

FUNADEP

Sueño con el deporte como protagonista

Cristian Marcantonio¹

La Fundación Argentina del Deporte —FUNADEP— nació en 2014 con el sueño de generar un espacio donde el deporte y la actividad física mejoren la calidad de vida de las personas e inspiren la formación de una comunidad unida por el respeto, la igualdad, la amistad, la excelencia y la alegría, en la que se incentive también la superación de cada uno en compañía de todos.

La actividad se imprime sobre cinco líneas estratégicas que apuntan a concretar una misión de corto, mediano y largo plazo: la extensión de la práctica deportiva y sus valores; el desarrollo sustentable de las organizaciones y el respeto por el medio ambiente; el crecimiento de los agentes profesionales del deporte; el fortalecimiento e inclusión masiva en el sistema deportivo; y, fundamentalmente, el logro de una vida mejor.

La experiencia ininterrumpida de quince años en el mundo deportivo de su presidente y fundador, Luis Bozzani, alienta a la fundación a consolidarse como una ONG activa, innovadora, solidaria, participativa y que involucre a quienes vean el deporte como una opción válida de desarrollo e inclusión social.

FUNADEP tienen diversas vinculaciones tanto en el ámbito legislativo, como en diversas organizaciones deportivas y académicas. Entre sus vínculos se encuentra, también, el Instituto Universitario de la Escuela Argentina de Negocios; por ello, en la primera reunión, en agosto de 2018, la institución expuso su necesidad de mejorar el proyecto “Guía 2.0”, un manual con múltiples herramientas, para que los clubes puedan gestionar las redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, entre otras).

Se incorporó a este proyecto en el comienzo del segundo cuatrimestre del 2018, a un grupo de alumnos que cursaban la materia Factor Humano I en el marco del trabajo práctico.

Luego, se continuó trabajando en 2019 en la comisión de Comunicación Institucional, pero enfocándose en la construcción de un plan de comunicación, constructo de la materia citada. Dicho plan tiene como uno de sus principales objetivos ayudar a FUNADEP a mejorar “su imagen” a fin de asegurar su sustentabilidad y continuidad mediante el reconocimiento de diversos públicos. En una tercera etapa se trabajó en la implementación del plan de comunicación diseñado, con foco en el proyecto “Cambiar las Reglas”, tendiente a modificar pautas y conductas vinculadas a las interacciones que sostienen los actores participantes de un evento deportivo.

Para ello, dado que no se conocía la organización ni las problemáticas en las cuales ella estaba inserta, e incluso los atravesamientos que tenía, un primer objetivo fue relevar información acerca de ella: sostener entrevistas y conversaciones con los participantes de FUNADEP; recopilar información de las redes sociales; y construir un marco conceptual que permitiese conocer temas vinculados al proyecto, como el deporte, las fundaciones, el rol del voluntario en una ONG, la vulnerabilidad y la práctica deportiva, entre otros. Luego se trabajaron conceptos de la materia Comunicación Institucional (CI), como su impacto en la organización, el constructo “cuota de imagen”, el de “identidad institucional” y la relevancia de tener un plan de comunicación. Finalmente, se comparte una propuesta de intervención y la posibilidad de llevar adelante el proyecto con dos voluntarias del grupo que realizó el proyecto.

En definitiva, el propósito del presente trabajo es, por un lado, construir e implementar un plan de comunicación institucional para la fundación. Y, por otro lado, que los futuros titulados puedan aplicar sus conocimientos teóricos a fin de brindar soluciones a situaciones reales de su entorno.

Palabras claves: aprendizaje y servicio; comunicación institucional; valores; comunidad

Recibido: 15 de septiembre 2019. **Aceptado:** 15 marzo 2020

¹ Mg. En Dirección de Recursos Humanos. UADE. Lic. en Comunicación Social. Profesor coordinador de Factor Humano I. Escuela Argentina de Negocios (EAN). Mail: cristianmarcantonio@yahoo.com.

En línea con la Declaración mundial sobre la educación superior de la UNESCO (1998) que establece que la educación superior debe reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, más concretamente sus actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre y las enfermedades mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas y las cuestiones planteadas. En los últimos años, el concepto tradicional de “extensión” se ha visto enriquecido por el concepto de “responsabilidad social universitaria”.

