

La gestión de la comunicación
organizacional como socia
estratégica en el mantenimiento
del legado cultural de
Cine Universitario del Uruguay



Trabajo Final de Grado
Sección Comunicación Organizacional
Instituto de Comunicación

FIC – Instituto de Comunicación

El tribunal docente, integrado por los abajo firmantes, aprueba el siguiente Trabajo Final de Grado titulado: La gestión de la comunicación organizacional como socia estratégica en el mantenimiento del legado cultural de Cine Universitario del Uruguay

Estudiante: Mónica Viera Gómez

Carrera: Licenciatura en Comunicación

Puntaje:

Tribunal

Prof: Jimena Brusa

Prof: Daniel Ottado

Prof: Rosario Radakovich

Fecha:



Agradecimientos:

A quienes hicieron posible el desarrollo de este trabajo y sus antecedentes, especialmente a la Tutora Prof. Jimena Brusa, quien siempre tuvo una excelente disposición en todo momento, durante su realización.

A la organización Cine Universitario del Uruguay por su apertura.

A la Universidad de la República y particularmente a la Facultad de Información y Comunicación, sus funcionarios docentes y de gestión, por acompañarme y facilitar el desarrollo de una carrera profesional de calidad que cumple mi más anhelado sueño en concordancia con mi vocación.

A mis compañeros de estudio durante la práctica preprofesional, con las complejidades generadas por realizarse en el marco de la pandemia de COVID-19 y un mundo lleno de incertidumbres.

A mis compañeros de trabajo por apoyarme en este último año.

Y principalmente, agradezco a Luis, mi esposo, quien siempre ha estado a mi lado, ayudándome en todo lo que le era posible para que pudiera seguir estudiando.

*Cine
Universitario
del
Uruguay*

Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



Contenido

RESUMEN	5
1. INTRODUCCIÓN	6
2. FUNDAMENTACIÓN	6
3. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	7
3.1. PRESENTACIÓN	7
3.2. MARCO HISTÓRICO	8
3.3. CARACTERÍSTICAS Y ACTIVIDADES	10
3.4. CONTEXTO DE PANDEMIA: DIFICULTADES ECONÓMICAS Y NUEVOS DESAFÍOS	11
3.5. EL PÚBLICO URUGUAYO Y EL CONSUMO CULTURAL	12
4. ANTECEDENTES	16
4.1. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 2021	16
4.2. DESAFÍOS COMUNICACIONALES	16
4.3. NECESIDADES DE COMUNICACIÓN JERARQUIZADOS CON LA ORGANIZACIÓN	21
5. MARCO CONCEPTUAL	22
5.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	23
5.2. PÚBLICOS	24
5.3. ESTRATEGIA	26
5.4. GESTIÓN	27
5.5. IDENTIDAD E IMAGEN ORGANIZACIONAL, POSICIONAMIENTO Y BRANDING	28
6. METODOLOGÍA	29
6.1. RELEVAMIENTO DE DATOS	30
6.2. ENTREVISTAS	30
6.3. OBSERVACIÓN	31
6.4. ENCUESTAS AUTOADMINISTRADAS	32
7. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	33
7.1. RESUMEN EJECUTIVO	33
7.2. IDENTIFICACIÓN DE PÚBLICOS	35
7.3. ETAPAS BÁSICAS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO	38
7.4. MATRIZ FODA	39
7.5. OBJETIVO GENERAL	40
7.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	40
8. PRODUCTOS COMUNICACIONALES	41
8.1. MEDIOS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR	42
8.2. JUSTIFICACIÓN	43
8.2.1. CONTEXTO DIGITAL EN URUGUAY	43



8.2.2. PENETRACIÓN DE INTERNET	43
8.2.3. ¿POR QUÉ TENER PRESENCIA EN REDES SOCIALES?	44
8.3. DEFINICIÓN DE LA VOZ DIGITAL DE LA MARCA	46
8.3.1. PILARES DEL RELATO ONLINE	46
8.3.2. PALABRAS CLAVE	46
8.3.3. CLAIM	46
8.3.4. TONO Y ESTILO	46
8.4. MATRIZ DE MARCO LÓGICO. INDICADORES DE RESULTADOS Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN.	47
8.4. CRONOGRAMA	49
9. CONCLUSIONES	50
10. BIBLIOGRAFÍA	52
11. ANEXOS	54
ANEXO 1 : PRODUCTOS COMUNICACIONALES	54
REDISEÑO DEL IMAGOTIPO/ISOLOGOTIPO INSTITUCIONAL	54
MANUAL DE MARCA	56
PROTOCOLO DE REDES SOCIALES	78
ANEXO 2: ARCHIVOS FOTOGRÁFICOS DE LAS SEDES DE CINE UNIVERSITARIO	90
ANEXO 3: ENTREVISTAS	61
ANEXO 4: ENCUESTAS REALIZADAS	75
ANEXO 5: INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE MUNICIPIO B	80
ANEXO 6: DATOS RELEVANTES DEL PERFIL DEL INTERNAUTA URUGUAYO 2020	83
ANEXO 7: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN	90



Resumen

El presente Trabajo Final de Grado describe el proceso de intervención realizado en la organización Cine Universitario del Uruguay durante el período de pandemia (julio 2020 a julio 2021). Su objetivo principal es reposicionar la marca, captando potenciales públicos, que permitan a Cine Universitario solventar el proyecto cultural a largo plazo. Con ese fin, se analizó la situación de la organización y su contexto, para luego proponer un plan de comunicación ajustado a sus necesidades, que sirva de orientación y guía estratégica para que la institución pueda mejorar la difusión de su variada oferta cultural y llegar así a otros públicos, aumentando a su vez sus ingresos, lo que resulta relevante para su supervivencia en un marco desfavorable en términos económicos pos Covid-19.

Palabras clave: Cine Universitario, Plan de comunicación, estrategia digital, públicos, marca, cine, audiovisual, identidad.

Abstract

This Final Degree Project describes the intervention process carried out in the Cine Universitario del Uruguay organization during the pandemic period (July 2020 to July 2021). Its main objective is to reposition the brand, attracting potential audiences, which allow Cine Universitario to solve the cultural project in the long term. To this end, the situation of the organization and its context were analyzed, to then propose a communication plan adjusted to its needs, which serves as orientation and strategic guide so that the institution can improve the dissemination of its varied cultural offer and thus reach to other audiences, in turn increasing their income, which is relevant for their survival in an unfavorable framework in economic terms post-Covid-19.

