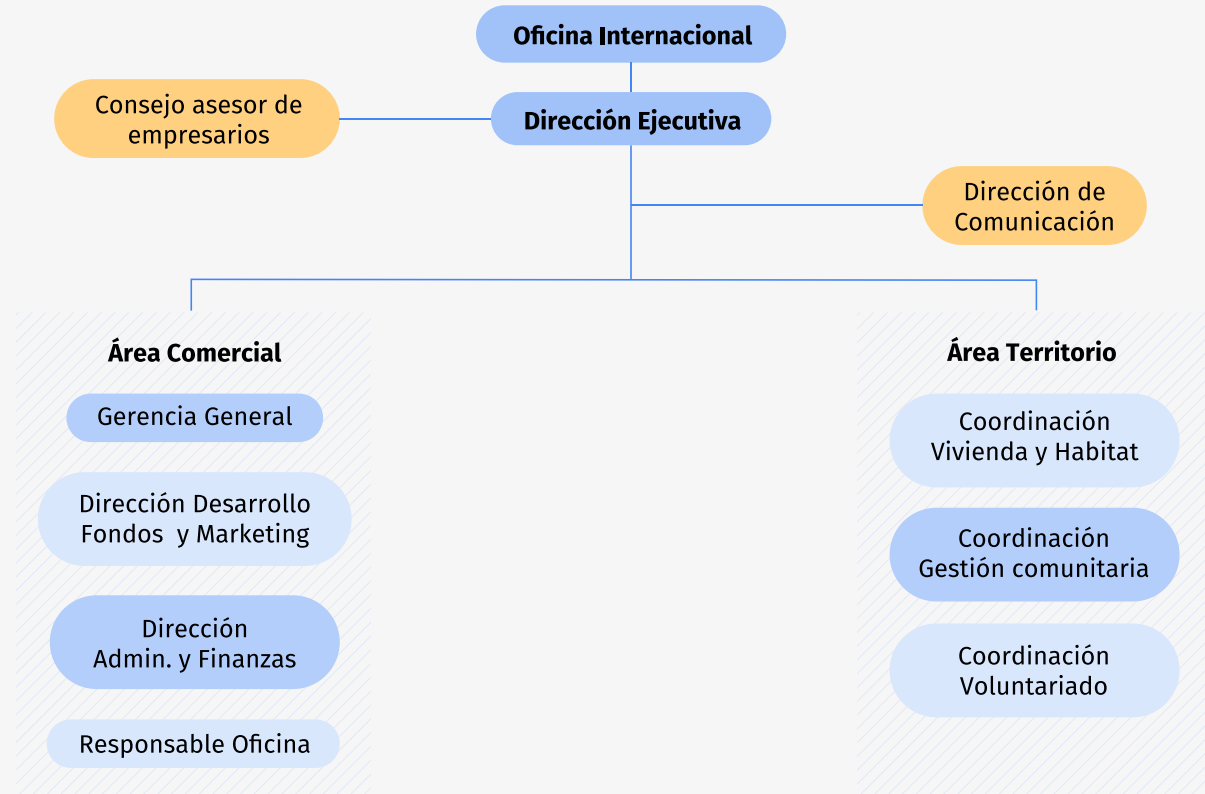
Fuente: Techo.

Organización

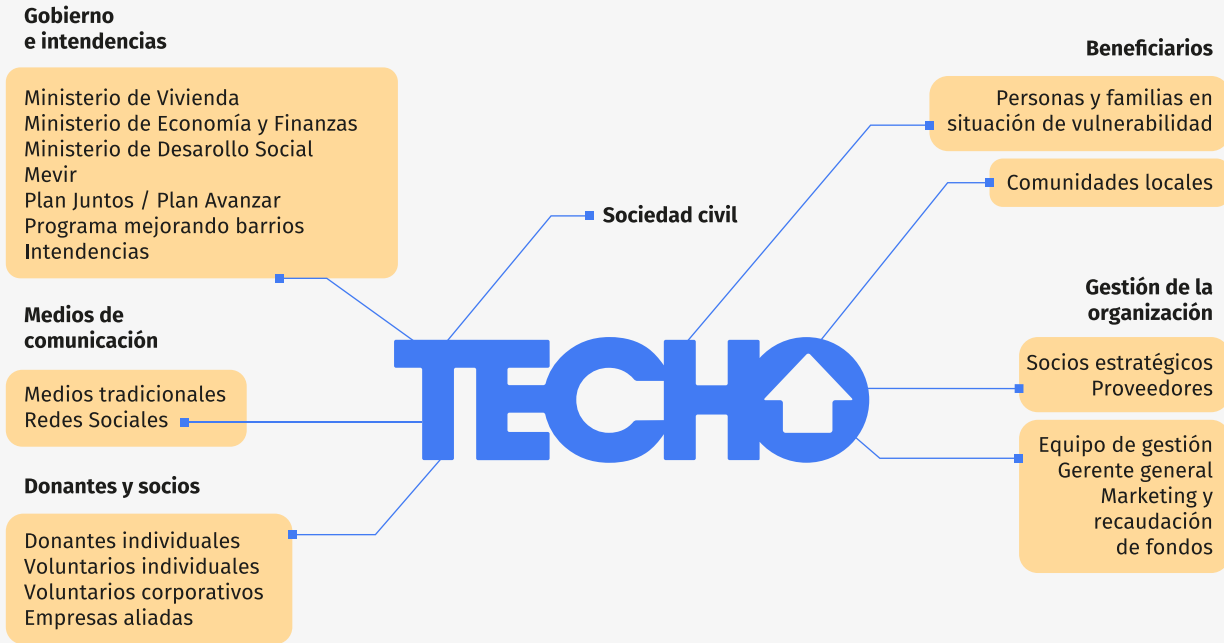
Tal como se indicó previamente Techo Uy pertenece a un conglomerado de organizaciones sociales presente en 18 países de Latinoamérica principalmente, con una oficina local en cada país. Cada oficina local es una entidad asociada a Techo Internacional, una fundación con sede en Chile, cuyo objetivo es proponer, impulsar, coordinar y facilitar el desarrollo y cumplimiento de la agenda programática de la organización.

Todas las instituciones nacionales o extranjeras y que tengan una misión, visión y/o fines similares a TECHO Internacional, pueden solicitar su asociación con esta, bajo la calidad de Entidad Asociada según estatutos.

Techo Uruguay es liderado por un equipo estratégico de nueve miembros que lidera la organización y coordina a los voluntarios. El organigrama del equipo estratégico de Techo Uy se divide en dos grandes categorías «Comercial» y «Territorio», la primera está encargada del desarrollo de la organización, la segunda de la buena ejecución de los proyectos de Techo. El organigrama es el siguiente:



Mapa de stakeholders



*Diagrama de elaboración propia.

Tipología de colaboraciones



- Donantes puntuales.
- Donantes mensuales.
- Aliados: empresas que participan a las acciones de la organización bajo la forma del voluntariado corporativo.
- Socios estratégicos: empresas que por sus servicios contribuyen al buen funcionamiento de Techo y de la realización de sus proyectos, participan de las decisiones estratégicas.
- Voluntarios individuales.



Filosofía corporativa

Misión:

Trabajar con determinación en los asentamientos populares para superar la pobreza a través de la formación y acción conjunta de sus pobladores y pobladoras, jóvenes voluntarios y voluntarias, y otros actores.

Visión:

Una sociedad justa, igualitaria, integrada y sin pobreza en la que todas las personas puedan ejercer plenamente sus derechos y deberes, y tengan las oportunidades para desarrollar sus capacidades.

Valores:

- Solidaridad: «Actuamos en búsqueda del bien común y contra las injusticias y desigualdades».
- Convicción: «Tenemos la certeza de que, a través de nuestro trabajo, vamos a mejorar la sociedad».
- Diversidad: «Enriquecemos nuestro propósito a través de la colaboración entre personas diferentes».
- Optimismo: «Somos creativos y proactivos en el desarrollo de soluciones con actitud propositiva».
- Excelencia: «Realizamos proyectos de calidad apuntando a una mejora permanente».

"Hay organizaciones nuevas que están recién empezando que con poco hacen mucho"

Rafael Iruleguy, gerente general.

Competencia

La plataforma de [\(ICD y BID, 2024\)](#) soportada por el BID releva 2623 organizaciones en Uruguay todas categorías incluidas. Techo Uy es categorizada como una Organización de Desarrollo en el Área de la Inclusión Social (928 organizaciones) y el Área de Participación y Derechos (301). De forma más específica Techo entra en la subárea de la plataforma «Lucha contra la pobreza», categoría que cuenta con 93 organizaciones.

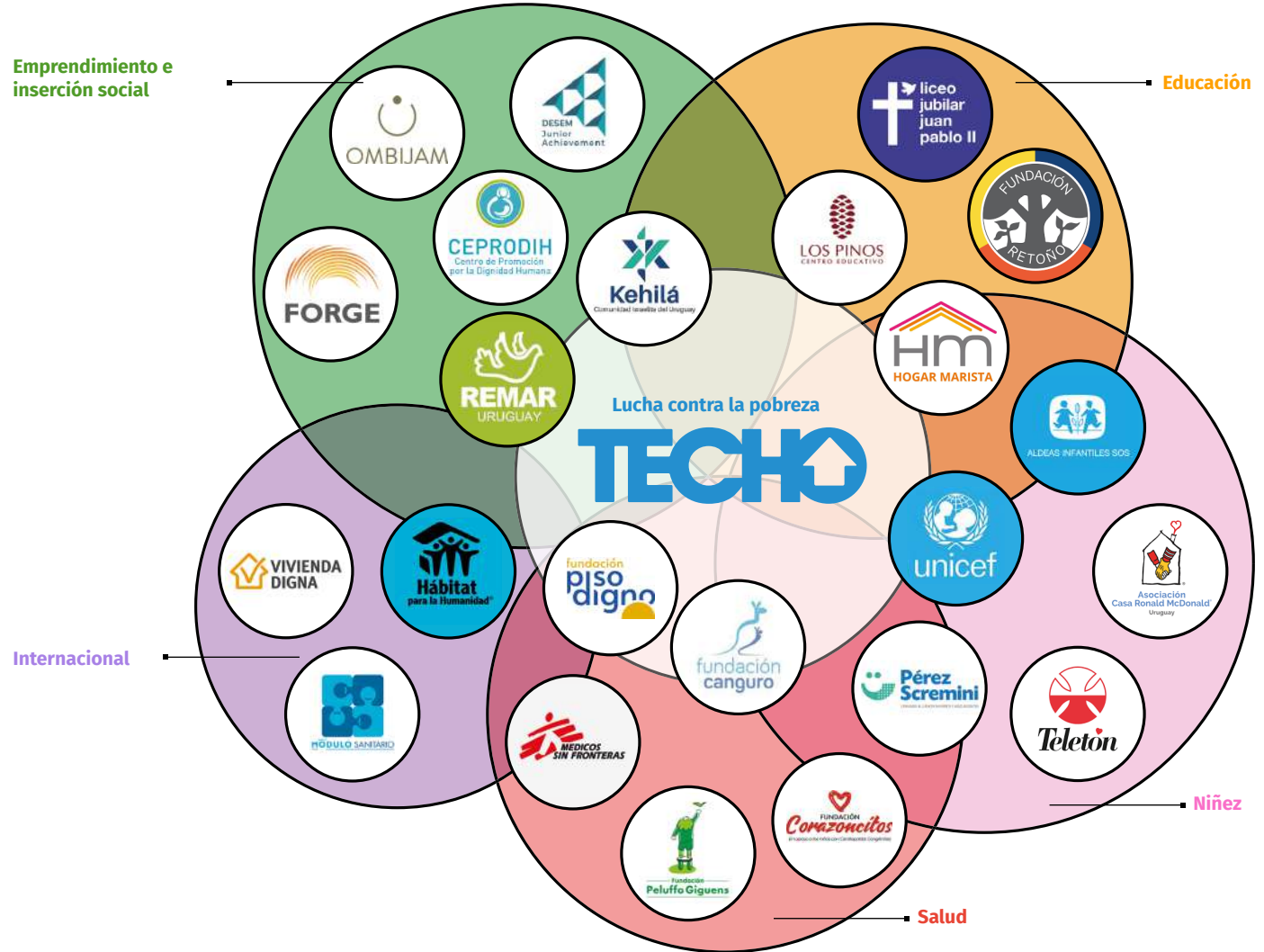
Existen diversas organizaciones con objetivos y enfoques similares a los de Techo Uruguay que trabajan en la lucha contra la pobreza y sus múltiples temáticas, como la vivienda, el desarrollo comunitario, la educación y la asistencia social. Si bien no se puede hablar propiamente dicho de «competidores» estas organizaciones compiten entre ellas para reunir fondos y ser apoyadas por voluntarios.

En el marco de la encuesta realizada con 56 empresas uruguayas ([ver Anexo 6](#)) constatamos que las temáticas principales de las ONG, con las que las empresas colaboraban, son asociadas a los siguiente sectores:

- Salud (27 %)
- Niñez (19,5 %)
- Educación (9,7 %)
- Emprendimiento y reinserción social (9,7 %)

Con base en lo anterior y en las organizaciones indicadas por las empresas en la encuesta, más una investigación web se hizo un mapeo por sectores de las ONG o instituciones relacionadas con Techo Uy y su objetivo de superación de la pobreza. Cabe destacar que la temática general de la lucha contra la pobreza coincide con varias temáticas que se interrelacionan. En la siguiente página se presentará un diagrama de mapeo de las ONG para clarificar la idea.

Diagrama mapeo ONG



- Ombijam
- Ceprodih
- Forge
- Remar
- Kehilá
- Desem
- Vivienda digna
- Fundación Piso digno
- Hábitat para la Humanidad
- Módulo Sanitario
- Médicos sin fronteras
- Fundación canguro
- Pérez Scremini
- Peluffo Giguens
- Fundación Corazoncitos
- Liceo Jubilar
- Fundación Retoño
- Hogar Marista
- Los Pinos
- Aldeas infantiles
- Unicef
- Teletón
- Asociación Casa Ronald Mc Donald

*Diagrama de elaboración propia.

"Sé que cada año se van sumando más empresas, pero todavía falta muchísima concientización a nivel empresarial para fomentarlo a nivel de los empleados"

Gerente comercial de una empresa del sector del transporte.

A nivel de competencia directa no hay organizaciones en Uruguay que hagan exactamente lo mismo en términos de construcciones en madera para soluciones de emergencia habitacional. Sí existen organizaciones similares a nivel internacional, como es el caso de Habitat para la Humanidad ONG que se encuentra presente en otros países de la región, pero que no opera en Uruguay. Según indica Rafael Iruleguy:

Es un tema de volumen de mercado. Está sí en Paraguay, está en Argentina, está en Brasil, está en Chile, está en todos lados menos acá. Acá está presente el UN Habitat, o sea Hábitat para las Naciones, que es la parte de la ONU de Hábitat, que trabajaba muy cercano con Techo.

Sin embargo, al nivel de las acciones llevadas a cabo por el Estado y sus dependencias, Rafael Iruleguy nota que el margen de acción de Techo se achicó porque «hay más organizaciones trabajando, hay más profesionales asumiendo seguimiento y hay más unidades de la intendencia del Estado trabajando en territorio».

Finalmente de acuerdo con los verbatim más relevantes de las entrevistas con 7 empresas aliadas ([ver Anexo 2](#)) de Techo, surge que las organizaciones que trabajan en la inserción laboral tienen una acción complementaria a la de Techo, como lo expresa un integrante de una empresa del sector de la distribución:

Trabajamos con la Fundación Forge, que no sé si sabes que es básicamente Forge, ayuda a jóvenes, que no tienen gran capacidad económica, a lo que es la inserción laboral y el conocimiento de lo que es el mercado de trabajo.[...] hay que colaborar en toda la escalera, que me parece que es ahí donde las empresas pueden colaborar desde el RSE no solo metiendo como quien dice todos los huevos en una canasta, sino acompañando todo el proceso con diferentes ONG que existen y que ya ayudan en todas las diferentes etapas.

Asimismo lo explica un integrante de una empresa del sector de la distribución: «Trabajamos con Ombijam, se dedica a reinserter laboralmente a personas ex privadas de libertad, [...]. Después trabajamos con la Fundación Pro Integra. La Fundación Pro Integra trabaja con personas con discapacidades».

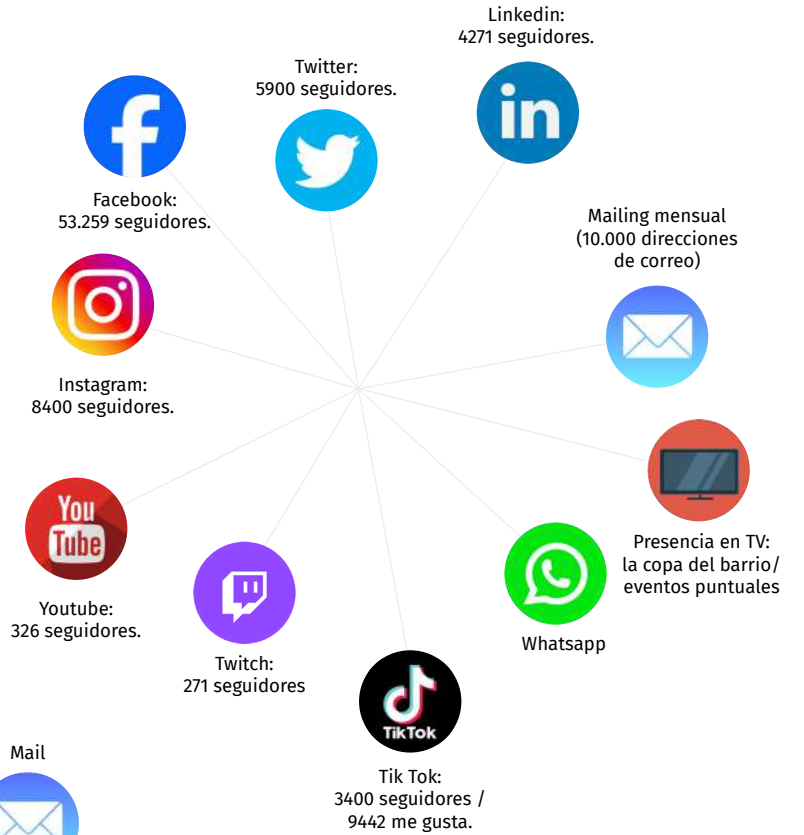
1.3

Mapa de comunicación y marketing

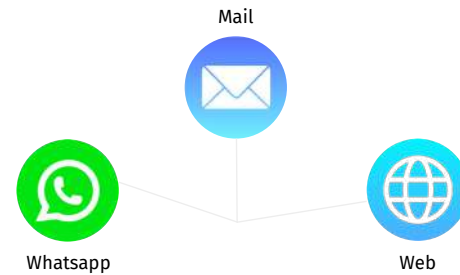
El presupuesto de acciones de comunicación y marketing anual de Techo se encuentra en el entorno de 30.000 USD según las informaciones proporcionadas por la organización. La mitad está dedicada a la actividad de desarrollo de fondos y el resto va a la comunicación institucional, campaña de voluntarios, etcétera.

Mapeo presencia en medios

Externos



Internos



*Diagrama de elaboración propia.

1.4

FODA

Fortalezas

Trayectoria: Historia de 21 años en Uruguay colaborando con poblaciones en situación de vulnerabilidad con una imagen fuerte al nivel nacional e internacional.

Expertise y conocimientos importantes en técnicas de construcción y sostenibilidad.

Apoyo de una red de empresas y voluntarios.

Historias reales de superación de pobreza que permiten inspirar y movilizar voluntarios y donaciones.

Debilidades

Recursos limitados implicando esfuerzos constantes por captar fondos y el apoyo de los voluntarios.

Alta rotación de voluntarios implicando esfuerzos en tiempo y costos continuos de capacitación.

Ciertos canales de comunicación subutilizados o no explotados por ejemplo LinkedIn.

Propuesta de construcción con evolución limitada y que no representa solución a largo plazo.

Oportunidades

Desastres naturales o crisis sanitarias que resaltan la relevancia de la organización.

Tendencia de apoyo a varias ONG por parte de figuras públicas en el rol de padrino o madrina.

Tendencia creciente a seguir cuentas inspiradoras en redes sociales para incrementar su audiencia, a través de Storytelling y sus historias de superación.

La transparencia en las organizaciones y rendición de cuentas son aspectos cada vez más valorados por el público en general.

Amenazas

Cada vez más organizaciones ONG compiten por fondos al nivel nacional y mundial.

Cambios en políticas y normativas de construcción/ vivienda por parte de la Administración.

Variación comportamental de voluntarios jóvenes por cambios de intereses generacionales y también en períodos de campañas electorales.

Cambios en políticas normativas o fiscales que reduzcan los intereses en realizar donaciones o colaboraciones.

2.

**Visión estratégica
Objetivo central
del plan**



2.1 Visión estratégica /

2.2 Buyer Persona /

2.1

Visión estratégica

Desde 2003 Techo Uruguay ha ido creciendo en cantidad de construcciones realizadas, profesionalizó sus formas de trabajar y expandió sus acciones al servicio de las comunidades. Sin embargo, la pobreza y los problemas de alojamiento no han desaparecido en Uruguay y según la tendencia no desaparecerán sin la colaboración de todos los actores de la sociedad civil. Si bien la pobreza es una problemática a la cual la mayoría es sensible de acuerdo con la encuesta realizada (76 % de las empresas que participaron consideran que la pobreza es una temática que tienen que abordar), esto no implica que a nivel empresarial las empresas tomen medidas concretas para luchar contra esta (72 % de las empresas participantes de la encuesta nunca colaboraron con Techo) a pesar de que sienten que deberían hacer más frente a la superación de esta y ser parte de los actores protagonistas. Techo Uruguay es un proveedor de medidas concretas para las empresas que son sensibles a la temática de la pobreza, pero que no saben dónde dirigir su energía para «aportar su granito de arena» (expresión que se utilizó en varias entrevistas realizadas con 7 empresas socias de Techo). Las ofertas de colaboraciones de Techo y las medidas que propone para superar la pobreza tienen

que ser difundidas a las empresas para poder involucrar más actores y poder tener mayor impacto.

Por lo tanto, con base en el cuestionamiento *¿Cómo sensibilizar sobre la temática de la pobreza a empresas e instituciones con el fin de recaudar más fondos y voluntariado corporativo para superarla?* y los hallazgos de la investigación, se definieron los siguientes objetivos para el plan de comunicación y marketing:

Objetivos generales del plan

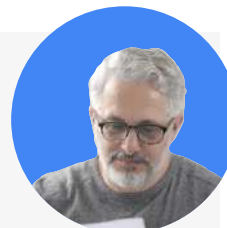
- **Sensibilizar sobre las acciones llevadas adelante por Techo con sus aliados para que las empresas se den cuenta del impacto social y de la importancia que pueden tener para superar la pobreza en Uruguay.**
- **Promover las distintas formas de colaboración que ofrece Techo a las empresas y de esta forma lograr conseguir nuevas alianzas estratégicas e incrementar el ticket promedio de las colaboraciones.**

Objetivos específicos

- Incrementar en un 50 % (a 12 empresas) la cantidad de empresas que participan del programa Transforma en el plazo de 1 año.
- Comunicar sobre el impacto de Techo y las colaboraciones empresariales, produciendo un contenido específico dirigido a el público corporativo en el plazo de 6 meses.
- Incrementar las cantidades de seguidores en la red social LinkedIn en un 100 % en el plazo de 1 año.
- Crear alianzas con, al menos, 2 organizaciones para complementar la oferta de Techo con la temática de inserción laboral y de soluciones *low tech* en el plazo de 1 año.
- Posicionar a la organización como un actor relevante del desarrollo sostenible que permite a las empresas cumplir con sus objetivos de RSE a través de la publicación de dos indicadores de desarrollo social en el plazo de 2 años.
- Lanzar una campaña para adherir nuevas empresas aliadas según el perfil de empresa identificado como *target* e incrementar el ticket de colaboración de las ya existentes en un 20 % en el plazo de 1 año.

2.2

Buyer Persona



GERENTE GENERAL

Tipología de empresa

De 10 a 50 empleados.
Sector de servicios y/o de la distribución.

Segmentación demográfica

Sexo: masculino.
Padre de dos hijos.
Edad: entre 50 y 65 años.
Nivel socioeconómico: medio y medio-alto.
Nivel educativo: Universitario.
Barrio de residencia: Pocitos.
Nacionalidad: Uruguaya.

Segmentación psicográfica

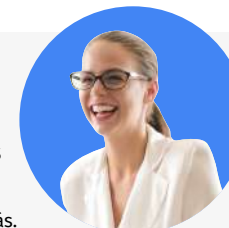
Sensible a las temáticas sociales y a la comunidad cercana a su empresa.
Es solidario, ayuda a organizaciones sociales.
Valora el trabajo como modo de inserción y crecimiento social.
Ascendió socialmente gracias a sus esfuerzos.
Quiere transmitir su energía y las claves de su éxito.
Está comprometido con sus colaboradores y en la vida en general.
Da importancia a la familia en la cual incluye de forma extendida a sus colaboradores.

Actividades, intereses y opiniones

Deporte: running y tenis.
Cultura: Cine nacional e internacional. Suele escuchar podcast y programas de radio en emisora Del Sol.
Lectura: diarios y revistas empresariales: artículos políticos y económicos.

Motivos de colaboración

Es una forma de devolver a la sociedad lo que ganó con su empresa y de dar a cada uno la oportunidad de salir adelante.
Quiere dejar su huella ayudando a barrios carenciados e involucrar a su empresa en la lucha contra la pobreza.



GERENTA DE RECURSOS HUMANOS

Tipología de empresa

Empresa de 50 a 200 empleados o más.
Producción agroalimentaria o industrial.

Segmentación demográfica

Sexo: femenino.
Madre de un hijo
Edad: entre 30 y 50 años.
Nivel socioeconómico: medio-alto.
Nivel educativo: Universitario.
Barrio de residencia: Malvín.
Nacionalidad: Uruguaya.

Segmentación psicográfica

Valora las actividades de grupos, *team building*.
Tiene una participación importante en la comunidad.
Durante su juventud participó en voluntariado joven de Techo, así como de otros proyectos comunitarios.
Recuerda con cariño esa etapa de su juventud.
Es alegre, da mucha importancia al bienestar de todos los colaboradores de su empresa. Busca que cada uno tenga lugar para desarrollarse personalmente y profesionalmente.

Actividades, intereses y opiniones

Deportes: Yoga, pilates y natación.
Cultura: Teatros, museos y exposiciones.
Lectura: libros de autoconocimiento, liderazgo y gestión de equipos.

Motivos de colaboración

Quiere ofrecer a los colaboradores de su empresa la oportunidad de realizar acciones con impactos positivos en la sociedad en el marco de su trabajo como forma de darle un sentido adicional.
Conoce a Techo desde siempre y es una manera de seguir haciendo conocida a la organización.

3.

**Reflexiones
sobre tendencias
para el sector
y la organización**



"Teníamos la idea de volver a colaborar con Techo de vuelta, pero evaluando actividades diferentes que no sea la construcción"

Gerente de Recursos Humanos de una empresa del sector de la importación y la distribución.

A través de la investigación documental se identificaron los siguientes aspectos que vislumbran ser especialmente relevantes para el futuro del sector:

Creator economy

Desde hace varios años se desarrolló a través de las redes sociales la economía de los creadores. Se caracteriza por la creación de contenidos con destino al público en general y encarnado por una persona específica, por ejemplo un *influencer* en Instagram, un *youtuber*, un animador de *streaming* en la plataforma Twitch, entre otros. Cada uno de estos creadores desarrolla su propio estilo y marca personal a través de los contenidos que produce. Extendido a las empresas, instituciones u organizaciones, son identificadas cada vez más a través de una persona física o de un personaje. Evaluando y mitigando riesgos asociados a lo que eso conlleva. (Quiroa, 2023)

Redes sociales profesionales

LinkedIn es una red cada vez más unificada entre lo profesional y lo personal, existe un incremento en la cantidad de publicaciones reuniendo testimonios personales y profesionales, así como reflexiones sobre problemáticas a largo plazo. La pandemia del COVID-19 y el teletrabajo reforzaron esta tendencia de mezclar lo personal y profesional de acuerdo con un artículo del *New York Times* (Kelley, 2022). Un artículo de *Forbes Argentina* (Marajofsky, 2024) nota que LinkedIn cambió su algoritmo para privilegiar, no solo el contenido informativo, sino también el contenido «humano». Por otro lado entre

2021 y 2023 las publicaciones en LinkedIn incrementaron en un 41 % de acuerdo a *Business Insider* (Enberg, 2024) y se espera que los jóvenes usuarios de LinkedIn parte de la *Generación Z* incrementen en un 13 % en 2024. Dicha generación es más propicia a compartir contenidos de índole más personal, de acuerdo con el uso que suelen tener en otras plataformas de redes sociales como, por ejemplo, Instagram y TikTok. (Palma, 2023)

Reportes extra contables

Importancia creciente de los reporting extra contables. El 16 de diciembre de 2022 se publicó en el diario oficial de la Unión Europea la directiva 2022/2464 sobre la obligación de preparar Informes de Sostenibilidad Empresarial. Cada una de las partes que interactúa con una empresa tiene que tener claro, no solamente sus resultados contables, sino también su impacto sobre el territorio en el que operan y las comunidades involucradas de forma clara y transparente. Esta directiva apunta entre otras cosas a luchar contra el *Greenwashing* y entra en aplicación a partir de 2024 para las empresas de la Unión Europea que cotizan en bolsa y que tienen más de 500 empleados. En 2025 se incluyen a las empresas de más de 500 empleados que no cotizan y luego en 2026 las pymes que cotizan en bolsa. A partir de 2028 esta obligación será extendida a empresas no europeas que realizan a partir de 150 millones de euros de cifra de negocio en los países de la Unión Europea. Otras fuentes consultadas confirman también esa importancia creciente de los reporting extra contables, como Trogu (2023) y DERES (2020).

Producción de datos e indicadores de sostenibilidad

Importancia creciente de la producción de datos y de los indicadores de sostenibilidad al respecto del país y de las empresas. Mundialmente se recaban cada vez más datos que pueden ser utilizados para producir indicadores relevantes. La [ONU \(2018\)](#) explica, de acuerdo con los datos obtenidos en la web y su análisis, lo siguiente:

Los datos que existen en este momento aún no bastan para desarrollar políticas mundiales, regionales y nacionales. Muchos gobiernos todavía no tienen acceso a los datos necesarios acerca de toda su población. [...] Al recogerse de manera individual, los macrodatos pueden revelar desigualdades en la sociedad que antes quedaban ocultas por la acumulación de datos generales sobre la población. [...] Una gran cantidad de los macrodatos que tienen el mayor potencial de ser utilizados para el bien público es recogido por el sector privado.

El Anexo 8 ([ver](#)) provee ejemplos de uso de datos web para desarrollar indicadores de seguimiento de los ODS. Para las empresas va a ser cada vez más importante poder medir su impacto social y ambiental ([Cajiga, 2022](#)), en este sentido se desarrollaron varias herramientas para calcular por ejemplo su huella de carbono.

Greenwashing y Social Washing

Existe una tendencia por parte de las empresas de presentarse como responsables socialmente y/o medioambientalmente mientras que realmente no lo son. ([El Bien Social, 2022](#)) Las colaboraciones con organizaciones medioambientales o sociales pueden ser utilizadas para «limpiar su imagen» y excusar sus impactos negativos en el medioambiente o en las comunidades. La ONG deberá evaluar y prestar especial cuidado al riesgo de mal uso de su imagen, por empresas que no cumplen con políticas de desarrollo sustentable. Un ejemplo reciente fue en junio de 2022, la organización Greenpeace que acusó a la empresa de *ultra fast fashion* china Shein de *washing* caritativo al haber realizado una donación a una ONG en Ghana que usa desechos. ([Wohngemut, 2022](#))

Podcasts corporativos

Existe un gran incremento de la producción y publicación de podcast sobre temáticas corporativas e institucionales. El mercado mundial del *podcasting*, es decir, la difusión de un contenido de audio online, es creciente y de acuerdo con la plataforma de análisis económica [Market.us](#) ([Pangarcá, 2023](#)) el mercado del podcast pasará de 22,3 mil millones de dólares en 2022 a 233,9 mil millones de dólares en 2032. Por otro lado se estima que al final de 2024 se llegarán a 504,9 millones de consumidores de podcast mientras que en 2019 eran 274,8 millones ([Díez, 2023](#)). Brasil es el mercado donde más se consumieron podcast en 2022 y Chile fue el mercado con mayor crecimiento este mismo año. A nivel corporativo las empre-

sas producen cada vez más podcast como por ejemplo EYPodcast, This week in Google, Dell, Podcast Volkswagen, BBVA, etcétera. El podcast pasa a ser un elemento importante en la construcción de la imagen de marca y su cultura corporativa. ([Prieto, 2020](#))

Innovaciones low tech

Innovación y colaboración sobre aspectos de low tech e ir hacia una sociedad que consume menos, mejor y con sistemas más sencillos. Esta forma de pensar y de desarrollar se puede aplicar perfectamente a las construcciones de Techo en términos de sostenibilidad. Un producto *low tech* es simple, sobrio y generalmente realizado localmente, o como mínimo fácil de arreglar y reciclable. Tienen que ser accesibles en término de costo y de manejo para atender de forma durable a las necesidades básicas, como por ejemplo: la energía, alimentación, salud, alojamiento, transporte, etcétera ([Garett, 2022](#)). Es una forma de reflexionar que surge desde el uso y las necesidades básicas para encontrar una solución construida con los recursos locales. Un ejemplo clásico de innovación *low tech* es por ejemplo el horno solar. La página web de [Low-Tech Lab](#) apunta a reunir en una misma plataforma todas las innovaciones *low tech* y la manera de reproducirlas. Además de ser un proceso sustentable es también una forma eficiente de luchar contra la pobreza, mejorando el cotidiano y la calidad de vida de las personas que se benefician de estas innovaciones.