Martínez (2010), en su artículo sobre Aprendizaje servicio y construcción ciudadana activa en la Universidad, hace hincapié en que la educación debe procurar la comprensión de nuestro mundo, beneficiar la convivencia e incentivar el actuar con criterio.

Por otra parte, al ser un mundo complejo debido a la gran cantidad de información disponible, los avances tecnológicos y la diversidad, Martínez (2010), sostiene que se requiere mayor formación en aras de mayor justicia y equidad. En este sentido, plantea que es la formación la que permite transformar nuestra sociedad en una sociedad más digna, inclusiva, cohesionada y equitativa. Es por ello que hace hincapié en la necesidad de contar con un sistema formativo de calidad que garantice no solo la excelencia en los aprendizajes sino también la inclusión y equidad. Este deberá preparar a los titulados para que puedan desarrollarse exitosamente en contextos cambiantes de modo sostenible y sustentable a nivel personal, laboral y comunitario.

En línea con Martínez (2005) en la actualidad resulta oportuno, plantear la relación entre la Universidad y la Sociedad, pues de esta manera se puede evidenciar que la Universidad tiene una función social, que influye y transforma su entorno, es decir, es un auténtico factor de transformación social, por lo tanto, según sea el fin que se proponga, ayudará a construir una sociedad con determinadas características.

Por otra parte, el aprendizaje servicio (APS) surge como una propuesta pedagógica innovadora donde el aprendizaje del estudiante se construye en un contexto de necesidad real del entorno, tratando de mejorarlo (Martínez, 2010). Es el APS un espacio de articulación y encuentro de dos intencionalidades y culturas institucionales de la universidad: la vinculada con la calidad académica y la que privilegia la responsabilidad social (Tapia, 2010).

Una característica primordial del APS es que articula una doble planificación, por un lado la planificación curricular (contenidos disciplinares) y por el otro la planificación de las actividades en campo. De este modo el APS vincula los conocimientos disciplinares con las acciones y la formación en valores de los titulados.

Martínez (2010) destaca que en las universidades hay cinco ámbitos en los cuales se pueden integrar las acciones y formar en valores:

- Contenidos curriculares
- Clase (estudiante / profesor)
- Organización social de las tareas de aprendizaje
- Cultura participativa e institucional

- Implicación comunitaria del aprendizaje académico

La importancia del quinto ámbito radica en que allí se integra la actividad académica con el servicio a la comunidad. En este sentido el presente artículo describe la experiencia realizada por los alumnos de la Carrera de Factor Humano de la Escuela Argentina de Negocios junto con la Fundación FUNADEP, en el proyecto “Deposolidario”.

PROYECTO “DEPOSOLIDARIO” FUNADEP-EAN

Los objetivos del proyecto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) – Acción Comunitaria, entre FUNADEP y la Escuela Argentina de Negocios plasmados en agosto del 2018 antes del comienzo de la primera intervención del grupo de trabajo fueron:

- Realizar un diagnóstico organizacional que posibilite identificar las características y condiciones de funcionamiento para una intervención posterior y confirmar, o no, la criticidad del manual de comunicación institucional como instrumento válido de gestión con sus referentes externos.
- Llevar a cabo un relevamiento de información en redes sociales y material que Luis Bozzani *facilitaría* al equipo. Asimismo, se realizarían entrevistas con otros actores de la organización.
- Proponer un plan de acción para el desarrollo de los objetivos y metas de FUNADEP vinculados a la visión, misión y valores de la fundación y que posibilite su autosustentabilidad.

FUNDACIÓN FUNADEP

Su principal objetivo es *generar un espacio donde el deporte y la actividad física, que mejora nuestra calidad de vida, inspiren la formación de una comunidad unida por el Respeto, la Igualdad, la Amistad, la Excelencia y la Alegría, en la que se incentive también la superación de cada uno en compañía de todos.*

Para ello se basa en cinco líneas estratégicas que apuntan a concretar una misión de corto, mediano y largo plazo:

1. la extensión de la práctica deportiva y sus valores,
2. el desarrollo sustentable de las organizaciones y el respeto por el medio ambiente,
3. el crecimiento de los agentes profesionales del deporte,
4. el fortalecimiento e inclusión masiva en el sistema deportivo,
5. y, fundamentalmente, lograr una vida mejor.