Keywords: University Cinema, Communication Plan, digital strategy, audiences, brand, cinema, audiovisual, identity.



1. Introducción

El presente Trabajo Final de Grado explora y describe el proceso de intervención realizado en la organización Cine Universitario del Uruguay durante el período de pandemia (julio de 2020 a julio de 2021), que tuvo por finalidad, a partir de la elaboración de un diagnóstico, la actual propuesta de productos comunicacionales que aporten a la gestión de su comunicación institucional.

La Comunicación Institucional se refiere a todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad. Esta comunicación de carácter institucional realizada por una organización tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos externos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social. (Capriotti, 1999, p. 85).

2. Fundamentación

La elección de esta organización se debió a múltiples factores. Hubo interés en trabajar con Cine Universitario desde un principio. Al momento de escoger una organización, esta fue la que se mantuvo como primera opción. En primer lugar, resultó interesante poder realizar aportes a una organización cultural sin fines de lucro, la cual no sólo proyecta películas, sino que también se preocupa por mantener el espíritu de *cineclubismo*, actividad que está cayendo en desuso a nivel mundial. La práctica preprofesional que conformó un proceso de intervención en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional, se asumió como una oportunidad de aprendizaje, práctica y aporte desde el rol, a una organización cultural local icónica, tanto como estudiante universitaria de comunicación (y futura comunicadora) como ciudadana con gran interés por el ámbito del cine y la cultura.

Por otro lado, resultó un desafío interesante a partir de la lectura de la carta de presentación que la organización había realizado oportunamente, en donde aparecía una breve descripción de sus servicios, misión, visión y valores. Entre los principales problemas de comunicación, tanto a un



nivel externo como interno, que detallaron se encontraban: gestión deficiente de sus redes sociales, ausencia de caracterización sobre sus públicos y dificultades para captar nuevos públicos, no saber cómo trabajar con su imagen organizacional (por ejemplo: no existen lineamientos internos de vocería). A su vez, otro problema comunicacional que se mencionaba era que su Consejo Directivo se renueva cada dos años, algo que genera dificultades e inconvenientes a la hora de definir una estrategia comunicacional a largo plazo, según su visión.

Durante la práctica preprofesional se pudo mantener un vínculo más cercano con la organización, conocer a sus integrantes y saber cuáles son sus opiniones y necesidades; a su vez, mediante técnicas como la observación y la encuesta, se pudo conocer la infraestructura del edificio, como también ciertas características de su público, y cómo éste se relaciona con los miembros de la organización. Todo esto, permitió que se pudieran establecer lineamientos para el desarrollo del presente Trabajo Final de Grado.

Desde el inicio, se asumió que colaborar con una organización cultural sin fines lucrativos, que posee una identidad muy definida y que desea conservarla a pesar de ciertas circunstancias sociales, culturales y económicas, sería un desafío. Cine Universitario del Uruguay cuenta con un gran potencial. En el presente trabajo se propone tomar ese potencial como base para el desarrollo de un plan estratégico de comunicación que tendrá por objetivos: reposicionar la marca, captar nuevos públicos, dar a conocer su historia y presente, resignificando en el actual contexto su pertinencia y valor cultural, transformar su vínculo con la sociedad para coadyuvar a la organización a crecer y desarrollar nuevos proyectos.

3. Identificación de la organización

3.1. Presentación

«Cine Universitario del Uruguay es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro, fundada el 28 de diciembre de 1949».¹ Fue declarada Patrimonio Cultural por el Ministerio de Educación y Cultura en el año 2007.

¹ Tomado de <https://cineuniversitariodeluruguay.org.uy/institucion/>



Es dirigida por un Consejo Directivo honorario integrado por tres directores ejecutivos, un tesorero, tres consejeras y un delegado de la Universidad de la República (UdelaR). Además, tiene tres empleados: un jefe de departamento, una auxiliar de servicio y una encargada de cantina.

A continuación, se detalla el marco histórico de la organización, lo que permitirá entender su idiosincrasia y su legado, elementos fundamentales a tener en cuenta en el proceso de planificación estratégica que se abordará.

○

3.2. Marco histórico

Cine Universitario del Uruguay posee una trayectoria de más de 70 años. Hacia finales de la década de 1940, en una situación mundial de posguerra, la sociedad uruguaya se mostraba eufórica con las manifestaciones artísticas provenientes de Europa y también comenzaban a desarrollarse los teatros independientes.

En el año 1945, un grupo de estudiantes de la Facultad de Derecho (UdelaR) forma el Departamento Cinematográfico de Teatro Universitario del Uruguay; las primeras reuniones de grupo de jóvenes se realizaban en el local del Centro de Estudiantes de Derecho de la época, una casona antigua ubicada por la calle Colonia entre Eduardo Acevedo y Tristán Narvaja (Montevideo).

Los estudiantes tenían la intención de filmar una película uruguaya como aquellas que se realizaban en Europa, pero no estaba entre sus objetivos crear un *cineclub*; sin embargo, en el momento que decidieron llevar a la práctica su proyecto cinematográfico, que consistía en una adaptación de *El escarabajo de oro* de Edgar Allan Poe, entendieron que los costos eran muy elevados y por lo tanto iban a necesitar fondos para hacer frente a diversos problemas de montaje y sonorización, entre otros. En ese momento toman la decisión de abandonar el Teatro Universitario y fundar Cine Universitario.

Finalmente, logran conseguir la película *Lumière d'été* para proyectarla. Entonces, con apoyo de la UdelaR realizaron la primera función el 28 de diciembre de 1949 (día del 54° aniversario de la



primera función de los hermanos Lumière) en el Centro Gallego. En los años siguientes continuaron con las proyecciones en varios locales cedidos o alquilados especialmente.

En 1952, por iniciativa de Cine Universitario se crea Cinemateca Uruguay, fusionada al siguiente año con la Cineteca de Cine Independiente de Cine Club. Cine Club del Uruguay, rival histórico de Cine Universitario, fue “una institución señera” fundada oficialmente el 20 de enero de 1948.

En 1955, Cine Universitario comenzó a administrar su primera sala con 300 butacas, en el edificio del Teatro Artigas (Andes 1382, Montevideo)². Allí fue su sede hasta diciembre de 1963. En enero de 1964 se mudó a un moderno local del Centro de Protección de Choferes (utilizado por Cine Universitario hasta 1987), con capacidad para 508 espectadores.

