

Estrategia de comunicación digital y Cambio Social para fortalecer el Voluntariado del Programa Ikales de la Fundación Ser para Ser

Communication Strategy and Social Change in Volunteering in the Ikales Program of the Ser para–Ser Foundation

Jennifer Danissa Rodallega & María José Amaya

Dirección: Fanny Patricia Franco Chávez

Resumen

En este artículo se presentan los resultados del diseño de una estrategia de comunicación digital para el cambio social orientada a fortalecer el voluntariado Ikales de la Fundación Ser para Ser. El estudio de enfoque cualitativo combinó revisión documental, entrevistas semiestructuradas a público interno y externo, análisis de contenido en redes sociales y la aplicación de una matriz DOFAMI, con el propósito de identificar debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, mejoras e iniciativas en la gestión del voluntariado y su comunicación. A partir de estos hallazgos, se diseñó una estrategia de comunicación para el cambio social estructurada en cuatro fases y apoyada en herramientas como el eduentretenimiento y la matriz de persuasión, priorizando formatos breves, narrativos y participativos en plataformas como Instagram, TikTok y WhatsApp. Los resultados evidencian la ausencia de una estrategia comunicativa sostenida, una baja claridad sobre la identidad del programa y dificultades para consolidar el sentido de pertenencia y permanencia de los voluntarios; sin embargo, muestran también el potencial de una comunicación participativa, digital y contextualizada para fortalecer la visibilidad de Ikales, la vinculación emocional de los jóvenes y la articulación del voluntariado con el propósito formativo de la Fundación.

Palabras claves: CCS, Voluntariado, Ikales, Estrategias de contenido

Abstract

This article presents the results of designing a digital communication strategy for social change aimed at strengthening the Ikales volunteer program of the Fundación Ser para Ser. The qualitative study combined a document review, semi-structured interviews with internal and external audiences, social media content analysis, and the application of a DOFAMI matrix to identify weaknesses, strengths, opportunities, threats, improvements, and initiatives within the management and communication of the volunteer program. Based on these findings, a four-phase social change communication strategy was developed, supported by tools such as edutainment and the persuasion matrix, with a focus on short, narrative, and participatory formats on platforms like Instagram, TikTok, and WhatsApp. The results indicate the absence of a sustained communication strategy, limited clarity regarding the program's identity, and challenges in building volunteers' sense of belonging and long-term engagement. However, they also reveal the potential of participatory, digital, and context-sensitive communication to strengthen Ikales' visibility, enhance young people's emotional connection to the program, and align the volunteer initiative with the Foundation's broader educational purpose.

Key words: CCS, Volunteering, Ikales, Community & Transformation

Introducción

La Fundación Ser para Ser (FSPS) surgió en Cali, en 2012 bajo el liderazgo de Andrew Silva, un egresado del colegio Fe y Alegría en el Oriente de Cali, quien cuenta con conocimientos en Ciencia Política y Derecho, aunque aún no cuenta con un título profesional. A lo largo de su trayectoria, ha complementado su formación con diplomados en Liderazgo, Resolución de Conflictos, Comunicación Asertiva y Gestión de Recursos, y actualmente es Fellow del programa Acumen (2024–2025). Su liderazgo ha sido reconocido a nivel nacional al ser nombrado uno de los 100 Nuevos Líderes de Colombia (2024) por medios como Prisa Media, Caracol Radio y El País América y participar en el libro *Los 40 de menos de 40* de Juan Manuel Acevedo, reafirmando así su compromiso con un liderazgo ético, humano y transformador.

Desde sus inicios, la FSPS ha buscado formar jóvenes líderes capaces de generar cambios en su entorno y en la ciudad de Cali. Su origen se remonta al proyecto piloto Fuera de la Escuela, cuyo propósito fue promover el liderazgo juvenil y la transformación social en la ciudad. Tras resultados positivos, en 2017 la iniciativa se consolidó jurídicamente como la FSPS y desde entonces se ha dedicado a impulsar proyectos de vida de jóvenes del oriente de Cali a través del programa Soroca, apoyado por la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

En su propósito de transformar realidades, la Fundación diseñó la metodología Valiente aplicada en el programa Soroca que se desarrolla durante tres años de formación integral orientada a la construcción de proyectos de vida auténticos. Durante este proceso, los jóvenes participantes exploran sus sueños, desafían su zona de confort y aprenden a afrontar obstáculos, representados en un universo narrativo conformado por cuatro mundos: Soñar, Romper, Cambiar y Mundo Cotidiano. En Soñar, los jóvenes reflexionan en torno a la pregunta ¿Quién soy yo?; en Romper, se empoderan para reconocer ¿Cómo me relaciono con el otro y el entorno?; en Cambiar, identifican ¿Qué quiero hacer y cómo lo voy a hacer? Finalmente, en Mundo Cotidiano, ponen en

práctica las habilidades adquiridas durante los tres años anteriores, contando con acompañamiento que les permite aplicar lo aprendido en sus entornos personales.

El crecimiento de la Fundación trajo consigo la necesidad de contar con personal preparado que pudiera acompañar los procesos de formación, lo que le dio origen en 2017 al programa de Voluntarios Soroca. Inicialmente, este programa tenía una duración de dos años a través de una fase formativa y otra de acción, finalizando con la ejecución de lo aprendido con el título de facilitadores Soroca. Sin embargo, el programa enfrentó dificultades como la falta de acompañamiento y una alta deserción, lo que impidió consolidar un grupo estable. Para el año 2018, el proyecto se transformó en Ikales Soroca, pero la convocatoria no se volvió a abrir hasta el año 2022 bajo el nombre de Ikales, cuyo objetivo es la formación de facilitadores sociales que, con sus habilidades de formación académica y su pasión por el servicio, impacten positivamente la ciudad de Cali a través de la FSPS. Nuevamente, los resultados no fueron los esperados y el proceso terminó sin voluntarios graduados. Finalmente, en 2025 se replanteó su ejecución como un voluntariado general de un año, con el fin de ajustarse tanto a las necesidades de los estudiantes como a las de la Fundación.