La Gamification para reunir fondos

Desde hace varios años se utiliza el concepto de la **gamification** para generar adhesión y generar ventas o recaudar fondos. La *gamification* utiliza la mecánica de los juegos a través de objetivos a alcanzar, obtención de puntos, desafíos con regalos, experiencias lúdicas, etcétera. (García, 2023) Y de esta forma comprometer a los usuarios. Al activar los centros de recompensa del cerebro los juegos generan un mayor compromiso. Para las ONG y las empresas es una herramienta potente. (Nor-kon, 2023) A título de ejemplo varias ONG o aplicaciones utilizan este concepto. Por ejemplo la aplicación Charity Miles permite recaudar fondos para organizaciones a través de desafíos de distancias recorridas caminando por las personas que las apoyan. Las empresas pueden participar de estos desafíos y patrocinarlos lo cual permite también generar mayor compromiso dentro de los colaboradores de las empresas. Otro ejemplo es el de la ONG Habitat for Humanity que promueve en el Reino Unido la organización de juegos, ya sean de mesa o videojuegos, para transformarlos en eventos de recaudación compartiéndolos en las redes sociales. Un último ejemplo es el desarrollo de un videojuego específicamente hecho por la organización como por ejemplo la ONG Charity: water llamado *This is a True Story* que se puede descargar en celulares. El videojuego apunta a sensibilizar sobre la importancia del acceso al agua.

4.

Plan de comunicación y marketing



4.1 Propuesta estratégica /

4.2 Ejes estratégicos /

4.3 Acciones de comunicación y marketing /

4.4 Presentación de las acciones /

4.5 Modelos de gestión /

4.6 Indicadores clave de desempeño /

4.7 Cronograma /

4.8 Presupuesto /

4.1

Propuesta estratégica



Tal como se ilustró en el diagrama de mapeo de las ONG, (ver diagrama) la pobreza es multidimensional se expresa en múltiples formas, en áreas como la alimentación, el alojamiento, la educación, la salud, entre otras. Si bien Techo inició su actividad tratando de solucionar una parte del problema que es el alojamiento de emergencia, la organización se encontró con todas las aristas derivadas de la pobreza.

Para sensibilizar a las empresas una estrategia relevante sería la de conmovir comunicando sobre varias temáticas que se relacionan directamente con la pobreza en Uruguay y el impacto positivo que podrían tener como actores claves.

En función del objetivo principal fijado la propuesta estratégica se va a construir con base en la relación dual problema-solución:

- **Sensibilizar sobre la temática de la pobreza para exponer el problema y generar conciencia.**
- **Promover las colaboraciones con Techo y sus impactos positivos para acercar la solución.**

"Buscar que cada persona que pase por alguna actividad de Techo pueda transformar algo de sí misma y no se vaya igual"

Lucía Mainardi, responsable marketing y desarrollo de fondos.

Sensibilizar sobre la temática de la pobreza y sus diversas formas



Promover las colaboraciones con Techo y sus impactos positivos

La promoción de las colaboraciones con Techo y las acciones a realizar en consecuencia buscan alcanzar los siguientes resultados:

- **Posicionamiento (deseado):** Techo es un actor clave en la superación de la pobreza en Uruguay, gracias a su capacidad de innovar en línea con sus valores de optimismo y de excelencia. Ofrece soluciones y oportunidades de colaboración interesantes a las empresas y que tienen un impacto medible en la sociedad.
- **Soluciones a ofrecer (deseado):** Techo ofrece varias formas de colaboraciones a las empresas las cuales se presentan de forma clara y transparente a través de su sitio web, sus redes sociales, así como también folletería y cartelería en eventos presenciales. Su oferta de soluciones para superar la problemática de la pobreza es completa gracias a las alianzas de Techo con otras organizaciones sociales. Existen ofertas variadas para distintos tipos de empresas.
- **Resultado a presentar (deseado):** Cada colaboración con Techo se traduce de forma clara y se expresa en términos de indicadores de impacto social. Estos indicadores se podrán utilizar por las empresas y sus colaboradores para seguir el nivel de cumplimiento de sus objetivos de desarrollo sostenible y poder medir el grado de su impacto en cada participación.

4.2

Ejes estratégicos

Sensibilizar

- 1. Mostrar el impacto de Techo en el cumplimiento de los ODS:** presentar Techo como una organización con la cual colaborar para cumplir con los ODS y acercar a pequeñas y medianas empresas que no estaban abordando esta temática hasta ahora para involucrarse en este camino de la sostenibilidad, con el acompañamiento de Techo y el acceso a reportes brindados por la ONG.
- 2. Potenciar el posicionamiento de la organización en redes sociales profesionales** a través de LinkedIn, publicando contenidos adecuados para esta red. Compartiendo testimonios de superación luego de la solución habitacional, por ejemplo historias en las que eso ayudó a una posible reinserción laboral de algunos miembros de las familias.

Promover

- 3. Programa Transforma:** Fortalecer y difundir el programa corporativo Transforma, ofreciendo también colaboraciones y trabajo conjunto por plazos mayores a un año y de esta forma reforzar la base de voluntarios y asegurar ingresos económicos futuros. Optimizar los esfuerzos en la captación de aliados estratégicos que se realiza cada año.
- 4. Formar alianzas estratégicas y fomentar innovaciones con otras ONG y empresas para abordar temáticas complementarias a la pobreza.** Realizar alianzas con organizaciones sociales que complementan las actividades de Techo como por ejemplo la educación y reinserción laboral permite ofrecer una solución más amplia con el fin de romper con el círculo de la pobreza. Adicionalmente colaborar con organizaciones y empresas puede permitir fomentar innovaciones *low tech* para a la vez luchar contra la pobreza y promover el desarrollo sostenible poniendo en común las mejores prácticas y el *expertise* de cada una.

4.3

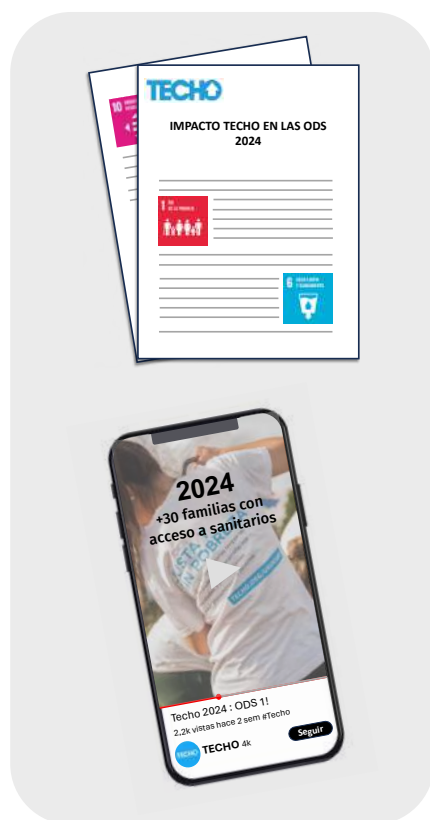
Acciones de comunicación y marketing

Acciones por ejes estratégicos

Objetivo	Ejes estratégicos	Acciones
Sensibilizar	Mostrar el impacto de Techo en el cumplimiento de los ODS	Producir un informe anual que presenta de forma sintética los resultados de la contribución que aporta Techo a los ODS incluyendo ejemplos ilustrativos de testimonio de vida y logros en la lucha contra la pobreza. Informe que se traducirá también en formatos más cortos para contenidos en redes sociales y página web de Techo.
		Capitalizar la información relevada por Techo en el marco de sus actividades en asentamientos. Construir dos indicadores de desarrollo en colaboración con CIFRA y con el Instituto CPE. Repetir colaboración una vez al año para generar visibilidad en la prensa e incrementar los medios ganados.
	Potenciar el posicionamiento de la organización en redes sociales profesionales	Lanzar un podcast propio de la ONG con la temática superación de la pobreza.
		Designar un embajador para difundir el mensaje de Techo en redes sociales. Lanzar una campaña para incrementar el número de seguidores en LinkedIn, a través de LinkedIn Ads, con el apoyo de su audiencia en otras redes, voluntarios y colaboradores. Publicando contenidos que generen interacción y tráfico hacia la web de Techo.
Promover	Programa Transforma	Organizar un desafío entre empresas socias del programa para recaudar fondos a través de la APP Charity Miles.
		Lanzar una campaña de comunicación online para presentar la participación en el Programa Transforma como un argumento de RRHH y de reclutamiento de las empresas.
		Desarrollar una sección específica en la web de Techo para las empresas, donde se presenta de forma detallada la oferta de colaboraciones posibles, noticias sobre próximos eventos, testimonios de aliados y la posibilidad de adherirse fácilmente al programa.
	Formar alianzas estratégicas y fomentar innovaciones	Lanzar una colaboración con la ONG Forge y comunicar sobre el impacto que tienen en conjunto abordando la temática pobreza y reinserción laboral.
		Organizar un <i>Hackathon</i> anualmente para encontrar soluciones <i>low tech</i> en la lucha contra la pobreza aplicables a Techo con el sponsor de empresas aliadas. Lanzar una colaboración de forma anual con LATU/ Social Lab o una empresa aliada para desarrollar una solución <i>low tech</i> e incluirla en sus construcciones de viviendas.

4.4

Presentación de las acciones



*Imágenes de elaboración propia.

4.4.1 Informe anual sobre la contribución de Techo a los ODS

a) Creación y publicación del informe

1. Eje estratégico	Mostrar el impacto de Techo en el cumplimiento de los ODS
2. Descripción	Producir un informe anual que presenta de forma sintética los resultados de la contribución que aporta Techo a los ODS incluyendo ejemplos ilustrativos de testimonios de vida y logros en la lucha contra la pobreza. Informe que se traducirá también en formatos más cortos para contenidos en redes sociales y página web de Techo.
3. Objetivo	Producir un informe detallado sobre el cumplimiento de los ODS por parte de Techo y de cada una de las acciones llevadas a cabo, para que las empresas los puedan reutilizar en sus informes RSE y contenidos derivados para compartir en sus redes sociales.
4. Justificación	68 % de las empresas participantes de la encuesta tiene objetivos de RSE. Las temáticas que interesan más a las empresas son <i>Responsabilidad Social en la Comunidad</i> (21,85 %) y luego <i>Diversidad e Inclusión</i> (17,65 %). Por lo tanto se entiende que si Techo puede producir información detallada y clara sobre el impacto que las empresas tienen al colaborar con la organización, serán datos de relevancia para los reportes anuales o semianuales. Los ejemplos de testimonios de vida y de logros ilustrativos tienen un alto potencial de transformarse en contenidos virales y tienen un impacto fuerte para sensibilizar las empresas y sus colaboradores.
5. Calendario	Producir el informe a lo largo del año, con cierre y publicación al final de cada año. Las empresas tendrán la información al inicio del año siguiente para sus informes anuales.
6. Presupuesto	2000 USD: Grafismo del informe + tiempo de redacción.
7. Nivel de prioridad	Alta.
8. Agentes implicados	Comunicación, empresas socias, Gerencia general.
9. Indicadores	Cantidad de empresas nombrando a Techo en sus informes.

b) Edición de videos cortos para las redes sociales con base en la contribución a los ODS

1. Eje estratégico	Mostrar el impacto de Techo en el cumplimiento de los ODS
2. Descripción	El informe se divide en 4 videos cortos sobre la contribución a cada ODS en los que participa Techo, para publicar en las redes sociales y la página web.
3. Objetivo	Generar un contenido didáctico sobre los ODS para sensibilizar el público con estas problemáticas de una forma creativa de una forma creativa incluyendo ejemplos concretos de logros.
4. Justificación	Es importante complementar el informe anual junto a contenidos de fácil acceso, de acuerdo con los hábitos de consumo en la actualidad, como son los formatos más cortos y audiovisuales en redes sociales.
5. Calendario	Se publicarán 4 videos en un mes después de la publicación del informe anual.
6. Presupuesto	La edición de los videos se llevará adelante con los recursos internos de Techo, se utilizarán imágenes ya existentes y se agregarán textos informativos con fuente en el informe anual.
7. Nivel de prioridad	Media.
8. Agentes implicados	Comunicación, empresas socias, Gerencia general, voluntarios.
9. Indicadores	Cantidad de visualizaciones e interacciones en las redes sociales, tasa de conversión para realizar una donación.

4.4.2 Elaboración de dos indicadores de desarrollo

a) Indicador sobre la percepción de la pobreza en Uruguay con Cifra

1. Eje estratégico	Mostrar el impacto de Techo en el cumplimiento de los ODS
2. Descripción	Colaboración con Cifra para que incluyan en su encuesta anual preguntas sobre la percepción sobre la pobreza de forma más específica. Y que los resultados puedan ser utilizados en los medios tradicionales.
3. Objetivo	Generar visibilidad sobre la temática de la pobreza y que gane más importancia en el debate público frente a otras temáticas.
4. Justificación	Colaboración que permite generar mayor visibilidad a Techo, sensibilizar sobre la temática pobreza para derribar barreras hacia la problemática y también es interesante para Cifra colaborar con la causa.
5. Calendario	Una encuesta y publicación anual a repetir anualmente en Marzo.
6. Presupuesto	Colaboración Pro Bono ofreciendo visibilidad a Cifra como aliado de Techo Uy.
7. Nivel de prioridad	Media.
8. Agentes implicados	Comunicación, Gerencia general, Cifra, asesores de medios.
9. Indicadores	Cantidad de apariciones en la prensa tradicional, tv y radio, cantidad de visualizaciones, interacciones y menciones en las redes sociales. Tasa de conversión para realizar una donación.

b) Indicador sobre el acceso a sanitarios para niños en asentamientos con el Instituto CPE

1. Eje estratégico	Mostrar el impacto de Techo en el cumplimiento de los ODS
2. Descripción	Retomar la colaboración con el instituto CPE para que anualmente se publique un indicador anual sobre los asentamientos en Uruguay y el acceso a los sanitarios para los niños y niñas.
3. Objetivo	Generar visibilidad sobre la temática de la niñez, la pobreza y hacerla entrar en el debate público en los medios tradicionales, así como en las redes sociales.
4. Justificación	Permite sensibilizar sobre la temática pobreza y su relevancia para que se priorice cada vez más a nivel de colaboración empresarial. Genera visibilidad a Techo y al instituto CPE.
5. Calendario	Encuesta y publicación anual en setiembre.
6. Presupuesto	Colaboración gratuita con el Instituto como aliado de Techo Uy.
7. Nivel de prioridad	Media.
8. Agentes implicados	Comunicación, Gerencia general, Instituto CPE, asesores de medios (Wild Fi).
9. Indicadores	Cantidad de apariciones en la prensa tradicional, tv y radio, cantidad de visualizaciones, interacciones y menciones en las redes sociales. Tasa de conversión para realizar una donación.



*Imagen de elaboración propia.



4.4.3 Lanzar un podcast propio sobre la problemática de la pobreza

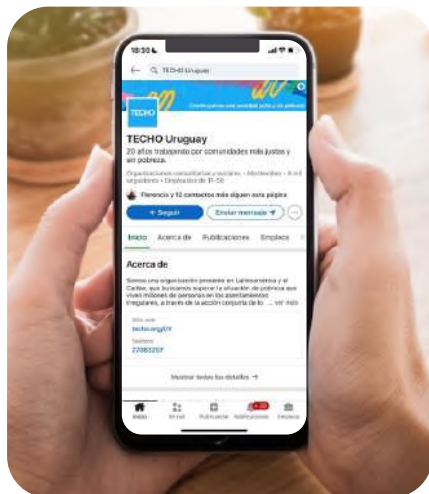
1. Eje estratégico	Potenciar el posicionamiento de la organización en redes sociales profesionales
2. Descripción	Producir y lanzar un podcast en la plataforma Twitch en la plataforma Twitch, que permite contar con un formato audiovisual y poder replicar en otras plataformas, en un formato de 40 minutos con invitados corporativos, políticos y testimonios de personas viviendo en asentamientos. La audiencia podrá dejar comentarios y hacer preguntas.
3. Objetivo	Crear un contenido distinto que pueda ser compartido en LinkedIn y que permita hablar de forma clara y transparente sobre lo que es la pobreza en Uruguay. El podcast tendrá la participación de un vocero de la ONG.
4. Justificación	Generar un contenido que permite sensibilizar sobre la temática pobreza, romper barreras a través de historias de superación y experiencias de voluntarios corporativos, entre otros. En un formato cada más valorado por el público corporativo. También se adecua a las redes sociales como LinkedIn.
5. Calendario	Un episodio mensual a lanzar dentro de 4 meses.
6. Presupuesto	Costos de alquiler y grabación en estudio: 300 USD por episodio, total 3600 USD anual.
7. Nivel de prioridad	Alta.
8. Agentes implicados	Comunicación, Gerencial general, vocero de la organización.
9. Indicadores	Cantidades de escucha, republicación en las redes. Tasa de conversión para realizar una donación.



4.4.4 Designar un embajador para difundir el mensaje de Techo

1. Eje estratégico	Potenciar el posicionamiento de la organización en redes sociales profesionales
2. Descripción	Elegir a Diego Godín como embajador de la organización para que Techo se pueda identificar con mayor facilidad en las redes sociales y a nivel más global.
3. Objetivo	Hacer un buzz alrededor de Techo con la designación de Godín y tener repercusiones en los medios.
4. Justificación	Contar con Diego Godín va a dar más visibilidad sobre Techo y el programa Transforma. Se podrá organizar charlas con Diego Godín sobre el liderazgo y la superación de sí mismo para poner en paralelo con las historias de vidas de las personas que se benefician del apoyo de Techo. Godín apoyó en 2016 la asociación Aldeas Infantiles, ahora retirado del fútbol internacional y con residencia en Uruguay, es la oportunidad de proponer una nueva causa a apoyar. Techo podría beneficiarse de la imagen de deportista que supera sus límites y es líder de equipo.
5. Calendario	Se estiman al menos 6 meses de negociaciones para acordar los términos y poder designarlo por un plazo de dos años.
6. Presupuesto	Se espera una colaboración pro bono de Godín, sin embargo habrá costos de comunicación y de un evento a organizar para anunciar el nombramiento como embajador y asesores legales: monto estimado 2000 USD.
7. Nivel de prioridad	Alta.
8. Agentes implicados	Comunicación, gerencia general, asesoría legal, embajador de marca.
9. Indicadores	Incremento de seguidores en las redes, citaciones en la radio, periódicos y web.

*Imágenes de elaboración propia.



4.4.5 Campaña de incremento de seguidores en LinkedIn

1. Eje estratégico	Potenciar el posicionamiento de la organización en redes sociales profesionales
2. Descripción	Lanzar una campaña de comunicación en todas las redes de Techo pautando en LinkedIn Ads y solicitud a su red de voluntarios de apoyarlos vía mailing.
3. Objetivo	Incrementar la cantidad de seguidores en un 100 % en un plazo de un año.
4. Justificación	La red social LinkedIn está subutilizada a la fecha y es clave para sensibilizar e incrementar la audiencia e interacción con el público corporativo de Techo. También permite comunicarles acerca de sus oportunidades de colaboración y sus impactos en los ODS.
5. Calendario	Campaña por 30 días y posterior seguimiento anual junto al resto de las acciones del plan.
6. Presupuesto	Esta operación se realizará con los recursos actuales de Techo y para la pauta en LinkedIn Ads se destinarán 300 USD por mes, durante 8 meses.
7. Nivel de prioridad	Alta.
8. Agentes implicados	Comunicación, voluntarios, seguidores en las otras redes de Techo.
9. Indicadores	Seguidores, alcance y tasa de conversión para realizar una donación.

4.4.6 Desafío entre empresas socias del Programa

1. Eje estratégico	Programa Transforma
2. Descripción	Organizar un desafío entre empresas socias del programa para recaudar fondos a través de la APP Charity Miles. Charity Miles es una aplicación de fundraising para ONG, la plataforma es auspiciada por empresas y cada km que recorre un usuario genera fondos para la ONG seleccionada, en este caso Techo. Las empresas socias pueden lanzar desafíos entre ellas para alcanzar la mayor distancia recorrida por sus colaboradores.
3. Objetivo	Captar la atención de los colaboradores de forma creativa y generar mayor adhesión al programa Transforma. Se busca recaudar fondos mediante un desafío a lanzar a través de la aplicación Charity Miles e incrementar el ticket promedio de colaboraciones a través de una propuesta alternativa y original.
4. Justificación	Promueve la relevancia de Techo como actor clave en la lucha contra la pobreza, brindando una nueva oportunidad de colaborar a sus empresas socias. Acción que fomenta la sensibilización hacia la pobreza y el team building en los colaboradores.
5. Calendario	Generar anualmente una campaña de recaudación a través de la aplicación, en Noviembre de cada año de forma previa a las vacaciones de verano, período en el que las personas son más propensas a hacer deporte.
6. Presupuesto	500 USD por la elaboración de un banner en la web, LinkedIn y la impresión de carteles a colocar en las empresas.
7. Nivel de prioridad	Media.
8. Agentes implicados	Comunicación, Gerencia general.
9. Indicadores	Fondos recaudados, cantidad de participantes, publicaciones en las redes.



*Imágenes de elaboración propia.



4.4.7 Campaña Fidelizando Colaboradores el Programa Transforma como argumento RRHH para reclutar

1. Eje estratégico	Programa Transforma
2. Descripción	Lanzar una campaña de comunicación online para presentar la participación en el programa Transforma como un argumento de RRHH y de reclutamiento de las empresas en la red social LinkedIn.
3. Objetivo	Presentar el programa Transforma como un argumento de reclutamiento y Visibilizar a las empresas que colaboran y participan en días de construcciones con Techo en sus redes. Idealmente estas colaboraciones se llevarían adelante en días laborales.
4. Justificación	Los colaboradores son cada vez más sensibles a trabajar en empresas comprometidas con la sociedad y el medioambiente. El hecho de que una empresa pueda ofrecer a sus colaboradores poder participar en un programa como Transforma, colaborando con Techo sobre su tiempo laboral podría ser un argumento relevante para la captación de personal.
5. Calendario	Comunicación anual dando visibilidad cada mes a una empresa distinta en la página de Techo.
6. Presupuesto	Techo realizará y establecerá el formato de comunicación, pero el diseño final será realizado a costo de cada empresa.
7. Nivel de prioridad	Baja.
8. Agentes implicados	Comunicación, Gerencia general, empresas aliadas.
9. Indicadores	Visualizaciones en redes, cantidad de reclutamientos exitosos.

4.4.8 Sección para las empresas en la página web



*Imágenes de elaboración propia.

1. Eje estratégico	Programa Transforma
2. Descripción	Desarrollar una sección específica en la web de Techo para las empresas, donde se presenta de forma detallada la oferta de colaboraciones posibles, noticias sobre próximos eventos corporativos, testimonios de colaboradores, empresas socias y la posibilidad de adherirse fácilmente al programa.
3. Objetivo	Incrementar la cantidad de empresas socias del programa Transforma.
4. Justificación	Facilitar el acceso a la información por parte de las empresas sobre las formas de colaboraciones posibles, tener un <i>call to action</i> más fácilmente y lograr de esta forma mayor adhesión al programa Transforma e incrementar la cantidad de empresas socias en voluntariado corporativo.
5. Calendario	6 meses de desarrollo y luego 3 meses de implementación y test.
6. Presupuesto	5000 USD.
7. Nivel de prioridad	Media.
8. Agentes implicados	Gerencia general, Comunicación, Desarrollo de fondos, Desarrollador web, finanzas.
9. Indicadores	Cantidad de visitas en la página y tasa de conversión.



*Imágenes de elaboración propia.

4.4.9 Formar una alianza con una ONG complementaria (Forge)

1. Eje estratégico	Formar alianzas estratégicas y fomentar innovaciones
2. Descripción	Lanzar una colaboración con la ONG Forge y comunicar sobre el impacto que tienen en conjunto abordando la temática pobreza y reinserción laboral. Hacer intervenir integrantes de Forge en acciones de Techo y eventos del programa Transforma. Forge ayuda a insertar jóvenes económicamente vulnerables en la sociedad, para que accedan a una vida de calidad a través del trabajo.
3. Objetivo	Generar una oferta común de colaboración con Forge para tener mayor impacto y visibilidad.
4. Justificación	De los hallazgos obtenidos surge la importancia para las empresas de poder luchar en varios aspectos de la pobreza. Esta alianza permitirá a las empresas tener un impacto mayor colaborando con dos temáticas complementarias y la oportunidad a Techo de derribar barreras que le impedian llegar a un mayor número de colaboraciones con empresas.
5. Calendario	Colaboración por un plazo de 2 años de modo de tener tiempo para obtener resultados.
6. Presupuesto	Organización de un evento en conjunto para lanzar la colaboración: 1000 USD.
7. Nivel de prioridad	Media.
8. Agentes implicados	Gerencia general, Desarrollo de fondos, Comunicación.
9. Indicadores	Incremento de seguidores y visualizaciones en las redes, citas en los medios tradicionales.

4.4.10 Hackaton sobre soluciones low tech aplicables a Techo

1. Eje estratégico	Formar alianzas estratégicas y fomentar innovaciones
2. Descripción	Organizar un Hackathon en un fin de semana a repetir anualmente para encontrar soluciones low tech en la lucha contra la pobreza aplicables a Techo con el sponsor de empresas aliadas.
3. Objetivo	Obtener nuevas ideas para las construcciones de Techo y aprovechar esta oportunidad para recaudar fondos y generar visibilidad a Techo.
4. Justificación	Los Hackaton tienen éxitos desde hace varios años por promover formas colaborativas y desafiantes para encontrar soluciones a problemas específicos. Desarrollar nuevas ideas de innovaciones low tech va a reforzar la imagen de Techo como una organización en la vanguardia de la lucha contra la pobreza y el alojamiento de emergencia. Es una forma también de juntar voluntarios de distintos ámbitos y reforzar su red. El evento será difundido en vivo por Twitch.
5. Calendario	Un fin de semana por año, en Junio.
6. Presupuesto	Organización del evento, comida y premio: 5000 USD cubierto por una contribución en la inscripción solicitada a los participantes.
7. Nivel de prioridad	Media.
8. Agentes implicados	Comunicación, Gerencia general, finanzas, desarrollo de fondos, voluntarios, empresas aliadas.
9. Indicadores	Cantidad de participantes, citas en medios, seguidores en las redes sociales, seguidores del stream en Twitch y tasa de conversión para realizar una donación.



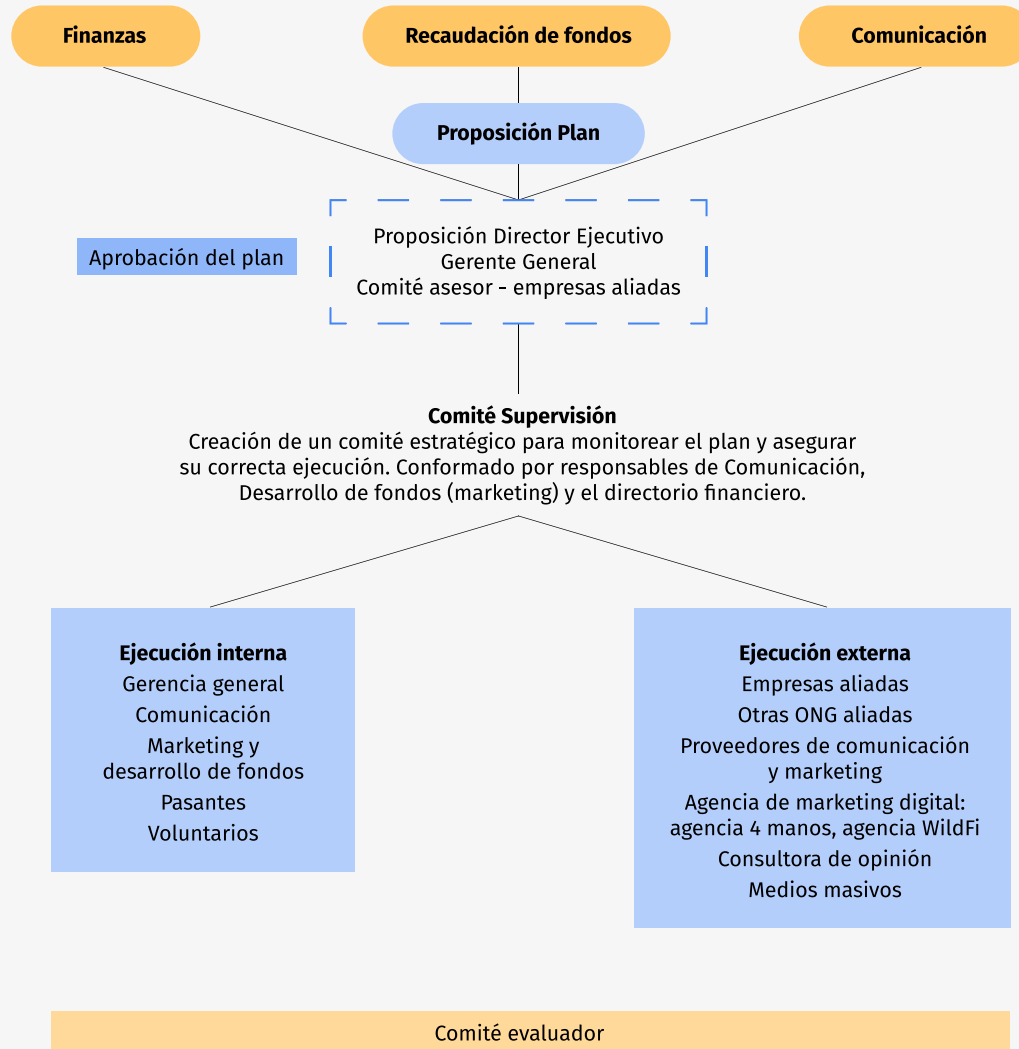
*Imagen de elaboración propia.

4.4.11 Colaboración anual sobre el desarrollo de una solución *low tech*

1. Eje estratégico	Formar alianzas estratégicas y fomentar innovaciones
2. Descripción	Lanzar una colaboración de forma anual con LATU/ Social Lab o una empresa aliada para desarrollar una solución <i>low tech</i> e incluirla en sus construcciones de viviendas. Esta acción puede ir en complemento con el Hackathon instancia en la que se identificaran ideas para nuevas innovaciones y que resulten interesantes para ser desarrolladas en profundidad.
3. Objetivo	Comunicar sobre la alianza y presentar al final del año los resultados en el marco de un evento. Resaltar la relevancia de la ONG y fomentar la participación de empresas interesadas en la lucha contra la pobreza y el camino hacia la sostenibilidad impulsado por innovaciones <i>low tech</i> desarrolladas por Techo y sus aliados.
4. Justificación	Generar visibilidad sobre los desafíos técnicos en la propuesta de construcción de Techo, la cual no ha evolucionado mucho en el tiempo y que puede interesar a empresas en colaborar de una forma distinta mediante la innovación y el desarrollo de soluciones técnicas que permitan mejorar las viviendas realizadas por la organización y la calidad de vida de sus beneficiarios.
5. Calendario	Anuncio de la colaboración en marzo y presentación de los resultados al final del año en diciembre.
6. Presupuesto	Colaboración pro bono, organización de un evento para presentar los resultados 1000 USD.
7. Nivel de prioridad	Baja.
8. Agentes implicados	Gerencia General, Comunicación, voluntarios.
9. Indicadores	Incremento de seguidores y visualizaciones en las redes.