Por otra parte, se destaca que su experiencia ininterrumpida de quince años en el mundo deportivo, y las innumerables sugerencias, propuestas, ideas e iniciativas recopiladas durante el camino, alienta a la fundación a que sea activa, innovadora, solidaria, participativa y sustentable, e involucrar a quienes vean al deporte como una opción válida de desarrollo e inclusión social.

Luis Bozzani, presidente y responsable de la misma, ha presentado varios proyectos de ley en materia de discapacidad, tercera edad y abuso, todos dentro del ámbito deportivo.

La fundación actualmente se encuentra conformada por tres profesionales: Mercedes (psicóloga con orientación deportiva), Antonella (licenciada de comercialización) y Daniela (especialista en deporte adaptado y capacitadora del IPC) y catorce voluntarios todos con un perfil orientado a la práctica del deporte.

Durante agosto de 2018, Bozzani concurreó en tres oportunidades a las clases del grupo que lleva adelante el proyecto y se ha reunido con las becarias Lucila Bettales y Sofía Benítez, así como también las voluntarias Antonella y Mercedes han asistido a reuniones en varias oportunidades. Esto permitió a los alumnos relevar mucha información sobre la organización, la intervención con la creación del club Los Piletones en el barrio de Villa Lugano (Ciudad Autónoma de Buenos Aires); el programa “Puro Juego”, vinculado a soluciones de agua potable en lugares donde esta no existe en las condiciones de salubridad y calidad requeridas para las prácticas deportivas; el proyecto “Guía 2.0”, un manual de gestión de redes sociales para directivos de clubes; y el proyecto “Cambiar las Reglas”, del que forman parte las mencionadas becarias y alumnos de las materias participantes en el segundo cuatrimestre de 2019.

DIAGNÓSTICO

En el año 2018, en la materia Factor Humano 1, se construyó un diagnóstico preliminar del estado de situación. Se destaca este aspecto de *preliminar* dado que fue el primer acercamiento a la organización, y si bien se ha relevado información, no ha sido suficiente como para identificar más oportunidades y propuestas de mejora.

Para el primer nivel de análisis, se utili-

zó el paradigma de la simplicidad, que tuvo un contenido descriptivo, explicitado en la primera parte del trabajo final de la materia. En ella se incluyó el marco conceptual porque se consideró clave explicitar desde qué posicionamiento conceptual se analizó a FUNADEP. Asimismo, en un segundo nivel de recursividad, y ya en el marco del paradigma de la complejidad, se puso en discusión el propio saber de los involucrados en el proyecto. Todos los datos relevados han sido analizados con el modelo de identidad de Etkin y Schvarstein (1989) y se exponen en el presente trabajo las tensiones identificadas, que fueron abordadas en una segunda etapa gracias a la habilitación de Bozzani para que se implementasen.

- Redefinición de la misión, visión y valores expuestos.
- Organigrama visible con roles identificados.
- Proceso de comunicación entre pares, e incluso con voluntarios, más eficiente y efectivo.
- Ausencia de un proceso de inducción estructurado.
- Centralización en la toma de decisiones.
- Necesidad de descripción de puestos, roles, responsabilidades y competencias con sus comportamientos asociados.

En la segunda etapa del proyecto, en la materia Comunicación Institucional se han relevado, entre otras, las siguientes oportunidades de mejora:

- La gestión de las redes sociales.

- Necesidad de identificar la audiencia a la cual se dirigen.

En definitiva, el área de comunicación institucional de la Fundación cuenta con varias áreas de oportunidad en las cuales los alumnos pueden intervenir y formular sugerencias y/o soluciones desde la aplicación de sus conocimientos vinculados con las asignaturas de la Carrera Factor Humano de la Escuela Argentina de Negocios.