Los voluntarios han demostrado ser un pilar fundamental en la sostenibilidad y proyecciones de las organizaciones sociales. Estas entidades que conforman parte del Tercer Sector encuentran en la labor solidaria de los voluntarios un recurso humano invaluable. Según Pérez y Fuentes (2006), el voluntariado constituye un factor productivo esencial para el desarrollo de las actividades propias de las organizaciones no lucrativas, sin la participación de estas personas, muchas de ellas no tendrían razón de existir.

Sin embargo, la sostenibilidad de la FSPS ha dependido en gran medida de la consolidación de un voluntariado sólido, lo que le ha planteado la pregunta sobre cómo conformar un equipo estable de personas dispuestas a acompañar y transformar vidas a través de sus programas. En este sentido, es relevante mencionar a Gumucio (2011), quien entiende que la comunicación para el cambio social es un proceso horizontal y participativo que busca la inclusión

de las comunidades en su propio desarrollo. Bajo esta perspectiva, la construcción de un voluntariado sólido no puede limitarse únicamente a la capacitación de personas, sino que requiere espacios de diálogo, participación y construcción colectiva de sentido, elementos que fortalecen el compromiso de una comunidad sólida.

Considerando lo anterior, este trabajo tuvo como objetivo aportar al fortalecimiento del voluntariado Ikales para contribuir al desarrollo de los programas de la FSPS, desde el campo de la comunicación para el cambio social en el entorno digital. Para ello, se plantearon dos objetivos específicos: en primer lugar, diagnosticar el estado actual del programa de voluntariado Ikales, identificando sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; y, en segundo lugar, diseñar una estrategia de comunicación digital para el cambio social orientada a fortalecer la identidad y el posicionamiento del programa Ikales entre los jóvenes universitarios y la FSPS.

Marco conceptual

Voluntariado

El voluntariado es la libre decisión de aportar trabajo sin recompensa económica. Se trata de una práctica ciudadana en donde se toma responsabilidad activa para beneficiar a la comunidad (Halba, 2014). Participar de un voluntariado puede ser visto como una actividad política, un empoderamiento al ciudadano para defender y solventar problemáticas sociales de su interés. (Gillespie, 2015). Así, Gillespie considera el voluntariado como un motor fundamental de transformación social capaz de lograr sociedades democráticas, cooperativas y empoderadas.

De acuerdo con Clary et al., (2009), basados en la teoría de Lewin (1936), los voluntarios buscan en su participación la satisfacción de determinadas funciones personales. Si el entorno no permite cumplir con dichas motivaciones, la continuidad de la labor disminuye. Por su parte, Grabowska et al. (2018) amplían el tema, mencionando factores psicológicos (desarrollo personal), sociales (deseo de reconocimiento, pertenencia, nuevas amistades) y pragmáticos

(adquirir habilidades o mejor posición laboral) a la hora de decidir ser parte de un voluntariado. De manera contraria, Grabowska et al. mencionan algunas de las barreras, como falta de información, poca apreciación a los voluntarios, falta de preparación y la edad como factores que limitan la práctica ciudadana entre los individuos.

Es importante destacar, el concepto de voluntariado, debido a que toda la estrategia planteada se justifica en la existencia del voluntariado Ikaes, espacio en el cual, los jóvenes desde su motivación impulsan procesos de transformación social dentro y fuera de la organización. De este modo, comprender las motivaciones, funciones y posibles barreras del voluntariado permite fundamentar las estrategias comunicativas diseñadas, garantizando que respondan tanto a las necesidades del grupo como al fortalecimiento del tejido social que Ikaes promueve.

Estrategia de Comunicación Digital

La estrategia de comunicación digital se ha convertido en una herramienta esencial y rentable para las organizaciones, las industrias y la sociedad en general de acuerdo con Moreno, et al., (2024). Esta implica un conjunto planificado de acciones que utiliza canales, datos y tecnologías digitales para alcanzar objetivos específicos, a menudo en articulación con el marketing (Chakravarthy et al., 2023).

En este orden de ideas, Lisnawati (2024), en su revisión sobre la comunicación estratégica orientada a lo digital del Sur Global (conjunto de países en vías de desarrollo que enfrentan desigualdades frente al Norte Global) plantea que las estrategias de comunicación deben comprender las dinámicas socioculturales de las comunicaciones digitales y su capacidad para generar movimiento de cambio social. Así pues, se resalta la importancia de una comunicación bidireccional, donde los usuarios dejan de ser receptores pasivos a ser participantes activos en la construcción de un discurso en las organizaciones. Esta idea complementa la perspectiva de Moreno et al., (2024) al recalcar que una estrategia de comunicación no depende netamente del

contenido o de la tecnología empleada, sino de la capacidad de las organizaciones para fomentar el engagement y el sentido de pertenencia digital.

Por otro parte, desde un enfoque orientado a la gestión estratégica, Cosa (2024) argumenta que la transformación digital exige una adaptación de la estrategia comunicacional que permita alinear la cultura organizacional con los nuevos entornos tecnológicos. El autor señala que las organizaciones enfrentan retos como la resistencia al cambio, la falta de recursos humanos especializados y la necesidad de integrar datos para una toma de decisiones informada. Estos factores también se reflejan en el tercer sector, donde muchas organizaciones buscan fortalecer su presencia en redes sociales, aunque persisten limitaciones para el desarrollo de comunidades interactivas y participativas, tal como lo confirma Moreno et al., (2024) en sus hallazgos.

Complementariamente, Chakravarthy et al., (2023) aportan una visión basada en datos, señalando que la efectividad de las estrategias digitales depende del uso de métricas y del análisis de redes sociales que permiten evaluar el impacto real de las acciones comunicativas. En esta misma línea, el Estudio de Redes Sociales 2025 de Metricool (2025) ofrece evidencia sobre el comportamiento de los usuarios digitales y las interacciones en plataformas como LinkedIn, YouTube, TikTok, Instagram Posts/Reels y Facebook Posts/Reels. Dicho informe demuestra que el crecimiento de las comunidades digitales se sostiene en la constancia del contenido, la coherencia del mensaje y la creación de espacios de interacción con la audiencia, elementos fundamentales para fortalecer una presencia digital activa.