Esa década, fue la "mejor época de la institución, la de mayor repercusión pública". (Saratsola, p. 215)

A partir de 1970 comenzaron las dificultades económicas con el declive del interés de los espectadores. La ausencia del público de las salas impactó tanto en el circuito comercial como en el no comercial.

En 1973 el gobierno de facto proscribió a muchos integrantes del movimiento *cinclubista*. En 1976, el Ejecutivo expropió "a precio vil" el inmueble que Cine Club tenía en la calle Rincón, con la excusa de ampliar un edificio del Ministerio de Transporte y Obras Públicas. Esto, generó "tiempos de decadencia irremediable y pérdidas de los activos y humanos logrados en un cuarto de siglo". (Saratsola, p. 214) Dos años después, Cine Club adquirió un inmueble en la calle Charrúa (Montevideo), con la intención de utilizarlo como nueva sede y minicine de 120 butacas, pero resultó un plan fallido. Los bienes muebles fueron finalmente transferidos una década después, en 1989, a Cine Universitario.

En junio de 1987, Cine Universitario inaugura su propio local, que conserva hasta la actualidad, en Canelones 1280 (Montevideo).³ Esto significó un hito para la organización, que desde su fundación aspiraba a tener edificio propio. Se trata de una casona de dos plantas con una sala

² Ver Anexo 2.

³ Ver fotografías en Anexo 2.



central con capacidad para 600 personas, un microcine para 200 personas que funcionó hasta diciembre de 1987, una biblioteca, un departamento de filmación, un bar y una cafetería. En esos años la institución tenía 5.000 socios aproximadamente. Hoy, existen dos salas de cine Lumière y Chaplin, que hasta 1989 se denominaban Sala Mayor y Sala Menor (de 326 y 62 butacas respectivamente).

3.3. Características y actividades

Cine Universitario del Uruguay se encuentra ubicado en el límite entre el Barrio Sur y el Centro de Montevideo. Mantiene en su acervo un edificio de dos pisos, con una infraestructura que conserva el carácter antiguo del cine y que representa un patrimonio cultural e histórico de Uruguay.

Esta organización es concebida como el único *cineclub* que existe dentro de la ciudad de Montevideo. El cine es entendido como un arte y un medio de expresión, no únicamente como un medio de comunicación para el entretenimiento, sino como factor relevante para presentar y problematizar determinados tópicos que suceden en la sociedad moderna. Así, la organización busca construir y/o conservar el espíritu de *cineclubismo*, al exhibir películas que no forman parte de la industria y que ya no están en cartelera, como parte de la identidad y política de Cine Universitario. A su vez, no es una institución meramente exhibidora, siempre ha bregado por difundir la cultura cinematográfica a través de diferentes actividades: fichas, folletos, revistas, libros, una biblioteca especializada, organización de charlas, debates, conferencias, exposiciones, cursos y talleres, conservación de documentos y cintas históricas. Por ejemplo, entre sus revistas más destacadas se encuentran: Film (22 entre 1952 y 1955).⁴ Nuevo Film (4 entre 1967 y 1969).⁵ Actualmente cuentan con pocos cursos propios que tratan de temáticas puntuales a los que se le han sumado talleres realizados por gente externa a la institución, que se dictan una o dos veces al año.

⁴ Ver fotografías en Anexo 2. Se pueden consultar en <https://anaforas.fic.edu.uy/jspui/handle/123456789/5712>

⁵ Ver fotografías en Anexo 2. Se pueden consultar en <https://anaforas.fic.edu.uy/jspui/handle/123456789/36278>

Además, en ese interés de conservar y proteger la esencia del *cinclubismo*, ofrece servicio de videoclub con archivos de DVD y VHS. También tiene una biblioteca que, aunque actualmente está en reestructura, preserva archivos históricos importantes del patrimonio cinematográfico universal.

3.4. Contexto de pandemia: dificultades económicas y nuevos desafíos

Además de la venta de entradas en cada función y el ingreso por la cuota cobrada a los socios directos (con pase libre por cuota mensual), la organización se financia mediante tres convenios: con Socio Espectacular⁶, con la Intendencia de Montevideo a través del programa Montevideo Libre⁷ y con la UdelaR.

En el contexto de pandemia, causada por el virus SARS-CoV-2, y tras la consiguiente declaración de emergencia sanitaria del Gobierno uruguayo el viernes 13 de marzo de 2020, la institución permaneció cerrada durante dos períodos: la primera instancia desde el 15 de marzo hasta el 17 de agosto de 2020 y la segunda instancia desde finales de marzo de 2021 hasta el 15 de julio del mismo año. Esto ha condicionado su cotidianidad y ha evitado que pueda cumplir su objetivo principal, que consiste en la asistencia y participación de su público.

Durante ambos períodos, Cine Universitario continuó utilizando sus cuentas en redes sociales para mantener la comunicación con sus públicos. Entre otras cuestiones con el propósito de conseguir donaciones de dinero de actores vinculados con la organización, y así poder sobrellevar la dura situación económica vivida durante la emergencia sanitaria. Por otra parte, cabe destacar que durante el primer período de cierre, el gobierno había estipulado seguros de paro para los trabajadores, pero sin embargo esto fue solamente durante los primeros tres meses aproximadamente, luego la Comisión Directiva tuvo que encargarse del salario de sus funcionarios; sucedió lo mismo durante el segundo período de cierre, en donde Cine Universitario

⁶ Tarjeta de suscripción que permite a sus usuarios, mediante el pago de una cuota mensual, asistir al cine gratis de lunes a viernes y pagando \$U 30 los fines de semana.

⁷ Tarjeta cultural cuyos beneficiarios son estudiantes de Educación Media, les permite la entrada gratis a Cine Universitario.



no recibió ningún tipo de apoyo económico, lo cual generó deudas laborales y un gran desafío económico para la institución en general.

A su vez, con respecto a sus otras actividades, durante los primeros meses de pandemia Cine Universitario solo pudo continuar con la realización de un taller, que tenía como temática la historia del cine documental, el cual se decidió hacerlo a través de la plataforma de videoconferencias Zoom y afortunadamente consiguió una buena recepción de parte del público.