4.5

Modelo de gestión



4.6

Indicadores clave de desempeño

Objetivos específicos	Ejes	Indicadores claves de desempeño
Incrementar en un 50 % (a 12 empresas) la cantidad de empresas que participan del programa Transforma en el plazo de un año.	Programa Transforma	Cantidad de suscripciones al programa Transforma.
Comunicar sobre el impacto de Techo y las colaboraciones empresariales, produciendo un contenido específico dirigido al público corporativo en el plazo de 6 meses.	Programa Transforma, Potenciar el posicionamiento de la organización en redes sociales profesionales y mostrar el impacto de Techo en el cumplimiento de los ODS.	Cantidad de visualización de contenidos en las redes sociales e interacciones.
		Tasa de conversión y monto de fondos recaudados.
Incrementar las cantidades de seguidores en la red social LinkedIn en un 100 % en el plazo de un año.	Potenciar el posicionamiento de la organización en redes sociales profesionales.	Cantidad de seguidores en LinkedIn e interacciones.
Crear alianzas con, al menos, 2 organizaciones para complementar la oferta de Techo con la temática de inserción laboral y de soluciones <i>low tech</i> en el plazo de 1 año.	Formar alianzas estratégicas y fomentar innovaciones.	Cantidad de salidas en la prensa, radio y TV.
		Cantidad de visualización de contenidos en las redes sociales e interacciones.
Posicionar a la organización como un actor relevante del desarrollo sostenible que permite a las empresas cumplir con sus objetivos de RSE a través de la publicación de dos indicadores de desarrollo social en el plazo de dos años.	Mostrar el impacto de Techo en el cumplimiento de los ODS.	Cantidad de empresas nombrando a Techo en sus informes de sostenibilidad.
		Cantidad de salidas en la prensa, radio y TV.
Lanzar una campaña para adherir nuevas empresas aliadas según el perfil de empresa identificado como target e incrementar el ticket de colaboración de las ya existentes en un 20 % en el plazo de un año.	Programa Transforma	Cantidad de suscripciones al programa Transforma.
		Tasa de conversión y monto de fondos recaudados.

4.8

Presupuesto

	2024	2025	2026	Total
Mostrar el impacto de Techo en el cumplimiento de los ODS	2 000 USD	2 000 USD	2 000 USD	6 000 USD
Informe anual sobre la contribución de Techo con los ODS				
Creación y publicación del informe	2 000 USD	2 000 USD	2 000 USD	6 000 USD
Edición de videos cortos para las redes sociales con base en la contribución con cada ODS	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Elaboración de dos indicadores de desarrollo				
Indicador sobre la percepción de la pobreza en Uruguay con Cifra	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Indicador sobre el acceso a sanitarios para niños en asentamientos con Instituto CPE	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Potenciar el posicionamiento de la organización en redes sociales profesionales	4 400 USD	4 800 USD	3 600 USD	12 800 USD
Lanzar un podcast propio sobre la problemática de la pobreza	1 200 USD	3 600 USD	3 600 USD	8 400 USD
Designar un embajador para difundir el mensaje de Techo	2 000 USD	0 USD	0 USD	2 000 USD
Campaña de incremento de seguidores en LinkedIn	1 200 USD	1 200 USD		2 400 USD
Programa Transforma	3 830 USD	2 170 USD	500 USD	6 500 USD
Desafío entre empresas socias del programa	500 USD	500 USD	500 USD	1 500 USD
Campaña Fidelizando colaboradores	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Sección para las empresas en la página web	3 330 USD	1 670 USD		5 000 USD
Formar alianzas estratégicas y fomentar innovaciones	1 000 USD	1 000 USD	1 000 USD	3 000 USD
Formar una alianza con una ONG complementaria (Forge)	1 000 USD			1 000 USD
Hackathon sobre soluciones <i>low tech</i> aplicables a Techo	0 USD	0 USD	0 USD	0 USD
Colaboración anual sobre el desarrollo de una solución <i>low tech</i>	0 USD	1 000 USD	1 000 USD	2 000 USD
Total presupuesto	11 230 USD	9 970 USD	7 100 USD	28 300 USD

5.

Bibliografía

- Cajiga, J. F. (2022, agosto 3). ¿Por qué es importante utilizar y elegir indicadores de sostenibilidad en las empresas? *LinkedIn*. <https://es.linkedin.com/pulse/por-que-c3%A9-es-importante-utilizar-y-elegir-indicadores-j-felipe>
- Cifra (2023, julio 25). Los principales problemas del país. *Novedades*. <https://www.cifra.com.uy/index.php/2023/07/25/los-principales-problemas-del-pais/>
- DERES (2020). *Manual para la preparación e implementación del Balance Social en el Uruguay*. Accedido el 18 de marzo, 2023 desde <https://deres.org.uy/wp-content/uploads/2020/05/Manual-DERES-Preparaci%C3%B3n-para-elaborar-el-Balance-Social.pdf>
- Diez, S. (2023, octubre 10). La fiebre del podcast. ¿Oportunidad real para las empresas? *Marketing News*. <https://www.marketingnews.es/investigacion/opinion/1179937031605/fiebre-del-podcast-oportunidad-real-empresas.1.html>
- El Bien Social (2022, mayo 8). ¿Qué es el Greenwashing o Socialwashing y cómo podemos detectarlo? *El Bien Social*. <https://elbiensocial.org/que-es-el-greenwashing-o-socialwashing-y-como-podemos-detectarlo>
- Enberg, J. (2024, enero 24). We love to hate on LinkedIn. Audiences and ad dollars keep rolling in. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/how-linkedin-leveraging-creator-market-drive-business-growth-2024-1>
- García, O. (2023, noviembre 10). Gamification: qué es la Gamificación y cómo funciona. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/gamification-innovacion/#:~:text=La%20Gamificaci%C3%B3n%20es%20una%20t%C3%A9cnica,la%20lealtad%20de%20los%20usuarios.>
- Garett, C. (2022, junio 21). Lowtech: definición y ejemplos. *Climate Consulting*. <https://climate.selectra.com/es/que-es/low-tech>
- ICD & BID (2024). Repertorio de organizaciones. *Mapeo de la sociedad civil Uruguay*. <https://www.mapeosociedadcivil.uy/organizaciones>
- INE (2022). *Estimación de la pobreza por el método del ingreso segundo semestre 2022*. <https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/comunicacion/publicaciones/estimacion-pobreza-metodo-del-ingreso-segundo-semester-2022>
- INE (2023). *Estimación de la pobreza por el método del ingreso primer semestre 2023*. <https://www5.ine.gub.uy/documents/Demograf%C3%ADayEESS/HTML/ECH/Pobreza/2023/Estimaci%C3%B3n%20se%20la%20pobreza%20por%20el%20m%C3%A9todo%20del%20ingreso%20primer%20semestre%202023.html>
- Kelley, L. (2022, setiembre 16). How LinkedIn became a place to overshare. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2022/09/16/business/linkedin-overshare.html>
- Marajofsky, L. (2024, enero 5). LinkedIn creció un 41 % en los últimos dos años y cada vez los usuarios comparten más contenido personal. *Forbes Argentina*. <https://www.forbesargentina.com/innovacion/linkedin-crecio-41-ultimos-dos-anos-cada-vez-usuarios-comparten-mas-contenido-personal-n46168>
- Norkon (2023, junio 30). What is gamification in business? *Norkon*. <https://www.norkon.net/what-is-gamification-in-business/>

- ONU (2018). Macrodatos para el desarrollo sostenible. *Desafíos Globales*. <https://www.un.org/es/global-issues/big-data-for-sustainable-development>
- Palma, D. (2023, julio 12). El Mandato de la Generación Z: 7 Tendencias en Redes Sociales que Debes Adoptar. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/el-mandato-de-la-generaci%C3%B3n-z-7-tendencias-en-redes-palma-miranda/?originalSubdomain=es>
- Pangarcar, T. (2023, mayo 15). Podcasting Statistics-The Podcast Revolution and Insights. *Market.us*. <https://scoop.market.us/podcasting-statistics/#:~:text=In%20the%20United%20States%2C%20the,value%20%244%20billion%20by%202024>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea (2022, diciembre 14). Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 por la que se modifican el Reglamento (UE) n.º 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (Texto pertinente a efectos del EEE). *Diario Oficial de la Unión Europea*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>
- Presidencia de la República Oriental del Uruguay (2022). *Informe Nacional Voluntario Uruguay 2022*. https://ods.gub.uy/images/Informe_Nacional_Voluntario_Uruguay_2022.pdf.
- Prieto, G. (2020, julio 28). La explosión del podcast corporativo. *LinkedIn*. <https://es.linkedin.com/pulse/la-eclosi%C3%B3n-del-podcast-corporativo-gonzalo-prieto>
- Quiroa, M. (2023, diciembre 4). Economía de los creadores. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/economia-de-los-creadores.html#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20de%20los%20creadores%20hace%20referencia%20a%20todas%20las,y%20servicios%20de%20forma%20creativa>.
- Techo Uruguay (2023, mayo 15). Techo y LSQA se unen a través de Transforma para ingresar a Altus. *Techo Uruguay*. <https://uruguay.techo.org/techo-lsqa-se-unen-a-traves-de-transforma-para-ingresar-a-altus/>
- The Low Tech Lab (2023). Low-Techs for a sustainable and desirable society! *The Low Tech Lab*. <https://lowtechlab.org/en>
- Trogu, V. (2023, diciembre 10). Directiva europea sobre el informe de sostenibilidad. *3bee*. <https://blog.3bee.com/es/directiva-europea-de-presupuestos-sostenibles/>
- Wohgemut, V. (2022, julio 5). Del greenwashing al washing caritativo: el caso de Shein y la moda ultrarrápida. *Greenpeace*. <https://www.greenpeace.org/mexico/noticia-internacional/51084/del-greenwashing-al-washing-caritativo-el-caso-de-shein-y-la-moda-ultrarrapida/>

6.

Anexos



Anexo 1. **Pauta de entrevistas con empresas aliadas /**

Anexo 2. **Verbatim empresas aliadas /**

Anexo 3. **Pauta de entrevistas con integrantes de Techo Uy /**

Anexo 4. **Verbatim integrantes de Techo Uy /**

Anexo 5. **Formularios de encuesta Techo Uy /**

Anexo 6. **Resultados de la encuesta realizada a 56 empresas /**

Anexo 7. **Objetivos de Sostenibilidad según criterios ASG /**

Anexo 8. **Análisis de datos y seguimiento de los ODS /**

Anexo 1.

Pauta de entrevistas con empresas aliadas

1. ¿Podrían presentar a su empresa, rubro, así como el tamaño de esta?
2. ¿Cuál es su política en término de RSE?, ¿llevan a cabo actividades específicas para cumplir con sus objetivos?
3. ¿Qué los llevó como empresa a colaborar con Techo Uy? ¿Cómo surge esta iniciativa?
4. ¿Cómo fue el proceso de decisión para colaborar con la organización?
5. ¿En la actualidad colaboran también con otras ONG o han evaluado hacerlo? De ser posible: ¿Podrían detallar cuáles?
6. ¿Cómo se destaca Techo con respecto a otras ONG en Uruguay?
7. ¿Cuál es su opinión sobre el papel que tienen que tener las empresas en la lucha contra la pobreza?
8. El voluntariado corporativo es el término que utiliza Techo para designar las colaboraciones con integrantes de empresas. ¿Qué formas de colaboración (*participación a un día de construcción, capacitaciones, animación comunitaria, charlas corporativas, etc.*) valorarían ofrecer a sus colaboradores en el marco de un programa de voluntariado corporativo?
9. ¿Cómo mide su empresa el impacto de la colaboración con Techo Uy en términos de responsabilidad social empresarial?
10. ¿Han notado algún cambio en la percepción de sus empleados o clientes como resultado de su colaboración con Techo Uy?
11. ¿Qué conocimiento tienen sobre el programa corporativo Transforma llevado adelante por Techo?
12. En términos de voluntariado corporativo, ¿existen áreas específicas en las que les gustaría expandir o mejorar su participación?
13. ¿Cómo creen que se podría mejorar la propuesta de colaboración de parte de Techo? para asegurarse que esta se ajuste mejor a los objetivos y valores de su empresa
14. ¿Han encontrado problemas o trabas específicas al colaborar con Techo Uy? ¿Cómo los han abordado o superado?
15. En términos de comunicación, ¿les gustaría recibir actualizaciones sobre el impacto directo de su colaboración con Techo Uy? ¿De qué forma?
16. ¿Cuáles son sus preferencias en cuanto a canales de comunicación? A los efectos de recibir informaciones en general y también acerca de próximos eventos de Techo.

Anexo 2.

Verbatim empresas aliadas

Anexo 2.1 Entrevista con una empresa del sector metalúrgico, responsable relaciones públicas y marketing, 200 empleados

¿Cuál es su política en términos de RSE? ¿Llevan a cabo actividades específicas para cumplir sus objetivos?

«No tenemos [política de RSE]. Tenemos como una política que al comienzo de año, se evalúa todos los años, en cuanto a quienes vamos a aliarnos o a quienes vamos a apoyar. Por ejemplo, el año pasado, el 23, bueno sí, somos aliados de Techo desde hace 3 o 4 años. Pero también ayudamos a otras organizaciones como por ejemplo Los Pinos, como por ejemplo también Piso Digno, es una participación económica pero no aliados como Techo».

¿Qué los llevó como empresa a colaborar con Techo Uruguay y cómo surge la iniciativa?

«Nosotros sí bien le vendemos el material a Techo para la construcción de las viviendas a un precio súper conveniente, con materiales que de repente no son de nuestra primera línea. También tenemos la parte de apoyarlos de otra manera, haciendo trabajos corporativos o haciendo otro tipo de donaciones. Por eso son como dos patas, por eso nosotros somos los aliados».

«Estaba buena su propuesta porque invita a las empresas a participar en sus trabajos de voluntariado. Eso les hace bien a ellos, pero más que nada a nosotros trabajar para una organización como Techo te permite crecer, te permite ver realidades que a veces son bastante lejanas para todos nosotros. Te crea un compromiso con la sociedad, totalmente diferente y te enriquece como persona».

«Nosotros hacemos techos y ellos con ese nombre este, hacemos como esa combinación perfecta. Y, bueno, después con todas las propuestas que ellos nos han planteado, siempre nos parecieron súper interesantes. Participar en Transforma, participar en Fontecho, en el comité evaluador. Participar de esas cosas en donde los vecinos están tan comprometidos con esos proyectos está buenísimo».

«Fuimos, por ejemplo, a la cancha de Rosario, que también era una comunidad que necesitaba hacer un piso para poner juegos para niños y vos veías a toda la comunidad involucrada, entonces eso te hace querer también estar vos involucrado en eso y no simplemente, como te decía, bueno ta yo pongo X pesos y ya me olvidé».

«Es el ayudar, el estar y el compartir con la comunidad».

¿Cómo fue el proceso de decisión para colaborar con la organización? ¿Tienen algunos presupuestos predefinidos para, por ejemplo, colaborar con ONG? ¿Cómo es que se toman esas decisiones?

«Sí es que esas decisiones en realidad se toman a nivel de dirección».

«Tienen un presupuesto asignado que nosotros no lo conocemos bien, en el departamento no lo conocemos, se maneja como medio separado de lo que es el marketing y lo que es RSE».

«Por año elegimos cuatro o cinco instituciones para poder colaborar con las mismas. Venimos trabajando con Techo desde hace 3 años».

Perfecto, después preguntarte, ¿cómo se destaca Techo con respecto a otras ONG en Uruguay?

«El acercamiento de ellos y por la calidad de la gente de Techo, como la forma de ser, personas que más allá de su trabajo, es algo tan vocacional que lo vendieron de una manera excepcional que nosotros compramos. Y creo que no es solamente Techo sino es Techo más esas personas. No es solamente el nombre sino también las personas que trabajan en una empresa, en este caso y en otros también».

¿Cuál es la opinión que tienen sobre el papel que tienen o deben de tener las empresas para para abordar la lucha contra la pobreza?

«En muchas ocasiones se decía que las empresas o las personas tenían que hacer donaciones de forma anónima porque uno cuando dona no quiere decir no sé. Nosotros por mucho tiempo sí lo hicimos acá. Si vos preguntabas a alguien a cualquier persona dentro de la organización, no sabía a qué empresa nosotros ayudábamos».

«Pienso que está bueno, el poder decir que estamos ayudando pero no, *marketinamente* sino socialmente. Porque la gente de afuera tiene que saber que además de ser una empresa en este caso, que como te decía trabajamos doscientas personas, también es una empresa que se preocupa de lo que pasa en la sociedad».

¿Han notado algún cambio de percepción tanto de parte de sus empleados como de parte de sus clientes, después de la colaboración con Techo?

«En nuestros colaboradores cada año se han sumado más a la propuesta. Al principio en la primera, había unas 6 personas de las cuales 3 eran los gerentes. [...] Y en esta otra edición, en la última, éramos diecisiete creo, se formó una gran cuadrilla para poder trabajar».

«No sé a nivel fuera de la empresa si eso tiene alguna repercusión o no».

«Cuentas esas experiencias y esas cosas que además te quedan para el recuerdo para siempre porque es algo que no te lo olvidas jamás».

En término de voluntariado corporativo, que es el término que utiliza Techo para las colaboraciones con los integrantes de empresas, ¿qué formas de colaboración ya sea participar un día de construcción, capacitaciones, animación comunitaria o charlas corporativas, valorarían ustedes ofrecer a sus colaboradores en el marco de un programa de voluntariado?

«Las charlas corporativas del año pasado estuvieron geniales y me hubiera gustado que alguna de esas charlas no solamente hubiéramos sido nosotros que somos más del departamento de marketing o el gerente entonces, sino otros compañeros».

«El voluntariado también, porque es una experiencia como te decía única. Creo que todos deberíamos participar para poder entenderlo. Porque son terribles experiencias que te quedan para siempre».

Después preguntarte, ¿cómo creen que se podría mejorar la propuesta de colaboración de parte de Techo hacia las empresas para asegurarse que se ajuste mejor a los objetivos y valores de la empresa?

«La verdad es que hasta ahora lo han llevado genial porque siempre nos han tenido en cuenta en lo que son las presentaciones de ellos, siempre en hacernos protagonistas de esas acciones».

¿Qué conocimiento tienen sobre el programa corporativo Transforma?

«Participamos y nos pareció excelente, excelente. Súper productivo, nos encantó haber participado en todas las charlas».

«Nosotros como empresa hemos participado desde el año pasado en el programa Fontecho, que es promover la ejecución de proyectos que surjan del interés de cierta población. Para un poco ver las necesidades que identifica la comunidad y poder llevarlas a cabo. Este es un programa del que nos gustó mucho participar. Tiene dos modalidades, nosotros participamos como el comité evaluador del mismo».

«Todas las modalidades que presenta Techo dentro de su programa Transforma realmente son cosas que generan impacto positivo para todos, así que es siempre un placer trabajar con ellos».

¿Les gustaría recibir actualizaciones del impacto directo de Techo? ¿de qué forma?

«Generalmente nos están informando, nos están contando todo lo que se hizo como nosotros participamos. Con la parte de Techo al cuantificar siempre las cosas más o menos se tiene una idea».

¿Hay alguna herramienta tipo reporte o algo formal que valorarían recibir?

«A veces uno quiere hacer un seguimiento a la familia».

«Estaría buenísimo poder seguir involucrándose, este decir bueno, tomarse el tiempo como empresa. [...] decir bueno a los 6 meses, no sé vamos y nos damos una vuelta a ver cómo están, cómo va su casa y eso estaría buenísimo».

«Capaz que Techo lo que podría hacer, es decir bueno invitamos, no tienen que ir a construir, solamente es un día con la familia que construyeron. Bueno, charlen con ellos. ¿Cómo se sintieron con la casa? ¿Qué mejoras le hicieron?».

«Nosotros como empresa. Ya nos olvidamos. Claro por ejemplo decir tal día, construimos en noviembre un ca-

lor impresionante, vamos en julio ¿a ver cómo está la cosa? Vamos a tomar un té con ellos, ¿a ver cómo están viviendo?»

¿Cuáles son sus preferencias en cuanto a canales de comunicación? A los efectos de recibir informaciones en general y también acerca de próximos eventos de Techo.

«En lo personal tenemos una comunicación súper fluida con la gente de Techo, que a través de los canales, por mails, en redes sociales y por teléfono por WhatsApp. Realmente tenemos una comunicación muy fluida, nos sentimos muy cómodos».

Anexo 2.2 Entrevista con una empresa del sector de la distribución, jefe de gestión humana, 450 empleados

¿Cuál es la política en términos de RSE que llevan hoy y se llevan a cabo en actividades específicas para cumplir con esos objetivos?

«La idea es devolverle al barrio, al ambiente. Yo digo barrio porque estamos en Uruguay, pero a la zona un poco de lo que también la zona le da a [la empresa]».

«En Uruguay puntualmente nosotros no solo trabajamos con Techo, trabajamos con Forge, trabajamos en manteniendo plazas públicas, más que nada por el barrio Sayago. Trabajamos también con la fundación Bensadoun-Laurent que es para lo que tiene que ver con la inserción laboral de personas en situación de discapacidad».

¿Qué los llevó como empresa a colaborar con Techo en Uruguay? ¿Cómo surge esta iniciativa?

«La relación con Techo viene de mucho antes porque viene de antes que existiera Techo en Uruguay porque ya [la empresa] trabajó con otros Techos, se entiende de Techo Chile y demás».

«La idea siempre fue de trabajar con Techo no solo con la donación de materiales, sino también con la construcción de viviendas y con la donación de dinero».

«La donación de dinero [...] también se hace con lo que nosotros llamamos la campaña de sumate por Techo, que es a los clientes le ofrecemos la venta de lo que sería un ladrillo de Techo, un ladrillo para Techo, que es un ladrillo ficticio».

¿Cómo fue el proceso entonces de decisión para colaborar con la organización?

«No es algo que el País pueda decidir solo sin autorización de nadie y se manda solo Uruguay. Sí, siempre trabajas en sinergia y en lineamientos con algunas normas internas de la compañía».

¿En la actualidad colaboran también con otras ONG o han evaluado hacerlo?

«Actualmente [...] hay charlas de inserción laboral o qué es lo que se necesita en el mercado laboral con la Fundación Bensadoun-Lauren. Pero más fuertemente trabaja-

mos con la Fundación Forge. Ayuda a jóvenes en, que no tienen gran capacidad económica, a lo que es la inserción laboral y el conocimiento de lo que es el mercado de trabajo. Acompaña a personas que están terminando el Liceo y les enseñan».

«Forge ayuda a los jóvenes a ingresar en el mercado sí, y trabajamos no solo con ellos, no solo donamos dinero, sino que además hacemos lo que se llama entrevista simulada que es que entrevistamos jóvenes como si los tuviéramos que contratar para que tengan experiencias de entrevistas y les hacemos una devolución de bueno como mejorar».

«Después entraría lo que es el mantenimiento de las plazas públicas cerca del barrio [...] que nada. Mantenemos la plaza, los juegos arreglados, pintados el pasto corto y demás».

¿Cómo se destaca Techo con respecto a otras ONG en Uruguay?

«Techo lo que tiene de mágico te diría, es que realmente transforman situaciones muy extremas de la vida».

»Pega en el estrato social más debilitado o más rezagado sí, y transforma realmente en cuestión de muy poco tiempo la situación real».

«Mucha gente, tiene el prejuicio [...] mismo de compañeros que todavía no han participado en ninguna jornada de voluntariado. El prejuicio o te diría el falso juicio de

que Techo, no ayuda mucho, solo les hace una vivienda que es muy precaria igual. Y la realidad es que, es porque nunca fueron a un asentamiento».

«Techo labura en eso, labura en que le cambia la vida a alguien con una vivienda de emergencia porque significa que no se vuelva a estar cuando llueve, no vuelvo a estar parado en el barro, porque tiene el techo con aislante, sin filtraciones porque o sea le cambia realmente y vos ves a una familia en un día, lo contenta que está lo agrada de lo que le mejoramos».

«No solamente hace eso, sino que también trabaja con lo que necesita la comunidad, el barrio, que a veces no es una vivienda, hay veces es mejorar un centro comunal, hay veces es trabajar con el tema del saneamiento».

«Nosotros nos sentimos muy contentos, trabajando con ellos, consideramos que realmente es ayuda directa, que impacta directo y rápido».

«Es muy duro, pero te deja contento humanamente».

«Creo que más allá de la actividad de donar plata, de recaudar plata, de donar materiales. Creo que la clave y la magia, es la jornada de construcción. Más allá de que quizás termina siendo más importante capaz que recaudar fondos».

«Anualmente te puedo decir el momento más significativo, para todos nosotros como empleado es el momento de la construcción, es el momento que vemos la diferencia y vemos en la realidad».

«Termina la jornada siendo algo muy lindo, viviendo con muchas emociones, deseándole lo mejor obviamente a la familia y viendo como la familia también te ayuda». «Sí bien Techo te cuenta un poco la historia de la familia, vos en el momento, te conectas mucho más con ellos».

«Hay gente que va en su día libre, hay gente que va en su licencia, lo vemos en los voluntarios de Techo, yo me saco el sombrero».

¿Cuál es la opinión respecto al papel que tienen las empresas en la lucha contra la pobreza?

«Como empresa te diría, el papel es fundamental. No solo en lo que es la producción de mano de obra, de salarios, una empresa cuantos más empleados tienen más trabajo da a esa comunidad, o sea que está ayudando directamente».

«Creo que la clave de las empresas es justamente unirse a otras ONG o a otras empresas que puedan trabajar directamente».

«Cuando una persona no lo sabe o no tiene conocimientos, es muy difícil poder ofrecer ese trabajo, pero sí es más posible acercarse a través de otras ONG que estén más conectadas con lo que pueden ofrecer».

«Es muy difícil para una persona, por ejemplo, asistir a trabajar si cada vez que llueve se le inunda la casa, se le moja todo y no puede llegar, porque tiene que cuidar sus bienes y demás».

«Entonces creo que la forma para poder asegurar algunos mínimos es justamente el trabajar a través de Techo para poder generar esos mínimos que luego obviamente, te lo llevo por ejemplo a la fundación Forge». «Sino lamentablemente termina siendo solamente asistencialismo».

«No poner toda tu fuerza solo en un lugar, sino ayudar en toda la escalera como quien dice. Esa es la idea como compañía ahora, cómo persona creo que las empresas tienen que ayudar en la lucha contra la pobreza».

«Alguien que está muy fuera del sistema incorporarlo de la nada porque no se va a adaptar ni siquiera al sistema de presentación de cómo tenés que venir presentado a un trabajo, la comunicación, la forma de hablar no es lo mismo, atender a un cliente».

«Hay que colaborar con toda la escalera, que me parece que es ahí donde las empresas pueden colaborar desde el RSE no solo metiendo como quien dice todos los huevos en una canasta, sino acompañando todo el proceso con diferentes ONG que existen y que ya ayudan en todas las diferentes etapas».

«Obviamente la empresa tiene que dar ganancias, no es una ONG, la empresa tiene que producir para poder mantener todo eso, pero sí ayudar en cada etapa y cada escalón y no solo focalizarse en una».

¿Además de la participación en la construcción, valoran alguna otra forma de colaboración, como por ejemplo capacitaciones o charlas corporativas?

«Obviamente participamos en lo que es el programa Transformate o Transforma mejor dicho, en las charlas corporativas». «Después tuvimos obviamente la recaudación de fondos de clientes y donación de materiales y demás».

¿Son formas de colaboración que valoran dar a sus colaboradores, o sea, tanto la construcción como, por ejemplo, participar del programa Transforma?

«Lo que la gente más valora, lo que te digo es la construcción de la vivienda. Por qué tiene esa magia que es la magia de Techo».

«Entonces creo que esa magia es lo que hace que nosotros, es lo que más se valora a la gente, la jornada de voluntariado de la construcción. Sí, tenemos un gran compromiso con la gente de cajas que es la que más recauda a la hora de vender los ladrillos de Techo. Y después, en general, la donación de productos, los colaboradores no se enteran».

¿Y han notado algún cambio en la percepción de empleados, pero también de la parte de clientes por ejemplo? ¿Se hace alguna comunicación?

«Ahora no hay nadie que te diga que no conoce Techo. Techo también ha ido creciendo como ONG en Uruguay y cada vez es más conocida». «Hoy en día no conozco gen-

te que no sepa lo que es Techo. Y lo ves en los clientes cuando le ofreces y no te preguntan ¿qué es esto?»

¿La empresa mide su impacto de la colaboración, en términos de Responsabilidad Social Empresarial?

«Eso sí lo hacemos, no solo con control interno, sino que también trabajamos en conjunto con la ONG para que nos den la devolución de cómo nosotros le impactamos a ellos, para después nosotros poder hacer ese estudio y presentar cómo le fue al país en lo que es Responsabilidad Social Empresarial»

¿De qué forma les gustaría recibir actualizaciones de su impacto directo en la colaboración con Techo o de qué forma la reciben?

«Techo te envía que es lo que pasa antes de construir se hacen unas charlas, donde viene Techo a contarnos no solo sobre las familias que le vamos a construir, sino a toda la historia de Techo general».

«Es fluida la comunicación y tenemos el cuánto recaudamos por año, cuántas viviendas vamos construyendo, cuántos colaboradores fueron, cuántas horas brindamos de voluntariado con Techo».

¿Qué conocimiento tienen sobre el programa corporativo Transforma llevado adelante por Techo?

«Techo, diseñó el sistema de charlas corporativas donde va a haber temáticas más particulares de cara a las em-

presas. Por ejemplo liderazgo, liderazgo en crisis, trabajo en equipo, comunicación y demás, que la verdad estuvieron muy buenas».

«Es un programa integral de no solo transformar lo que es la comunidad, sino también transformar las empresas a través de eso».

¿Han encontrado algún problema o alguna traba específica de colaborar con Techo y si es así, cómo lo han abordado o superado?

«Tengo comunicación directa por WhatsApp, es al toque la respuesta por cualquier cosa, o sea, no podría dar nada a ningún punto de crítica o de mejora. Para la fluidez de la comunicación y en armar cosas para hacer se entiende, siempre hay muy buena disposición de ambos lados».

Buenísimo después en términos de voluntariado corporativo, ¿existen áreas en las que les gustaría expandir o mejorar su participación hoy en día?

«Me gustaría profundizar más con el tema de la inserción laboral y también la ayuda en las charlas con las personas en situación de discapacidad. También nos gustaría en algún momento poder empezar a construir más viviendas para Techo».

«Sí, tenemos ideas de seguir creciendo en RSE, más que nada en profundizar. Quizás no tanto en incorporar más cosas, sino en profundizar la ayudar en lo que es esas tres patas generales».

¿Cómo creen que podrían mejorar la oferta de valor de parte de Techo hacia ustedes para conectar con sus valores y sus objetivos?

«Que en los momentos de la recaudación que nos brinden algún tipo de ploteo, banners que después ellos se lleven, para que podamos tener una comunicación más». «Que el cliente pueda entrar y vea que hay algo distinto con Techo».

Anexo 2.3 Entrevista con una empresa del sector de la Salud

Preguntarte, ¿cuál es su política hoy en términos de RSE, si llevan a cabo actividades específicas para cumplir sus objetivos?

«Tenemos acuerdos con distintas instituciones, trabajamos mucho con por ejemplo con el Pereira Rossell que funciona con los niños prematuros que desea brindar asistencia gratuita a los bebés desde que nacen hasta el año de vida».

«También dentro de allí funciona la Casa Ronald McDonald somos muy cercanos».

«En lo que tiene que ver con educación, tenemos un convenio con Anima que es un bachillerato tecnológico, más allá de brindarles el área protegida también ha participado de talleres que nosotros dimos». «Después tenemos un acuerdo con jóvenes también en situaciones de contextos más difíciles y ellos tienen un plan que

es muy bueno, que les da apoyo a las que estén en el cuarto, quinto y sexto de Liceo. Se les da un apoyo que les permite realmente finalizar los estudios se les brinda talleres por esos chicos que están cursando el proyecto con idea de salir adelante tienen asistencia gratuita».

«En términos de educación, también hay Fundación Niños con Alas hay 5 colegios que son como apadrinados, también les damos garantía sin costo a todos los colegios, más allá de que hemos hecho como un taller punto de higiene dental, de salud, o sea de cosas que precisan pero lo más importante es que les damos el área protegida sin costo».

«Después tenemos un vehículo también con una institución que se llama CEPRODIH, con la cual trabajamos muy de la mano porque creemos mucho en lo que ellos hacen y con ellos trabajamos con materiales nuestros que están para descartar y generamos nuevos materiales. Hemos hecho un montón de materiales que nosotros utilizamos en eventos a partir de banderas nuestras, uniformes en desuso, carteles *rollup* que ya no usamos, hemos hecho regalos empresariales, materiales para eventos y también como una dotación de triple impacto eso implica que no solo nosotros utilizamos nuestros productos, sino que a su vez se los compramos, entonces los ayudamos económicamente y se puede trabajar sobre todo con embarazadas en situaciones de vulnerabilidad social y con mujeres que son emprendedoras y que bueno es una salida que tienen de prácticas de determinados oficios como una salida porque muchas están vinculadas a casos de violencia doméstica».

¿Qué los llevó como empresa a colaborar con Techo Uy y cómo surge esta iniciativa?

«Porque creemos en la importancia del trabajo que realizan y cómo estas construcciones, cambia la vida de muchas familias y bueno era apoyar en causas, así que sabemos que son tan relevantes para la sociedad».

¿Cómo se destaca Techo con respecto a otras ONG en Uruguay y qué es lo que creen que los diferencia?

«Creo que es un trabajo que es muy visible, entonces mismo trabajando con los chicos que siempre no faltan, unos nos envían como el reporte de las cosas que se hicieron la memoria. Es como que es una inversión social que se hace, pero que uno tiene un retorno, que es bien claro que es, se hicieron tantas construcciones, se juntaron fondos para poder construir tantas viviendas».