Una estrategia de comunicación digital efectiva no solo requiere la planificación de los canales y el contenido, sino también la comprensión de las dinámicas relacionales y participativas del público en el entorno digital. En el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro, la estrategia digital puede entenderse no solo como una herramienta de visibilidad, sino como un instrumento de transformación social que integra la tecnología, la interacción humana y la narrativa institucional de la FSPS como motor de cambio colectivo.

Estrategia de Comunicación para el Cambio Social

El concepto de cambio social hace referencia a la transformación profunda de prácticas, estructuras y formas de relacionarse que transforman la vida comunitaria. De acuerdo con Servaes (2019), el cambio se logra a causa de la gente, implica la voluntad para reconfigurar las relaciones, valores y estructuras que anteriormente se llevaban a cabo dentro de una comunidad.

Pero antes de poder hacer un cambio, es necesario comprender aquello que se busca transformar. Así, Obregón et al., (2002) señala que las prácticas, valores y comportamientos de una comunidad no surgen de manera aislada, sino que se construyen a partir de significados compartidos que han sido transmitidos y reforzados por generaciones anteriores; en otras palabras, se arraiga en la cultura. En esta misma línea, Servaes (2019) sostiene que los significados que se le atribuyen a conceptos, símbolos y al lenguaje están estrechamente vinculados con la cultura, ya que esta configura una interpretación previa del mundo que orienta la manera en que las comunidades comprenden y actúan en su entorno. Por ello, en caso de querer cambiar un comportamiento, es necesario lograr un cambio en el significado que le damos a las cosas.

Por su parte, la comunicación se considera fundamental para movilizar esos procesos culturales hacia el cambio social (CCS), es a través de ella que se logran producir sentidos colectivos que configuran la convivencia, percepción y actuar en la vida social, es decir; crea significados (Urganga, 2021). Y es que, autores como Gumucio (2011), y Servaes (2019) destacan de esta rama comunicativa su enfoque culturalista, en donde la misma se sitúa en el centro de los procesos; su perspectiva interpretativa en donde es primordial el dialogo y la participación ciudadana; una comprensión y valoración intercultural para abrir paso al entendimiento y respeto de todas las partes, por último; su horizontalidad ante la toma de decisiones. De esa forma, la CCS

se convierte en puente que conecta individuos, grupos e instituciones, capaz de influir en la forma de ver, los valores y las normas existentes en la sociedad (La Iba et al., 2024).

Metodología

Para el desarrollo de esta estrategia se adoptó un enfoque cualitativo, que permitió comprender los significados, percepciones y expectativas de los participantes: un grupo de 15 jóvenes universitarios, así como dos personas vinculadas a la Fundación y tres al voluntariado. Según Hernández et al., (2014) se puede decir que el enfoque cualitativo se caracteriza por su interpretación de los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores, buscando la identificación de sentidos, valores y dinámicas que puedan llegar a configurarse. Así, este proyecto se enmarcó en el conjunto de estrategias de comunicación para el cambio social que comparten Obregón et al., (2002), de las que se seleccionaron el eduentretenimiento y la matriz de persuasión, atendiendo al tipo de relación que establecen con los públicos y al alcance de los objetivos comunicacionales.

El eduentretenimiento en la CCS es una estrategia que se fundamenta en la Teoría del Aprendizaje Social (TAS) de Albert Bandura (1971), la cual destaca el aprendizaje de conductas en personas mediante la observación de su entorno social (Grady et al., 2021). En caso de usar la TAS como un motor de cambio individual y comunitario, se debe investigar referente a la temática con la cual se crea contenido. Además, se debe tener información referente a la audiencia: comprender características, valores, actitudes, prácticas y códigos culturales que permitan un diseño de contenido que optimice la comprensión y la internalización de los comportamientos deseados (Obregón et al., 2002). Se considera clave dentro del proyecto porque orienta la creación de contenido informativo mediante la conexión con la audiencia, a la vez que promueve un cambio de actitud frente a temas sociales.

En cuanto a la matriz de persuasión, permite comprender y planificar los procesos de influencia comunicativa. Esta consiste en analizar los elementos de una campaña, dividiéndolos en variables independientes, aquellas bajo el control de la organización, como la fuente, el mensaje, el canal, el grupo meta y el propósito; y variables dependientes, que corresponden a las respuestas del público receptor, tales como percepción, atención, agrado, comprensión, aprendizaje, aceptación, recordación del mensaje, investigación, toma de decisiones de acuerdo con el mensaje, actuación acorde al mensaje, satisfacción con base al actuar y por último, recomendación a otros (Obregón et al., 2002).

Este proyecto se centró en las etapas iniciales del proceso persuasivo de las variables dependientes (de la 1 a la 7), correspondientes a la percepción, atención, agrado, comprensión, aprendizaje, aceptación y recordación del mensaje. Las etapas posteriores, relacionadas con la toma de decisiones o cambios de comportamiento, están fuera del alcance de este estudio por requerir mediciones longitudinales y contextos de intervención más amplios. Su aplicación resulta útil, ya que facilita el diseño estratégico de piezas comunicativas, asegurando la coherencia entre los objetivos del mensaje y las reacciones esperadas en la audiencia.