3.5. El público uruguayo y el consumo cultural

Según el tercer y último informe Imaginario y Consumo Cultural III realizado por el Observatorio Universitario de Políticas Culturales radicado en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad de la República en el marco del convenio suscripto entre la UdelaR y el Ministerio de Educación y Cultura, a través del Departamento de Industrias Creativas de la Dirección Nacional de Cultura, el 55,9 % de los encuestados manifiesta que hace años o nunca en su vida fue al cine (Gráfico 1).

El 41,3% de los uruguayos contestó haber asistido al menos una vez en el último año.

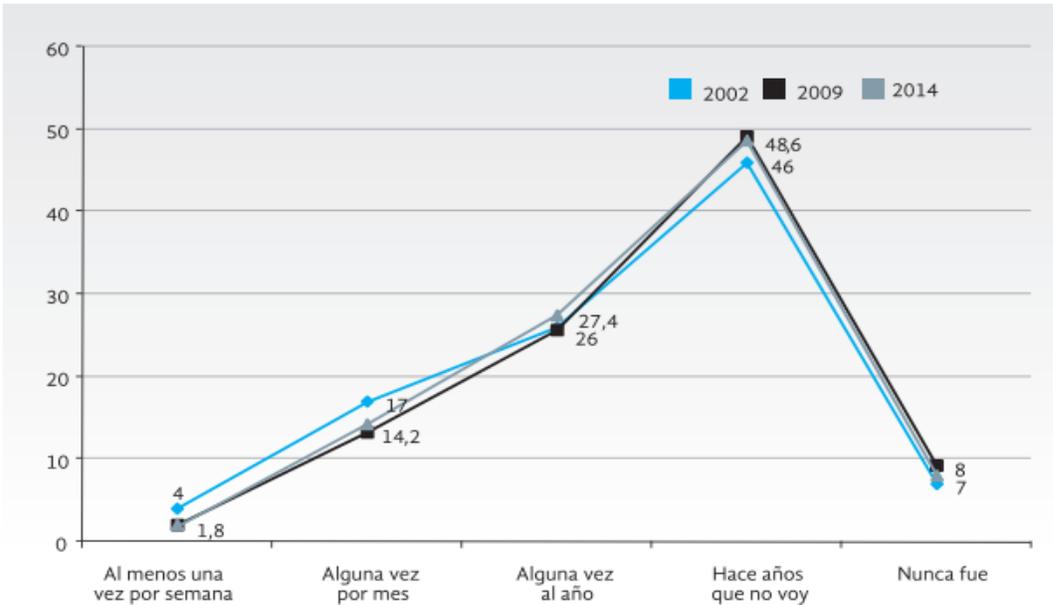
El informe describe tres tipos de espectadores:

- Especializados o cinéfilos que asisten semanalmente. Representan solamente el 1,8%.
- Regulares que asisten una vez al mes. Son el 14,2%.
- Ocasionales, asistieron “alguna vez al año”. Representan el 27,4%.



Gráfico 1

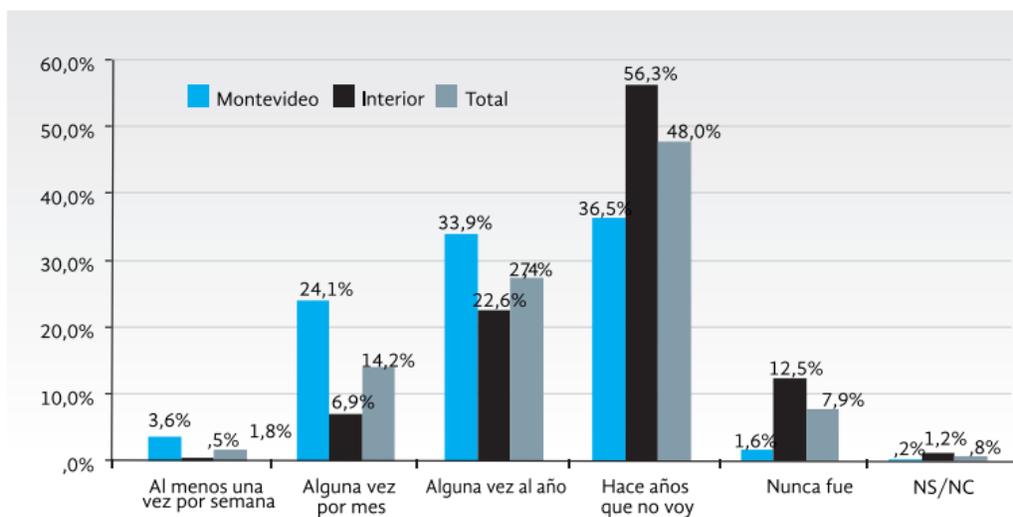
A nivel nacional. Asistencia al cine en 2002, 2009 y 2014 (En %)



Fuente: Imaginarios y consumo cultural. Tercer Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural.

Gráfico 2

Asistencia al cine según Montevideo e Interior y Total Nacional. (En %)



Fuente: Imaginarios y consumo cultural. Tercer Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural.

En Montevideo solo un 3,6% de la población afirmó asistir al menos una vez por semana al cine y una cuarta parte decía hacerlo mensualmente. El 36,5% hace años que no va al cine y el 2% nunca fue.

Si bien estos datos resultan disonantes en relación al imaginario moderno sobre el cine; la situación uruguaya no es muy diferente de la que experimenta América Latina y Europa en promedio según la cual el 65% de los latinoamericanos (OEI, 2013) y el 48% de los europeos (Eurobarómetro, 2013) no asistieron al cine en los últimos doce meses. (Castelli et. al, 2014)

Teniendo en cuenta que los datos corresponden a un comparativo de los años 2002, 2009 y 2014, seis años antes de la pandemia, es muy probable que las cifras sean hoy aún inferiores.

Por otra parte, del análisis de datos no se expresan diferencias significativas por sexo en la asistencia al cine. Sin embargo, si se observan diferencias generacionales. Los jóvenes asisten con mayor frecuencia que los adultos.

También, en el informe se destaca la incidencia del nivel de estudios alcanzado con respecto a la asistencia al cine. Los que asisten con mayor frecuencia presentan mayor nivel educativo.

Allí habría una oportunidad si se logra captar la atención de esta franja etaria ya que los asistentes regulares de Cine Universitario son adultos mayores. Para ello deben generarse propuestas atractivas pensadas en los jóvenes. Aumentar la difusión dirigida a este público, asociándose para ello a las instituciones con las que se tiene convenio: Socio Espectacular, Intendencia de Montevideo y UdelaR. También es conveniente estudiar la posibilidad de generar nuevos convenios con otras instituciones educativas y culturales: escuelas de cine, universidades privadas, Escuela Superior de Comunicación Social (Dirección General de Educación Técnico Profesional – UTU), SODRE – Ministerio de Educación y Cultura, entre otras.