¿La parte de colaboración empresarial la siguen desde el área de marketing o también desde alguna otra área?

«Estamos trabajando en conjunto con responsabilidad social, pero a partir de ahora [...] esto va a ser ya marketing y responsabilidad social, eventos»

¿Cuál es su opinión sobre el papel que tienen que tener las empresas en la lucha contra la pobreza en Uruguay?

«Sin duda que desde todas las empresas de alguna manera podemos construir y aportar un grano de arena».

«Por algo también está en los ODS y bueno que sí, desde nuestro lugar que ocupamos en cada empresa, cómo podemos contribuir en esto. Sobre todo trabajando en estos contextos que son más vulnerables de la sociedad»

«El recuerdo más vívido de parte de la directora: atendían en barrios sumamente carenciados y que veía la realidad de esas familias y que obviamente les movía muchas cosas y creo que ese fue el motor principal, tanto como la alianza está, como por ejemplo también la Casa Ronald McDonald, que antes los niños, las familias que tenían que ser atendidas en el hospital que venían del interior y los veía que dormían en las escaleras. Entonces iban a atender a esas familias que venían del interior y de repente pasaban semanas acampando en condiciones sumamente precarias cuando tenían que estar descansados para poder tener esa fuerza emocional, para poder contener a sus hijos que tenían internados y a sus familiares».

«Al estar desde la salud, tener contacto con todas las realidades de nuestra sociedad también tiene que ver con eso de compromiso de poder ser transformadores o gente que contribuyan con estos cambios en la sociedad».

«Para nosotros es tan relevante poder estar en esas áreas que entendemos como son en situaciones o en contextos más vulnerables, más difíciles en lo que tiene que ver con la educación, que también creemos en que la educación está muy vinculada a la salud».

Utilizando el término de *voluntariado corporativo*, que es el empleado por Techo para designar las colaboraciones con integrantes de empresas: ¿Qué formas de colaboración, ya sea participar en un día de construcción, capacitaciones, animación comunitaria o charlas corporativas, valorarían ofrecer a sus colaboradores en el marco de un programa de voluntariado?

«Poder sensibilizar también internamente eso uno lo logra en los hechos, o sea realmente en esa jornada [de construcción] que es de convivencia, de poder conocer el barrio y poder estar ahí y viendo como uno con sus manos [...] Después hacer algo que tiene un impacto positivo en la vida de estas familias, ese es el que veo con mayor potencial».

¿Han notado algún cambio en la percepción de sus empleados o clientes como resultado de su colaboración con Techo?

«Eso no y creo que porque también nosotros no hemos hecho toda la comunicación que tendríamos que hacer».

«De hecho se ha comunicado más hacia la interna que hacia afuera. Me parece que está bueno para potenciar de ambos lados, también porque desde Techo esa comunicación de que nosotros somos aliados no sé si se ha dado tanto».

«Hay que decir que no hemos logrado, tener esa sinergia de comunicación que tendríamos que tener mayor para que se transmita a nuestros socios y lo puedan valorar».

¿Qué conocimiento tienen específicamente sobre el programa corporativo Transforma que lleva adelante Techo?

«Yo lo conozco algo, pero porque es lo que en la última reunión justo Rafael nos comentó, pero no tengo más información que eso».

En términos de voluntariado corporativo: ¿existen áreas en las que les gustaría expandir o mejorar su participación? hoy en día, sé que participan en muchas [...]

«Desde el departamento de responsabilidad social y de marketing no hemos logrado todavía ese enganche con nuestros funcionarios que si bien participan, ahora hicimos una jornada que fue plantación de árboles, todavía es algo que estamos justamente empezando a desarrollar».

¿Cómo creen que se podría mejorar la propuesta de colaboración de parte de Techo para asegurarse que esta se ajuste a sus objetivos y valores empresariales?

«Tenemos que mejorar lo de la comunicación y por otro lado, también ver, por ejemplo, me interesa mucho de la construcción, tengo que ver si económicamente es algo que sea alcanzable para nosotros de poder realizar». «Tendría que tener más conocimiento de este programa que me contaste».

Bien después consultarte si han tenido algún problema o inconveniente específico al colaborar con Techo y ¿cómo lo han abordado?

«La realidad es que antes no había mucha comunicación fue hace 2 años».

«[Sobre la Copa del barrio, evento de fútbol] Si bien nosotros quedamos como en un segundo lugar de alguna manera, pero no por eso íbamos a poner una tranca de que no se realizará un evento donde el foco es jugar y justamente recolectar los fondos para poder seguir mejorando la situación de estos vecinos».

¿En términos de comunicación les gustaría recibir actualizaciones sobre el impacto directo de su colaboración con Techo y de qué forma?

«Me parece que estaría buenísimo poder tener, incluso en casos en que haya un asistencia poder tener como una devolución, capaz que de la familia, o de los que atendieron, como realmente entender el impacto de lo que significa».

¿Cuáles son sus preferencias en cuanto a los canales de comunicación con Techo a los efectos de recibir tanto información general, como acerca de próximos eventos?

«Email me parece que es lo mejor porque manejamos mucha información».

Anexo 2.4 Entrevista con una empresa del sector de la producción y distribución de productos de higiene, responsable legal y de los asuntos corporativos y de sostenibilidad, 315 colaboradores

¿Cuál es su política en término de RSE? ¿Se llevan a cabo actividades específicas para cumplir con estos objetivos?

«Tenemos metas de sostenibilidad que son súper desafiantes y estamos muy comprometidos dentro de la política de sostenibilidad que tenemos. Tenemos metas ambientales, tenemos metas de inclusión, metas que tienen que ver con el relacionamiento comunitario, multiculturalidad, entre otras».

¿Qué los llevó como empresa a colaborar con Techo Uruguay y Cómo surge esta iniciativa?

«Tenemos un propósito que es de cuidado, de cuidado de las personas, de los colaboradores, del cuidado al medio ambiente».

«Pusimos foco en el agua y saneamiento, uno de nuestros pilares es colaborar en algo del saneamiento, el agua y la higiene como algo fundamental para las personas como un derecho básico y nosotros somos productos de higiene personal, juntando todo eso con este propósito de cuidado en el centro, fue que se decidió hacer una alianza estratégica con Techo, quien tiene además en los 8 países donde tenemos operación, tiene sedes y fue así que se nos ocurrió».

¿Colaboran también con otras ONG o han evaluado hacerlo? Y de ser el caso ¿podrías detallar cuáles?

«Nosotros trabajamos mucho con distintas ONG, por ejemplo me viene a la cabeza ahora la Casa Ronald, Fundación Mir, Liceo jubilar y otro Liceo tecnológico, bachillerato tecnológico. En Pando ayudamos a un grupo de mujeres solas que tienen hijos, ayudamos a CAIF. Ayudamos no es la palabra, colaboramos».

Después preguntarte ¿cómo se destaca Techo con respecto a otras ONG en Uruguay?

«Techo tiene el gran plus de esta alianza estratégica que como estamos en los mismos países en los que operamos, nos ha facilitado muchísimo la ejecución del proyecto».

«En lo personal con lo que tiene que ver con Techo Uruguay, en lo que tiene que ver con el relacionamiento, son personas súper cálidas, muy cercanas».

¿Cuál es su opinión sobre el papel que tienen las empresas hoy en día en la lucha contra la pobreza en Uruguay?

«Las empresas juegan un rol fundamental en varios aspectos, primero por los recursos, no solo económicos, sino por ejemplo, nosotros con el voluntariado, nosotros como te decía, tenemos 300 colaboradores y 70 participaron de voluntariado».

«Yo creo que las empresas tienen un deber con la sociedad, sobre todo en Uruguay, que ya casi lamentablemente no hay industrias y quedan muy pocas y entonces fomentar las industrias nacionales y fomentar el impacto positivo de las industrias nacionales en los países o el lugar donde están es muy importante».

En el contexto de voluntariado corporativo: ¿qué formas de colaboración, ya sea de participación en un día de construcción, capacitaciones, animación comunitaria, charlas corporativas, valorarán ofrecer a sus colaboradores, en el marco de un programa de voluntariado corporativo?

«Nosotros armamos cuadrillas en las que participamos todos niveles de colaboradores y eso fue espectacular. Justo ayer entrevisté a una chica que trabaja en planta y que me contaba que le tocó con el director comercial».

«Conocí una realidad que no conocía, sí por supuesto, sabía que existían pero no es lo mismo como nos pasó en la primera implementación que fuimos todo sábado y todo domingo y vivimos con las personas a las que le pusimos el baño y la verdad que eso desde lo humano, por lo menos a mí y a todas las personas que participaron, les tocó muchísimo».

«Desde tema capacitación fue espectacular desde muchísimos puntos de vista, pero el que más destaque es cómo aprendimos a hacer cosas manuales, yo por lo menos nunca había agarrado un martillo, nunca había hecho una termofusión, no sabía cómo se ponía una palangana».

«Muchas veces nosotros, personas físicas, colaboramos donando plata lo que fuera, pero involucrarte, ser parte, ver las caras, entender que dar un baño es dar dignidad es dar oportunidades a las personas realmente es una satisfacción personal».

«Entonces realmente yo creo que es una alianza espectacular que se complementan absolutamente aparte de la gente de Techo tiene toda la expertise de no solo la construcción, por supuesto que lo sabíamos sí, además de cómo tiene que ser el relacionamiento con las personas».

¿Han notado algún cambio en la percepción de sus empleados o clientes, como resultado de la colaboración con Techo?

«De los empleados sin duda ya te digo, se generó una sensación de equipo que no existía, realmente nos unió como personas, entendimos que atrás de un cargo o atrás de una obligación, hay una persona que tiene sentimientos, que tiene las dolencias, que tiene los mismos objetivos».

“En lo que tiene que ver con clientes o proveedores nos pasó muchísimo que nos piden participar. Donar no trae todos estos beneficios y nos han pedido participar con [la empresa] y es parte de lo que estamos evaluando».

¿Cómo mide su empresa el impacto de la colaboración con Techo, si es que lo miden en términos de Responsabilidad Social Empresarial?

«Techo hace unas encuestas que nos comparte y después previo a la implementación y después de la implementación, nos reunimos con los colaboradores para ver qué cosas estuvieron bien y qué cosas estuvieron mal». «Entonces en el impacto que tiene que ver con las personas beneficiadas directamente con los baños esa medición la hace más bien Techo».

¿Qué conocimiento tienen sobre el programa corporativo Transforma que lleva adelante Techo?

«Participamos del lanzamiento. Además está súper presente en las implementaciones».

«Es una iniciativa espectacular, justamente por esto que estamos hablando, que va de la mano con Transforma, transforma a las personas que participan, transforma el beneficiario, transforma el colaborador, transforma la empresa. Es un nombre muy atinado y yo doy fe que es verdad que eso sucede y que los beneficios son absolutos».

En términos de voluntariado corporativo, ¿existen áreas específicas en las que les gustaría expandir o mejorar su participación?

«El tema siempre ahí es que el impacto sea bien direccionado como para que sea un impacto real, pero sí tenemos muchísimos proyectos a futuro».

«Debemos ir más allá de las donaciones, además, queremos instancias de voluntariado que no son solo construir o donar o lo que fuera, sino que también implica algo. Un doble clic».

Preguntarte, ¿cómo creen que podrían mejorar la propuesta de colaboración de parte de Techo hacia ustedes? para asegurarse de que se ajuste mejor a sus objetivos y valores de su empresa.

«Estamos súper alineados, nosotros teníamos como gran objetivo iniciar las implementaciones de soluciones sanitarias en Pando» por todo eso que te estoy contando. Tenemos muchísima relación e influencia y gracias a la buena predisposición de la gente de Techo y lo logramos».

En términos de comunicación ¿les gustaría recibir actualizaciones sobre el impacto directo de su colaboración con Techo?, ¿de qué forma?

«Si nosotros recién empezamos con esto y la verdad que nos falta muchísimo de entender cómo capitalizar de alguna forma esto que estamos haciendo».

¿Hay alguna forma que han identificado de cómo les gustaría recibir esa información?

«Pensando en voz alta es recibir este como un status de las familias y me acuerdo de una de las habitaciones, creo que fue la segunda que nosotros le hicimos un lunes, la tercera, y el día siguiente hubo una tormenta fatal, me gustaría saber si se dañó uno de los baños o que sigue siendo bien».

¿Cuáles son sus preferencias en cuanto a canales de comunicación con Techo a los efectos de recibir información general y próximos eventos?

«El WhatsApp me parece que lo más rápido lo más ágil, digamos».

Anexo 2.5 Entrevista con una empresa del sector de la distribución e importación, responsable de recursos humanos, 115 empleados

¿Cuál es su política en término de RSE? ¿Llevan a cabo actividades específicas para cumplir sus objetivos?

Lo que la organización intenta es generalmente contar con dos o 3 instituciones que sería como madre digamos que en sí son, como pasó con Techo. Son instituciones en las que la planificación es un poquito más instructiva, la planificación va en lo que es, la colaboración con las instituciones pero también tiene objetivos en la interna de la organización».

«La política de RSE se coordina por recursos humanos y son transversales a la organización, intentando eso, colaborar con dos o tres instituciones, no mucho porque si abris el paragua demasiado se complica».

¿Qué los llevó como empresa a colaborar con Techo y cómo surge sobre todo esta iniciativa?

Tengo 12 años en la organización y cuando yo entre a la empresa ya trabajan con Techo. Trabajaban en lo que

era la construcción de la vivienda. En aquel tiempo no había otra cosa era construcción de viviendas. En aquel momento no hubo una buena experiencia».

«Eran jornadas muy largas, era sábado y domingo, obviamente las realidades de los barrios y de las personas que formaban parte de las comunidades no siempre es igual, entonces había un esfuerzo muy grande por parte de las personas que no siempre se veía del otro, es entendible, pero también hay que entender a las personas que están ahí y hacen el esfuerzo, entonces eso generó un desgaste, entonces se estuvo bastante tiempo, no sé si decir sin vínculo pero sin trabajar con Techo».

«Teníamos la idea de volver a colaborar con Techo de vuelta, pero evaluando actividades diferentes que no sean la construcción, porque con la construcción de vivienda la gente estaba quemada».

«Empezaron a surgir otro tipo de planteos, que no eran justamente la construcción, que era el objetivo, surgió todo el tema de suplementación de infraestructura, fútbol por Techo, incluso todo el tema del plan Transforma, eran otro tipo de cuestiones distintas al de la construcción, entonces eso tuvo una buena aceptación».

«Tuvimos la posibilidad de empezar a trabajar con Techo como sponsor del campeonato de fútbol, eso era algo como muy bueno, en el sentido de que permitía, poder tener una convocatoria masiva, porque al fútbol lo juega todo el mundo, la empresa es muy masculinizada por el rubro, entonces teníamos público para poder aportar».

«Trabajan muchísimo a base de mucho esfuerzo y de mucha voluntad pero no necesariamente tienen todos los recursos para hacer las cosas que quieren hacer, es lógico. Las empresas con los recursos funciona de esa manera y generalmente tenemos determinado tipo de cuestiones que justamente son organizacionales, operativas».

¿Cómo fue el proceso de decisión de colaborar con Techo?

«Como todo tipo de empresas, llegan propuestas para colaborar con todo el mundo, es impresionante porque te enteras de cosas que no sabes, y te llegan te llega».

«Con Techo paso eso, el directorio tuvo intención de volver a trabajar con Techo, entonces se propone. En realidad cuando se llega a trabajar con una organización son dos maneras, una que el directorio la proponga, son las menos pero puede pasar».

«Generalmente es Recursos Humanos el que hace todo el filtro y lo propone al directorio. En ese sentido es que ocurre en ese momento de volver a trabajar con Techo, va para directorio y el directorio válida de trabajar con Techo».

«Techo hizo una presentación a todos los encargados de la empresa. Devuelta vos me preguntaste en general yo te hable de Techo, pero funciona con todos igual. Estamos trabajando con Aldeas Infantiles también, se hace la propuesta y los encargados son los que deciden si sí o sí no. Básicamente todas estas cuestiones siempre tienen un tema estratégico».

«Claramente trabajamos en equipo en las presentaciones y después los encargados deciden, un poco si sí o no». «Embarcarse con Techo, una vez que ahí ya tenemos el aval de todos, eso es un punto fuerte porque no podemos hacer ninguna actividad si no tenemos el apoyo de las personas que después en definitiva son las personas que lideran los procesos». «Son equipos a medida para abordar determinados temas y una vez que se termina ese trabajo se termina el equipo, básicamente funciona de esa manera».

¿Cómo se destaca Techo con respecto a otras ONG?

«Techo es clave a nivel organizacional, por todo lo que te venía diciendo que Techo nos facilita, aparte de que hoy en día es parte de la estrategia de la organización».

«Las acciones que hacemos con Techo están vinculadas por ejemplo al plan de recursos humanos que al mismo tiempo está vinculado con acciones de objetivos de desarrollo sostenible. Entonces las acciones que hacemos con Techo están atadas digamos a cada uno de esos escalones».

«Aldeas se trabaja igual, de hecho una acción que hicimos con Aldeas estaba enmarcada dentro de una planificación general, nosotros tenemos un plan específico de responsabilidad social, un programa, que es transversal».

¿En la actualidad colaboran con otras ONG o sí han evaluado hacerlo?

«Este año fue Techo y Aldeas sin contar algunas otras organizaciones con las que podemos hacer cosas más puntuales».

«Hemos trabajado con los Tréboles, es un club de niños que está por Flor de Maroñas. En su momento hubo mucha participación activa con ese lugar, hoy en día son colaboraciones que se hacen, mucha herramienta y esas cuestiones».

¿Cuál es su opinión sobre el papel que tienen las empresas en la lucha contra la pobreza, que es una de las principales causas que ataca Techo uy?

«Las ONG obviamente tienen un papel que es fundamental porque nada más y nada menos, tienen que coordinar y mover a toda esa masa llamada empresas y tienen que moverlas y hay que motivarlas. Sin lugar a dudas así funciona el tema».

«Las empresas obviamente una vez motivadas y metidas en ese barco tienen un papel muy relevante en ese sentido que son los que tienen los medios, son los que tienen el capital y son los que tienen la mano de obra».

«Todas las ONG más allá de la mano de obra funcionan por capital y Techo y ninguna otra organización funcionarían si no hay plata». «No necesariamente vas a salir a coordinar otro tipo de cuestiones o a pensar en otro

tipo de cómo implementar determinado tipo de cuestiones, más allá de tu campo operativo y social que es tu razón de ser».

«A nosotros nos pedís coordinar algo y si tengo el jefe de marketing, el jefe de sistemas, que son tipos que están todo el tiempo pensando en eso y uno los saca los mete ahí y están haciendo lo mismo y tienen esa cabeza y es muy posible que la organización pueda sacar algo mucho mejor porque esos tipos están todo el tiempo haciendo eso».

El voluntariado corporativo, es el término que utiliza Techo para designar las colaboraciones con integrantes de empresas. ¿Qué forma de colaboración, ya sea una participación en construcción, capacitación, animación comunitaria o charlas, valorarían ofrecer a sus colaboradores en el marco de este llamado voluntariado corporativo?

«Lo mejor y lo más sencillo y lo que capta más, justamente son las actividades de recaudación por ejemplo el sponsorship del fútbol que es donde uno puede convocar masivamente a todo su personal, es lo más sencillo».

¿Cómo miden a nivel de su empresa, el impacto de la colaboración con Techo en términos de Responsabilidad Social Empresarial? Si es que lo miden.

«Tengo que trabajar con una medición formal que va a estar dentro de la memoria de la empresa. Que estamos retomando ese tipo de formato, en realidad hasta el año pasado no estábamos midiendo mucho».

«Lo que nos interesa es tener un flujo equis de personas que estén en el radar, que estén colaborando».

¿Han notado un cambio en la percepción de sus empleados o clientes como resultado de la colaboración con Techo? posterior a la colaboración por ejemplo

«Si eso ha mejorado, por lo menos a nivel del cliente interno. Externamente tanto no sé si se ve, lo que hacemos con Techo. El cliente interno sí, lo que no quita es que sigamos teniendo algún soldado interno en la trinchera que sigue sin querer mucho participar con Techo».

En términos de voluntariado corporativo, preguntarles si ¿Existen áreas específicas en las que les gustaría expandir o mejorar su participación?

«Lo que nos interesaría de nosotros hacia Techo es poder seguir creciendo en la coordinación de lo que ya venimos haciendo, de hecho tenemos una idea ya para el año que viene».

¿Cómo podría mejorar la colaboración de Techo para asegurarse de que se ajuste mejor a los objetivos y valores de empresas?

«Techo está bastante alineado a lo que nosotros queremos hacer como organización, no sé si agregaría algo más».

¿En términos de comunicación, si les gustaría recibir actualizaciones sobre el impacto directo de su colaboración de derecho y de qué forma?

«Siempre es interesante ver cómo procesa Techo la propia información que se genera en su proceso, yo creo que lo mejor es hablarlo mano a mano».

La última pregunta ¿Cuáles son las preferencias en cuanto a los canales de comunicación para recibir información general y acerca de próximos eventos?

«El viejo y querido correo, todo lo que es eventos charlas. Eso viene por correo y el resto mano a mano».

Anexo 2.6 Entrevista con una empresa del sector del Transporte, gerenta comercial, 7 empleados

¿Cuál es su política en términos de RSE si llevan a cabo alguna actividad específica para cumplir con esos objetivos?

«La realidad no es que participamos activamente de ninguna otra manera, directamente con Techo, es como con la relación que tenemos, la relación que tenemos más como social para colaborar».

«Después si [la empresa] tiene de por sí más cosas relacionadas al cuidado del medio ambiente, desechos y un montón de cosas que sí están que también creo que son parte de la responsabilidad social también».

¿Qué los llevó como empresa a colaborar con Techo y cómo surge esta iniciativa?

«Nos llamaron un día para presentar una propuesta, nos sentamos, los escuchamos, a mí me pareció que podía ser interesante. Lo hablé con el director de la empresa porque realmente en ese momento no estábamos haciendo nada y realmente nos pareció que estaba muy interesante».

«Realmente nos parecía que lo que estaba haciendo Techo era relevante, era un momento también que estaba todo el tema de poder de identificar qué cantidad de envíos se vive en el interior y [...] se pudo colaborar para poder recorrer todo el país para poder tener esa información».

«Poder ser parte de eso de alguna manera con un granito de arena, nos pareció que podía ser muy interesante».

¿Cómo fue el proceso de decisión para colaborar con la organización?

«Siempre me gustó mucho la parte social, y bueno, la dirección me dijo vamos para adelante pero siempre fui yo la que estuve muy atrás de esto porque realmente es algo que me gusta mucho y bueno lo seguía».

¿Ya habías colaborado en de forma individual o fue una iniciativa que tenías pendiente y la volcaste al ámbito corporativo?

«Siempre me gustó toda la parte social y la colaboración, entonces es como que de alguna manera se ve que ya estaba mí y todo eso después, después cuando entré a la facultad se me complicó mucho más el tema de los tiempos para todo eso, entonces claro, quedó como relegado, pero cuando yo ví esta oportunidad dije bueno, es otra oportunidad para bueno reenganchar de alguna manera con estas cosas que siempre me ha caracterizado y que siempre me gustó mucho».

Colaboran también con otras ONG o evaluaron hacerlo y de ser posible, podrías mencionar cuales?

«La empresa en este momento no está ni evaluando, ni colaborando con ningún otro tipo de organización que nos encantaría sí, pero en este momento no lo está haciendo».

¿Cómo se destaca Techo con respecto a otras ONG en Uruguay?

«Creo que hay un montón de ONG que son todas muy importantes, por supuesto, creo que si están es por algo y es muy difícil catalogar cuál es más importante que otras. Pero sí nos pareció realmente que el hecho de poder tener obviamente una vivienda».

«Es una vivienda que es transitoria, no es una solución para nadie por supuesto, pero para ellos es tan importante el hecho de tener un techo que no se llueva, de vivir, no sé un piso de madera».

«A veces la gente que está tan carenciada les faltan tantas cosas que después les cuesta mucho salir adelante, o sea, y estas cosas que parecen tan mínimas en realidad para ellos es mucho y bueno, a mí me parece súper importante». «En el momento de la pandemia también que no se podía construir, se colaboró muchísimo con el tema de lo que era los artículos de limpieza para que la gente pudiera estar sin infección y todo eso que claro, en ese momento había que reinventarse».

¿Cuál es tu opinión sobre el papel que deben tener hoy en día las empresas contra la lucha de la pobreza?

«Para mí es fundamental y en realidad me encantaría que fueran muchas más».

«Todavía falta muchísima concientización a nivel empresarial para fomentarlo a nivel de los empleados también porque a veces no alcanza que 2 o 3 personas seamos las que vamos para adelante, sino que necesitamos más políticas de estas».

«Capaz que para las multinacionales son más fáciles, pero las que son empresas familiares como la nuestra también cuesta mucho más y capaz que hay que hacer un trabajo un poco más profundo con respecto a esas empresas que de alguna manera pueden colaborar tam-

bién a su manera, no siempre hay que colaborar con tanto dinero ni nada por el estilo».

«A veces hay mucha desinformación y la gente cree una cosa o no está de acuerdo por tal cosa porque creen tal otra y eso nos pasó mucho. También acá mira que cuando empezamos. Nosotros estamos en [una división de la empresa], pero la idea en un principio era poder involucrar a todo el grupo económico que somos un montón y hubo mucho rechazo con respecto al tema de que bueno de la construcción, o sea cuestionado, sé que se cuestiona mucho, entonces claro, hay mucho para trabajar el tema y sobre todo informar qué es lo que se hace, con qué objetivos y todo eso».

El voluntariado corporativo, es el término que se utiliza para designar las colaboraciones con integrantes de empresas, qué formas de colaboración, de participación en construcciones o capacitaciones, animación comunitaria o charlas corporativas. ¿Qué formas de colaboración valorarían ofrecer a sus colaboradores?

«De la construcción entiendo que a veces cuesta un poco más». «Buscar alternativas como para poder colaborar y que no sea solamente el tema de la construcción, que es una vez solo al año, hay un tema de fútbol también que se hace que a veces también engancha mucho».

«Además hay trabajo que es los fines de semana, entonces lo nuestro es un poco complejo para eso. Pero bueno, en realidad yo creo que se podría llegar a colaborar desde otro punto de vista, con otras cosas habría que pensar un poco qué».

«Desde donaciones de cosas, yo sé que Techo no tiene esa función, pero de repente pasa que campañas de juntar cosas, juguetes, ropa y un montón de cosas que son cosas que creo que de nuestro lado sí se pueden hacer porque todos tenemos hijos, tenemos juguetes». «Todos tenemos algo que está ahí guardado que no se usa para aprovechar. Eso sería algo de lo que considero que sea más fácil para ir involucrando».

«Los jóvenes son de repente los más voluntariosos, pero hay una franja etaria que es bastante compleja para enganchar y nosotros nos costó bastante. Ha sido difícil estos últimos años juntar a la gente ya que somos poquitos. Creo que tenemos que pensar un poco más en qué más se puede hacer, cómo podemos llegar a colaborar desde otro punto de vista o sea, tenemos que meterle cabeza».

¿Cómo mide hoy en día la empresa el impacto de la colaboración con Techo en términos de Responsabilidad Social Empresarial, si es que lo mide?

«En realidad, sinceramente no se mide no es que tenemos como una evaluación final de cómo se impactó, ni nada por el estilo, no lo hay».

«Creo que va más en cómo lo vivimos cada uno, lo que lo que vamos, los que hace años que lo hacemos y los que hemos ido incorporando año a año a medida que van entrando las reflexiones y siempre hacemos cuando terminamos una jornada de construcción».

«Llegas a tu casa, valoras una ducha de agua caliente, valoras el techo, valoras un sillón, valoras una comida, valoras un montón de cosas que eso nos pasa a todos. Salir de la construcción, todo cansada, molida pero feliz de ver las caras de alegría y llegas a tu casa y te das una ducha de agua caliente y decís, qué suerte que tengo».

«Lo valoramos en nuestra vida cotidiana, más que lo que es la parte corporativa».

Han notado algún cambio de percepción de empleados o clientes como resultado de la colaboración? es un poco esto que me contabas también de volver a tu casa con el corazón contento.

«Está bueno saber que los clientes perciben no solamente que es una empresa sino que colabora también». «Creo que también es bien visto que creo que tienes un patrón positivo también a la hora de decir, bueno, mi proveedor también no solamente que es una empresa sería, responsable, sino que también colabora».

«Es impresionante el impacto real que genera todo ese movimiento que tenemos es muy lindo y sí afecta a todos, a todos los que han podido participar. Yo siempre les digo que no se pierdan de al menos una vez en su vida hacerlo que después cada uno tendrá su propia experiencia».

¿Qué conocimiento tienen sobre el programa corporativo Transforma que lleva adelante Techo?

«En realidad no sé mucho o sea algo sí, pero sé que este año se empezó mucho con el tema».

En términos de voluntariado corporativo, ¿existen áreas específicas en las que les gustaría expandir o mejorar su participación?

«A mí me encantaría, el tema es que tenemos que trabajar mucho internamente desde primero la parte de la dirección de la empresa para abajo, como para ver de qué otra manera se podría colaborar y que realmente sea algo que podamos expandirnos entre todos».

«Una empresa familiar es mucho más compleja porque entre la limitación de personal que tenemos y todo eso es mucho más difícil».

¿Cómo creen que podría mejorar la propuesta de colaboración de parte de Techo? para asegurarse que se ajuste a sus objetivos y a los valores de la empresa.

«Sería como cuestión de sentarnos a hablar realmente y ver cómo seguimos de aquí al año que viene, cómo lo podemos escalar, pero eso es algo que vemos con la dirección y que ellos también aporten y digan lo que necesiten».

¿Han encontrado algún problema o alguna traba específica de colaborar con Techo y cómo los han abordado o superado?

«Los problemas así que tuvimos es de poder conseguir los voluntarios necesarios como para poder construir, como te decía, cuando como necesitamos un volumen x de 10 personas y nosotros ya en sí somos 10 en total, imagínate que es bastante complejo y ha sido un desafío

grande para mí poder conseguir las personas necesarias estos últimos años para poder lograr eso».

«La gente, de repente no está muy de acuerdo por desconocimiento de alguna cosa, me acuerdo que un par de años vinieron a dar charlas de concientización a la gente. Fue un año que estuvo medio duro porque se increparon y como todo pasa, como que al no estar de acuerdo con la gente que daba su opinión y bueno fue un poco difíciles esa vez».

«Antes que eso hay quien más para arriba para ver que la empresa tenga como algo más claro desde la dirección primero y por abajo, es decir que es una empresa que quiere ayudar, que sus empleados sepan cuáles son sus valores y que es lo que abunda en general en todo el grupo económico».

En términos de comunicación, les gustaría recibir comunicaciones o actualizaciones de su impacto directo en su colaboración? ¿de qué forma?

«Eso falta como de repente, más allá de algunas fotos de algunas publicaciones que la gente que tanto la que participó y la que no participó sea consciente del impacto que se tuvo, más inclusiva como digo».

«Desde la dirección tendría que ver que haya alguien que se dedique, que se aparte de eso, que tengas un departamento de comunicación que pueda justamente transmitirle a todos lo que se hace, lo que se hizo, lo que busca, falta todo eso, un montón».

¿Cuáles son sus preferencias en cuanto a los canales de comunicación? a los efectos de recibir informaciones generales y también acerca de próximos eventos de Techo.

«Bueno, en realidad me comunico por mail, por WhatsApp obviamente yo miro las redes, estamos en las redes y sé que Techo ha comunicado muchas cosas por redes».

Anexo 2.7 Entrevista con una empresa del sector de la distribución de artículos de papelería, gerente de recursos humanos, 100 empleados

¿Tienen alguna política en términos de Responsabilidad Social Empresarial? en la que lleven a cabo actividades específicas para cumplir esos objetivos.

«Actividades llevamos un montón, pero no es que haya un objetivo hoy por hoy. Hay metas que queremos cumplir y una de las metas es poder trabajar con llegar a más organizaciones a través del voluntariado corporativo y a través mismo de ayudas desde la empresa de diferentes donaciones».

«Anualmente durante todo el año, siempre colaboramos con todo lo que son las escuelas de la zona, escuelas o liceos, todos los meses les donamos materiales o cosas que van necesitando».

¿Qué los llevó a colaborar con Techo y cómo surge esa iniciativa?

«Esta iniciativa me parece que tiene como un objetivo fundamental, que es transformar realidades y generar cambios visibles en una sociedad en general, con lo que este pequeño aporte que nosotros podemos hacer y entendemos que es muy valioso lo que nosotros le damos con esa jornada de voluntariado a las familias en los barrios a los que llega Techo».

«Pero también es una experiencia muy, muy enriquecedora para todos los que hacemos el voluntariado, porque para mí, dejó una huella muy profunda para mí es como un antes y un después».