PROPUESTAS

En la primera etapa del proyecto en Factor Humano 1, a partir de las tensiones identificadas y el desafío planteado por el presidente de FUNADEP, que los alumnos de la materia pudieran ayudar en la implementación de la “Guía 2.0”, se realizaron las siguientes propuestas en una primera aproximación a la fundación:

- Revisar la misión, la visión, sus valores y construir las competencias clave en el marco de un proceso de gestión por competencias.
- Elaborar el organigrama y las descripciones de los puestos para lograr una asignación más eficiente de las tareas.
- Construir un proceso de inducción estructurado y profesional que asegure que los voluntarios tengan las competencias requeridas.
- Implementar un proceso de gestión por competencias con comportamientos clave deseados.

Asimismo, se incorporó a la propuesta la sugerencia de generar instrumentos que mejoren la comunicación interna y externa. Esta iniciativa fue el *input* para construir el

objetivo de la segunda parte del proyecto: armar un plan de comunicación.

En la instancia del proyecto indicada, se expuso que FUNADEP como organización tiene motivaciones nobles y bien dirigidas, aunque la realidad es que aún puede mejorar. En el ámbito empresarial, se puede definir este concepto como *costo de oportunidad*. ¿Qué es lo que se podría hacer que no se está haciendo? ¿Cómo se podrían mejorar los procesos actuales? ¿Cuáles de las innovaciones son correctas para la organización? En un principio, al menos, las respuestas encontradas deberían tender a ser más simples. Mantener un enfoque realista, con metas alcanzables, podría llegar a ser la clave del éxito.

Identificar la misión y la visión se considera crucial. En el área de recursos humanos, se suele hablar de la *estrategia* de la empresa porque se considera relevante saber a dónde se va, para poder avanzar hacia un rumbo definido y poder sortear los obstáculos que se puedan llegar a presentar. Asimismo, siempre se intenta, desde esta área, motivar a que las organizaciones desarrollen procesos de gestión que les permitan organizarse y tomar buenas decisiones.

Por ello, para implementar una buena gestión de la comunicación institucional, se sugiere:

- Identificar la o las audiencias a las cuales FUNADEP desea acceder.
- Incorporar a la página web documentos, publicaciones, artículos e informes sobre las temáticas de la fundación.
- Definir un manual de estilo, “voz” y tono para la comunicación digital.

Actualizar constantemente las redes sociales con contenido interesante para las audiencias definidas.

- Aumentar la cantidad de *fans* y seguidores en las redes. Generar *leads* y acciones para interactuar con ellos. Por ejemplo, a través de Instagram se pueden subir encuentros o juegos en las historias.
- En las publicaciones, ampliar el abanico de deportes, ya que se observó que muchas estaban vinculadas con el fútbol.
- Implementar como redes principales a Instagram y Twitter.
- Incorporar un *community manager* que defina qué tipos de contenidos subir, cómo gestionarlos y cómo deberían incorporarse.

Estas ideas actualmente se están llevando adelante en el marco del proyecto “Cambiar las Reglas”, que apunta a exponer sugerencias e ideas para modificar costumbres arraigadas en la práctica del deporte. Del proyecto participaron en el segundo cuatrimestre del año 2019 treinta y dos alumnos en las comisiones de Factor Humano 1 de ambas sedes de la universidad, y en la materia Comunicación Institucional.

CONCEPTOS TEÓRICO VINCULADOS A LA ACTIVIDAD DE CAMPO

Los principales conceptos que se han relevado durante el año de inicio para construir el marco conceptual y continuar con el proyecto en el segundo cuatrimestre de 2019 son:

- ¿Qué es una fundación?

- ¿Qué es un voluntario? Plan y programa.
- Deporte. ¿Qué es? Diferencias entre el deporte competitivo y el deporte recreativo.
- ¿Qué es una fundación del deporte?
- ¿De qué hablamos cuando hablamos de vulnerabilidad? ¿Cómo se puede trabajar desde el deporte?