En otro orden, el factor económico es otro elemento determinante que incide en la asiduidad al cine, según se verifica en la Tabla 1.



Tabla 1

Asistencia al cine por sexo, edad, nivel educativo e ingresos (En %)

	Al menos una vez por semana	Alguna vez al mes	Alguna vez al año	Hace años que no voy	Nunca fui	NS/NC
Sexo						
Masculino	1,5	15,5	26,4	55,6	7,8	1,1
Femenino	2,0	13,3	28,0	56,1	7,9	0,6
Edad						
16-29 años	3,1	26,9	35,3	34,5	10,4	0,2
30-59 años	1,4	14,4	32,2	50,8	8,3	1,2
60 años y más	1,5	5,8	15,8	76,4	5,8	0,5
Máximo nivel educativo alcanzado						
Primaria	0,5	2,6	10,0	86,1	15,5	0,8
Secundaria	1,8	13,4	31,8	52,1	6,8	0,8
Terciaria	3,4	29,3	37,6	29,3	1,3	0,4
Nivel de ingresos mensual del hogar						
Hasta \$15.000	1,0	5,8	19,1	73,5	12,9	0,6
Entre \$15.001 y \$30.000	1,4	17,5	29,9	50,9	5,0	0,3
Más de \$30.000	4,3	23,4	39,1	33,3	1,5	0,0

Fuente: informe Imaginario y Consumo Cultural III.

En cuanto a los datos sociodemográficos del Municipio B⁸ donde está ubicado Cine Universitario, y teniendo en cuenta los elementos precedentes, es interesante para los fines de este trabajo verificar que el número de pobladores se ha incrementado en los últimos años, siendo a 2011: 147.586, de los cuales el 53,2% integran el rango etario de 25 a 64 años seguido por el 18,3% con edades que van de los 15 a los 24 años y en tercer lugar con el 17,1% los mayores de 65 años.

Con respecto al nivel educativo, el 65% de los pobladores del Municipio B presenta un “clima educativo alto”, seguido por el 25,7% con nivel “medio”.

Sobre las actividades desarrolladas por los jóvenes de la zona, el 42,2% estudia, el 25,8 estudia y trabaja, el 21,1% trabaja y el 10,9% no estudia ni trabaja.

El ingreso medio de hogares en el Municipio B era a 2011 de \$U 65.922.

⁸ Ver Anexo 5. Información física y sociodemográfica por municipio 2016.

Sobre las telecomunicaciones en el hogar, el 84,2% tiene ordenador, el 85% acceso a Internet y el 59,4 televisión por cable.

4. Antecedentes

4.1. Diagnóstico de comunicación organizacional 2021

Durante la primera etapa de la intervención se recabaron los datos necesarios para conocer y analizar la identidad, así como la imagen de la organización, sus públicos e interrelacionamiento, y su posicionamiento actual en el imaginario colectivo.

Este relevamiento fue fundamental para detectar las necesidades y falencias de Cine Universitario en materia de comunicación, y proponer productos ajustados a las mismas, siempre en acuerdo con sus representantes y de acuerdo a los objetivos planteados.

4.2. Desafíos comunicacionales

El diagnóstico de comunicación se realizó en el período comprendido entre junio y octubre de 2021. A partir de las instancias de intercambio con la organización mediante entrevistas, observación participante, análisis de información y documentos online, y encuestas autoadministradas, se identificaron algunos problemas y necesidades en materia de comunicación.

En una etapa posterior, ya iniciado el presente Trabajo Final de Grado, se observó un cambio en el uso del isotipo institucional. Si bien en el portal web se siguió utilizando el isotipo característico (blanco y negro con líneas definidas) en redes sociales se optó por una variación significativa del mismo con un contorno alternativo en color blanco y con fondo azul.

Este cambio no menor y aparentemente aleatorio, pone de manifiesto la ausencia de planificación en la comunicación corporativa de Cine Universitario, nada menos que en la gestión de la identidad visual: “el símbolo, o figura icónica que representa a la empresa” (Capriotti, 1999). Y



específicamente, en la administración del logotipo y tipografía corporativa, “el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial; y los colores corporativos o gama cromática, es decir aquellos colores que identifican a la compañía”. (Capriotti, 1999).

A su vez, el isotipo mencionado, utilizado últimamente en las redes sociales es una imagen en baja calidad y tamaño pequeño, que luce pixelado, lo cual no contribuye a brindar una imagen profesional de la organización. Esto, claramente se debe a que no existe una orientación definida de la identidad visual ni un dominio del diseño de un isotipo institucional, ni menos un manual de marca.

Este y los demás datos recabados durante la etapa de diagnóstico, ayudaron a determinar los principales problemas detectados, y que necesitan ser resueltos ya que inciden negativamente, al no permitir una correcta organización de los datos, ni el conocimiento de sus públicos, una apropiada gestión de la información ni una planificación estratégica de la comunicación a largo plazo, para lo cual se necesitan insumos hoy escasos o inexistentes. Los mismos, se sistematizaron en la siguiente tabla.

Tabla 3

Identificación de los problemas de comunicación organizacional.

Problemas detectados en la organización	Situaciones que componen al problema	Identificación de los públicos involucrados
1) Ausencia de una estrategia de comunicación.	<ol style="list-style-type: none">1. No se visualiza una planificación estratégica ni a mediano y ni a largo plazo, en general ni en redes sociales.2. Carencia de publicaciones adaptadas según red social y diferentes públicos.3. No se observa un cuidado de la imagen institucional en redes sociales, por ejemplo, en las historias destacadas en Instagram o en la portada en Twitter, que luce cortada y no contiene el nombre ni el isologotipo de la organización.4. El sitio web cuenta con un diseño simple, poco atractivo y falta información. Entre otras cosas no hay un detalle de contactos por área. Incluso la elección del nombre del correo electrónico de contacto no luce profesional.5. No existe un isotipo institucional claramente definido. Se utilizan diferentes isotipos en los canales digitales institucionales.6. Los isotipos utilizados no presentan una calidad profesional.	<ol style="list-style-type: none">1. Público interno: Consejo Directivo (directores ejecutivos, consejeras, tesorero y delegado de la UdelaR). También empleados que deben conocer la estrategia y ayudar a aplicarla (jefe de departamento, auxiliar de servicio y cajera auxiliar).2. Público externo como públicos objetivos: socios, visitantes eventuales. Potenciales: interesados en la cultura cinematográfica.