«No es una realidad tan lejana en la que vivimos a la que estamos todos cerca y realmente entendemos que la causa de Techo es aportar a un cambio significativo, brindando una sensación de realizar algo que va más allá de lo material que va más allá de esa vivienda que le dan para para que puedan salir adelante y entendemos que impacta y te vuelvo a decir impacta positivamente en la comunidad y tiene un impacto y nutre de crecimiento en nosotros como voluntarios».

«Esa participación es natural y genuina es, ¿quién quiere hacer una casa con Techo? y se anotan los 100 para ir de la plantilla».

«Entonces y para continuar siendo ese agente de cambio con este pequeño granito de arena que podemos ir ayudando».

«La iniciativa surge a través de los directores porque tienen como ese entusiasmo de siempre ver qué más podemos aportar, cuál es el granito de arena que podemos aportar a nuestra sociedad».

¿Cómo fue el proceso de decisión de colaborar con la organización?

«Fue netamente directorio».

¿Cómo se destaca Techo con respecto a otras ONG en Uruguay? ¿cómo lo destacan dentro de la empresa?

«Yo creo que Techo tiene un impacto muy significativo a nivel de la sociedad, que tiene una capacidad de abordar una necesidad crítica, que no es menor, una necesidad crítica que es una porción o es un tamaño bastante considerable en nuestra sociedad y creo que no muchos tenemos esa visión que es relacionar específicamente con la vivienda».

«Sé que es una solución que ellos proporcionen que es temporal porque es para que la familia pueda salir adelante de esa naturaleza dónde está. Pero para mí es un papel fundamental lo que ellos hacen a las familias, a las familias que son elegidas en esa oportunidad de mejorar sus condiciones habitacionales. Porque esto es como un empujón para que en un tiempo ellos puedan aspirar a un espacio más digno para vivir».

«Techo, que actúa como un estímulo para estar familias y para la sociedad. Para mí es un rol fundamental que tienen de inspirar y motivar a las familias que benefician a buscar eso, alcanzar su vivienda digna, por así decirlo, y a nosotros como colaboradores para lograr que ellos puedan tener una vida más sustentable y elevada. Esa expectativa de futuro de tener una habitación, un futuro habitacional mucho más más poderoso en lo que es el cambio real y ese seguimiento que ellos hacen después».

¿En la actualidad colaboran con otras ONG o han evaluado hacerlo? De ser posible ¿podrían mencionar cuáles?

«Hemos colaborado con muchas, hoy hace 2 años que estamos trabajando con Redalco, Redalco trabaja en la UAM, no sé si sabes bien lo que hace Redalco, clasifica todo lo que no se puede vender tienen dos grandes cadenas, clasifican lo que no se pueden vender y lo hacen llevar a los comedores».

«Después trabajamos con Ombijam, se dedica a reinserter laboralmente a personas ex privadas de libertad, la persona a cargo y la que fundó la ONG, trabaja hoy con apoyo, pero le costó bastante poder conseguirlo. [...] Pero lo logro, mira, lo logró y está ayudando a presentarse a personas que quieren salir de eso y son ex privados de libertad, ayudarlos y la familia».

«Después trabajamos con la Fundación Pro Integra trabaja con personas con discapacidades, con diferentes discapacidades».

¿Cuál es el papel que tienen hoy en día las empresas contra la lucha de la pobreza? sobre todo abordando esta problemática de los ODS.

«Las empresas son los grandes agentes de cambio; somos los que podemos llevar el voluntariado corporativo adelante, somos los que podemos realmente aportar ese granito de arena, va a ser chico y seguramente sí, porque es inmenso las carencias en todo, pero creo que sí, entre todas realmente tenemos, tenemos la llave para poder comenzar a hacer los cambios».

¿Qué formas de colaboración, sea participación un día de construcción, capacitación, animación comunitaria, charlas, valorarían ofrecer a sus colaboradores en el marco de un programa de voluntariado corporativo?

«Para mí las que más me impactó en general son las de ir al lugar porque creo que como ser humano somos muy visuales en algunas cosas».

¿Cómo mide su empresa el impacto de la colaboración con Techo en términos de responsabilidad social y empresarial? si es que llevan a una medición.

«No llevamos medición».

¿Han notado algún cambio en la percepción de sus empleados o clientes como resultado de la colaboración con Techo?

«Yo creo que el cambio es en nuestros colaboradores, esa empatía, ese es el que debes saber de la familia, pasó x tiempo y quieres saber cómo están, cómo van, cómo van mejorando eso que les dejamos pronto, es muy intenso ese día de construcción. Es muy intenso, pero no por lo físico, es intenso emocionalmente».

¿Qué conocimiento tienen sobre el programa corporativo Transforma llevado adelante por derecho?

«Es un programa que tiene 3 dimensiones donde trabajan las comunidades, los equipos y las personas, o sea la parte individual y que motivan a ser parte de este de este cambio».

En términos de voluntariado corporativo, existen áreas específicas en las que les gustaría expandir o mejorar su participación. ¿Alguna problemática a abordar o algún área?

«Mira yo creo que como empresa y al ser tan solidaria no nos encasillamos en solo algo, nosotros ahora comenzamos a hablar con otras ONG y vamos a ir más por la parte de lo que es la inclusión laboral».

«Es muy variado lo que puedes aportar, para mí encasillar limita mucho y limita a llegar a otras, a otros lugares donde puedes aportar».

¿Cómo podría mejorar la colaboración de Techo para asegurarse de que se ajuste mejor a los valores de su empresa o a los objetivos?

«Siempre me gustaría tener más informes, pero no informes de qué hacen con el dinero, sino más informes que se pueda bajar a la gente que se pueda llegar».

«Tener eso más programado diciendo estamos acá. Fuimos, hablamos de la casa, nos llega la foto, nos llega los diplomas, nos llegan las cosas, nosotros lo tenemos en nuestra web porque realmente lo tenemos porque estamos convencidos que ese es el camino y tenemos con las otras ONG que trabajamos, lo tenemos en nuestra web para que el cliente vea también para que el proveedor también nos gusta contagiar, pero creo que el poder materializar de otra forma está bueno».

¿Han encontrado a nivel empresa problemas o trabas específicas al querer colaborar con Techo? ¿y cómo los han abordado?

«No ninguna».

¿Cuáles son sus preferencias en cuanto a los canales de comunicación a los efectos de recibir informaciones generales y próximos eventos?

«Siempre los canales que más usamos son correos o WhatsApp. Sobre todo recibir información a vos cuando también empiezas en el voluntariado corporativo, buscas como un marco, ciertas características que ayuden al equipo también y ayuda a la otra persona».

«Para nosotros el voluntariado es un ganar ganar, que le pueda ayudar a desarrollar habilidades personales como son la empatía o la comunicación, fortalecer al equipo que no es menor, el desarrollo de las relaciones con la comunidad misma y el fomentar el trabajo en equipo».

«Mezclamos y eso a nosotros también nos sirve como una integración de nuestros colaboradores, entonces bueno, te vuelvo a decir del voluntariado corporativo, es un ganar ganar».

Anexo 3.

Pauta de entrevistas con integrantes de Techo Uy

General

- **¿Hace cuánto tiempo y de qué forma se involucró en el trabajo de Techo?**
- **¿Cuál ha sido su experiencia más significativa en la organización?**
- **¿Cuál es su posición actual en la organización?**

Organización:

- ¿Cómo se organiza la gerencia de la organización?
¿Cuál es la estructura?
- ¿Cómo se toman las decisiones importantes?
- ¿Existe algún plan estratégico que define los objetivos de la asociación en los próximos años en Uruguay?
- ¿Cuáles son?
- En caso que sea aplicable, ¿cómo se construyó el plan?
- ¿Tienen socios estratégicos? (Empresas, otras asociaciones etc.)
- ¿Cuáles son los proyectos más destacados que ha llevado Techo en los últimos años?

Operaciones:

- **¿Tienen identificado algún problema gerencial a la fecha que quieran resolver?**
- ¿Puedes describir el proceso usual de un proyecto comunitario? ¿Cómo se identifica la necesidad, como empieza, se desarrolla y se lleva a cabo?

- ¿Cómo se gestionan los voluntarios?
¿Cuáles son sus misiones?
- ¿Y sus ubicaciones en el país?

Presupuesto:

- ¿Cuál es el presupuesto total de la organización?
- ¿Cuál es el presupuesto anual de comunicación y marketing de la asociación?
- ¿Cómo se descompone?
- ¿Cómo se descomponen las donaciones? ¿De dónde vienen? (Empresas, particulares, medios de pagos etc.).
- ¿Tienen objetivos de donaciones anuales?
- ¿Los donadores tienen derecho a contrapartidas? ¿O incentivos fiscales?

Comunicación:

- ¿Cuáles son los canales de comunicación y de marketing que se utilizan?
- ¿Últimas campañas realizadas y sus impactos?
- ¿Estrategia de comunicación y marketing online?
- ¿Cómo miden la eficiencia de las acciones de comunicación y marketing?
- ¿Organizan eventos?
- ¿desafíos de comunicación?
- ¿desafíos de marketing?
- ¿Cuál es su público objetivo?
- ¿Cuáles son los principales competidores de Techo en Uruguay? Mapa de competencia

Anexo 4.

Verbatim integrantes de Techo Uy

Anexo 4.1 Entrevista a Rafael Iruleguy, gerente general de Techo Uy

¿Hace cuánto tiempo y de qué forma te involucraste en el trabajo con Techo Uruguay?

Bueno, me vinculé en 2010 en una construcción en Durazno en una semana santa, yo estaba transitando ese segundo año en Montevideo, viste, con todo lo que era irse de Durazno a Montevideo. Y justo cayó ahí una construcción y mi prima me dijo, che, viene Techo, que en esa época era Un Techo, pero yo estaba ahí, dice, vienen los de Techo, construir, no sé qué, vamos. Y arrancamos para ahí y claro, era con quedada a dormir eran cuatro días, dos viviendas y cada vivienda se hace en dos días. Entonces claro, era con campamento que no podías irte y después te tenías que quedar como todos los que venían de Montevideo.

¿Cuál ha sido tu experiencia más significativa en la organización, en lo que va de tu trayectoria?

Y bueno, tuve varias. A nivel voluntariado, o sea, lo más lindo es cuando inauguras la vivienda, porque es, obviamente, como un cambio radical para la familia. Entonces cada inauguración tiene su condimento especial. Uno no se acostumbra a las inauguraciones. Siempre te emocionan, siempre te generan sentimientos re positivos, como que nada, siempre que llegas a la construcción con un terreno vacío o sucio o con un basural o con lo que sea y te vas ese mismo día con la vivienda terminada. Entonces es un cambio muy grande que también un poco eso es lo que hace que vos no te acostumbres a cada inauguración,

cada inauguración es distinta, tiene su complemento. Entonces, a nivel de construcciones cada experiencia es distinta y es única pero lo que más como que me moviliza es de repente encontrar a vecinos, vecinas de aquella época, del 2010, 2011, 2012, encontrarlos ahora, del 2022, 2023, y que te reconozcan todavía y que te saluden por tu nombre. Me pasó en la pandemia eso repartiendo kits de emergencia, justo había un barrio y dije yo quiero este barrio porque fue mi primer barrio en donde construí. Me acuerdo de la vecina se llamaba Elena y ahí arranqué fui al barrio y la primera vecina que me encuentro era ella y viste nos miramos así y yo la miré me miró y como que me dijimos che nos conocemos pero como que costó ahí hacer el clic de dónde, de cuándo nos conocíamos.

Entonces, como que yo arranqué a bajar las cosas de la camioneta y me dice, ¿yo a vos te conozco de algún lado? Sí, Elena yo soy Rafa. Y ella, ay sí, vení, chiquito y agarró y me mostró una foto que habíamos sacado hace años en la inauguración de la casa de ella.

Y claro fue esa sensación de che, qué bueno que a pesar del tiempo, que a pesar de la distancia, de las circunstancias, de todo lo que haya pasado... Nada, la misma mujer todo idéntico, yo dije está ahí.

O sea pasas a ser parte de la familia...

Sí, tal cual, o sea, nada, ahí es como cuando decís realmente esto es lo que vale la pena. Todas las decepciones, desilusiones que hay en el proceso, porque también hay. O sea, todo eso queda en un costado cuando te contrasta con la familia. Otra vecina que se llama María

que me la encontré en una olla popular y enseguida me reconoció “Rafa, ¿cómo estás?” Ahí a los gritos. O sea, hay muchos vecinos que comparten de repente un año contigo, y para ellos es un año de muchos cambios, porque vos vas y les pedís cartas para la UTE, para la OSE, construir un comunal, los acompañas...

¿Estás vinculado con ese barrio durante un año?

Claro te vinculas con ese barrio, con los referentes, de repente... O sea, no sé, conseguís algo con ellos que durante muchos años no lo lograron, entonces claro, es un cambio gigante y para ellos es un cambio gigante. Claro, y vos claro, o sea, no vas con la promesa de tener un voto, vos vas como el convencido. Y entonces eso ellos también lo ven y se lo toman como eso. Enseguida te hacen parte, yo me acuerdo que iba los sábados de tarde y bajaba con el mate y ya me esperaban con tortas fritas y me abrieron el comunal. Me trataban como uno más y de repente si había un cumpleaños me invitaban «ché Rafa mañana cumple tal venite» entonces yo iba, viste como una relación súper cercana, entonces como momentos así, muchos a nivel voluntariado.

A nivel laboral, o sea, creo que la situación en la que más como que me encuentro como ese bueno, la buena práctica llevada como muy a lo real. Yo o sea tuve dos etapas en techo, una primera del 2010 al 2014 entre voluntario y contratado, y una segunda etapa desde el 2017 hasta ahora. En el 2017, o sea cuando me van a buscar, con el objetivo de implementar las áreas de administración y finanzas en los países, me asignan un poco lo de cono sur y región

andina, Uruguay, Paraguay, Brasil, Colombia, Bolivia, como para poder trabajar e implementar un único sistema contable que está en la nube, que permita tener todo en el mismo lugar, todo a un clic.

Chile también, que no lo nombraste, pero sé que es la sede, ¿no?

Se maneja como diferente, por eso. La sede queda por fuera del cono sur, porque Argentina y Chile quedan por fuera porque son gigantes entonces tienen su propia administración. Pero nada, o sea trabajé con ellos de viajar mucho, de estar como compartiendo con otras culturas, conocer gente nueva, hacer amigos que hoy siguen estando, que vinieron a mi casamiento, que te invitan cada tanto.

Y eso claro a nivel de éxito laboral fue de las cosas más lindas que tuve porque fue lograr ese proceso de implementar un sistema, de implementar procesos, de implementar un mínimo trimestrales, semestrales que hasta el día de hoy siguen y se mantienen y bueno, fue como todo un proceso de casi tres años de laburo que como que se coronó con todos los países subidos al sistema ARP reportando trimestralmente, subiendo indicadores, teniendo como procesos de replanificación presupuestaria trimestral, cierre semestral, estaba muy profesionalizado todo y bueno, fue como una de las cosas que siempre cuando me preguntan che, que fue a nivel laboral lo mejor que hiciste en Techo, o sea siempre lo cuento eso porque no es que trabajas mano a mano con una persona o con dos, sino que es con varios países con

idiosincrasia diferente, con procesos diferentes, con responsabilidades diferentes. Como que cada uno está en la suya, pero después llega alguien de afuera que te pide, che, esto pasa a ser obligatorio desde hoy en un mínimo y claro, convencerlos de que lo que le está diciendo es algo que les va a sumar, que es positivo para ellos, para el país.

Entonces, por ahí fue lo de ese mayor reconocimiento laboral que hoy tengo, es como pensar en esa época de esta implementación de las regiones de finanzas.

¿Cómo es el vínculo de Techo Uy con los demás países en términos de reportes? ¿Existe una dinámica global?

sí, sí o sea techo está presente en 20 países 18 de Latinoamérica, Estados Unidos y una oficina en Europa, obviamente en Estados Unidos y en Europa más como recaudación de fondos, de *fundraising*, de campañas regionales para traer dinero para los países de Latinoamérica. Pero todos los países estamos bajo una misma línea de trabajo que la filial Internacional que está en Chile, que es la que nos nuclea, la que nos da como las directrices la línea de trabajo. Todos estamos bajo la misma marca, o sea, todos somos Techo.

Se marcan de repente ciertos hitos que todo el mundo que acompaña después como que cada país es bastante independiente en planificación y bueno pero sí a nivel marca reportamos a Techo internacional, todos somos Techo antes era un Techo para el país Uruguay, y para mi país Argentina, Techo para mi país Bolivia, ahora todos

somos techo acompañado del nombre del país. Todos usamos la misma marca el mismo los mismos colores usamos la misma forma de hablar, más allá de que de repente el modismo sea distinto en cada país pero la misma forma de comunicar de hablar o sea tenemos el mismo formato de reporte ya sea financiero de actividades de impacto, en todos los países reportamos lo mismo. Entonces, eso ayuda también de que Techo Internacional tenga una lectura total de los países y que pueda hacer un reporte integrado entre países de bueno este fue nuestro impacto anual y esto viene siendo nuestro impacto histórico de estos 25 años.

¿Cuál es tu posición hoy en la organización?

Bien, hoy estoy en el rol de gerente general. Trabajo con administración y finanzas, con desarrollo de fondos, con legales, con la parte de transparencia y con una parte de comunicación. Un poco ahí me estructuro la agenda. Techo tiene dos grandes áreas, una es esta, toda la parte comercial financiera y la parte del territorio que es lo que sucede en el asentamiento y en el semana a semana ahí con vecinas y vecinos.

¿Cómo se organiza la gerencia de la organización y cuál es la estructura a nivel gerencial? Si pudieras detallar un poco más.

Sí, hay una persona que es responsable de la dirección de fondos, que su objetivo es la sostenibilidad financiera de la organización, o sea, generar alianzas que permitan a Techo seguir trabajando, creciendo y expandiéndose. Des-

pués está la dirección de comunicación, que su objetivo también es tener en línea lo que es Techo, qué hacemos, qué no hacemos, por qué no hacemos así, por qué no lo hacemos de otra forma, comunicar resultados, comunicar impacto, acercar al vecino a lo que es Techo y a lo que es el actor privado que es la empresa, tratar de generar lenguajes y momentos en los que conviva en las tres partes y que sea positivo, acercar al sector público y también plantear propuestas y ideas desde ese lado.

Después el área de Administración y Finanzas que es la responsable de lo que es rendición de cuentas, gestión de cobro, gestión de pago, auditoría, transparencia. También hay una parte bastante grande de control presupuestario en lo que hacemos un seguimiento trimestral del presupuesto con sus variaciones, con sus debidos, entendiéndonos por qué, entendiéndonos si el cumplimiento se dio por una acción inesperada o porque nos equivocamos nosotros o porque fue por encima de lo que habíamos pensado.

Después está la pata de oficina, hay una persona responsable de la oficina que se encarga de todo lo que es gestión del ambiente, de que esté todo, de que no falte nada, de que esté limpio, de que esté ordenado, de que esté cuidado, con el agregado que es una persona, una vecina de un asentamiento en la que Techo construyó la vivienda junto a ella y que tuvo una, como ese seguimiento y ese progreso de poder irse del asentamiento y hoy tener su casa propia y nos acompaña en el día a día.

Y después está la pata legal que la asumo yo con un estudio tercerizado que es Ferrere.

¿Cuántas empresas asociadas o aliados tienen a la fecha, si podrías detallarme las principales?

Si, si tenemos o sea tenemos varias, dentro de lo que es legales esta Ferrer el estudio de abogados dentro de lo que es contadores, estudio Karle & Andreoli, de transparencia está RSM, la firma de consultores y dentro de lo que es comunicación tenemos la agencia digital Wild FI, que es la que nos hace un acompañamiento digital en las campañas de recaudación. Es una agencia digital con la que venimos trabajando hace 5 o 6 años y bueno con un foco en lo digital y en los canales digitales de la recaudación. Venimos de dos años de campañas superando la meta y nos tienen muy contentos y motivados porque no nos pasaba habitualmente superar la meta de recaudación y venimos de dos años, o sea muy buenas en ese sentido.

Después está Cuatro Manos que nos da acompañamiento en lo que es marketing, medios, ahí nos apoya un poco en eso. Y después está Nicestream que hace un seguimiento de marca en redes sociales y de impacto de la marca, de cómo se habla de la marca, si se habla de forma positiva o negativa. Tenemos como varias herramientas que nos ayudan y anualmente hacemos el monitor de organizaciones a cargo de equipos Mori, que hacen una encuesta de percepción de la marca, de situación, de cuál es la primer cosa que se te viene a la cabeza cuando está hablando de pobreza o no.

Bueno quisiera preguntarte ¿cómo se toman las decisiones importantes?

Bien, tenemos un vínculo bastante directo con la oficina internacional, hay un responsable por el país en la oficina internacional, nosotros nos separamos por clusters, tenemos tres clusters. Uruguay está el cluster 2 que es cluster de países que son bastante independientes económicamente pero que no tienen tanto volumen de trabajo. Entonces es más bien tirando a medio. Entre la oficina internacional y después también Techo tiene un consejo asesor de empresarios que asesoran las decisiones económicas, financieras y de impacto, y bueno, entre la oficina internacional, el consejo asesor, hay una dirección ejecutiva responsable de lo que es toda la pata social y de incidencia, y yo, y la gerencia general. Y hay decisiones de repente más institucionales, más transversales a la organización, que de repente no pasan por todo ese proceso y desde la oficina internacional y la dirección ejecutiva. Hay como ciertas líneas que a veces no se bajan y a veces que, bueno, como es un proceso ya aceitado y marcado, directamente se decide por ese lado.

¿Existe algún plan estratégico que define los objetivos de la asociación en los próximos años en Uruguay o a nivel internacional?

En Uruguay no existe. A nivel internacional sí. Hay un pacto que se llama, que todos los países adhieren a ese pacto. El Pacto de Santiago, que se hace en Santiago de Chile, que es donde Techo tiene la Casa Central. En Pacto Santiago te muestra un poco las líneas de trabajo en

territorio, en construcciones, en voluntariado, en donantes, en incidencia. Después cada país lo baja a un plan local. Yo personalmente tomé la gerencia hace dos años y bueno, ya no había un plan estratégico, lo estoy construyendo, un plan a 2027, pero está en construcción. O sea, hoy no me rijo por ese plan, lo empecé a construir en agosto de este año. No me rijo por ese plan, sino más por la aplicación operativa de mis áreas. Pero sí me gustaría para el año que viene poder empezar el año con una planificación estratégica por lo menos a 2027 de lo que son las áreas comerciales.

En cuanto a los socios estratégicos ¿cuáles serían los más importantes para Techo?

Sí, tenemos varios socios estratégicos, ahí desde esto que te mencionaba, que dan soporte a nivel de servicios como Ferrer, RSM, Carle & Andreoli, NiceStream, Wild FI, Cuatro Manos, después vienen socios estratégicos más organizacionales como Carper que nos da vehículos para poder movernos. Está Rimontti que es una marca de inodoros y de sanitaria que nos apoya con todo lo que es materiales de sanitaria, está SecaTec que nos apoya con los módulos sanitarios. Hay como varias, bueno LSQA que es un socio transversal que nos está ayudando a profesionalizar nuestro programa de voluntariado corporativo que se llama Transforma y queremos presentarlo y posicionarlo desde otra dimensión, no tanto de ir a hacer sino de que te impacte.

Tenemos varios socios estratégicos, También tenemos aliados que nos apoyan estratégicamente en la toma de

decisiones como el Banco Itaú, nuestro principal aliado y que nos apoya en la campaña y nos acompaña, nos desafía y nos hace también preguntarnos cosas. Softys que nos acompaña en los módulos sanitarios con esta nueva línea de trabajo de intervención en asentamientos. Aldo, Sodimac, Amrco, con su apoyo técnico y de materiales. Granicor como un gran aliado también. Después tenemos ya empresas que nos apoyan a nivel constructivo, Microsoft, DHL, Ulta. Hay varias que están ahí como en el mes a mes, en el día a día, después en la campaña de recaudación participan entre 40 y 50 empresas con acciones, que son de repente acciones chicas, puntuales, de visibilidad, de difusión, de lo que sea, pero están ahí, haciendo y replicando. Entonces, de repente por año participan, no sé, 100, 120 empresas de lo que es la dinámica Techo y de lo que hacemos, y nos acompañan, ya sea con donaciones económicas o de espacios o de apoyo técnico o de materiales, o bueno, dándonos de repente un lugar para poder estar. Así que hay como varias líneas.

¿Cuáles son o cuál es el proyecto que se te viene a la mente más destacado que ha llevado Techo en los últimos años en Uruguay?

Y acá en Uruguay, se me viene a la mente la vivienda con baño como algo que era, o sea que la sociedad lo pedía, que los vecinos y vecinas lo pedían, como que ya había llegado un punto organizacional de que vos necesitabas demostrarle a la sociedad que habías crecido y que habías madurado. Y que estabas pronto para evolucionar a una vivienda con baño Y bueno, desde el 2019 y el 2020 empezamos a construir viviendas con baños. Y nada, hoy

son una realidad, son viviendas con un su módulo sanitario dentro de la vivienda. Y también hemos construido baños solos, fue ese desafío de hacer algo distinto. En el 2019 hicimos una plaza de deportes con cancha de fútbol, con estación de gimnasio, una cancha preciosa con aro de básquetbol y todo, ese fue nuestro mayor proyecto comunitario. A nivel barrial nuestro gran proyecto fue el saneamiento completo de un barrio que se llama 7 de diciembre. Implica también ir con las máquinas, hacer la zanja conectar los caños. Eso fue una acción con el BID, con Celavit, una organización de la sociedad Civil, entre las tres partes, o sea, juntamos fondos para hacer todo el proceso, desde el Papeleo hasta la conexión al canillado de Ose, de familias en el barrio 7 de diciembre, que fue la regularización más grande que tuvo Techo.

Después bueno estos proyectos comunitarios de la cancha de fútbol con estaciones de ejercicio, etc. La vivienda con baños, el relevamiento nacional de asentamientos que fue en 2019 que es un mapa del país a nivel de asentamientos, con la concentración de asentamientos, con si son chicos, medianos, grandes, en cada departamento, cuántos hay, la densidad, la materialidad de la vivienda.

Después a nivel comercial, creo que lo más destacado viene siendo esto de Transforma, de presentar un programa de voluntario corporativo que involucre todas las acciones comerciales dentro de una misma línea de trabajo y que tenga un abanico bastante grande de oportunidades que la empresa pueda elegir a que sumarse y no que sea, bueno, esto es lo que hay. Hay un abanico bastante grande que va desde ciclo charlas, fútbol, eventos

corporativos in company, construcción de vivienda tradicional, construcción de baños, construcción de vivienda con baños, proyectos comunitarios, comités de selección, hay como un montón de oportunidades para sumarse que se nuclearon dentro de Transforma y bueno, con el agregado de que Transforma está tendiendo a ser un programa de voluntariado corporativo que certifique participaciones. Entonces, en esto de sumar a LSQA buscamos que Transforma tenga capacidad por sí misma.

¿Podrías profundizar sobre LSQA?

LSQA es la firma certificadora del proceso de calidad de LATU. Todos los calefones, heladeras, Microondas, todos los electrodomésticos, todo lo que funciona está certificado por LSQA. Es una firma internacional, pero que fue creada acá en Uruguay, a través de LATU. Son los que tienen la certificación ISO 9001, o sea, todo lo que es norma ISO de calidad, de ahorro energético de uso del agua... Ellos te certifican los procesos y buscamos un poco que Transforma sea un proceso que certifique la calidad de participación de las empresas en impactos locales dentro de la comunidad. Es un proceso largo pero que va a estar muy bueno cuando salgan.

¿Tienen identificado algún problema gerencial a la fecha que quieran resolver?

Yo no lo veo tanto como problema, sino como algo que va a suceder y que va nos va a remover un poco y a sacar de nuestra zona de tranquilidad, y es que se viene un cambio de marca. Estaba planificado para octubre de este año, se

va a venir para marzo del año que viene. Vamos a atravesar el proceso de cambio de marca, va a ser el tercer cambio de marca que va a tener Techo desde que se creó. Pasó de un techo para y el nombre del país, acá era un techo para Uruguay. Después pasó a un Techo para mi país Uruguay y después a Techo. O sea tuvimos tres cambios de marca, se va a venir este cuarto cambio de marca, que en la realidad no cambia la marca, va a seguir siendo Techo, pero cambia el logo, la forma en la que se comunica, en la que se mide, en la que se hace. Y bueno, justo nos agarra en un momento particular acá en Uruguay de elecciones, un año electoral, en donde está todo enfocado en lo que es la campaña política, en los errores, aciertos, todo eso, donde la juventud también tiene un foco más de militancia y no tanto de tener tiempo ocioso, entonces también está ese desafío y el desafío de presupuesto de empresas que en el año electoral guardan la plata. Entonces, el año que viene va a ser un año bastante desafiante.

¿Este cambio de marca es un cambio internacional que viene de la Sede de Techo?

Sí, sí es un cambio de marca internacional en el que el mismo día todos los techos van a ser una acción de visibilidad de cambio de marca. Y bueno, tiene como ese desafío de que a nosotros de manera puntual nos agarran un momento en el que venimos bien, creciendo económicamente creciendo en soluciones pero también con ese esfuerzo y sacrificio de mantenernos como ahí. Entonces todos los cambios siempre generan cosas y bueno, como que no tenemos muy claro que va a generar este cambio nuevo.

¿Podrías describir brevemente el proceso usual de un proyecto comunitario? ¿Cómo se identifica la necesidad? ¿Cómo se desarrolla? ¿Cómo se elige barrio?, ¿y las etapas?

Bien, bien de bien. Bueno, nosotros tenemos una base de vecinas y de vecinos que llaman pidiendo una vivienda. Pidiendo un proyecto, pidiendo acercarnos. Entonces de ahí también es como una bolsa de proyectos de viviendas de familias de barrios, que durante el año se va llenando. Ese es un lugar en el que nosotros miramos. Después miramos mucho nuestro relevamiento nacional, en qué municipios de acá de Montevideo hay mayor cantidad de asentamientos, cuáles son los que ya conocimos, lo que trabajamos, los que ya fuimos y dejamos de trabajar porque ya cerramos la participación. Cuáles son los que están sobre intervenidos por otras organizaciones de la asociación civil, por el estado, por el municipio. Y en base a todo eso y a la capacidad que tengamos de estar presente en más de un lugar, es que elegimos los asentamientos. Y ahí se comienza con, primero con una encuesta más como barrial, más de, bueno, hace cuántas familias viven, hace cuánto existe el asentamiento, quiénes son los referentes, por qué se formó el asentamiento, cuántos hombres y mujeres viven ahí, quiénes trabajan, cuántos niños hay. Una encuesta más como continua, más de entender las dinámicas barriales, quiénes viven, cuántos, qué necesidad habitacional hay, porque capaz que es un asentamiento que no tiene emergencia habitacional que de repente necesitan un proyecto de una plaza, un salón comunal, un merendero, iluminación, que llegue el ómnibus, pero no vivienda.

Entonces, a partir de esa encuesta barrial es que se empieza a diagramar el futuro del trabajo de Techo en ese asentamiento. Si el barrio necesita vivienda porque tiene emergencia habitacional, se hace una encuesta específica de vivienda a las familias que en un principio se entendió que tenían emergencia habitacional, pero no se cierra a eso, sino que se abre a las familias que quieren participar de ese proceso de asignación. Después se elige mediante una calculadora de puntajes un poco tomando en consideración qué es lo que realmente importa, la cantidad de niños con enfermedades respiratorias a causa de humedades dentro de la vivienda, el piso de la vivienda si es de barro, si es de tierra, de lo que sea, la cantidad de viento que se filtra por las paredes, enfermedades cardiorrespiratorias, cardiopulmonares, hay un montón de factores, de insumos que se toman en cuenta para saber si la familia mejoraría con una vivienda a Techo, porque a veces la vivienda a techo no mejora la situación actual. Hay veces que la vivienda actual de la familia es mejor que la de techo y nosotros no vamos a ir a dar una vivienda porque su situación actual es mejor que la que nosotros le podemos dar. Eso es del lado de las viviendas, con los proyectos comunitarios es igual hasta el momento de la encuesta de asignación de la vivienda. En vez de hacer una encuesta de asignación de la vivienda se forma un grupo de trabajo entre vecinas y vecinos. Referentes del barrio y voluntarios y voluntarias que van los fines de semana y se crea una mesa de trabajo y en esa instancia, en ese espacio en donde se proponen prioridades, urgencias, que es lo que realmente importa para el barrio, qué quieren, qué pondrían ellos para lograrlo, qué tiene que poner Techo para lograrlo.