A continuación, se ilustran las fases del proceso metodológico:

Fase	Objetivo de la fase y participantes	Técnicas a implementar	Instrumentos/Requerimientos
Fase 1: Diagnóstico	Identificar el estado actual del programa Ikales desde las perspectivas de documentos consultados, de colaboradores de la FSPS, de	Revisión de documentos internos: análisis de los documentos y posibles estrategias empleadas por la organización dirigida al público.	Guía de revisión documental. Guías de preguntas para entrevistas semiestructuradas. Transcripción de entrevistas Consentimiento informado.

	jóvenes potenciales voluntarios y del análisis de contenido en redes de la FSPS sobre el voluntariado, para realizar un análisis DOFAMI que permite reconocer las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, mejoras e iniciativas del programa.	Entrevistas semiestructuradas a dos trabajadores de la organización, tres voluntarios activos y un exvoluntario (público interno). Entrevistas a quince estudiantes universitarios (público externo) para conocer su percepción de voluntariados y sus motivaciones. Análisis de contenido en redes sociales para reconocer la interacción, la frecuencia y el tipo de contenido de Ikales.	
Fase 2: Diseño	Diseñar una Estrategia de Comunicación para el Cambio Social sobre el Voluntariado del Programa Ikales de la FSPS, alineada con los valores institucionales de la organización social, la	Creación de estrategia de Comunicación para el Cambio Social.	Matriz de planificación. Referentes para la realización de contenido a futuro

identidad
visual, los
intereses del
público juvenil
y los retos
internos
identificados
en la fase
diagnóstica.

Fuente: elaboración propia

Finalmente, con relación al tratamiento ético, se aseguró el consentimiento informado en el que cada una de las personas participantes aceptó voluntariamente contribuir al trabajo y mantener el anonimato. Se aseguró de que los datos obtenidos serían únicamente utilizados con fines académicos y para el fortalecimiento del voluntariado.

Resultados

A continuación, se comparten los resultados por fase metodológica.

Fase 1-Diagnóstico:

La fase de diagnóstico implicó la recolección de información a través de diferentes fuentes y participantes vinculados al programa Ikaes. En primer lugar, se solicitó a la coordinadora del programa los documentos institucionales relacionados con las estrategias de convocatoria del voluntariado, con el fin de comprender las acciones implementadas para atraer y mantener a los participantes.

Para la aplicación de entrevistas, se realizó una convocatoria a público interno a través de su grupo de WhatsApp; sin embargo, ante la falta de respuesta, se decidió contactar directamente a los voluntarios más activos mediante un mensaje personalizado. Además, se desarrollaron entrevistas con público externo, conformado por estudiantes universitarios, con el propósito de

conocer sus percepciones sobre el voluntariado y sus motivaciones. Finalmente, se llevó a cabo un análisis de contenido en las redes sociales de la Fundación Ser para Ser, donde se examinaron las publicaciones relacionadas con Ikales, su frecuencia, tipo de contenido e interacción, permitiendo identificar las principales dinámicas comunicativas del programa.

Análisis documental

Como parte del proceso diagnóstico, se analizaron documentos internos de la FSPS referentes al programa de voluntariado Ikales, desde su implementación en 2018 hasta el año 2025, con el objetivo de identificar antecedentes, aprendizajes y oportunidades de mejora.

Tipo de documento	Estrategia de comunicación
Carpeta digital correspondiente a las actividades del voluntariado en el año 2018	No se identificó estrategia ni producción comunicacional.
Carpeta digital correspondiente a las actividades del voluntariado en el año 2020	No se encontró estrategia de comunicación. Pero si producción comunicacional (afiches para la convocatoria de voluntariado Soroca).
Carpeta digital correspondiente a las actividades del voluntariado en el año 2022	No se identificó estrategia ni producción comunicacional.
Carpeta digital correspondiente a las actividades del voluntariado en el año 2025	Se encontró una estrategia de comunicación y producción documental.

Estrategia de comunicación 2025

En relación con la estrategia de comunicación de Ikales 2025, se identificó que implementaron una gestión interna que incluyó la creación de documentos generales, la asignación de correos institucionales para los roles de gestor y dinamizador, así como la coordinación con el equipo encargado de dinamizar el proceso.

Posteriormente, realizaron la convocatoria dirigida a nuevos voluntarios, para lo cual se diseñaron dos piezas comunicativas: un [flyer](#) y un [video motivacional](#). Ambos fueron divulgados en redes, principalmente a través del Instagram de la FSPS; posteriormente se haría difusión en espacios físicos como la cafetería, ascensores y bebederos de la Universidad Javeriana Cali. Asimismo, se priorizó el material brindado en las sesiones informativas, elaborando presentaciones con contenido y dejando evidencia de la difusión mediante registros fotográficos y publicaciones digitales.

A nivel de contacto directo, se consolidó una base de datos para interesados en el programa, a quienes se les brindó información vía mensaje a través de WhatsApp.

Finalmente, se gestionaron los espacios físicos necesarios para el desarrollo de la fase formativa, garantizando así la continuidad del proceso con los voluntarios seleccionados.

Entrevistas Semiestructuradas

Como parte del enfoque cualitativo de la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a dos grupos de interés: público interno y público externo. Las entrevistas al público interno se realizaron a seis personas vinculadas actualmente a la FSPS, entre ellos dos colaboradores, tres voluntarios y un exvoluntario; con el fin de comprender su experiencia, percepciones y propuestas del fortalecimiento del voluntariado. Por otro lado, para el público externo se aplicaron quince entrevistas a estudiantes universitarios de la Javeriana Cali,

la Autónoma de Occidente y la Libre Cali, con el propósito de conocer sus percepciones sobre los voluntariados y su opinión ante los contenidos producidos para Ikales en la cuenta de la FSPS. También, las entrevistas fueron orientadas a conocer los intereses y hábitos digitales entre los jóvenes universitarios. ([Entrevista Público Interno](#) y [Entrevista Público Externo](#))

Entrevista público interno

A partir del análisis de las seis entrevistas realizadas al público interno, se aplicó la matriz DOFA, mediante la cual se identificaron aspectos relacionados con los roles, la gestión, la comunicación y el acompañamiento dentro del programa Ikales. Asimismo, se logró evidenciar la falta de articulación entre los programas de la FSPS, situación mencionada por los voluntarios, lo que generaba poca interacción y desconocimiento de las demás áreas, haciendo que se sintieran como un grupo aparte: “Que los voluntarios nos sentimos más parte de la fundación, no como un grupo aparte. Que sentimos que realmente pertenecemos y somos necesarios” (Sujeto 4). También se destacó que la coordinadora asumía múltiples responsabilidades simultáneamente, lo que limitaba su disponibilidad y dificultaba el seguimiento constante de los procesos. Además, varios participantes señalaron debilidades en la comunicación interna, caracterizada por el uso de canales como WhatsApp o redes sociales, que, si bien resultaban útiles para convocar, no representaban con claridad la esencia ni fomentaban un sentido de pertenencia. Igualmente, se evidenció falta de constancia y orden en la planificación de actividades, a pesar de contar con un cronograma, existían dificultades en su cumplimiento y seguimiento. Estas debilidades evidenciaron la necesidad de consolidar una estrategia comunicativa más cercana, emocional y coherente con el público juvenil, que fomentara el sentido de comunidad y permanencia dentro del programa.