Problemas detectados en la organización	Situaciones que componen al problema	Identificación de los públicos involucrados
	<p>7. No existe un manual de marca ni definiciones de la identidad visual a nivel institucional.</p>	
<p>2) Dificultades relativas a la asignación de recursos (presupuesto y otros) para comunicación.</p>	<p>1. Situación económica apremiante.</p> <p>2. Ausencia de referente específico para realizar la labor.</p>	<p>1. Público interno: Consejo Directivo.</p>
<p>3) Falta de sistematización y seguimiento de los grupos de interés.</p>	<p>1. No existe una lista oficial de socios con datos completos. En su lugar existen múltiples listas fragmentadas sin actualizar.</p> <p>2. No se registra una caracterización de los diversos públicos.</p> <p>3. No se han identificado los públicos potenciales y sus características y por lo tanto no se realizan mensajes para atraerlos.</p> <p>4. Falta de determinación a la hora de escoger los canales y mensajes para vincularse con sus públicos.</p>	<p>1. Público interno: Consejo Directivo (directores ejecutivos, consejeras, tesorero y delegado de la UdelaR) y empleados que coadyuven en la determinación y seguimiento de los públicos (jefe de departamento, auxiliar de servicio y cajera auxiliar).</p> <p>2. Público externo en tanto público objetivo: socios, visitantes eventuales y organizaciones/entidades vinculadas. Potenciales: interesados en la cultura cinematográfica.</p>

Problemas detectados en la organización	Situaciones que componen al problema	Identificación de los públicos involucrados
<p>4) Canales de difusión desactualizados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe una cartelera que presente las películas que se están proyectando. 2. Algunas carteleras no están actualizadas, ya que muestran eventos ya finalizados. 3. El diseño de las carteleras no es atractivo, son simples hojas A4 de color blanco y negro, que no permiten potenciar la imagen y estética visual del edificio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Público interno: Consejo Directivo (directores ejecutivos, consejeras, tesorero y delegado de la UdelaR), empleados (jefe de departamento, auxiliar de servicio y cajera auxiliar).
<p>5) Débil definición en los procesos de gestión que repercuten en el proceso de comunicación interna.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La escasa recaudación provoca en algunos integrantes una visión negativa respecto al futuro. 2. El Consejo Directivo realiza un trabajo voluntario y sus cargos se renuevan cada dos años, esto dificulta definir estrategias de comunicación a largo plazo. 3. La falta de ingresos y de acuerdos no permite adoptar medidas que resultan urgentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Público interno: Consejo Directivo (directores ejecutivos, consejeras, tesorero y delegado de la UdelaR), empleados (jefe de departamento, auxiliar de servicio y cajera auxiliar).

Fuente: elaboración propia.

4.3. Necesidades de comunicación jerarquizados con la organización

A partir de las necesidades identificadas en las diferentes instancias de intercambio con la organización, se sostiene la existencia de dos problemas principales a resolver.

Por un lado, se verificó la **falta de sistematización y seguimiento de los grupos de interés** lo cual no le permite a la organización definir qué canales y mensajes utilizar a la hora de contactarse con los mismos. Cine Universitario desconoce cuáles son sus públicos y esto significa un grave problema. Afortunadamente sus integrantes son conscientes de ello. Toda organización debe conocer los aspectos y las características relevantes de sus grupos de interés para llevar a cabo un trabajo más productivo y eficaz.

Por otro lado, se considera sumamente importante **formular una estrategia de comunicación digital** que se ajuste a su situación económica, ya que actualmente no se visualiza un plan que permita optimizar los recursos para lograr una comunicación organizada y efectiva.

En el intercambio con los directivos de Cine Universitario surgió, entre otros temas, la dificultad que tenían para organizarse particularmente en el área de la comunicación, debido a que sus integrantes son mayormente voluntarios y solo cuentan con dos empleados asalariados que trabajan en otras áreas (administración y limpieza). Por ello, y para aprovechar los escasos recursos, el equipo considera que es necesario crear un plan de trabajo que revitalice la comunicación con sus públicos y logre un mayor alcance en sus diversos canales institucionales.

En los encuentros que se han llevado a cabo con la organización, se ha observado que, si bien se comprende que existe una necesidad de adaptar la forma de comunicación a un cambio organizacional más actualizado a estos tiempos, este debe ser cuidado para no afectar el espíritu de la institución, que no se pierda la esencia de Cine Universitario como el único *cinclub* con estas características en Uruguay. Esto resultaba una preocupación para algunos de sus integrantes al momento de visualizar un cambio. En este sentido, hemos notado algunas reticencias, por ello resulta importante trabajar en conjunto con la organización para adecuar el plan a sus necesidades y objetivos.

5. Marco conceptual

Para elaborar correctamente el diagnóstico, establecer los problemas comunicacionales de la organización y proponer soluciones, se tomó como base conceptual los siguientes términos: *comunicación organizacional, públicos, estrategia y gestión*. Para abordar el plan estratégico de comunicación se agregan: *identidad e imagen organizacional, branding y posicionamiento*.

Para introducir estos conceptos durante el diagnóstico se escogieron algunos autores referentes, a los que se suman en esta etapa de planeación estratégica otros, que plantean puntos de vista enriquecedores y pertinentes en cada ítem.

Figura 1

Base conceptual



Fuente: elaboración propia.

Conceptos	Autores
Comunicación organizacional	• Restrepo • Varona
Públicos	• Capriotti • Xifra
Estrategia de comunicación	• Aljure • Mintzberg
Identidad e imagen organizacional, posicionamiento y branding	• Capriotti • Costa

Fuente: elaboración propia.

5.1. Comunicación organizacional

En primer lugar, se considera pertinente entender la importancia de la comunicación en las organizaciones, por lo tanto, resulta fundamental destacar lo que plantea Mariluz Restrepo (1995), quien propone una mirada integral y multidimensional respecto a la comunicación organizacional.

La comunicación en y de las organizaciones ha de entenderse de una manera integral, reconociendo cómo atraviesa todas las acciones de una empresa o entidad, configurando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad, marcando un estilo propio y, por ende, sus formas de proyectarse al exterior. (Restrepo, 1995, p. 92).