Y ahí se arma, bueno, un proyecto, dos proyectos, los necesarios. Y Techo tiene dos veces al año convocatoria de fondos. Convocatoria de proyectos comunitarios con fondos no reembolsables. Eso significa que los y las coordinadoras del barrio, con los vecinos y las vecinas, se presentan a ese llamado que hace Techo y presentan proyectos de gran impacto y de impacto menor. De gran impacto es proyectos de infraestructura barrial, centro comunal, merendero, plaza, canchita, iluminación, más como de ese estilo. Proyectos más comunitarios, chicos, de, bueno, limpieza de zanjas, reconstrucción de la placita, limpieza de la placita, un paseo para los niños, un festejo del día del niño, ya más cosas más como de la cotidiana y no tanto que repercuten en cambios en la habitabilidad de los vecinos y las vecinas. Ahí se conforma un comité que está compuesto por una empresa que financia los proyectos, por la facultad de arquitectura que nos presta, arquitectos o arquitectas para que nos asesoren en el proceso. Por otra organización de la sociedad civil que es social Lab que es una spin-off de Techo que nació hace varios años con el objetivo de potenciar proyectos sociales, entonces nos acompañan ahí en el proceso y Techo participa también de ese comité y ahí se postulan los barrios, van los vecinos, las vecinas que les presentan su proyecto frente a ese comité, lo defienden y el comité decide en base de tres criterios el de emergencia barrial, o sea realmente qué es lo importante ahí, después temas más de bueno, que uso se le va a dar y que tan importante es ese uso y después temas financieros, y en base a eso es que se decide cuál es el proyecto ganador de la modalidad comunitaria y de la modalidad chica. De la modalidad comunitaria hay dos al año, son

proyectos que tienen algo así como X mil dólares de fondo para poder ejecutar y los proyectos de modalidad A, son los posibles modelos de modalidad chico, son 6 proyectos, 3 en el primer semestre o 3 en el segundo para que también puedan ir y postular. Por lo general es uno grande y tres chicos en el primer semestre y uno grande y tres chicos en el segundo semestre.

Bien. Preguntarte, ¿cómo se gestionan los voluntarios y voluntarias de los proyectos? ¿Ellos se postulan o es por antigüedad?

Bien. Ahí tenemos dos tipos de voluntariado. Por un lado está el voluntario corporativo, son voluntarios colaboradores de empresas que participan por la empresa en el proyecto o en la construcción. Entonces, ahí el área de desarrollo de fondos se encarga de la gestión y del acompañamiento de esos voluntarios, de estar presentes en las inscripciones, en las remeras, en el seguro, en la participación, en que estén, en que no estén. Y el área de voluntariado supervisa y vela por el correcto uso y funcionamiento de la plataforma, del seguro, lo que sea.

Después está el voluntario, ya sea de un colegio secundario, un joven voluntario en la edad universitaria, un joven voluntario que apareció de la nada y que escuchó y se acercó. Y ahí sí, las convocatorias son abiertas, o sea, se hace un llamado vía redes sociales, hay una plataforma de gestión de actividad que cada uno se anota y desde ahí se hace la gestión y seguimiento de ese voluntario que se anotó a la actividad. O sea, las actividades con colegio secundario ya es más personal de la persona

responsable de la coordinación de voluntarios de Techo o al colegio entabla como cierto vínculo con el colegio y se generan actividades específicas para el público secundario pero bueno, como un poco ahí en esa línea dependiendo quién es el dueño de la actividad, es quién es responsable de esos voluntarios que se implican.

¿Las jornadas de construcción implican más de un día?

El público corporativo no. En el público corporativo trabajamos solo un día, ya sea construcción, ya sea Fontecho, ya sea que fontecho, es estos proyectos comunitarios, que se eligen en el comité. O sea, con el público corporativo es un solo día siempre la actividad, priorizando temas familiares. Otras responsabilidades, familias más grandes. Después los jóvenes sí tienen momentos del año en los que es con quedada a dormir al estilo campamento o actividades que son durante el día.

¿Las construcciones son tanto en Montevideo como en el interior?

En el interior ya hace un tiempo que no estamos trabajando. Es un poco por la expansión de Techo o por la contracción hacia Montevideo. Montevideo tiene la mitad de los asentamientos del país y la zona metropolitana de Montevideo-Canelones tiene la otra mitad. O sea no la otra mitad pero anda en el 60 y pico 70 por ciento de todos los asentamientos. Por eso entre Montevideo y la zona metropolitana es donde trabajamos porque es donde tienen la mayor concentración de asentamientos.

¿Cuál es el presupuesto total de la organización en general? ¿Y el presupuesto anual de comunicación y marketing? ¿Cómo se descompone?

Son números que nosotros por lo general cuando hacemos una rendición de cuenta, o sea, lo hacemos porcentual. Por lo general las organizaciones no presentan números de presupuesto sino cumplimiento. Entonces tratamos de ir un poco en esa misma línea de nuestro presupuesto anual. Estos últimos dos años fueron los dos años que Techo tuvo mayor presupuesto. Pero lo traducimos a soluciones nosotros, que es como lo que mostramos, entonces este año se están llevando adelante unas 91 soluciones y para ello planificamos unas 100 poquito de soluciones entonces viste vamos por ahí en cómo lo medimos para que no quede tan del número frío, de bueno, recaudamos tanto. A nivel de la sociedad civil es como, hay mucho prejuicio de la clásica, de nada, bueno, a ustedes los financia la iglesia o los blancos, no sé qué, entonces tratamos de no entrar en temas que no son verdad, porque es bravo entonces hay batallas que no queremos luchar. Y después a nivel de comunicación y marketing y entre desarrollos fondos también, tenemos un presupuesto que debe andar sin contar salarios, o sea, solamente de acciones que se dan durante el año, ya sea de campaña anual de recaudación o de acciones en redes sociales, por lo general termina siendo entre el 5 y el 8 % del presupuesto anual va volcado a la visibilidad de la organización y a la captación de fondos. Como el 70 %, el 65 % va volcado a la misión. Nosotros decimos misión al impacto en las comunidades, en las viviendas, a los baños, a la construcción en asentamientos, a este tipo de

instancias. Y después de desarrollo institucional va la inversión en captación de nuevos donantes, mantenimiento de alianzas, ya más foco en lo que es relación con los donantes y tratar de potenciarlos. Pero en esas tres patas se divide nuestro presupuesto anual y se divide nuestra rendición de cuentas también, siempre rendimos cuenta en base a los tres focos de esos que te comenté. Aporte la misión, desarrollo institucional... Tenemos las últimas tortas con el informe de transparencia.

¿Y cómo se descomponen las donaciones? ¿De dónde vienen empresas particulares? ¿Cómo son los medios de pago?

Sí, de eso ponele 26 millones para el año que viene, un poco más de la mitad estamos hablando de, capaz que el 60 % son de empresas, empresas que son nuestras aliadas o estratégicas, o empresas que apoyan una vez al año o durante la campaña. Después hay un casi 30 % que son personas que a través de un Plano Social de Donantes, siendo socios participan de las actividades de Techo poniendo dinero y hay otro tanto, un 10-15 % dependiendo de cuánto baje lo de empresas, de fondos internacionales que nos ayudan a construir o tener como otro tipo de acciones en territorio, entonces empresas es lo principal, personas y después fondos internacionales.

Perfecto. ¿Tienen objetivos de donaciones anuales?

Sí, sí, sí, tenemos objetivos. Para este año el objetivo era 22 millones y medio de pesos. Para el año que viene son estos 25 millones 400 mil, creo que son. Hay una proyección de ingresos que ya estuvimos trabajando, entonces

va un poco por ahí, trimestralmente hacemos la medición, analizamos desvío y ahí corregimos si hay para corregir o potenciamos lo que viene funcionando bien. Un poco viste por ahí la línea.

¿Los donantes tienen derecho a contrapartidas o incentivos fiscales?

Hay un cupo que sí, a nosotros el MEF nos da cinco millones de pesos que son para poder utilizar en esta venta de beneficio fiscal. O sea, el MEF te da un cupo de certificados de crédito que vos podés canjear con empresas por donaciones y le das un certificado de crédito y la empresa te da una donación. Este año son 5 millones, o sea representa el 22/23 % de nuestro presupuesto de ingresos.

En cuanto a la comunicación. ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan a la fecha?

Bien. Internamente, bueno, el mail con toda la plataforma de drive, de lo que es Google. Y externamente tenemos, o sea, nuestras clásicas redes sociales. TikTok es la red de mayor crecimiento que viene teniendo durante los últimos dos años. O sea, TikTok lo hicimos, creo que fue a fines del año pasado y viene creciendo a un ritmo bastante grande. Un canal joven obviamente, de público joven que tiene una cantidad de visualización bastante más grande que Instagram por ejemplo, entonces TikTok es como el canal para estar cerca de ese voluntario joven, voluntario general secundario.

El segundo de la importancia es Instagram, que es más bueno, mostrar lo que hacemos como la cotidiana, de historias de reposteo, de mostrar en imágenes cosas más interesantes. Después viene Facebook, una plataforma que ya tenemos media como dejada, es parte del grupo meta, entonces está todo conectado y siempre terminas pautando a través de Facebook hoy se pauta a través de Facebook, y después Facebook te lo redirecciona a través de Meta en otras plataformas y después tenemos ya público corporativo en LinkedIn que estaremos, no sé, en los 3000 seguidores, capaz eso es más ya plataforma corporativa y ahí hacemos rendición de cuenta, mostramos lineamientos, que vamos a hacer, qué estamos haciendo, invitamos a eventos corporativos. Después, lo que son contactos con ex voluntarios o ex donantes a través de Base Datos utilizamos una plataforma que no recuerdo el nombre que es de *mailing* masivo, es del estilo de Mailchimp pero tiene otro nombre y bueno, con eso, mensualmente hacemos reporte a nuestra base de datos en que estamos, semestralmente dependiendo las instancias una rendición de cuentas más de bueno hicimos eso.

¿Cuáles son las últimas campañas realizadas y sus impactos?

Bien, tenemos campañas de voluntariado que son campañas que se dan a principio de año que buscan captar jóvenes con intenciones de... En las últimas dos campañas que son las que yo he estado presente, en las dos campañas se superó la meta de jóvenes anotados, que después de eso se traduce en, de repente más personas

para ir a construir o más personas para ir a un barrio o más personas para participar de un proyecto voluntario. La de este año fue una campaña más exitosa que la del año pasado, que la cerramos con una construcción solo para personas nuevas y eso también estuvo bueno. Después tenemos campañas de incidencia, que son campañas en donde Techo muestra o busca posicionar temas de asentamiento, ya sea bueno temas de la vivienda, temas de falta de acceso, temas de... Bueno, lo de COVID fue un poco bastante grande de acción, etc. Y después tenemos la campaña de recaudación, que es donde Techo tiene mayor visibilidad, porque buscamos no solamente posicionar a Techo, sino también recaudar fondos. Entonces para recaudar fondos, la gente tiene que verte, Y que la gente te vea requiere inversión en medios, en espacios, en publicidad, en pauta, en lo que sea. Entonces, la campaña de recaudación de fondos es la campaña que se lleva el presupuesto más grande de lo que son presupuestos de campaña del año. La campaña de fondos es la primera, segunda la de voluntariado, tercero la de incidencia. Ese es el orden de inversión y de impacto en lo que hacemos nosotros.

¿Habían hecho una campaña en televisión también?

Sí, este año hicimos la Copa del Barrio a través de VTV

¿Tienen alguna estrategia puntual de comunicación online? ¿Desafíos en términos de comunicación y marketing?

O sea, cuando arrancó el año se planificó como objetivos de crecimiento en seguidores, etc. Pero realmente no sé

el desempeño de las campañas. Ahí lo podemos charlar luego con la parte de comunicación y marketing.

¿Cuál es el público o los públicos objetivos de la organización? porque también veo que es una organización compleja y pueden tener varios públicos a los que hablarles.

Sí, o sea, tenemos varios públicos objetivos porque depende mucho de el para qué. A nivel voluntariado, el público objetivo es jóvenes de 16 a 24 años. Ese es como el grueso de los que ingresan al techo. También siempre hay algunos de 28, 30, 32, 35, alguien que dice, che, yo quiero ser voluntario, y tiene más edad. Techo no cierra las puertas a nadie. Todos son siempre bienvenidos en cualquier rol, en cualquier momento. Pero el público objetivo está más desde los 16 en adelante. Hay un trabajo con colegios secundarios en donde se busca que participen. Gurises que están en quinto del liceo que ya son, gurises que tienen 17 años, que en el corto plazo van a estar egresando del bachillerato y ya van a poder tener tiempo para poder hacer voluntariado, o van a tener otro tipo de formación y eso entonces como a nivel voluntariado va por ahí y a partir de los 16. A nivel de donantes nuestro foco está en adultos jóvenes, o sea personas entre 30, 35, 40 años que tengan capacidad de hacer una donación periódica. También hay obviamente donantes de 40, 50, 60 años, pero las campañas nuestras digitales van enfocadas en personas entre 28 y 35, 40 años. Este es como el público nicho nuestro con las campañas digitales que venimos haciendo. A nivel corporativo va a depender de la capacidad presupuestaria de cada empresa y del número

de colaboradores. Empresas que tengan personas, por lo menos un número de colaboradores mayor a 10, para poder hacer algo y que tengan presupuesto como para hacer una construcción corporativa que de inversión son 100 mil pesos que no es tanto, pero bueno o sea es o sea no todas las empresas tienen 100 mil pesos para dedicar a una construcción corporativa. Y 153.000 es la inversión de vivienda con baño para poder construir. Esos valores son públicos o sea puedes manejarlo sin problema pero va como enfocado ahí. Después tenemos actividades más chicas más de un torneo de fútbol masculino, femenino, para empresas que de repente quieren hacer algo con sus colaboradores, pero no tienen fondos para poder construir, o se suman ahí, o está el ciclo de charlas, hay otras cosas como para poder participar, pero si el foco es a nivel corporativo, empresas que tengan personas y que tengan presupuesto. Y el presupuesto por lo general sale de recursos humanos. Nos hemos dado cuenta que en marketing no nos encontramos con tantos presupuestos en ERS no nos encontramos con tantos presupuestos como si hay en recursos humanos con esta tendencia de darle al colaborador un salario más emocional...

La mayoría de las empresas arma un comité para elegir qué actividades hacer, entonces también eso hace que vos tengas que ir a golpear la puerta de un comité y no a una sola persona y hay mucha competencia también, hay muchas organizaciones, que cuando Techo empezó no había tantas, entonces hay mucha competencia...

¿Tienen identificada cual es la competencia de Techo UY? en cuanto a captación de fondos y fuerza de los voluntarios. ¿Por el apoyo de voluntarios terminan compitiendo con todas las ONG o cuáles son las que tienen más identificadas?

Sí, o sea, de hecho a nivel de forma de trabajo, en esto de voluntarizar la mayoría de cosas posibles, o sea, no tiene tanta competencia directa en lo que es voluntarizable. O incluso, en esto de ir a construir, o hacer viviendas de emergencia, de madera, no hay organizaciones que hagan lo mismo, pero es lo que vos decís, o sea, hay fondos que son para todos. Sí, el bolsillo es el mismo de todas las empresas que tenés que repartir. Exactamente, o sea, la torta es para todos los que están ahí alguna le tocará un plazo más grande, otra más chica, pero es la misma torta, no es que la torta crece año y año, sino que es la misma, año y año llegan más invitados al cumpleaños, entonces la torta cada vez es más chiquita...

¿Es posible agrandar la «torta» de donaciones internacionales dirigidas para Techo Uy? con la facilidad de pagos internacionales, tarjetas, globalización, etc.

Sí, Bueno, ahí hay como muchas cosas. O sea, el primero es que es eso, que la torta tiene el mismo tamaño, pero la porción de la torta que te toca es más chica, porque hay más gente que cae al cumpleaños, entonces también hace que vos te profesionalices más, que tengas que de repente tener otra impronta comunicacional, tener creatividad al momento de pensar en una campaña. No me imagino presentar una campaña que hacías en

2010, tradicional, de medios masivos, de diario, radio, no me lo imagino porque no te vería nadie porque la gente ya no consume eso. Entonces, como que hay mucho de eso, hay organizaciones que son nuevas y que tienen menos costos operativos. Techo por el crecimiento y por el seniority de algunos roles, tiene inversiones grandes, y de repente hay organizaciones nuevas que están recién empezando que con poco hacen mucho, muestran visualmente cosas que de repente vos con una organización más estable... Y no tanto que cambia por el medio, sino que cambia porque su línea se lo pide, hace que vos te muevas más lento y que no tengas esa capacidad de redireccionar rápido cuando las cosas cambian. Pero también tenés espalda cuando las cosas salen mal, o no van tan bien. Entonces también eso es como un valor agregado. Y a nivel fondos de afuera, lo que es globalidad es bastante complejo y olvidado porque Uruguay es un país de renta alta. Entonces, en la cooperación internacional, Uruguay no es cooperable, sino cooperante. Uruguay presta plata o coopera con fondos a otras organizaciones de otros países. Entonces, ya ahí tenemos como un rubro que se agotó. Que era el de las cooperaciones internacionales. Si tenés ese foco de uruguayos en el exterior, de uruguayos en otros lugares, que no es fácil llegar porque las agrupaciones reconocidas por el Ministerio de Relaciones Internacionales, o sea, los mails están, son de público acceso, están en la página del ministerio, pero no tenés un, a quién llegar. No, tenés el grupo de uruguayos en Canarias. Uruguayos en Canarias, pero quién lo maneja, quién es, cada cuanto lo abren, qué les interesa, cuántos son, qué capacidad de aportes tienen, están para aportar hay como muchas

preguntas que no tienen respuesta, incluso vos cuando te haces el contacto no tienes respuesta de otro lado, entonces es bastante difícil. Y lo que tiene de repente las plataformas en Estados Unidos es que la gente de Estados Unidos o uruguayos en Estados Unidos donan, pero a Estados Unidos, porque hay toda una dinámica de impuestos y de descontar y de la cultura de la donación que es muy fuerte, que es muy grande y que las personas cuando van se empapan de esa cultura porque en tu declaración de impuestos hay una línea que es donaciones a la sociedad civil. En los conglomerados y en los grupos pesa mucho. El pertenecer a algo pesa y por generar la pertenencia se dan plataformas de *charity* o plataformas de recaudación en Estados Unidos. Y la entidad tiene que estar en Estados Unidos y tiene que tener o ser capaz de emitir compromisos de devolución de impuestos. Y Techo está en Estados Unidos, entonces vos no puedes ir a competir con tu mismo país.

Hay una organización que se llama Hábitat para la Humanidad, vi que está en todos lados menos en Uruguay y me generó la duda, ¿por qué en Uruguay no está? ¿Es un tema de cupo?

Sí, es un tema de volumen de mercado. Acá, Hábitat para la humanidad no está. Está así en Paraguay, está en Argentina, está en Brasil, está en Chile, está en todos lados menos acá. Acá está presente el UN Hábitat, o sea Hábitat para las Naciones, que es la parte de la ONU de Hábitat, que trabajaba muy cercano con Techo, Entonces, o sea, no había focos de financiamiento, no había focos de acción. O sea, acá en Uruguay es chico, hay poco mercado, hay

relativamente pocas población bajo la línea de la pobreza, es un 10 %, 12 %, o sea, no es un 40 % como Argentina, un 45 %, entonces como que no tenés tanto para construir, es más como un proceso comunitario y nada, de repente ellos en la gestión y el análisis no decidieron abrir, o sea no sé, pero sí sé que están todos lados menos acá.

¿Cómo es la cooperación con el Estado? ¿Cómo hacen para no pisarse y complementarse?

Sí, exacto. Sí. Hay como un pedido, siempre hubo un pedido de la Intendencia y del Gobierno a que Techo no construya casas de material. Por esto de que primero... O sea, porqué Techo construye en terrenos ocupados. Porque un asentamiento, por definición, es un grupo de ocho o más familias que se conglomeran ocupando un terreno y no teniendo acceso a por lo menos un servicio básico, luz o agua o saneamiento. Entonces donde pase algo de esas características ya es un asentamiento y ya Techo puede ir a trabajar. Pero Techo puede ir a trabajar en la medida de que no construya cosas de material. Siempre tanto el PMB que es el Programa de Mejoramiento de Barrios de la Intendencia como el Ministerio de Vivienda, o Juntos, o Avanzar, o mismo la Intendencia de Montevideo a través de su unidad de vivienda te piden de que estas construcciones sean en madera porque es un bien móvil, es un bien que si mañana la intendencia tiene que hacer una calle en el medio o tiene que parquizar ese lugar porque es inundable, eso se puede mover.

Ahora sí Techo empieza a construir en material en portland, en ladrillos viviendas, como de repente en otros

países Techo lo hace porque era un poco el objetivo de modelo de trabajo de Techo, llegar a la vivienda de material, o sea pasa eso, vos para hacer eso tenés que tener título de propiedad de tierra, tenés que tener ya otro tipo de cosas que no... Que acá en Uruguay no pasan. Entonces pasa eso, que de repente Techo va a construir a un lugar en que la Intendencia tenía pensado desde hace 15 años, pero no importa, construir una calle ahí, entonces cuando te ven trabajar, pues dicen, no, acá va a ir una calle.

Entonces, lo que nos viene pasando ya hace 2 o 3 años, capaz 4, es empezar con los centros comunales, hablar con el alcalde, presentarles el plan de trabajo del año y ver si la Intendencia o el municipio tienen acciones para ese barrio. Entonces nos ha pasado de no ir al lugar porque la Intendencia dijo ahí va a ir al plan ABC a asfaltar y a reparar vivienda, entonces bueno, ya no vamos a ir ahí porque es volcar recursos que a nosotros nos costaron mucho en el lugar donde ya va la Intendencia.

Entonces, eso también ha hecho que el margen de trabajo de Techo se achique, porque hay más organizaciones trabajando, hay más profesionales asumiendo seguimiento y hay más unidades de la intendencia y del Estado trabajando en territorio.

¿Se podría decir propiamente dicho que es como competencia o no tanto?

No, porque nosotros no hacemos ni luz ni agua ni saneamiento ni afectamos calles ni nada de eso. Es más una coordinación para no pisar recursos a nosotros no nos

gusta ir a hacer una plaza de fútbol, básquet y todo y que dos días después vaya intendencia y va a hacer una calle ahí.

Anexo 4.2 Entrevista a Lucía Mainardi, responsable de recaudación de fondos

¿Hace cuánto tiempo y de qué forma te involucraste en el trabajo de Techo?

Bueno, yo, en realidad hace como un año y algo que estoy en la organización. Yo soy licenciada en comunicación social y trabajé cinco años en publicidad, pero siempre desde que era chica estaba como involucrada en voluntariado, como que siempre me gustó tener ahí como una conexión con lo social y había participado más como en formato de animación de niños en algunos barrios así de contexto de asentamiento y demás. Entonces, nada, en un momento, o sea después de haber trabajado cinco años en publicidad, como que sentí que todo lo que he aprendido ahí, como a más de mi profesión de comunicación, porque me especialice en publicidad, como que ya la había hecho y cada vez como además seguía como siempre involucrada en algún voluntariado y demás, entonces cada vez como que me tiraba más esa parte más como social y sentía de que de repente podía encarar mi trabajo de otra manera y tratar de unificar como mi vocación más por lo social con la comunicación y todo lo que había adquirido en esos cinco años de trabajo.

Entonces hice una lista de organizaciones a las cuales me gustaría pertenecer y Techo era una de las que más

me gustaba, porque además, como yo había participado en actividades en barrios y eso entonces no era algo que desconocía del todo. Entonces, nada, mandé currículum y llegué a Rafa y tuve una entrevista y bueno, y quedé no para comunicación, sino para la dirección de desarrollo de fondos. En la agencia de publicidad como que mi rol ahí era más como de atender clientes como directora de cuentas entonces nada como que no era tan distinto digamos porque manejaba presupuestos y como que tenía como un montón de similitudes con mi rol actual.

Pero yo sentía que le daba otro sentido como el poder trabajar en una organización con el propósito que tiene y con el fin último que tiene también y qué pasar rayas de mis días y todo el esfuerzo diario como saber para qué lo estoy invirtiendo, digamos, era como... Como que tenía otro sentido y además también como que me puse a pensar en la cantidad de horas que uno le dedica el trabajo en la vida, entonces como que quería invertirlo en algo que realmente valía la pena y que me aportara a mí también como persona, entonces por eso fue como que di un cambio de sentido completo a lo que estaba haciendo y la verdad es que ahora, en Techo, si bien no hace tanto que estoy, siento que fue una vida porque uno lo vive con mucha intensidad y más si es tan vocacional, pero siento que también puedo como involucrar en la comunicación desde el rol que tengo y en las acciones que hago entonces está bueno porque está como que con el paso del tiempo siento que no distancia una cosa de la otra.

¿Cuál es tu experiencia más significativa en la organización si hay una que se te venga a la mente?

Mi primera construcción yo en realidad no me acerqué a Techo por haber sido voluntaria, que es algo que pasa, por ejemplo, la gente contratada, de que por lo general fueron voluntarios en un momento, su acercamiento con Techo fue como poder haber participado en alguna construcción y en mi caso, o sea, nunca había participado ni en una construcción, ni en una colecta, ni en nada, o sea, lo que conocía de Techo era como del boca a boca y de lo que alguna vez había visto o escuchado y nada es ahí y la primera vez que tuve que ir a una construcción fue el año pasado yo estaba como muy expectante de qué iba a pasar porque la verdad no tenía ni idea de qué consistía la construcción, nunca había construido nada, entonces tampoco sabía ni por dónde empezar, entonces creo que como que uno de los momentos que más me marcaron en Techo fue mi primera construcción, porque fue muy especial. Cuando fuimos al barrio, yo iba con unos compañeros de territorio que conocían a la familia y me dijeron que esta familia, la madre, es muy sensible, puede ser que en algún momento se ponga como a llorar y demás y eso y a mí me gusta mucho como el vínculo con la familia y como charlar y conocer la historia me gusta pila toda esa parte siento que hay como una riqueza muy grande entonces nada, como que desde el primer momento me acerqué a la madre, era una mamá con una bebé de menos de un año y un papá también, que vivía en una vivienda de chapa, toda de chapa y piso de tierra y por las inundaciones que hubo el verano pasado, se les había, viste que llovió pila el

verano pasado, ¿sabes? Este último, no el anterior. Llovió un montón y se les inundó toda la casa, ahí estaban con la bebé, que además estaba como en esa etapa de empezar a caminar y era como un montón de detalles que te lo contara la familia, estando ahí si bien había participado en otros voluntarios en barrios, nunca me había puesto así como a charlar tan a fondo con alguien, con la familia, entonces nada, empecé a charlar con ella, ella se reabrió a mí, generamos un vínculo divino, después empezamos con las tareas más de la construcción y me acuerdo que había venido el abuelo, que era un genio de la construcción porque sabía hacer todo y él me enseñó a hacer mis primeros pozos, cuando no sabía martillar estaba con la madre y con el padre que los dos estaban al lado mío diciéndome tranquila ten paciencia, nadie es mejor que nadie, o sea todos ayudándome, eso fue el primer día y aparte hicieron como una comida gigante también con Elba que era la vecina referente del barrio y era también mi primera experiencia comiendo con los vecinos en el barrio que ellos mismos cocinaran en una mesa de familia como en casa fue súper lindo y además la madre de la familia me pidió si no podía escribir con un drypen permanente mi nombre en el piso que después ella le iba a barnizar para que le quedara de recuerdo.

Y yo, o sea, no podía creer que, o sea, que me estuviera pidiendo que pusiera mi nombre en el piso de su casa porque no era cualquier cosa el piso casa y estar ahí yo que recién me había conocido también con la bebé divina o sea era como si fuera mi familia me decían como que era como su familia postiza y al otro día o sea que tenía como

un vínculo súper lindo con todos y el otro día fuimos de nuevo al barrio e íbamos a la camioneta de Techo, y en la caja y estaba sosteniendo una ventana y tenía un tarro de pintura al lado y en un lomo de burro se abrió el tarro de pintura y se me cayó arriba de la bota. Cuando llego al barrio, yo dije, no me importó porque la verdad es que he venido con ropa como para ensuciar, no he pasado nada con esas botas. Pero cuando llego al barrio me abre la puerta de la camioneta del abuelo de la familia y me dice flaquita, ¿qué te pasó en la bota? Le digo, se me manchó, que no pasa nada, y me dijo no, sácate la bota que te vamos a conseguir otra me consiguieron unos champions de una vecina me cambiaron champions me lavaron la bota en un poste ahí de la calle tipo secándose al final de la construcción me llevé las botas como nuevas.

Y mis botas, mis champions, se quedó la mamá de la familia, que estaban todos pintados con la pintura de su casa. Y los tiene hasta el día de hoy yo he ido al cumpleaños de la bebé y todo y los usa y generamos como un vínculo súper lindo o sea con la familia además que la familia también nos había contado que la noche anterior de que se iba a construir la vivienda como que no pudieron dormir de la emoción, o sea como que fueron como muchas cosas que yo la verdad haber podido compartir así tan de cerca con la familia, ver lo que ellos generaban, para mí fue increíble.

Y después, ese mismo año, hicimos la campaña de recaudación y Techo hasta el momento no había salido a contar la historia de vida de una familia por la propia familia, como que se contaban anécdotas o cosas, pero como indirectamente y el año pasado lo exploramos y

contamos la historia de esta familia. Fue como súper especial porque además ellos te escribían y te preguntaban ¿cómo vamos con la recaudación? Y que se conociera la historia de ellos, ellos también, no sabes cómo se abrieron a compartir todo, salado, y es compartir la vida a que se entere todo el mundo. Por ejemplo, que nosotros les habíamos ayudado a ellos y ellos sentían el compromiso también y la obligación de ayudarnos por lo que ellos habían recibido entonces fue como súper lindo haber vivido todo ese proceso con esa familia que nos seguimos escribiendo hasta hoy.

Increíble cómo se generan esos lazos que nada muy movilizante me imagino.

Sí, la verdad que sí, fue como relindo, yo le comentaba a Rafa, le decía yo la verdad nunca no sabía construir nada y para mí también fue como tan lindo que los que me enseñaron fue el vecino o sea fue realmente... A veces te pasa que hay familias que no tienen a alguien que sepa de construcción, justo en esta el abuelo, pero me lo enseñaba como si fuese mi abuelo, me hablaba como si fuese mi abuelo y fue como precioso sentirme así como parte de la familia, todo fue muy lindo. Y también fue como que, o sea, yo en mi trabajo lo que buscaba también era como poder tener esa conexión con la parte más de voluntariado, como conectar también con la causa por la que estoy trabajando, pero era verla y pisar por los pies ahí y como que después de esa construcción fue como reconfirmar que la elección que había hecho era la correcta y que esto era lo que quería y la verdad que fue increíble.

Que vale la pena, sí, tal cual. Y eso lo que decías, que hoy en día estás en una posición que todo eso te ayudó a realizarlo. ¿Cuál es hoy en día tu posición en la organización? Algo me adelantaste.

Yo hoy estoy como directora de desarrollo de fondos de Techo y bueno básicamente me encargo de planificar y gestionar todo el tema de los fondos que ingresan a la organización para que se puedan llevar adelante las actividades. También trabajo mucho el tema del programa de voluntariado corporativo, el vínculo con los donantes, más que nada corporativo, asegurarme de brindar buenas experiencias para las empresas, de involucrar también a otro tipo de voluntariado que no es el voluntariado joven y bueno, y de todo lo que es también eventos y acciones que ayuden a generar más recaudación y que cada una de las acciones que hagamos esté como cubierta por alguna acción de recaudación.

Bueno, yendo por ese lado que me comentabas de este proyecto, está dentro de los proyectos más destacados, el voluntariado corporativo dentro de los que han llevado a cabo en los últimos años, me imagino que es un foco de atención muy importante.

Sí, el año pasado nosotros también con Rafa relanzamos el programa de voluntario corporativo porque lo que buscábamos un poco era como transformar las acciones dirigidas al público corporativo más como dentro de un programa y no como acciones aisladas, a darle un marco. Que el programa tenga un propósito claro, que tenga como una línea de acción definida y que no sea solamente la construcción, la actividad que le ofrecemos a

las empresas sino que hayan como un montón de otras actividades que busquen cumplir con el objetivo que es Transformar por eso el nombre del programa es «Transforma» también a raíz de conversaciones con donantes y ex donantes también, también como que identificamos qué actividades eran como de interés para el público corporativo, qué oportunidades habían para Techo.

Y bueno, y generamos este programa que busca trabajar sobre tres dimensiones, que es las comunidades, que es como más el propósito de la organización en general, los equipos que ahí es como pensar en varios tipos de actividades que busquen como transformar ese equipo desde distintos puntos de vista y después ya la transformación que es más individual, o sea como buscar que cada persona que pase por alguna actividad de Techo se pueda transformar, algo de sí misma y no se vaya igual. Como que algo le deje la experiencia.

A nivel laboral, a nivel personal, desde algún punto de vista que lo mueva y se le pone bastante foco a lo que es este programa porque moviliza mucha cantidad de personas. La verdad es que muchas personas participan de las actividades porque no solamente la construcción. Hay un fútbol por Techo que las empresas van y juegan el fútbol como un evento de recaudación, hay empresas que hacen acciones comerciales para apoyar a Techo. Está el ciclo de charlas, que es un proyecto nuevo que lanzamos el año pasado, que es más como de aprendizaje, de reflexión y de intercambiar conocimientos sobre distintas temáticas que aplican al ámbito laboral y personal.