Por otra parte, los conceptos que se han seleccionado de las materias participantes en el proyecto hasta el momento Factor Humano I y Comunicación Institucional son:

- Sistema observador, sistema observado, autoorganización, identidad (esquema y construcción), estructura, instituido, instituyente, tomados del libro *Identidad de las organizaciones*, de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, entre otras fuentes.
- El constructo *competencia*, basado en la conceptualización de los autores Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal (1999).
- El proceso de gestión por competencias, del libro *Gestión por competencias*, de Javier Fernández López (2006).
- En Comunicación Institucional (CI): el modelo conceptual para trabajar la CI, de Norberto Chaves (realidad institucional, identidad institucional, CI e imagen institucional); mercado de comunicación, de Joan Costa (2006) (“cuota de imagen”); plan de comunicación.
- En relación con la comunicación digi-

tal (CD), se ha relevado información y se ha expuesto lo relevante de gestionarla correctamente. En línea con la CD, se ha trabajado el *embudo del cliente* y el modelo POEM (*purchase media, owner media and earned media*). Finalmente, se ha expuesto que hoy, en la CD, es relevante el PROSUMER (*producer-consumer*).

En paralelo con el proceso de aprendizaje de los alumnos involucrados en el proyecto, en una segunda etapa del PAC con FUNADEP, el coordinador del proyecto accedió a nuevos conocimientos vinculados al aprendizaje en servicio de CLAYSS¹.

APRENDIZAJES

A continuación, se exponen las opiniones de los participantes del proyecto:

“La utilización de FUNADEP como objeto de estudio en este trabajo se nos presentó como un proceso de aprendizaje en cada uno de nosotros de manera real porque, al ir recorriendo cada uno de los modelos, autores y conceptos de la materia fuimos observando su aplicación en una organización concreta. Además, este aprendizaje posibilita generar soluciones al presidente de FUNADEP, una organización sin fines de lucro...”

“Al principio, tuvimos dificultades para interpretar algunos temas de la fundación, su funcionamiento, inclusive, cuál era el objetivo y el aporte que ellos esperaban de nosotros. Pero mediante la visita de Luis Bozzani, las conversaciones con Antonella y Mercedes, pudimos ir clarificando todas nuestras dudas y comenzar a implementar el desarrollo del informe final...”

“Creemos que trabajos como estos (con

organizaciones y personas reales) nos sirven como experiencia para poder aplicar distintos temas que vamos estudiando en la carrera de Licenciado en Factor Humano. Es más, funcionan como una práctica preprofesional que nos posibilita experimentar actividades que nosotros vamos a realizar dentro de una organización en un futuro cercano, pero ya como profesionales de Factor Humano. (Factor Humano 1, sede Martínez)”.

Por su parte, los alumnos de Factor Humano 1, sede Centro, expresaron:

“Durante la participación y desarrollo de este proyecto, tuvimos la oportunidad de experimentar una serie de aprendizajes (se destacan algunos):

Conocer una fundación vinculada al deporte. Interiorizarnos en cómo funciona social y políticamente. Adquirir conocimientos sobre cómo el deporte puede ayudar a resolver problemáticas sociales.

Aplicar conceptos teóricos de alta complejidad en una organización real. Expandir nuestra área de especialidad, empujando los límites de su aplicación.

Detectar problemáticas no expuestas de manera explícita y enfocarnos en resolverlas con nuestros conocimientos adquiridos en la universidad...”

Finalmente, integrantes de la comisión de Comunicación Institucional Sede Martínez (segunda etapa del proyecto en 2019) expusieron:

“La presencia de FUNADEP como organización participante en el proyecto de RSU-AC en este trabajo se nos presentó como un proceso de aprendizaje “real”, “vívido” para cada uno de nosotros por-

¹ Su sitio web es <http://www.clayss.org.ar/>

que al ir recorriendo cada uno de los modelos, autores y conceptos de la materia fuimos observando su aplicación en una organización concreta”.

“Además, este aprendizaje posibilita generar soluciones a FUNADEP, una organización sin fines de lucro”.

“Nosotros deseamos que este trabajo posibilite la mejora de la organización y que sea percibido como solución a algunas de las problemáticas identificadas. Entendemos que le pueden servir para asegurar la continuidad de la fundación e, incluso, lograr la autosustentabilidad”.

REFLEXIÓN

En relación con el modelo de cuadrantes del aprendizaje y servicio, la primera experiencia con FUNADEP se puede considerar como un proyecto de acción comunitaria áulico con aplicación en campo, ya que se realizaron actividades que permitieron aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos a un contexto real. En paralelo, es de destacar que si bien no se realizaron iniciativas netamente solidarias, los futuros titulados han podido modelar actitudes pro-sociales e incluso reflexionar en los valores de FUNADEP permitiéndoles formarse de manera más integral como futuros profesionales de Recursos Humanos. Esto se ha podido trabajar de manera articulada con los programas de las materias participantes.