Restrepo (1995) sostiene que los procesos comunicacionales establecen modos de relacionarse más participativos y/o comprometidos, promoviendo más flexibilidad a las entidades y facilitando su constante proceso de transformación. Por lo tanto, cuando tenemos una mirada de las organizaciones desde un punto de vista comunicacional, somos capaces de reconocer y visualizar otras formas de trabajo, así como también las relaciones y vínculos internos, y con el público externo.

El proceso comunicacional, si bien requiere el uso de distintos tipos de signos y medios audiovisuales, electrónicos, etc., nunca puede ser limitado solamente a estos dos; por ello Restrepo (1995) afirma que la comunicación no tiene que ver con un proceso lineal, sino que se trata de una red multidimensional.

“El proceso de comunicación se da siempre con el otro; así, el mensaje se construye siempre en la tensión entre quien lo emana y el otro que lo comprende”. (1995, p. 92).

En cuanto a los objetivos a tener en cuenta en la auditoría de la comunicación de una organización, resulta significativo atender la perspectiva funcionalista que describe Federico Varona (1993):

- 1) Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación.
- 2) Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- 3) Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe

interdependencia (entidades de gobierno, proveedores, consumidores, y otros grupos especiales). 4) Evaluar el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional. 5) Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo. 6) Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

Siguiendo este modelo, es que se utilizan como métodos principales: la entrevista, el cuestionario y la observación directa, además de los tipos de análisis citados por el autor y que serán detallados en el punto 3.3. (1993, p. 9 y 10).

5.2. Públicos

Es fundamental que toda organización conozca a sus públicos y grupos de interés para poder generar una comunicación eficiente y eficaz. Por lo tanto, la definición, identificación y jerarquización de los públicos constituye uno de los puntos de partida para la elaboración del plan de comunicación.

Es relevante identificar aquellos públicos prioritarios según las acciones que se realizarán y la influencia que puedan ejercer en la organización, su funcionamiento, posibilidades a futuro, su opinión y reputación, entre otros. Para ello, se utilizarán dos autores que tienen una mirada profunda en la jerarquización de los públicos: Jordi Xifra y Paul Capriotti.

En este punto, se considera relevante enfatizar lo expresado por Capriotti (2009) respecto a la noción de públicos, quien afirma que los mismos son “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (2009, p. 74).

Según Xifra, “Para dirigirnos eficazmente a los públicos, debemos segmentar cada público en diferentes categorías, de manera que cada categoría pueda convertirse en un público independiente para dirigirle mensajes específicos” (2011, p. 131). A partir de la recolección, sistematización y

análisis de los datos obtenidos (cuantitativos y cualitativos), se hará foco en los grupos prioritarios a los cuales irán dirigidos estos mensajes.

Capriotti (2009) plantea que los públicos pueden ser identificados a partir de la interacción y relación que mantienen con la organización, y que se caracterizan por tener un interés común respecto a temas vinculados a la misma. El autor afirma que los públicos no constituyen un grupo heterogéneo de individuos, sino que son personas que comparten una posición o status, y que cuentan con ciertas expectativas y obligaciones para con la organización.

Por lo tanto, como se expresó previamente, resulta esencial para una organización, empresa o institución identificar a sus públicos para poder reconocer sus intereses, y de esta forma establecer y llevar a cabo determinadas estrategias y lineamientos de trabajo. Para esto, es de suma importancia realizar una jerarquización de los distintos públicos, en donde se exprese el nivel de influencia o poder que éstos tengan respecto a sus opiniones, creencias de una organización, o cómo se comportan ante la misma. A partir de la identificación y jerarquización de los públicos, resulta posible adquirir herramientas que permitan definir ciertos criterios comunicacionales, es decir, establecer y definir los canales de comunicación que resulten más apropiados según el público; este ordenamiento jerárquico también coadyuva a priorizar los ítems y áreas a comunicar.

La diferenciación de públicos debe redundar en una jerarquización del esfuerzo comunicativo y de relación de la organización. Así, con los públicos más importantes se deberá realizar un contacto más personalizado (más directo), más fluido (con mayor frecuencia), más intenso (en mayor cantidad y calidad) y más inmediato (más rápido). Sin embargo, ello no implica que los públicos secundarios se deban dejar de lado, sino que la relación y la comunicación con ellos será menor que con los otros. (Capriotti, 2009, p. 180).

A su vez, Capriotti (1999) clasifica al público en interno y externo: el público interno son aquellos individuos que forman parte de la estructura organizacional y realizan sus actividades laborales dentro de la misma; mientras que el público externo es aquel que se encuentra por fuera de la estructura organizacional, pero de alguna manera integra el campo social público en donde la organización se encuentra inmersa. De todos modos, el autor afirma que “cada persona en función

de cómo establezca su relación con la institución, podrá formar parte de un público en un momento y de otro público en otro momento” (1999, p. 172).

5.3. Estrategia

Una vez que los públicos son identificados y jerarquizados, y luego de comprender la importancia de la comunicación en las organizaciones, resulta clave entender el concepto de estrategia comunicacional, el cual permitirá desarrollar posteriormente el plan estratégico de comunicación.

Henry Mintzberg (1993) plantea que las decisiones estratégicas crean un orden y una orientación para una empresa, estableciendo las metas de la misma y los recursos que utilizará para llevar a cabo sus tareas.

Una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg, 1993, p. 5).

A su vez, este autor sostiene que existe una diferencia entre el concepto de estrategias y tácticas: por un lado, las tácticas son los lineamientos a corto plazo y pueden ajustarse; mientras que las estrategias son lineamientos de larga duración, definen una base continua enfocándose en objetivos más abarcativos. Según Mintzberg (1993) una estrategia siempre será necesaria cuando las acciones de la competencia pueden afectar el resultado que se desea; sin embargo, el autor afirma que la estrategia no tiene que ver solamente con saber cómo enfrentar a un grupo de competidores, sino que esta “nos conduce también a algunos aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas” (Mintzberg, 1993, p. 22).

Por otra parte, se considera pertinente destacar la definición que brinda Andrés Aljure (2015) respecto a la planificación estratégica, señalando que se trata de “un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para

cumplir con dichos objetivos y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de comunicación” (2015, p. 77).

Aljure (2015) afirma que la estrategia organizacional es la finalidad de la comunicación organizacional; por esta razón, se debe conocer y comprender las particularidades de cada organización y el entorno que la rodea. A su vez, el autor sostiene que para llevar a cabo un plan estratégico de comunicación (PEC) se requiere de la participación de varias áreas dentro de una organización; el propósito de dicho plan es lograr que esta cumpla con sus objetivos, de acuerdo con sus valores, su misión y su visión.