Hay como un montón de cosas que usan a lo largo del año en donde buscamos como integrar a las empresas que participen y que se involucren no solo en la actividad sino también en el barrio. Y también los aportes de este tipo de donantes permiten llevar adelante un montón de acciones en el barrio, entonces por eso también es que tiene tanto peso.

Claro, justo una de las preguntas era eso, que entre los proyectos se destacaba que en marzo de 2023 se lanzó el programa de voluntariado corporativo Transforma, no sé si viene internacionalmente de una fecha anterior o si se lanzó en Uruguay...

No en realidad el programa Transforma en sí lo lanzamos acá, fue una movida local, en otros países tienen programas de voluntaria corporativo, pero no tienen este nombre ni tienen como la misma dinámica y demás. A esto fue un programa que lo pensamos también viendo y observando y escuchando a nuestros donantes, a las empresas a cómo están compuestos sus equipos, cuáles son las tendencias, a dónde van, dónde está puesto el interés del colaborador. En base a eso, fue que repensamos un poco el programa para ajustarlo lo más posible a la realidad de Uruguay.

Si hemos compartido la experiencia con otros países para probar cosas y que ellos también conozcan un poco lo que hacemos acá. Pero nada, un poco por ahí.

¿Cuál es tu rol específicamente en el marco del programa?

Y bueno, un poco de todo en realidad. Participo desde la planificación y concepción de este programa junto con Rafa, la planificación de las actividades del año, también de la ejecución, me aseguro de estar ahí organizando cada una de las actividades que se llevan adelante, de todas las acciones también de fidelización con las empresas, pre y post actividades. Y ahora también estamos como en un proceso con Rafa, que estamos trabajando en conjunto con el LSQA porque el programa Transforma ingresó en la plataforma Altus que certifica a los programas que tienen como impacto en alguna de las tres dimensiones y nosotros entramos como en la social.

Entonces, nada, estamos como trabajando mucho con ellos en un repienso todavía más profundo del programa, tratando de medir con mayor exactitud el impacto que tiene y poder también afinar procesos, hacer que a las empresas que trabajen con nosotros, nosotros podamos darle como, no sé, en algún momento algún certificado de impacto por participar en algunas de nuestras actividades y bueno, como poniendo bastante foco también en el tema de los objetivos de desarrollo sostenible que nada, que Techo trabaja con varios, pero queremos como ir un poco más a fondo y tratar de ser un poco más minuciosos en el impacto que tienen las acciones o de qué forma podemos pulir algunos procesos para que eso aumente y tenga un mayor compromiso en la organización con el cumplimiento de los que tienen foco así en nuestro trabajo.

Una de las preguntas era justamente eso, si contaban con mediciones a la fecha del impacto del programa, sobre todo en cuanto a rentabilidad y a la discriminación de cada actividad, por ejemplo el ciclo de charlas o una construcción de una empresa.

Sí nosotros siempre que hacemos la planificación del año siguiente, cada área presupuesta todas las actividades que planifica para el año en base a los costos que tuvo el año anterior y también no sé algunos detalles del contexto del año siguiente, inflación, etcétera. Y bueno, nosotros también llevamos un detalle de lo que se gasta en cada evento. Entonces tenemos ahí como espacios de forecast y eso para ir revisando el presupuesto a lo largo del año e ir midiendo a ver qué rinde más y qué no.

¿Dentro del programa de voluntariado corporativo?

Sí, y también en general de todo lo que se hace en nivel de fondos, pero sí siempre que hacemos algún evento, por ejemplo, con la campaña de recaudación, que el año pasado probamos un montón de cosas y revisamos como la evaluación de lo que fue la campaña y eso. Este año como que tomamos algunos aprendizajes y decidimos priorizar aquellas acciones que nos generan más recaudación y menos esfuerzos de inversión. Porque estamos mirando eso para ir midiendo y que de repente no se haga tanto esfuerzo en hacer un evento o una acción concreta que de repente no se traduzca como en resultados. Hay cosas que hacemos también para posicionar el programa porque si bien hay muchas empresas que participan hace varios años, es un programa que todavía se está posicionando, se está consolidando, o sea,

las empresas están como conociéndolo y demás como Transforma.

Me encanta porque estamos en sintonía, porque ya iba para ese lado, buenísimo. Vamos, ya me quedan solo dos preguntas para ir redondeándote.

Siempre todas las acciones que hacemos con Transforma y demás, como del área en general, siempre las revisamos y vemos cómo funcionaron en el anterior y si vale la pena repetir las o si hay que ajustarlas. Pero a veces tenemos que mirarlas desde el punto de vista de qué se pretende lograr con esa acción, o sea, si es la recaudación o si en algún momento hay que hacer un esfuerzo para posicionar el programa o para posicionar la marca o para hacer visible algo que la gente no retiene.

Entonces, poniendo todo eso sobre la balanza, se ve si se continúan o no con las acciones y si también tenemos un presupuesto para hacerlo.

Totalmente, totalmente. Bueno, la pregunta también un poco por otro lado era si ¿contaban con alguna base de datos de empresas que por ejemplo ya hayan colaborado puntualmente pero que hoy no trabajan con Techo y con las que sean potenciales aliados en el marco del programa?

Sí tenemos algunas bases de datos de empresas que han trabajado con Techo. Tenemos como un historial. Hemos hecho también desde el año pasado y el anterior, se ha recopilado toda la información un poco para ordenar internamente y tener como un historial ahí de qué empre-

sas han participado, lo hemos como avanzado. También hemos incorporado, hemos hecho como unos documentos en donde incorporamos a las empresas que se han sumado en los últimos tiempos y también por actividad, como para entender un poco el perfil que tiene cada una, algunas que son como más que les gusta participar en los barrios y otras que son más como de participar en otras actividades como el ciclo de charlas y esa es su forma de participar. Entonces hemos recopilado su información y agrupado. También hemos hecho con algunos pasantes que han participado del área y demás, alguna investigación de empresas por rubro y dónde está puesto su foco de responsabilidad social empresarial o si tienen desarrollado el departamento que hay muchas empresas que recién están empezando ahora a meterse en este mundo. Un poco para ver también en qué rubros todavía Techo no ha ingresado, qué empresas están colaborando con organizaciones y todavía Techo no ha tocado la puerta ahí. Y también, saber qué peso tienen las distintas problemáticas sociales, por así decirlo, y en qué lugar está la pobreza, que es lo que más atendemos nosotros, y bueno, ver ahí también de qué otras formas se pueden integrar otros focos para poder llegar a más donantes. Porque la pobreza es uno de los objetivos, el fin de la pobreza es uno de los objetivos de desarrollo sostenible, la realidad es que no es de los principales que hoy en día se les da con mayor relevancia, que eso es una observación que hemos notado en los últimos tiempos, entonces está como también eso, es un objetivo que forma parte del compromiso que tenemos como país al 2030, pero hay otros que hoy en día están primando más, entonces también como analizar todo eso.

Claro, como que puede primar, donar a otro tipo de ONG dices tú, o sea en cuanto a la competencia también

Claro, porque los fondos en realidad son los mismos, a todas las causas y organizaciones entonces ahí es donde empieza la disputa porque hay muchas causas que son importantes, entonces como que es difícil a veces para las empresas distribuir su presupuesto para poder ayudar a todos los que le gustan ayudar entonces

Sí también rafa me hablaba de bueno el año que viene el desafío de que va a ser el año electoral, que también las empresas se ajustan.

Es un año difícil, justo estamos con clarificación, el año electoral nos modifica en un montón de sentidos, mismo hasta en los tiempos y en los momentos que fijamos las actividades nosotros hay momentos en el año que quedan bloqueados claramente por las elecciones y también esto que te decía Rafa de que hay muchas empresas que como no saben qué es lo que va a pasar después, como es un año medio bisagra, prefieren como no lanzarse a cosas nuevas que no vengán contemplando o restringirse en cosas que de repente van por fuera de lo justo, digamos. Entonces va a ser un año que vamos a tener que ver ahí.

Muchos desafíos, buenísimo. Me quedé con esto del programa Transforma, lo encontré super relevante dentro de toda la investigación, hay material para definir el público que tipo de empresa, etc.

El programa está buenísimo para trabajar porque además en las organizaciones lo que nos pasa también es que hay muchos tipos de donantes no solamente las empresas entonces como que de alguna forma como el programa está enfocado en el público corporativo, te lo segmenta bastante, pero a la vez tiene mucho potencial para, como vos decías, pensar bueno, las empresas que vienen donando, las empresas que se sumaron recientemente, las empresas que todavía no donaron y no sabemos por qué no se suman con nosotros, los pocos de RSE, las empresas que de repente no tienen desarrollado el departamento y cómo techo también puede aparecer ahí como anexo para que puedan desarrollarlo en conjunto. Hay como un montón de cosas también, como todas las actividades que forman parte del programa y que no son como el tipo voluntariado corporativo que estamos acostumbrados de repente a ver que es la empresa participando en una acción social en un barrio y como también se puede ver como la forma de aportar desde participar en otras cosas. Y como este programa también que tiene bastante foco en los ODS, que es darle bueno como trabajar pila en eso y cómo se mide el impacto y cómo a través de un programa la empresa también puede comprometerse con distintos objetivos que de repente no viene trabajando como empresa.

Anexo 4.3 Entrevista a Leticia Martínez, responsable de comunicación de Techo Uy

¿En algún momento se te había ocurrido trabajar en una ONG? ¿Era una de las posibilidades?

Bueno, en esta búsqueda en la que estuve desde que empecé con comunicación sabía que era comunicación, pero no sabía bien que, estuve en una entrevista con una fundación. Que me había como que no resultó no llegue a conectar mucho, o sea, era una fundación que no tenía nada que ver con lo que hace Techo y bueno, no resultó, entonces ese fue como un primer acercamiento, pero del que no surgió nada.

Y en realidad, o sea, me di cuenta sobre la marcha sobre el municipio, digamos cuando estaba trabajando en el municipio porque trabajábamos con diferentes organizaciones sociales, incluso un año antes de que yo entrara. El municipio había trabajado con Techo, o sea.

Siento que como que mis caminos, o sea el camino se tenía que dar para que yo conectara con ambas cosas y entonces fue también ahí cuando yo tuve como ese acercamiento a empezar a trabajar con la sociedad civil de cierta manera y también con las comunidades, y ahí hago mucho énfasis porque el municipio al fin y al cabo es eso, o sea, vos trabajas comunicando la transparencia del municipio, de un ente para vecinos y vecinas, para la ciudadanía en general y trabajas con la alcaldesa, por ejemplo, que es una vecina del lugar, o sea de uno de los barrios donde está el municipio, entonces ahí empecé a

darme cuenta que me gustaba mucho ese tipo de trabajo con la comunidad y con tener esa cercanía con las personas de un barrio y bueno como la diversidad que puede haber dentro de un territorio, en este caso una parte del territorio del municipio, ahora en Techo trabajamos en Montevideo, entonces bueno son todos los municipios juntos un territorio bastante más grande, incluso Techo trabajo en todo el país, o sea tremenda las dimensiones que hay. Una diversidad enorme de actores, de la sociedad, de los barrios y está muy bueno tener cómo esta visión global desde la comunicación en la que vos sos como una especie de traductor, porque conectas y hablas con todos esos actores, con las sociedades civiles, con los vecinos, con en el caso de los municipios, con los concejales, que son otros vecinos de diferentes barrios que tienen sus intereses y bueno, con diferentes instituciones, con los funcionarios, etcétera. Y bueno, acá en Techo es algo parecido también, o sea, hablas como voluntario con vecinos, también, con diferentes agencias, proveedores, con un montón de personas. Entonces eso creo que es algo que me gusta mucho ser un poco en interlocutora de todos esos actores.

Súper interesante, preguntarte Leticia, ¿cuál fue tu experiencia más relevante en Techo hasta ahora? La más significativa puede ser, no sé si fue como voluntario o en la parte laboral, cuando ya te involucraste formalmente, no sé si llegaste a ser voluntaria, en realidad tu experiencia fue más en el municipio por lo que entendí. ¿Verdad?

Sí, o sea, dentro del municipio hice voluntariados, en el barrio hicimos una olla, hicimos algunas actividades con

niños, de Techo entré como contratado. Y bueno, tuve como muchas experiencias que me marcaron mucho. Siempre hablamos con otros voluntarios, con compañeros, con diferentes personas que uno va al barrio y vive la jornada o vive las jornadas que sean y cuando llega a su casa, como que tiene un momento de reflexión y como que te baja todo, incluso a mí me pasó ahora haciendo mi tesis que bueno es como mucho el contacto, con los vecinos, con las vecinas, con el barrio que como que empiezas a vivirlo un poco en primera persona, transitarlo y hay que ver cómo sobrellevarlo.

Pero creo que es una de las experiencias que más me hizo reflexionar. Uno se mejora reflexionando o lo que me afectó también de cierta manera, fue este año, este año empezamos un proyecto nuevo con Softys que es una empresa que trabaja con marcas como Elite, con esas «pequeñas», con ellos tenemos un proyecto para construir muros sanitarios para construir baños. Tenemos un proyecto de 4 años y, bueno, este año empezamos acá en Uruguay, es una alianza internacional, o sea, hay otros países que ya lo han hecho. Nosotros lo somos este año y estuvimos por allá por abril, mayo, la construcción, la primera construcción que fue de capacitación porque nosotros hacemos viviendas que es algo que hacemos de ojos cerrados porque lo hacemos hace 20 años y si bien la vivienda se fue modificando y fue mejorando algunas cosas, lo tenemos muy aceitado pero el baño era un desafío enorme desde la prefabricación lo fue que se lo vivió más mi compañero de vivienda y hábitat pero bueno, la construcción era todo un desafío.

Un poco, para nuestra sorpresa, fue un desafío más grande de lo que esperábamos. El primer año fue un desafío muy grande y nos pasó que nos agarró una jornada que estuvo linda de día, pero a la tarde se puso feo, se puso muy frío y sumado a la falta de nuestra experiencia, nos pasó que no pudimos terminar el baño, o sea, lo terminamos, pero no quedó bien. Cuando abrimos la canilla perdían agua parecía que llovía adentro del baño, y ya eran las 18:00 h de la tarde, entonces también por un tema de nuestra jornada que termina a esta hora y por un tema de seguridad y estábamos con voluntarios, nos fuimos.

Ahí fue cuando dije que tremendo porque con la vivienda jamás nos pasa que vas a terminar y abris la canilla a ver si está bien, o sea con la vivienda que no tiene el baño, vos la terminaste y ya está. La persona tiene el techo, tiene la puerta, tiene las ventanas, tiene todo y si bien nosotros ya construyamos baños, o sea, tenemos una vivienda que tiene el baño adentro, la parte sanitaria no era hecha por voluntarios, o sea, era un sanitario que iba y lo hacía. En este caso el desafío era enorme, porque la sanitaria era hecha por voluntarios y nosotros nos fuimos con cosas para reparar qué después al día siguiente fuimos y lo arreglamos, pero eso me quedé como con ese sabor amargo de que nos fuimos y la vecina se quedó sin baño, o sea, no tenía baño y no le pudimos dar esa solución y me afectó muchísimo. Lo cerca que estaba ella esa de tener un baño y a la vez que no lo pudiera usar y era una señora sola, mayor que a veces cuando hay niños también es algo que te conmueve mucho, que te afecta, que te hace como motivar más, pero era una señora sola.

Pero eso el estar tan cerca de tener la solución y a la vez tan lejos, claro, como que me quedó muy grabado y bueno, como la importancia de nuestro trabajo también, y que nosotros podamos estar capacitados y estar preparados y bueno, como ese ida y vuelta también de que lo que nosotros hacemos es muy importante para las familias, pero también para nosotros o sea poder hacer algo bien de calidad, o sea, tomarlo con la responsabilidad que conlleva.

Bueno, esa es una experiencia un poco que me quedó grabada como más triste, pero después felices tengo un montón, de los proyectos comunitarios, creo que está muy bueno porque efectos comunitarios que es otra de las patas constructivas de Techo, afectan a muchos vecinos en el buen sentido y bueno, tengo un recuerdo hermoso del año pasado que construimos una plaza en un emplazamiento que se llama Danza del Rosario. La construyeron casi todos los vecinos con voluntarios de Techo, pero los vecinos lideraban, o sea que eso lamentablemente no es lo habitual, es para lo que trabajamos, pero no siempre se da de forma natural y en este caso se dio y el día de la inauguración estaban todos los vecinos, todos los niños fascinados con las hamacas, con su subibaja, con todos los juegos, se compartió una merienda, se puso música.

Eso es como otras de las experiencias de esas de las lindas, esto tiene sentido, o sea que es uno de los valores que tiene la organización, también nos fortalece la comunidad, o sea que vos puedas trabajar con el barrio que puedas hacer, que los vecinos entre ellos se unan

por un bien común porque nosotros trabajamos un tiempo con ellos y después nos vamos, son ellos los que quedan ahí, entonces saber que dejas algo que tiene significado tiene valor para ellos y que a la diferencia de la vivienda, que también es muy valiosa, es algo que nos conecta a todos al menos a ellos presentan ese proyecto en conjunto, lo defienden y después lo construyen ellos mismos, entonces es algo que me gusta mucho también y que me queda, de las experiencias lindas, digamos.

Qué bueno, sí, es emocionante eso de cómo ser parte de ese proyecto y de llevar a cabo ese sueño común, porque al final capaz que todos se suman hasta construir la casa de un vecino o una vecina. Me imagino que manos hay, como decís tú cuando empiezan así con la predisposición de otros debe ser lo más lindo de ver. Esa solidaridad de la de los vecinos.

Bueno, después preguntarte Leticia ¿hoy en día en qué te desempeñas? ¿Cuál es tu rol, tu papel o los proyectos que estás liderando?

Muy bien, bueno el área de comunicación en Techo en realidad es un área un poco transversal, o sea que debe ser así seguramente en muchas otras organizaciones y empresas, pero en Techo, como que hacemos mucho hincapié en eso, o sea, somos un área que apoya al área de voluntariado, que es el foco de la organización, apoya el área comercial, que es donde están Rafael y Lucía, o sea, desarrollo de fondos, la gerencia general, apoyamos la dirección ejecutiva, que ese sería el rol de mi jefe. El además de muchas cosas que hacen una de las patas

que tiene a cargo es la incidencia política y ahí comunicación pues yo también y después está la parte de territorio, que es donde está la vivienda y hábitat que es donde está el arquitecto de Techo y la gestión comunitaria, que es donde está todo el trabajo que hacemos con los vecinos de la parte de encuestas, la parte de mesa de trabajo, todo eso, bueno, pero comunicación como que estaba un poquito en cada una de esas partes, o sea, nosotros somos como ayudantes de cierta manera de todas esas áreas, o sea, trabajamos en conjunto con todos. Nos encargamos de la comunicación digital en redes sociales, en la página web, nos encargamos como de la comunicación interna, también con cada uno de esos públicos objetivos que tienen estas diferentes áreas, para el caso de territorio son los vecinos, para el caso de voluntariado, voluntariado joven, en el caso de comercial son las empresas y el voluntariado corporativo ahí está Lucía, que es licenciada en comunicación, entonces también ella toma mucho las riendas ahí, pero también desde comunicación acompañamos. Entonces, como que esa es un poco la función, digamos del área. Además, en el área de comunicación hay como sub áreas y en esas sub áreas hay pasantes y hay voluntarios que están acompañados, que son acompañados por mí y bueno, eso es un desafío muy grande que es la gestión de equipos. Yo no tenía experiencia antes de entrar a Techo en cuestión de equipos y bueno, incluso en la entrevista me dijeron que iba a ser un gran desafío tener un equipo voluntario, porque hoy es complejo.

¿La rotación me imagino y bueno, los esfuerzos de capacitación, no?

Claro, la capacitación y en general, también el hábito con horas voluntarias, decir bueno todas las semanas nos vamos a reunir un día que nos quede bien y en un lugar que nos quede bien, para después organizarnos con el trabajo de oficina y después sigue el fin de semana a las coberturas de las construcciones o de las actividades que tengamos en los barrios. Esa es de las partes que más me gusta.

O sea, descubrí que también como diciendo que todo mi trabajo, vengo descubriendo cosas sobre mí misma, pero descubrí que me gusta mucho la gestión de equipos y me gusta mucho también trabajar con voluntarios y bueno, con pasantes también, me gusta trabajar con jóvenes y la parte de gestionar equipos en diferentes áreas. Es todo un desafío de uno, hay un equipo de redacción que son estudiantes de periodismo y hay una chica que es estudiante de ingeniería, pero que le gusta escribir entonces está en redacción para la página web, después hay un área de digital que es una persona que se encarga de los medios que viene todos los miércoles y hace como el *mailing* mensual que tiene 16 años. Este chico está súper junior está en el liceo todavía, pero lo encara re bien. Después, hay otro equipo que se encarga del contenido audiovisual para redes sociales, o sea reels, TikTok etcétera después hay dos pasantes de audiovisual que son de la UM que se encargan como de la comunicación un poco más institucional, digamos de alguna manera, como los videos como más para YouTube. Después es-

tán las redes sociales que se encarga el equipo digital, también la página web, o sea, como que hay muchas tareas que bueno que de cierta manera, caen en los voluntarios, obviamente todo con mi acompañamiento y mi coordinación, pero bueno, eso es como una de las grandes tareas que tengo en comunicación. Después a nivel de proyectos este año, Techo cumplió 20 años en Uruguay. Entonces el primer semestre, como que estuve muy enfocada a eso, a comunicarlo, a posicionarlo un poco en los medios estuvimos trabajando con la dirección ejecutiva, para hacer un evento en conmemoración de estos 20 años y lo hicimos en junio y ahora estuve como todo el semestre trabajando full para para eso, junto con la dirección ejecutiva y bueno después lo que te he comentado. Trabajando a la par de las diferentes áreas que siempre está todo como prendido fuego de alguna manera porque somos un equipo chico y bueno, estamos todo el tiempo con muchas actividades.

En cuanto al programa Transforma dirigido a el público corporativo, me imagino que estás también con toda esa organización del ciclo de charlas, eventos, etc.

¿En general qué necesidades ves tú a nivel de comunicación y a su vez sobre ese plan específico? ¿Cómo lo pondrías sobre la mesa a nivel de importancia y necesidades?

Muy bien, a nivel de comunicación en realidad creo que como que siempre la necesidad, las necesidades que tenemos, creo que es un tema de recursos, ¿no? O sea, lo que te decía es que para nosotros tenemos en el área un equipo voluntario, entonces muchas veces cuesta poder

cubrir todas las actividades que tiene la organización, poder cubrir todo lo que sucede o incluso, por ejemplo, diseño gráfico es otra de las áreas, de las sub áreas, dentro de comunicación y este año no hubo voluntarios, entonces tuvimos que tratar, de bueno, de diseñarla entre nosotros y ver cómo cubríamos esa vacante. Contratar a una persona no es una opción, o sea, no hay posibilidades. Entonces, por ejemplo, es un desafío, como lo que vos decías de optimizar los recursos que a veces son Recursos Humanos o sea bueno, ¿no tenemos un técnico en gráfico cómo hacemos? Bueno yo hago un poquito de lugar en mi agenda y empiezo a diseñar, sabiendo que bueno no va a tener la calidad que podría tener si lo hiciera un diseñador. Entonces eso creo que es una de las limitantes o bueno de las cosas que a veces en el área son como un poco complejas. Después ya voy a Transforma, otro de los de los temas que puedo decir y que bueno, también eso se nos hace un poco cuesta arriba, es el tema de los medios y bueno el contacto con la prensa. Nosotros trabajamos con alianza, o sea, tenemos una agencia, por ejemplo, que trabajamos nosotros, pro bono es que es WILD FI, pero es una agencia de comunicación y en medios digitales, o sea ellos trabajan con nosotros para él acompañamiento en la recaudación de fondos, nos hacen todo lo que es la comunicación digital a través de redes sociales.

Pero claro, en la parte de medios lo tenemos que hacer de forma rústica, manual, digamos, y eso es realmente un desafío gigante. O sea, nos pasa cada vez que tenemos un evento nos pasa con Transforma, nos pasa con lo que suceda, de hecho, que somos nosotros golpeando a

la puerta de un periodista a ver si puede, si tiene lugar en su agenda, lo que sea, entonces eso también es otro de los grandes desafíos y que como en este momento no tenemos ninguna alianza con una agencia de medios.

Entonces eso también puede ser como otro de los desafíos que pondría del año. Después, al nivel de Transforma bueno seguro ya los chiquilines te contaron un montón, pero es un programa que está buenísimo, que se creó el año pasado, en realidad este año por lanzamiento en marzo y en realidad es un proyecto que todavía se está desarrollando más allá de que ya se haya lanzado, o sea, fue una iniciativa de Lucía y de Rafa, que es un equipo que se puso a funcionar el año pasado y yo creo que tiene una relevancia muy importante porque justamente, o sea, el voluntariado corporativo es uno de los públicos objetivos de nuestra organización detrás del voluntariado corporativo están las empresas que son fundamentales para nuestro financiamiento, para que la organización funcione. Entonces tiene una relevancia muy, muy grande lo que te decía antes también, o sea esto como todo lo que es Transforma ha salido de Rafael y de Lucía y bueno, obviamente, yo acompañando como siempre a todas las áreas, pero uno de los desafíos es ese es como la falta de recursos, o sea es un programa entero gestionado por dos personas, dos personas y tres conmigo.

Si y más voluntarios a guiar, pero que sí es tremendo desafío.

Exacto, o sea, este año como que Transforma creció mucho más y bueno, ahora están trabajando con LSQA en él,

sobre todo Rafael y Lucía, entonces eso hace que se potencie mucho más o que se intente potenciar, que se empieza a desarrollar el programa, que se queden con nuevas ideas, pero sin duda tiene una relevancia enorme, o sea, es como la forma que nosotros también tenemos de vender. La idea de Techo, vender es una palabra bastante fea, pero es un poco así, o sea, para posicionar Techo a nivel corporativo y lo hacemos a través de Transforma.

Bueno, sin duda es como muy, muy importante y está el desafío que te decía antes de bueno de los recursos humanos, o sea de que somos pocas personas y bueno, somos personas que además de tener Transforma, tenemos otro montón de cosas también que suceden en el día a día.

Anexo 4.4 Segunda entrevista a Rafael Iruleguy, gerente general de Techo

¿Transforma empezó en marzo 2023?

Empezó el año pasado en 2022.

El año pasado trabajamos con Lucía desde julio de 2022, o sea, Transforma.

¿Notaron un cambio a nivel de sus ingresos a raíz de ese programa?

Hubo ingresos positivos, no sé si es a través o a raíz del plan Transforma yo creo que es la visibilidad, estar presente, una propuesta distinta. No te puedo asegurar que sea 100 % Transforma la realidad es que es nuestro único programa de recaudación de fondos, entonces como que

nada en el 2022 que cuando lo empezamos fue de julio en adelante porque Lucía entró en abril. Empezamos a trabajar ahí en Junio/ Julio y empezó, tuvimos la primera medición de impacto en diciembre, habían participado 540 personas de las actividades corporativas, 540 colaboradores de empresas.

Bien, participaron 540 colaboradores ¿cuántas empresas?

Empresas, no tengo el número ahora, pero aproximadamente unas 25 empresas más o menos capaz que un poquito más, que participaron de ese año nosotros hicimos la medición. Hicimos un primer corte en el primer semestre e íbamos a nivel de participación, íbamos como cerca de las 400 personas, ya no quedaban todas las construcciones corporativas del segundo semestre y eso.

¿Qué representa ese número de voluntarios corporativos en el total de las personas voluntarias? son unos 10000 por año.

Sí, 1000 por año, en el año pasado de los 540 era un poquito menos de la mitad y el 100 % de los que participaron de los 540 volverían a participar.

¿Realizan encuestas de satisfacción o de feedback, tanto después de las construcciones como después de las charlas corporativas?

Las charlas corporativas no, porque tenemos más como para visibilizar la marca, visibilizar Transforma. Todavía no le habíamos dado como esa utilidad de reporte. Toda-

vía no, porque no es algo masivo, lo hacemos charlando con los donantes, por ejemplo, esto de la comunicación creativa salió de una charla con un donante que nos dijo que su equipo venía como medio chaucha y nosotros como salimos a buscar algo de ese estilo así, pero lo que es Transforma en territorio si tiene medición de impacto y tiene que 100 % volverían a participar de una actividad. 100 % valora como muy satisfactoria la acción de voluntariado corporativo, si hay números que están, en la encuesta que hacemos nosotros anualmente.

¿Cuentan a la fecha con un análisis de rentabilidad del programa Transforma? en cuanto a sus diferentes formas de colaboración hacia las empresas, ya sea ciclo de charlas corporativas, día de construcción, etcetera.

No lo tenemos, pero sí lo sabemos, o sea la charla no es un evento de recaudación. Las charlas son más como tener un momento de networking, de acercarnos con los donantes, de verlos y no de verlo solamente una vez al año sino verlos cuatro o cinco veces al año en las charlas. Es para visibilizar la marca, viste para posicionarla, pero no es de recaudación, o sea, no nos deja recaudación. Lo que sí nos deja recaudación son las construcciones corporativas y eso.

Que el margen no lo tenemos como qué porcentaje, pero yo creo que gana en el entorno del 22 27 %, o sea, viene siendo siempre por ahí 27/30 % de margen por unidad construida, que es lo que nos permite después es, todos tenemos las viviendas de empresas que financian, pero también construyen jóvenes, las viviendas de jóvenes no se financian, o sea, entonces cada vivienda financia otra

vivienda. El margen a diferencia de una empresa, no es para utilidad, sino para seguir construyendo.

Tenemos cuatro grandes proyectos, con los que trabajamos. Uno es el un evento deportivo que nos financia los proyectos comunitarios. Pasa que es difícil traducirlo en rentabilidad porque nuestro objetivo no es ser rentable, sino poder construir más. Pero nuestro evento deportivo del año nos permite financiar otros 8 proyectos comunitarios y es nuestro objetivo.

Después tenemos las funciones corporativas para financiar las construcciones de jóvenes.

Después tenemos los baños que nos permite un poco acercarnos a viviendas que no tienen baño y construir el baño no nos deja margen eso, pero sí nos deja cercanía de cumplir los objetivos institucionales, y después tenemos la campaña anual de recaudación que es en agosto y que es donde recaudamos fondos para construir viviendas específicas de ese año por ejemplo, viviendas con baño o viviendas sin baño, pero con el baño incorporado al lado. Son como los grandes proyectos.

Después tenemos nuestras charlas y acciones aisladas. Tiene un costo de cuota de inscripción la charla que nos permite costear, el tema de la sala y ese tipo de costos, pero no nos deja fondos como para poder hacer cosas.

¿Han evaluado o tienen nuevas ideas de recaudación?

Sí, tenemos sí, o sea nosotros por año. En el trabajo ahí con Lucía o sea, tratamos de que el año tenga por lo me-

nos 2 acciones nuevas de recaudación que no haya obtenido el año pasado.

Este año la acción nueva de recaudación fue el cine solidario. Fue una función solidaria que llevamos a niñas de asentamiento por primera vez a un shopping, a ver una película y financiaban las entradas, padrinos y madrinas. Entonces tuvimos una aceptación de esa acción enorme, o sea, son muy grandes.

¿Y merchandising, han evaluado tenerlo, por ejemplo?

No, tuvimos una época, es muy caro hacerlo, no tienes como una tienda física, como que yo no sé si alguien se compraría para salir un buzo que diga Techo atrás solo lo usa para ir a la construcción, para estar ahí, pero no sé si el mercado en un shopping en una isla compraría una remera blanca que tenga Techo en el costadito.

Correcto, pero a los efectos del plan Transforma obviamente es una inversión más, pero decir bueno vendo a las empresas para que las empresas les vendan a sus colaboradores solo si lo habían evaluado.

Les damos por participar una postal con un agradecimiento con fotos y eso pero no, o sea, no hemos vendido. En su momento probamos hace varios años para Navidad vender postales navideñas a las empresas de una foto en un asentamiento una foto feliz. Y tuvo repercusión, pero fue más de bueno, los aliados de siempre nos compraron postales para repartir era como seguir exprimiendo una relación que no, o sea que todos los años estaba entonces.

¿Cuentan con algún otro proyecto que vaya de la mano y complemente al programa Transforma?

Sí, o sea, la concepción de Transforma el año que viene es que seguramente lo charlaste con Lucía es darle un giro bastante, mucho más profesional, o sea que se vuelva a un programa de liderazgo

¿Existe una suscripción mensual o anual de las empresas al programa Transforma o son participaciones puntuales por evento?

No que sea por evento porque viste que más que nada, porque nosotros nos interesaría que haya un programa de liderazgo, pero nosotros no tenemos el expertise de ir a enseñar liderazgo en una empresa, entonces abrir una bolsa de consultores para que puedan tomar Transforma y llevarlo al nivel de liderazgo y que la construcción corporativa sea una acción dentro del programa de liderazgo. Necesitamos el proceso de validar Transforma, de registrarlo como marca todo eso antes de largarlo.