Se considera que el “Proyecto FUNADEP-EAN” para ubicarse en el cuadrante de Aprendizaje y Servicio requiere mayor calidad de servicio solidario, aspecto que podrá alcanzarse en etapas posteriores. Si bien su deseo y su objetivo es adquirir aprendizajes y, a la vez, colaborar con

FUNADEP para que logre ser autosostenible, tanto su primera como su segunda etapa fueron diagnósticas y de diseño de dispositivos. En efecto, en esas etapas se identificaron oportunidades de mejora, se propuso un plan de comunicación y se presentó un plan de acción, y aunque esto dista mucho de haber logrado una mejora en las condiciones de gestión y de operación de FUNADEP, se considera que esta situación se podrá trabajar en próximas etapas del proyecto.

Finalmente, analizando el eje horizontal, hubo una buena integración del aprendizaje sistemático y se implementaron los aprendizajes académicos formales en la actividad de servicio desarrollada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cervera Fantoni, A. L. (2015). *Comunicación total* [5ta. Ed.]. Madrid: ESIC.
- Chaves, N. (2001). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional* [6ta. Ed.]. Barcelona: Gustavo Gili.
- CLAYSS (2009) Centro Latinoamericano de Aprendizaje y Servicio Solidario-Natura. Creer para Ver. Manual para docentes y estudiantes solidarios. Buenos Aires, 2009.
- Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI* [2da. Ed.]. Buenos Aires: La Crujía.
- Escuela Superior de Diseño de Barcelona. (18 de febrero de 2018). El concepto de comunicación digital en la actualidad. <https://www.esdesignbarcelona.com/int/expertos-diseno/el-concepto-de-comunicacion-digital-en-la-actualidad>
- Etkin, J. R. y Schvarstein, L. (1989). Iden-

- tividad de las organizaciones: invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández López Javier. (2006). *Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Fundación Deporte y Desafío. (s. f.). <https://deporteydesafio.com/>
- González López, R. (2017). El deporte como medio de inclusión social. [Tesis de grado]. <https://core.ac.uk/download/pdf/132346197.pdf>
- Kemp, S. (24 de enero de 2017). Digital In 2017: Global Overview. *We Are Social*. <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>
- Ley de Fundaciones. Ley N° 19836 (1972). <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65478/norma.htm>
- Martínez de C., C. (2005). "Lineamientos estratégicos de gestión tecnológica en el proceso de vinculación universidad-sector productivo" La Universidad del Zulia. Editorial EDILUZ. Maracaibo Venezuela
- Martínez, M. (2010). Aprendizaje servicio y construcción de ciudadanía activa en la universidad: la dimensión social y cívica de los aprendizajes académicos. Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades. (pp. 11-23). Barcelona: Editorial Octaedro.
- PPereda Marín, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Pérez Heredia, D. (23 de febrero de 2017). El deporte como para conseguir la inclusión social. *Revista Digital Inesem*. Recuperado de <https://revistadigital.inesem.es/educacion-sociedad/inclusion-social-deporte/>
- Pérez-Lucena, R. (22 de diciembre de 2019). ¿Qué es una fundación? <http://abogadodefundaciones.com/que-es-una-fundacion/>
- Puig Rovira, J. y Palos Rodríguez J. (2006). Rasgos pedagógicos del aprendizaje – servicio. Cuadernos de pedagogía N 357.
- Tapia, M. N. (2010). La propuesta pedagógica del "Aprendizaje – Servicio": una perspectiva latinoamericana. *Tzhoecoen*, revista científica, n 5, p 23 - 43.
- Tascón, M. (Dir.). (2012). *Escribir en internet. Guía para los nuevos medios y las redes sociales*. Barcelona: Fundéu.
- Ziliotto, V. M. (s. f.). Redes sociales como herramientas para las organizaciones no gubernamentales. Estudio de caso: Fundación NPS Global. https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=9967&id_libro=476

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v6n1a11>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