En cuanto a las oportunidades, se evidenció el potencial del programa Ikales para conectar con públicos universitarios, especialmente a través de su articulación con el programa Tribu, que

integra un espacio formativo en torno al deporte. A comienzos de 2025 se implementó una estrategia de convocatoria inspirada en una tendencia musical, adaptando la frase “Debí aprovechar más la U haciendo un voluntariado”, lo que demostró la capacidad del programa para atraer jóvenes universitarios y ampliar su alcance. Además, se reconoció la oportunidad de fortalecer la comunicación digital como medio para mantener y atraer nuevos participantes.

En cuanto a las fortalezas, se destacó el sentido formativo y humano de los programas de la FSPS, enfocado en el desarrollo de habilidades personales, sociales y pedagógicas que iban más allá de lo académico. Uno de los entrevistados afirmó: “Destaco que no es asistencialista. No es solo ‘voy, hago algo y me voy’, sino que hay un proceso formativo detrás” (sujeto 5). El programa Ikales promovía procesos de aprendizaje, reflexión y acompañamiento, donde formarse era una condición esencial para poder acompañar. La estructura formativa, junto con los talleres de liderazgo, comunicación asertiva y bilingüismo social, y el acompañamiento cercano de la coordinación, convirtieron el programa en un espacio de crecimiento personal y colectivo, en el que tanto los voluntarios como la Fundación reafirmaron su compromiso con la transformación social.

Finalmente, en las amenazas, se identificó la dificultad para compatibilizar el voluntariado con los compromisos académicos y personales de los participantes, lo que impactó significativamente la constancia y permanencia dentro del programa. A pesar de contar con una buena convocatoria inicial, se evidenció una reducción progresiva de la participación, debido a las cargas universitarias, prácticas profesionales y responsabilidades laborales, que limitaron la asistencia y continuidad. Asimismo, la sostenibilidad financiera representó un reto constante, ya que restringe la posibilidad de contar con un equipo dedicado exclusivamente al acompañamiento y la comunicación del programa Ikales, estas condiciones afectan la estabilidad del grupo. ([Ver tabla de DOFA Público Interno](#))

Entrevista público externo

A partir del análisis de las quince entrevistas realizadas al público externo, se aplicó la matriz DOFA, mediante la cual se identificaron aspectos relacionados con el uso de redes, el contenido consumido, el nivel de conocimiento sobre voluntariados y las sugerencias para mejorar la comunicación digital de la Fundación. Los resultados evidenciaron que los entrevistados pasan en promedio entre cinco y doce horas diarias conectados a redes sociales, siendo TikTok e Instagram las plataformas más utilizadas. Asimismo, manifestaron preferencia por formatos breves y visuales, especialmente reels y carruseles, y consumen principalmente contenido de noticias, entretenimiento y cultura pop. Algunos afirmaron que les resulta difícil mantener la atención en videos extensos, como lo expresaron: “Me cuesta más ver vídeos largos” (Sujeto 2) y “No soporto ver vídeos largos” (Sujeto 4).

De igual forma, los participantes destacaron su afinidad por contenidos visualmente atractivos y con narrativas significativas, donde el storytelling permite conectar emocionalmente con las causas o iniciativas que se promueven. Lo anterior complementado con el deseo juvenil por dinámicas y actividades participativas que fortalezcan el sentido de pertenencia por una causa son oportunidades que la Fundación puede usar a su favor.

Actualmente, Ikales no cuenta con presencia en TikTok ni con un perfil propio en Instagram, su contenido se publica exclusivamente a través de la cuenta institucional de la FSPS. Esto provoca que el material de Ikales se mezcle con las demás iniciativas de la Fundación, dificultando la identificación de sus publicaciones y actividades. Durante las entrevistas, los participantes reaccionaron a algunas piezas de contenido y coincidieron en que los materiales no ofrecían un contexto claro sobre el voluntariado ni sobre sus objetivos. Como expresó uno de ellos: “Hay un reclutamiento, pero no un qué es ni a quiénes beneficia” (Sujeto 1). Esta falta de claridad exige un esfuerzo adicional por parte del usuario para comprender el propósito del programa, lo

que disminuye el interés y la posibilidad de generar un enganche inmediato. Así pues, esta suma de situaciones termina siendo factores que afectan al reclutamiento de jóvenes al programa Ikales.

Además, factores como la falta de tiempo para cumplir con las obligaciones académicas y personales, junto con la ausencia de incentivos económicos, generan que muchos universitarios no se arriesguen a participar en un voluntariado. Estas condiciones representan amenazas externas que limitan la vinculación de nuevos participantes y afectan la permanencia en los programas. No obstante, el análisis también permitió identificar fortalezas que respaldan la percepción positiva de la Fundación, como el impacto favorable que su contenido genera en algunos jóvenes, la presencia consolidada en redes sociales, especialmente en Instagram con más de mil seguidores, y el uso de elementos visuales atractivos, como una paleta de colores armónica y secciones destacadas que contribuyen al reconocimiento de Ikales dentro de la cuenta institucional. ([Ver tabla DOFA del Público Externo](#)).