Entonces el objetivo es que después, en esta alianza con él, LSQA que es la firma que certifica la calidad y todo eso que le da el LATU, poder emitir certificados de participación de calidad. Pero eso tiene un valor bastante grande y tenemos que conquistar a la empresa para que entienda que el valor ese es realmente es un valor que le va a dar al equipo de trabajo herramientas nuevas, entonces lo estamos trabajando, nos está llevando sus esfuerzos, pienso sus uniones. Porque claro, o sea es meterte en un mercado de consultoría de liderazgo que ya existe a

llevar algo totalmente nuevo que no es la clásica PPT. Nosotros entraríamos en ese mercado con algo disruptivo que es todo el programa de liderazgo finalizado en una construcción en donde vos pones a prueba todos los líderes en esa construcción.

Anexo 5.

Formulario de encuesta Techo Uy

1. ¿Conoce la organización Techo Uy?

- a. Sí (lleva a pregunta 2)
- b. No (lleva a pregunta 4)

2. ¿Qué tan familiarizado/a está con las acciones de Techo Uy y su enfoque para superar la situación de emergencia habitacional de las familias más vulnerables en Uruguay?

- a. Nota de 1 (solo conoce el nombre) a 5 (muy familiarizado) (lleva a pregunta 5)

3. ¿Ya colaboró usted a título personal con esta organización de alguna forma?

- a. Contribución financiera
- b. Donación de bienes
- c. Voluntariado
- d. No colaboro
- e. Otro completar

4. Techo Uy es una organización uruguaya creada en 2003 que lucha contra la pobreza y trabaja para ofrecer accesos a viviendas dignas. ¿Suele colaborar a título individual con otras organizaciones?

- a. Sí (lleva a pregunta 5)
- b. No (lleva a pregunta 6)

5. ¿Con qué organizaciones suelen colaborar?

- a. Indicar nombre organización
- b. No colaboro con otras organizaciones

6. A nivel de su empresa ¿suelen colaborar con ONG?

- a. Sí (lleva a pregunta 7)
- b. No (lleva a pregunta 8)

7. ¿Qué los motiva a colaborar con ONG?

- a. Tener un impacto positivo sobre comunidades y personas
- b. Desarrollo personal de los colaboradores
- c. Desarrollo del equipo de colaboradores
- d. Por solidaridad
- e. Otros completar

8. ¿Su empresa tiene objetivos de sostenibilidad sigue una política de RSE?

- a. Sí (lleva a pregunta 9)
- b. No (lleva a pregunta 10)

9. ¿Qué objetivos de RSE tiene su empresa?

- a. Ética y Gobernanza
- b. Diversidad e Inclusión
- c. Impacto Ambiental
- d. Responsabilidad social en la comunidad
- e. Transparencia y comunicación
- f. Otro completar

10. ¿En su opinión el asunto de la pobreza es una problemática que las empresas deben abordar?

- a. Sí (lleva a pregunta 11)
- b. No (lleva a pregunta 12)

11. En caso de que sí, ¿bajo qué forma una empresa debería luchar contra la pobreza?

- a. Respuesta abierta

12. ¿Colaboran con Techo Uy de las siguientes formas?

- a. Contribución financiera
- b. Donación de bienes
- c. Voluntariado
- d. No colaboramos con Techo Uy
- e. Otro completar

13. En caso de colaborar con Techo Uy, ¿cuál es su nivel de satisfacción

- a. 1 (No satisfecho) a 5 (Muy satisfecho)

14. Si su empresa/institución no forma parte de los aliados de Techo Uy, ¿cuáles son las razones principales de no haber colaborado hasta ahora?

- a. Falta de conocimiento sobre la organización
- b. Ya colaboran con otras ONG y no quieren agregar una organización adicional
- c. No saben de qué forma colaborar
- d. No tienen los recursos suficientes
- e. No están interesados por el sector en el cual se desempeña la organización

15. ¿Qué beneficio identifica en el voluntariado corporativo? Entendiéndose como voluntariado corporativo la participación eventos o programas que puede llevar a cabo la ONG.

- a. *Team Building*
- b. Sensibilización a la pobreza
- c. Cumplimiento de objetivos de RSE
- d. Beneficios fiscales
- e. Otro completar

16. ¿Estaría interesado en participar junto con otros colaboradores de su empresa en jornadas de construcción de casas (voluntarios corporativos)?

- a. 1 (No interesado) a 5 (Muy interesado)

17. ¿Le parecería relevante proponer el voluntariado corporativo para colaborar con Techo Uy a un departamento específico de su empresa?

- a. Recursos Humanos
- b. Marketing
- c. Comunicación
- d. Ventas
- e. Finanzas
- f. Otro completar

18. Conoce el programa corporativo Transforma de Techo Uy?

- a. Si (lleva a pregunta 19)
- b. No (lleva a pregunta 20)

19. ¿Qué aspectos del programa Transforma considera más atractivos para la empresa?

- a. Participar de proyectos específicos de Techo con su empresa para cumplir con sus objetivos de RSE
- b. Fomentar la innovación dentro de su empresa
- c. Motivar y fidelizar sus empleados
- d. Generar visibilidad para su marca
- e. Otro completar

20. Dentro de las formas de colaboración corporativa se encuentra el ciclo de charlas educativas ¿Estaría usted interesado en asistir a charlas corporativas organizadas por Techo Uy?

- a. 1 (No interesado) a 5 (muy interesado)

21. ¿Qué temáticas le gustaría que estas charlas aborden?

- a. Historias de vida y testimonios
- b. Desarrollo comunitario
- c. Liderazgo y habilidades para su equipos
- d. Talleres sobre cómo mejorar su política de RSE
- e. Innovación
- f. Otro completar

22. ¿Qué recomendación haría a Techo Uy para mejorar sus formas de colaboraciones con empresas?

- a. Respuesta abierta

23. Departamento en el que se encuentra la empresa:

- a. Respuesta abierta

24. ¿Cuál es el sector de su empresa?

- a. Respuesta abierta

25. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?

- a. 0 a 10
- b. 10 a 50
- c. 50 a 200
- d. 200 a 500
- e. + de 500

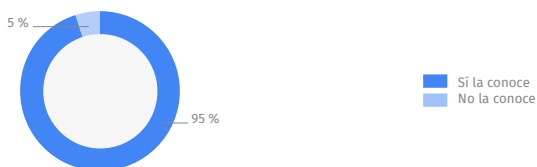
26. ¿En qué departamento de su empresa trabaja?

- a. Recursos Humanos
- b. Marketing
- c. Finanzas
- d. Ventas
- e. Logística
- f. Legal
- g. Gerencia
- h. Otro completar

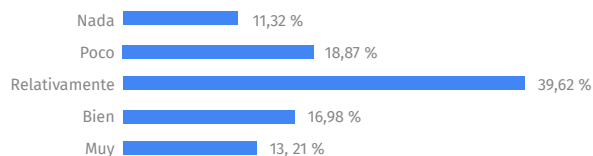
Anexo 6.

Resultados de la encuesta realizada a 56 empresas

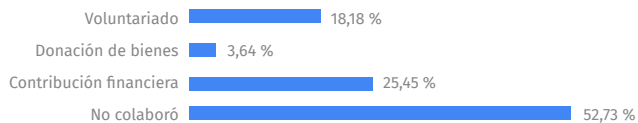
¿Conoce la organización Techo Uy?



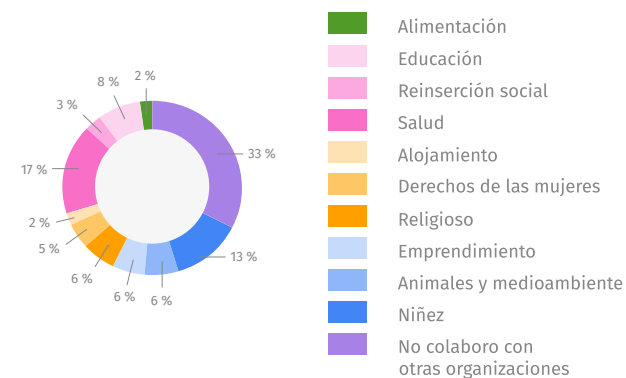
¿Qué tan familiarizado/a está con las acciones de Techo Uy y su enfoque para superar la situación de emergencia habitacional de las familias más vulnerables en Uruguay?



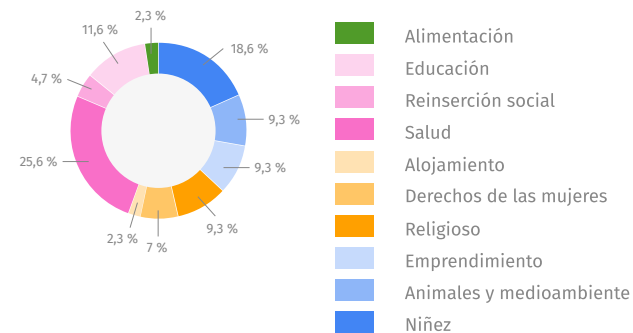
¿Ya colaboró usted a título personal con esta organización de alguna forma?



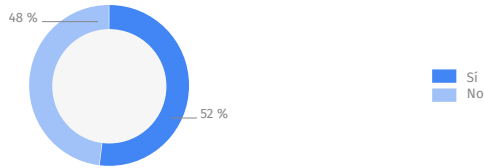
Techo Uy es una organización uruguaya creada en 2003 que lucha contra la pobreza y trabaja para ofrecer accesos a viviendas dignas. ¿Suele colaborar a título individual con otras organizaciones?



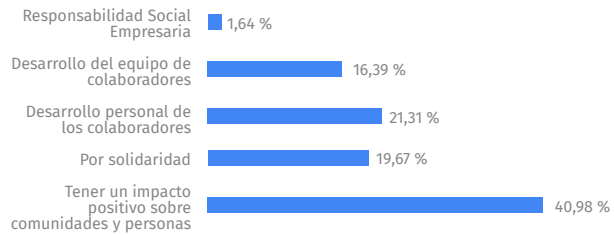
¿Con qué organizaciones suelen colaborar?



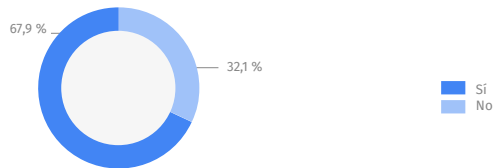
¿A nivel de su empresa suelen colaborar con ONG?



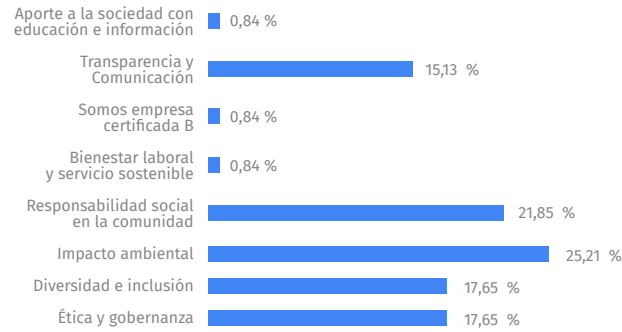
¿Qué los motiva a colaborar con ONG?



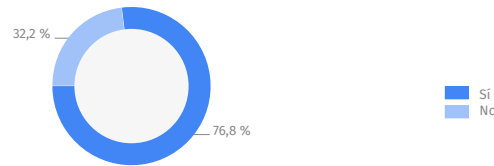
¿Su empresa tiene objetivos de sostenibilidad o sigue una política de RSE?



¿Qué objetivos de RSE tiene su empresa?



¿En su opinión el asunto de la pobreza es una problemática que las empresas deben abordar?



¿En caso de que sí, bajo qué forma una empresa debería luchar contra la pobreza?

¿Cuál es el sector de su empresa?	¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?	¿En qué departamento de su empresa trabaja?	Respuestas
Financiero	50 a 200	Servicio al cliente	Brindando oportunidades reales de inserción. El verdadero impacto se genera involucrando a los agentes (tanto como colaboradores como vecinos en este caso) dentro de la organización y dentro del barrio respectivamente. Programas de pasantías en la empresa, proyectos en los barrios con colaboradores y vecinos.
Construcción	10 a 50	Gerencia	Generando empleo con buenos salarios.
Consultoría	+ de 500	Marketing	Existen diferentes mecanismos y creo que depende del giro de cada empresa. Nosotros, por ejemplo, lo hacemos a través del aporte en la educación, o el apoyo profesional a organizaciones que apoyan población de contexto vulnerable o directamente apoyo profesional a población vulnerable.
Financiero	0 a 10	Ventas	Colaboración en fundaciones bien definidas.
Tecnología	10 a 50	Diseño	Voluntariado.
Transporte	+ de 500	Desarrollo Social	Por ejemplo incorporando las metas de los ODS, (sobre las que la empresa tiene o pueda tener un impacto directo o indirecto), en la planificación y gestión del negocio. En la medida que se promuevan acciones de inclusión social y capacitación las personas tienen mayor oportunidad de desarrollo. Dependiendo el rubro de la empresa y su Know how, el aporte y el alcance puede ser muy diferente. Aportando a políticas de estado que consideren la pobreza desde un abordaje multifactorial.
Salud	0 a 10	Gerencia	Desarrollando la economía local e interna con productos y servicios en los barrios de contexto complejo.
Industria y comercio	10 a 50	Recursos Humanos	Aportando económicamente, desarrollando planes de acción y apoyo, con donaciones tanto en el ramo de la educación para que puedan acceder las personas de bajos recursos y también en salud y en el desarrollo social.
Industria y comercio	50 a 200	Gerencia	Las empresas deben intentar tener un impacto positivo sobre las comunidades al lado sin caer en la tentación del paternalismo. Permite crear un ambiente en el cual la gente puede dar sentido a su trabajo y un orgullo. Es también una política de reclutamiento eficaz si la empresa tiene buena reputación en la zona. Hoy, nuestra empresa participa en una ONG de protección ambiental de la zona en la cual trabajamos. Estamos en programas de donación para niños también.
Construcción	0 a 10	Finanzas	Favorecer la inserción profesional de personas alejadas del mundo laboral.

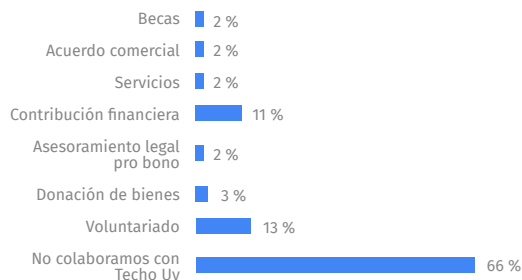
¿Cuál es el sector de su empresa?	¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?	¿En qué departamento de su empresa trabaja?	Respuestas
Publicidad y Diseño	10 a 50	Departamento Creativo	En la razón de ser de cada empresa hay una forma de ayudar. Por ejemplo, si es una constructora puede ayudar construyendo o dando materiales. Si es una agencia de publicidad a través de la concientización, campañas de recolección de fondos, etc. De todas formas toda colaboración suma.
Logística	0 a 10	Logística, Gerencia	Entendería que cada empresa tiene un expertise en determinada área, y tendría que ser sobre la misma que la empresa debería contribuir y trabajar, porque saber hacerlo mejor que otras. A cambio de eso la organización debería realizar reportes, brindando información de los avances sobre el análisis de las soluciones a los problemas planteados. Habría que profundizar sobre los motivos por los que una empresa se vería motivada en contribuir.
Logística	0 a 10	Gerencia	Empezar a colaborar económicamente.
Ventas	10 a 50	Ventas	Colabora con diferentes organizaciones que tienen impacto en población vulnerada.
Recursos Humanos	50 a 200	Recursos Humanos	Las empresas pueden luchar contra la pobreza en varios aspectos: creando empleo, sueldos justos y condiciones laborales correctas, RSE, compras y comercios justos.
Financiero	+ de 500	Comercial	Enseñanza y ayudas económicas.
Financiero	+ de 500	Comunicación	Educación.
Servicios	10 a 50	Ventas	Dando oportunidades laborales y capacitaciones.
Salud	50 a 200	Gerencia	Capacitando a poblaciones vulnerables buscando inserción laboral.
Salud	50 a 200	Gerencia	Recursos físicos, intelectuales y/o económicos.
Farmacéutico	10 a 50	Finanzas	Realizar capacitaciones a personas de bajos recursos para formarlos e instruirlos en búsquedas laborales o desarrollo de emprendimientos.
Agropecuario	0 a 10	Gerencia	Buenos salarios, apoyo a la comunidad donde está instalada (si es relevante la presencia de la empresa en esa comunidad), promover acciones de sustentabilidad y medio ambiente para no generar impactos negativos en el medio ambiente que repercuten directamente sobre las poblaciones más vulnerables, en caso de servicios profesionales tener una cuota de horas para instituciones que son sin fines de lucro y atienden a esta población, entre otras.
Educación	200 a 500	Docente	Con aportes económicos directos y mediante iniciativas de voluntariado.
Financiero	200 a 500	Tecnología	Distintas maneras, Brindando educación de su materia de expertas, si aplica pasantías, si aplica brindando mano de obra para ayudar como se hace con techo.
Educación	+ de 500	Marketing	Dependerá de su rubro y su realidad. Ej. dando trabajo a vecinos de la zona, donando productos perecederos de su fabricación, capacitando.

¿Cuál es el sector de su empresa?	¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?	¿En qué departamento de su empresa trabaja?	Respuestas
Agropecuario	50 a 200	Gerencia	Contribuir en la mejora educativa y cultural de los niños para que en un futuro a mediano plazo haya un impacto positivo. Hoy hacemos donaciones de todo tipo en escuelas y centros de educación primaria en la zona donde está localizada la empresa.
Industria y comercio	50 a 200	Finanzas	1) Manteniendo la fuente de trabajo 2) creando empatía de su personal con la comunidad y fomentando con acciones, el voluntariado.
Medioambiente	10 a 50	Gerencia	Crear oportunidades de trabajo, posibilitar desarrollo de personas, crear productos y servicios que mejoren la vida de las personas.
Agropecuario	10 a 50	Gerencia	Inculcando la importancia del trabajo y desarrollando más puestos de trabajo.
Salud	0 a 10	Recursos Humanos, Marketing	Aportar desde distintos lugares a distintas causas y comunidades.
Agente de Seguros	0 a 10	Gerencia	¡¡Lograr generar puestos de trabajo, y posibilidades de superación personal!!
Construcción	+ de 500	Finanzas	Ofreciendo trabajo para reinsertar, por ejemplo, exreclusos en la sociedad.
Consultoría	10 a 50	Ventas	Brindando dinero, bienes, servicios o experiencia que contribuyan a disminuir la pobreza.
Financiero	0 a 10	Recursos Humanos, Marketing, Finanzas, Ventas, Legal, Gerencia	Contribuyendo desde contratar personal hasta con la comunidad que lo rodea.
Indumentaria	0 a 10	Gerencia	Puestos de trabajo, donaciones.
Servicios	0 a 10	Dirección técnica	Tratando ayudar a sus empleados pero el estado debe ser el primero.
Tecnología	0 a 10	Gerencia	Con educación, programas, y en consulta con expertos en el tema.
Consultoría	10 a 50	Socio Director	Colaborando en la educación de los niños y jóvenes.
Educación	10 a 50	Gerencia	Generando puestos de trabajo genuinos, aplicando acciones que estén a su alcance para colaborar.
Servicios	0 a 10	Gerencia	Fomentar trabajo.

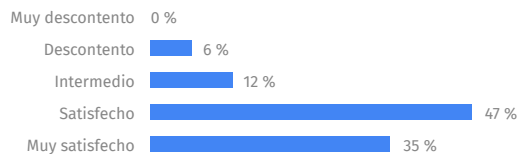
¿Colaboran con Techo Uy?



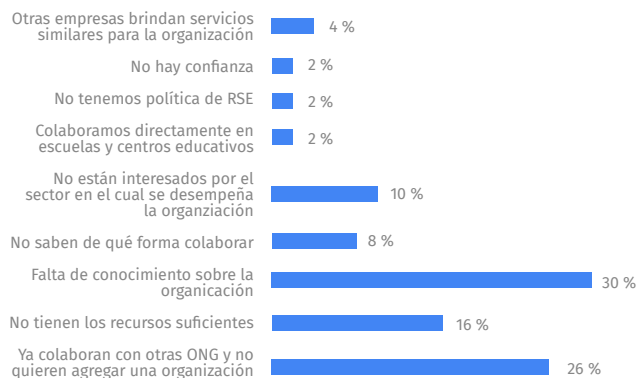
¿Colaboran con Techo Uy de las siguientes formas?



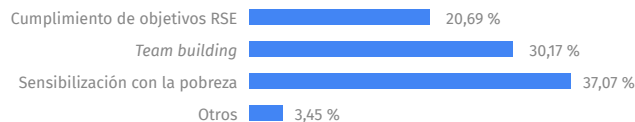
En caso de colaborar con Techo Uy, ¿cuál es su nivel de satisfacción?



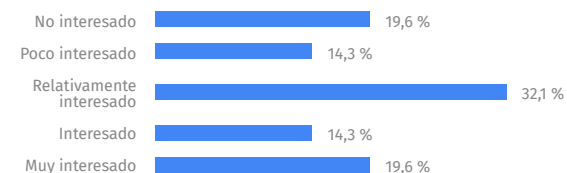
Si su empresa/institución no forma parte de los aliados de Techo Uy, ¿cuáles son las razones principales de no haber colaborado hasta ahora?



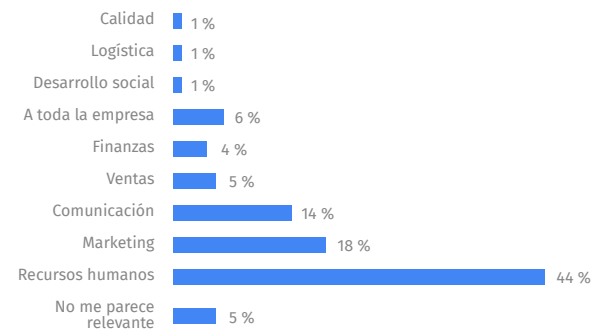
¿Qué beneficio identifica en el voluntariado corporativo? Entendiéndose como voluntariado corporativo la participación eventos o programas que puede llevar a cabo la ONG.



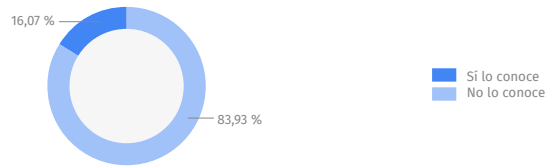
¿Estaría interesado en participar junto con otros colaboradores de su empresa en jornadas de construcción de casas (voluntarios corporativos)?



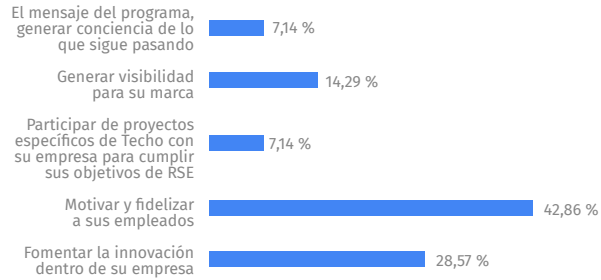
¿Le parecería relevante proponer el voluntariado corporativo para colaborar con Techo Uy a un departamento específico de su empresa?



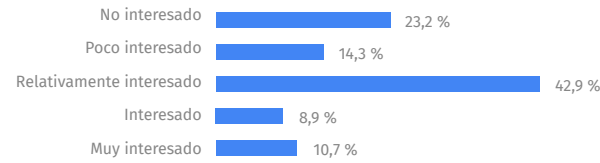
¿Conoce el programa corporativo Transforma de Techo Uy?



¿Qué aspectos del programa Transforma considera más atractivos para la empresa?



Dentro de las formas de colaboración corporativa se encuentra el ciclo de charlas educativas ¿Estaría usted interesado en asistir a charlas corporativas organizadas por Techo Uy?



¿Qué temáticas le gustaría que estas charlas abordaran?

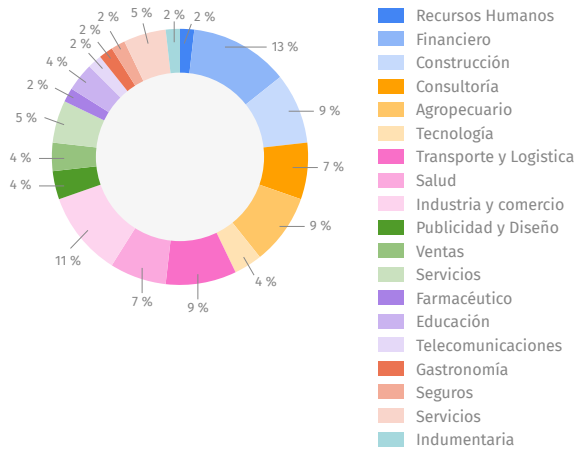


¿Qué recomendación haría a Techo Uy para mejorar sus formas de colaboraciones con empresas?

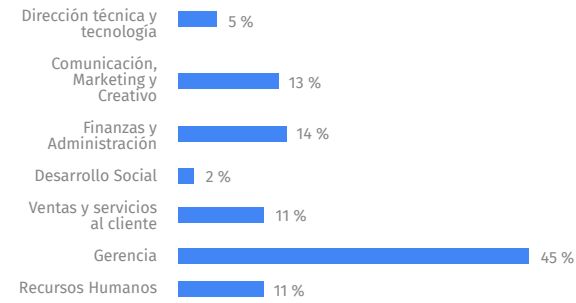
Sector	Cantidad empleados	Responsabilidad	Respuestas
Construcción	10 a 50	Gerencia	Me parece está todo muy bien.
Consultoría	+ de 500	Marketing	Propuestas a medida para grandes empresas que no tienen interés en las acciones de voluntariado de Techo más conocidas (construcciones).
Financial	0 a 10	Ventas	Seguimiento a las familias y hogares.
Salud	0 a 10	Gerencia	Las charlas abiertas, como detalla el punto anterior, son una buena estrategia de difusión e involucramiento.
Industria y comercio	50 a 200	Gerencia	Hacerse conocer aún más. Muchas empresas tienen objetivos RSE, Techo UY puede ser muy útil para ellas.
Construcción	0 a 10	Finanzas	tener una oferta clara de opciones de colaboración.
Publicidad y Diseño	10 a 50	Departamento Creativo	Que comunique cuáles son esas formas.
Logística	0 a 10	Logística, Gerencia	Creo que la empresa se ha encargado de promover y hacer conocer a la empresa por su tarea principal, que es darle un techo a personas o barrios carenciados, sin embargo creo que sería importante que trabajaran sobre el marketing y la divulgación de los resultados de su trabajo, de lo que hacen, como lo hacen, etc. En la medida que puedan mostrar y compartir de mejor manera el trabajo que hacen, seguramente serán capaces de conseguir a nuevos inversores o personas dispuestas a colaborar mayormente.
Logística	0 a 10	Gerencia	Mayor difusión.
Consultoría	10 a 50	Técnico	Mayor difusión de su trabajo dentro de las empresas.
Financiero	+ de 500	Comunicación	Si bien desconozco la comunicación de Techo y su propuesta a las empresas, sugiero que nunca se anteponga el beneficio fiscal para maximizar la contribución.
Servicios	10 a 50	Ventas	Que hayan más instancias de comunicación y encuentro.
Farmacéutico	10 a 50	Finanzas	Hacer más visible el desarrollo del proyecto por medios de comunicación y charlas corporativas.
Financiero	200 a 500	Tecnología	Intentar ir a Quick conversation por medios como TikTok, shorts o stories. Las personas hoy tienen muy poca atención. Para difundir algo hay que usar las redes masivas.
Agropecuario	50 a 200	Gerencia	Acercarse a las empresas a través del marketing.
Industria y comercio	50 a 200	Finanzas	Enviar su historia y las acciones que realiza a, las empresas por mail.

Sector	Cantidad empleados	Responsabilidad	Respuestas
Telecomunicaciones	50 a 200	Finanzas	Mayor acercamiento a las empresas en general.
Industria y comercio	0 a 10	Gerencia	La transparencia en todas las etapas de la actividad, la información bien precisa de los objetivos y logros , el control periódico de q la ayuda recibida está siendo bien cuidada por quien la recibe.
Medioambiente	10 a 50	Gerencia	Darse a conocer.
Agropecuario	10 a 50	Gerencia	Ayudándolos a capacitar y búsqueda de personal capacitado para el puesto en necesidad.
Gastronomía	0 a 10	Gerencia	Dar a conocer más su función dentro de la sociedad y como se desarrolla el método para la construcción de viviendas para gente que más necesita.
Salud	0 a 10	Recursos Humanos, Marketing	Mayor comunicación en medios masivos.
Agropecuario	0 a 10	Gerencia	Promocionar más los beneficios fiscales.
Agente de Seguros	0 a 10	Gerencia	Mayor difusión de las obras que se están desarrollando, y a qué beneficiarios se les adjudica.
Construcción	+ de 500	Finanzas	Visitar empresas u organizar un evento de presentación y difusión.
Seguros	50 a 200	Recursos Humanos	Comunicar más sus programas.
Financiero	0 a 10	Recursos Humanos, Marketing, Finanzas, Ventas, Legal, Gerencia	Más llegada a través de las cámaras o colectivos que agrupan empresas.
Indumentaria	0 a 10	Gerencia	Mostrar más la oferta.
Tecnología	0 a 10	Gerencia	Comunicar sobre qué aporte concretos se llevan adelante. Apartarse fuertemente y con decisión de discursos faltos de consistencia. Ampararse de datos y consultar con expertos para poner su conocimiento al servicio de los programas.
Recursos Humanos	10 a 50	Recursos Humanos	Que se informe más sobre como poder colaborar, y el fin de la misma.
Consultoría	10 a 50	Socio Director	Más información y llegada a las empresas.
Educación	10 a 50	Gerencia	Visibilizar más aún el trabajo que están haciendo.

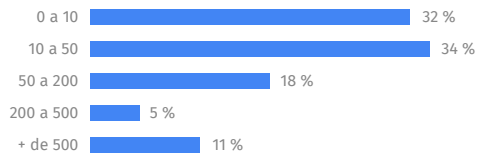
¿Cuál es el sector de su empresa?



¿En qué departamento de su empresa trabaja?



¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa?



Anexo 7.

Objetivos de Sostenibilidad según criterios ASG (Ambientales, Sociales y Gobernanza)

Criterios Ambientales



Criterios de Gobernanza



Criterios Sociales



Fuente: <https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods/>

Anexo 8.

Análisis de datos y seguimiento de los ODS



Cómo la ciencia de datos y la analítica web pueden contribuir al desarrollo sostenible



www.unglobalpulse.org
@UNGlobalPulse 2018

1 FIN DE LA POBREZA

Las tendencias de gasto en los servicios de telefonía móvil pueden proporcionar indicadores indirectos de los niveles de ingresos.

2 HAMBRE CERO

El *crowdsourcing* o seguimiento de los precios de los alimentos en Internet puede ayudar a controlar la seguridad alimentaria casi en tiempo real.

3 SALUD Y BIENESTAR

Rastrear el movimiento de los usuarios de teléfonos móviles puede ayudar a predecir la propagación de enfermedades infecciosas.

4 EDUCACIÓN DE CALIDAD

Las denuncias de ciudadanos pueden descubrir las razones de las tasas del abandono escolar.

5 IGUALDAD DE GÉNERO

El análisis de las transacciones financieras puede revelar los patrones de gasto y el diferente impacto de las crisis económicas en hombres y mujeres.

6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO

Unos sensores conectados a las bombas de agua pueden detectar agua limpia.

7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE

Los contadores inteligentes permite a las empresas de servicios públicos aumentar o restringir el flujo de electricidad, gas o agua para reducir el desperdicio y garantizar un suministro adecuado en los períodos álgidos.

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Las tendencias en el tráfico postal global pueden proporcionar indicadores tales como el crecimiento económico, las remesas, el comercio y el PIB.

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA

Los datos de los dispositivos GPS se pueden usar para controlar el tráfico y mejorar el transporte público.

10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES

El análisis del discurso del contenido de las radios locales puede revelar problemas de discriminación y respaldar la adopción de políticas de respuesta.

11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES

La teleobservación por medio de satélites puede rastrear la intrusión en tierras o espacios públicos, como parques y bosques.

12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES

Los patrones de búsqueda en línea o las transacciones de comercio electrónico pueden revelar el ritmo de la transición a productos energéticamente eficientes.

13 ACCIÓN POR EL CLIMA

La combinación de las imágenes de satélite, los testimonios de personas y los datos de libre acceso puede ayudar a rastrear la deforestación.

14 VIDA SUBMARINA

Los datos de seguimiento de los buques marítimos pueden evidenciar actividades de pesca ilegales, no reguladas y no declaradas.

15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES

Las redes sociales pueden ayudar a gestionar los desastres con información instantánea sobre la ubicación de las víctimas, los efectos y la intensidad de los incendios forestales o la neblina.

16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS

El análisis de las emociones en las redes sociales puede mostrar la opinión pública en temas como la gobernanza eficaz, la prestación de servicios públicos o los derechos humanos.

17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Las colaboraciones para permitir la combinación de estadísticas, datos móviles y de Internet pueden proporcionar una mejor comprensión –y en tiempo real– del mundo hiperconectado en el que vivimos.

TECH↑

¡Gracias!