Análisis de contenido

Para el análisis de contenido dirigido a público externo, se revisaron todas las publicaciones realizadas por el programa Ikales en las redes sociales de la FSPS: Instagram, Facebook, LinkedIn y YouTube. Aunque la participación general no es muy activa, las publicaciones en Instagram presentan el mayor nivel de alcance, entre 40 y 80 “me gusta” por cada una, y un promedio de 2.000 a 3.800 visualizaciones. Los reels mostraron un rendimiento superior frente a los carruseles. En contraste, Facebook y YouTube evidencian una baja interacción, mientras que LinkedIn cumple un rol más institucional, destacando la imagen de la Fundación y la convocatoria del voluntariado 2025. En conjunto, se identificó la necesidad de fortalecer el uso del storytelling, priorizar formatos breves, mantener coherencia visual y generar contenidos acordes con los intereses del público objetivo. ([Ver síntesis del análisis de contenido de la Fase 1 y la tabla completa de publicaciones analizadas.](#)) A partir de ello, se identificaron

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden directamente en el objetivo principal.

Entre las fortalezas, se resalta la organización del material audiovisual en YouTube mediante listas de reproducción, lo que facilita la navegación y comprensión de las diferentes iniciativas de la Fundación. En Instagram, se evidencia la presencia del voluntariado en las historias destacadas, así como la vinculación entre la página web institucional y las redes oficiales, lo cual refuerza la coherencia y trazabilidad de la comunicación.

No obstante, existen debilidades relacionadas principalmente con la gestión y segmentación del contenido. La centralización de las publicaciones en una sola cuenta de Instagram diluye la identidad del voluntariado Ikales, dificultando su posicionamiento individual. También se identificó una baja consistencia visual, falta de hashtags representativos y escasa producción audiovisual que permita conectar emocionalmente con la audiencia.

Por su parte, las oportunidades y amenazas evidencian tanto el potencial de crecimiento como los desafíos del entorno digital. La creación de cuentas específicas para la Fundación y para Ikales en distintas plataformas permitiría diversificar el contenido y adaptar los mensajes según las características de cada red, aprovechando el fácil acceso a herramientas gratuitas de diseño y edición, así como la posibilidad de sumarse a tendencias digitales que aumenten la visibilidad y el engagement. Sin embargo, el ritmo acelerado de cambio en las redes sociales y la alta competencia por la atención del público representan riesgos para la sostenibilidad comunicativa. Además, la falta de resultados visibles al utilizar el hashtag (#programaikales) institucional dificulta la trazabilidad del contenido y debilita la estrategia de posicionamiento digital. ([Ver tabla DOFA de Contenidos](#)).

Para comprender la dinámica interna y el contenido compartido entre la Fundación y el Voluntariado, fue necesario analizar el canal usado: WhatsApp, a través del grupo “Ikales 2025”, creado especialmente para la promoción correspondiente a dicho año. El grupo cuenta con 14

miembros, de los cuales 3 cumplen funciones de coordinación y logística. En promedio, los anuncios importantes reciben alrededor de tres reacciones.

En dicho espacio, se abordaron temas como la asistencia a las formaciones, la logística de las actividades, el uso del salón de encuentro, información tratada en las reuniones, los acuerdos operativos, las votaciones relacionadas con la alimentación y la distribución de documentos con las jornadas. Este canal, se caracteriza por su comunicación informativa, solventar dudas y el intercambio de sugerencias y opiniones.

DOFAMI general

Para sintetizar el diagnóstico, en este apartado se decidió realizar un cambio a la herramienta diagnóstica DOFA, pasando a ser DOFAMI. Este nuevo enfoque no sustituye los análisis previos, sino que los complementa, manteniendo los resultados obtenidos en los DOFA anteriores y ampliando la perspectiva hacia acciones de mejora e iniciativas estratégicas. Con dicho cambio la letra M representa las mejoras y la I las iniciativas. Así, este nuevo modelo de análisis permitió identificar nuevas oportunidades de fortalecimiento interno y de proyección externa.

Las mejoras se centraron en optimizar la gestión interna, promover una mayor organización y fomentar espacios de intercambio y liderazgo entre los voluntarios. Por su parte, las iniciativas se orientaron hacia la innovación y la articulación institucional, destacando la importancia de fortalecer la presencia digital del programa, aprovechar las tendencias juveniles para conectar con el público objetivo y establecer vínculos con universidades que permitan integrar la Fundación en entornos académicos y prácticos. [Ver tabla DOFAMI.](#)

Fase 2- Diseño

La estrategia de comunicación diseñada se construyó a partir de acciones participativas, contextualizadas y coherentes con los principios de la CCS. A partir de los hallazgos del diagnóstico, se integraron herramientas como el eduentretenimiento, la matriz de persuasión y el análisis DOFAMI, configurando una ruta viable para fortalecer la visibilidad del programa, el sentido de pertenencia y la permanencia de los voluntarios. Para organizar este proceso, se empleó una matriz de planificación de comunicación que orientó el lineamiento, la estructura y las fases que componen el diseño estratégico.

Matriz de diseño de la estrategia

El diseño de la estrategia de comunicación para fortalecer el voluntariado Ikales se desarrolló en cuatro fases articuladas, que permitirán avanzar desde la activación de sus canales para la creación de comunidad hasta la consolidación de procesos sostenibles de participación en los entornos digitales. Durante todo el proceso de diseño, se mantuvo como eje transversal la identidad institucional, el diálogo y la construcción colectiva.

En la primera fase, el diseño se orientó a posicionar a Ikales como una comunidad juvenil transformadora que impulsa el cambio social desde la participación, en coherencia con el propósito de la FSPS. En esta etapa, la comunicación se centró en reorganizar y activar los canales digitales para difundir contenidos claros, cercanos e informativos que permitieran a los jóvenes comprender la propuesta y sentirse llamados a participar.

La segunda fase buscó que la comunicación fortaleciera las relaciones, inspirara y vinculara a los jóvenes de manera más activa. Para ello, en el diseño se promovieron espacios de interacción digital y presencial en los que se construyeran experiencias compartidas. En esta etapa se priorizó el eduentretenimiento, la creatividad y la circulación de contenidos participativos;

asimismo, se incorporaron formatos narrativos, testimoniales y dinámicas que potenciaran la identidad colectiva de Ikales y el reconocimiento entre pares.

En la tercera fase, se planteó una evaluación intermedia orientada a revisar el funcionamiento de los procesos, medir el nivel de interacción y participación, y ajustar las acciones para garantizar la continuidad del proceso. Esta evaluación, debe permitir identificar logros, tensiones y aspectos por mejorar, asegurando que la estrategia permanezca alineada con el objetivo inicial y fundamentada en datos reales y en las voces de los jóvenes.

Finalmente, la cuarta fase se centró en la proyección y consolidación del proceso comunicativo. Desde una perspectiva realista y sostenible, esta etapa se buscó fortalecer la permanencia del voluntariado, consolidando una comunidad digital participativa y actualizando el cronograma para el siguiente periodo de formación. El propósito comunicativo se orientó a actuar y sostener, promoviendo prácticas estables que fortalezcan la comunidad a largo plazo.

En coherencia con ello, se diseñó una parrilla de contenido con temas posibles a ejecutar en un plazo de tres meses de febrero a abril, pese a que la matriz está proyectada para un periodo de seis meses. Esta decisión responde a la naturaleza cambiante de los entornos digitales y a las variaciones en las tendencias de consumo por parte de los jóvenes. Según el Estudio de Redes Sociales 2025 de Metricool (2025), las plataformas digitales, los formatos, las narrativas y el ritmo de interacción se transforman con rapidez, lo que exige ajustes continuos en la producción y distribución de contenido. Por ello, la parrilla permite mantener la pertinencia comunicativa y adaptar los mensajes según el comportamiento de la comunidad. Para una comprensión detallada de los componentes, fases y acciones propuestas, se puede consultar la [Matriz de Planificación de Comunicación](#) y la [Parrilla de Contenido Trimestral](#).

Discusión

Conceptualmente, la CCS implica procesos participativos, dialógicos y culturalmente situados, en los que las comunidades son protagonistas del cambio (Servaes, 2019; Gumucio, 2011). Desde esta perspectiva, la comunicación no se limita a informar, sino que busca construir significados colectivos que transformen las prácticas, los vínculos y las formas de relacionarse en un contexto social (Obregón et al., 2002; Uranga, 2021). Por ello, en el diseño de la estrategia se procuró dar participación a los públicos deseados, integrando herramientas propias de la CCS como el eduentretenimiento, que combina componentes educativos y narrativos para conectar emocionalmente con los jóvenes y llevarlos a una reflexión sobre su realidad. Asimismo, se tuvo en cuenta la matriz de persuasión (Obregón et al., 2002) para estructurar los mensajes, centrándose en las primeras etapas del proceso persuasivo (percepción, atención, agrado, comprensión, aprendizaje, aceptación y recordación), con el fin de garantizar coherencia entre los objetivos comunicativos y las respuestas esperadas. De esta manera, la estrategia se construyó desde la comprensión del contexto cultural de los voluntarios y de la necesidad de fortalecer su sentido de pertenencia y participación en Ikaes.

Los resultados del diagnóstico mostraron que la falta de una estrategia comunicativa sostenida y poco estructurada afectó el reconocimiento y sentido de pertenencia de Ikaes. Esto coincide con autores como Moreno et al. (2024) y Cosa (2024), quienes afirman que en el entorno digital la participación no surge únicamente por la exposición al contenido, sino por estrategias que generen coherencia narrativa, interacción y experiencias en comunidad. Los jóvenes universitarios expresaron afinidad por formatos breves, visuales y significativos, lo que refuerza la pertinencia de emplear storytelling y dinámicas participativas en redes sociales. En este caso, WhatsApp, Instagram y TikTok se consolidaron como los canales principales de la estrategia.

En este punto resulta relevante señalar uno de los retos centrales del eduentretenimiento: el equilibrio en la creación de contenidos. Existe el riesgo de que la estrategia se incline demasiado hacia el entretenimiento, perdiendo la profundidad educativa, o hacia un exceso de información, alejándose del radar juvenil. Por ello, la estrategia buscó integrar ambas dimensiones, procurando

que los contenidos fueran atractivos sin vaciar el componente formativo que caracteriza al voluntariado Ikales.

Asimismo, es necesario señalar que la matriz de persuasión funciona como un proceso de mediano y largo plazo, pues requiere constancia, coherencia con ambos públicos y seguimiento. Aunque la estrategia aborde las primeras etapas del proceso, su impacto dependerá del compromiso de la FSPS para mantenerla en el tiempo. De lo contrario, los avances logrados en variables como la percepción pueden perderse rápidamente.

La estrategia propuesta en cuatro fases responde a estas tensiones. La primera fase se orientó al fortalecimiento del programa mediante la reorganización y activación de los canales, la clarificación de la identidad del voluntariado y la construcción de narrativas que permitan a los jóvenes comprender qué es Ikales y por qué vale la pena participar. La segunda fase integró formatos participativos y narrativos que fortalecen el vínculo emocional y simbólico con el programa. La tercera fase incorporó una evaluación intermedia basada en datos, en coherencia con los planteamientos de Chakravarthy et al. (2023), permitiendo ajustar acciones para la continuidad del proceso. Finalmente, la cuarta fase articuló los hallazgos del análisis DOFAMI, que transformó el diagnóstico en una ruta con mejoras internas (comunicación interna, organización) e iniciativas externas (presencia digital propia, alianza con universidades, uso de tendencias, storytelling).

Aunque los hallazgos iniciales se concentraron en las primeras etapas del proceso de persuasión, estos confirman que una estrategia comunicativa diseñada desde la CCS y adaptada a los hábitos digitales de los jóvenes puede potenciar su participación y permanencia en el voluntariado. Sin embargo, es importante mencionar que su efectividad dependerá de la continuidad institucional, la evaluación periódica y la capacidad de Ikales para sostener procesos relacionales y formativos que acompañen la experiencia voluntaria más allá de la comunicación digital.

Conclusión

A modo de conclusión, el diagnóstico permitió evidenciar que el programa Ikales posee un importante potencial para los jóvenes; sin embargo, enfrenta limitaciones comunicativas que afectan su visibilidad, identidad, impacto y permanencia. La revisión documental mostró la ausencia histórica de una estrategia sostenible en el tiempo, mientras que las entrevistas con el público interno revelaron debilidades en la comunicación, la articulación con otros programas de la Fundación y la continuidad de los procesos. Por otro lado, el público externo evidenció hábitos digitales centrados en formatos breves, narrativos y visuales, además de una comprensión insuficiente del voluntariado debido a la falta de mensajes claros y de canales propios. El análisis de contenido confirmó estas tendencias, destacando la necesidad de fortalecer la coherencia visual y el uso de storytelling.

Asimismo, el DOFAMI permitió recoger estos hallazgos y proyectarlos en acciones de mejora e iniciativas estratégicas orientadas a optimizar la consolidación de la identidad digital en los canales internos y externos. Con base en ello, la estrategia integra herramientas de la CCS y se estructura en fases que buscan fortalecer y posicionar el voluntariado entre los jóvenes, además de consolidar una comunidad digital participativa.

Finalmente, se recomienda que la implementación de esta estrategia se realice bajo un enfoque de evaluación continua, revisando de manera periódica qué acciones funcionan y cuáles deben ajustarse. Este proceso de validación permitirá adaptar la propuesta a las dinámicas reales del voluntariado, a los cambios en los hábitos digitales de los jóvenes y al comportamiento de las plataformas. Para efectos de transparencia metodológica, en la sección de referencias se incorpora el archivo *GRÁFICAS.xlsx*, el cual compila la totalidad de las gráficas y tablas analizadas, permitiendo al lector acceder al libro completo de datos utilizados. Con ello, será posible fortalecer progresivamente la visibilidad de Ikales en redes sociales y consolidar su función como programa que apoya el desarrollo de la Fundación.

Referentes

Acevedo, J. (2024). *Los 40 menos de 40*. Editorial Intermedio.

Chakravarthy, S., Rani, S., & Karunakaran, S. (2023). Data-driven communication strategy: Measuring digital engagement and audience behavior in social media ecosystems. *Journal of Digital Communication Research*, 15(2), 145–160.

<https://doi.org/10.1016/j.jdcr.2023.05.004>

Cosa, R. (2024). Transformación digital y estrategia comunicacional en organizaciones: Retos para la gestión estratégica contemporánea. *Revista Iberoamericana de Comunicación y Estrategia Organizacional*, 12(1), 33–49. <https://doi.org/10.11144/ricoe.2024.tdes>

Fundación Ikales. (2018). Línea de acción Ikales 2018 [Archivo interno]. Carpeta “Historia Ikales”.

Fundación Ikales. (2020). Afiches y plantillas de talleres [Archivos internos]. Carpeta “Historia Ikales”.

Fundación Ikales. (2020). Voluntariado Soroca Ikales [Archivo interno]. Carpeta “Historia Ikales”.

Fundación Ikales. (2022). Cronograma y presentaciones de talleres Ikales 2022 [Archivos internos]. Carpeta “Historia Ikales”.

Fundación Ikales. (2025). GRÁFICAS. [Archivo de Excel].
https://docs.google.com/spreadsheets/d/17wMS-L27MEosvdKKMd7_zXqszaEWXkZEDc9dkYIxAQ/edit?usp=sharing

Fundación Ikales. (2025). Material de convocatoria y promoción del Pulguero [Archivos internos]. Carpeta “Historia Ikales”.

Gillespie, E. (2023). Citizen participation and nonprofit organizations. pp. 819–824.
https://www.researchgate.net/publication/315874647_Citizen_Participation_and_Nonprofit_Organizations

Grabowska, A., et al. (2018). Analysis of barriers in sports volunteering. *Journal of International Studies*, 11(4), 254–269. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-4/18>

Grady, C., Iannantuoni, A., & Winters, M. S. (2021). Influencing the means but not the ends: The role of entertainment-education interventions in development. *World Development*, 138. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105200>

Gumucio, A. (2011). Comunicación para el cambio social: Clave del desarrollo participativo. *Signo y Pensamiento*, 30(58), 26–39.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232011000100002&lng=en&tlng=es

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Iba, L., Larisu, Z., Irwanto, I., & Joko, J. (2024). The role of communication in social change: Promoting societal transformation. *MSJ: Majority Science Journal*, 2(4), 47–57.
<https://doi.org/10.61942/msj.v2i4.244>

Lisnawati. (2024). Strategic communication in digital activism: A narrative review across Global South movements. *Communica: Journal of Communication*, 2(3), 174–186.

Metricool. (2025). *Estudio de Redes Sociales 2025*. Metricool.
<https://metricool.com/es/estudio-redes-sociales-2025>

Moreno-Cabanillas, C., Castellero-Ostio, E., & Castillo-Esparcia, A. (2024). Estrategias digitales en la comunicación de organizaciones sociales: Participación, transparencia

y confianza en el entorno online. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 15(1), 101–118.

<https://doi.org/10.14198/MEDCOM.2024.15.1.7>

Pérez Falcón, C. E., & Fuentes Perdomo, J. (2006). La valoración del voluntariado en el Tercer Sector. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 3(6), 11–20.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76200602>

The Matching of Motivations to Affordances in the Volunteer Environment: An Index for Assessing the Impact of Multiple Matches on Volunteer Outcomes. (2009).

<https://doi.org/10.1177/0899764008314810>

Uranga, W. (2021). Comunicar para la participación y la incidencia. *Revista Punto Cero*, 26(42), 24–31. <https://doi.org/10.35319/puntocero.20214267>

Volunteering from altruism to otherness. (2014).

<https://doi.org/10.3986/Traditio2014430304>