5.4. Gestión

En relación con la estrategia de comunicación, se considera pertinente comprender el concepto de gestión, el cual permite llevar a cabo dicha estrategia de manera correcta. Washington Uranga (2011) afirma que, dentro de las organizaciones, la gestión y la comunicación constituyen dos realidades que no pueden separarse.

“Gestionar (...) es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos” (Uranga, 2011, p. 4).

El autor describe a la gestión como un proceso integral en donde se embarca la organización con el deseo de proyectarse; sin embargo, para que esto suceda se debe tener en cuenta las características de cada organización, su formación, trayectoria y las condiciones en las que se encuentran los individuos que participan en la misma.

Según Uranga (2011) la gestión “se define por la acción” (2011, p. 3). Esto quiere decir que se trata del conjunto de acciones que se realizan a la hora coordinar y tomar determinadas decisiones de acuerdo con un objetivo particular.

Uranga (2011) también sostiene que la gestión permite “construir medios eficaces y eficientes para incidir en busca de que los acontecimientos tomen un rumbo deseado” (2011. p. 4). Esto está directamente vinculado con el concepto de estrategia que se desarrolló previamente, puesto que

gestionar, al igual que la estrategia, significa poder encontrar y desarrollar los caminos más apropiados para llegar al objetivo deseado mediante la utilización de la planificación.

Por lo tanto, la gestión requiere de una adecuada planificación y organización, esto permitirá reducir la incertidumbre y establecer las acciones en función de los objetivos que ya se habían elaborado anteriormente, y los cuales se plantearon desde un futuro ideal e imaginado por los actores involucrados de la organización.

5.5. Identidad e imagen organizacional, posicionamiento y branding

Existe una “relación indisoluble entre imagen e identidad” (Gioia y otros, 2000). Estos autores, sin embargo, según señala Ana Inés Pepe (2011), marcan una diferencia en el análisis de las relaciones entre identidad e imagen. Mientras que los Estudios Organizacionales “ponen el foco en la perspectiva interna de la organización”, ocupándose de la visión de sus integrantes y su identificación con la misma, desde el campo de las Relaciones Públicas analizan la perspectiva externa, haciendo foco en la mirada de quienes no son miembros.

Según Pepe (2011), “La identidad organizacional es un fenómeno multinivel: afecta y es afectada por el individuo, el grupo, la industria y la sociedad en la que está inserta la organización”.

En acuerdo con la autora, y especialmente en el análisis de Cine Universitario del Uruguay, parece pertinente atender en comunicación organizacional, no ya “¿cómo defino qué soy? o ¿cómo me proyecto?, sino ¿cómo podemos ser algo nuevo, sin dejar de ser lo que éramos, y ser para todos lo mismo, aunque para todos seamos algo distinto?”

Por su parte, Paul Capriotti (2006) distingue entre “la imagen de empresa, como la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización”, y “la identidad de la empresa como la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento”. Es lo que la diferencia de otras organizaciones.

En la visión de Joan Costa (1977), imagen es "la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos

y modificarlos". Muy similar al concepto que detalla Enrico Cheli (1986): "es aquella representación mental -cognitiva, afectiva y valorativa- que los individuos se forman del ente en sí mismo".

Por otro lado, Aaker y Myers (1984) "asocian la noción de imagen con la de posicionamiento", incorporando al concepto de imagen de empresa, su posición en la mente de la gente, pero en relación a otras empresas del sector.

La concepción clásica de posicionamiento de Ries y Trout (1982) lo describe como "el lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor".

6. Metodología

En este apartado, se detallan las técnicas que se utilizaron para el relevamiento de información durante la etapa de elaboración del diagnóstico de comunicación. El proceso de trabajo de diagnóstico se sustentó en una metodología de enfoque principalmente cualitativo, con una aproximación a una herramienta cuantitativa, como es la encuesta autoadministrada, que se utilizó para ampliar los datos recabados en diferentes públicos (socios y potenciales socios).

Tabla 2

Técnicas de investigación utilizadas.

Metodología - Técnicas empleadas	
Técnicas cualitativas	<ul style="list-style-type: none">● Revisión e investigación de datos en Internet● Entrevistas semiestandarizadas● Entrevistas no estandarizadas● Observación
Técnicas cuantitativas	<ul style="list-style-type: none">● Encuestas autoadministradas

Fuente: elaboración propia

6.1. Relevamiento de datos

En primera instancia, se realizó un relevamiento de datos a través de Internet, tanto en el sitio web de la organización, como en sus redes sociales, notas y comunicados de prensa. Esta técnica se llevó a cabo con el propósito de tener un primer acercamiento respecto a la situación en la que se encuentra la organización y cuáles son los problemas que pueden influir respecto al funcionamiento de la misma.

A su vez, resulta de suma importancia haber realizado un análisis exploratorio del sitio web y de sus contenidos en redes sociales, puesto que nos permitió entender qué prioriza la organización a la hora de difundir y/o promocionar sus actividades, cuál es el tono de comunicación utilizado y la estética que mantienen, entre otros aspectos.

A partir de la búsqueda y análisis de las notas publicadas en prensa y los comunicados institucionales se descubrieron algunas problemáticas puntuales que Cine Universitario transitó durante la pandemia, así como la vandalización y robo en su sede, en abril de 2021, con el consiguiente pedido de colaboración económica a través de sus redes sociales. Un posteo publicado el 30 de abril de ese año daba cuenta de la “crítica situación” que la organización afirmaba vivir desde “un tiempo” y en el “marco de la situación sanitaria del país”.

6.2. Entrevistas

Las entrevistas “Son reiterados encuentros cara a cara entre el investigado y los informantes, encuentros estos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresiones propias”. (Taylor & Bogdan, 1984, pág. 101).

El equipo ha seleccionado esta técnica puesto que es fundamental a la hora de conocer las opiniones de ciertos actores involucrados en la organización; además de que permite generar una conversación flexible y dinámica.

Según Taylor & Bogdan (1984) en las entrevistas semiestandarizadas se mantiene la estructura básica de una entrevista, pero también ofrecen al investigador cierta flexibilidad a la hora de conversar con los informantes, el investigador puede escoger el formato en el que expresarán sus

preguntas (se pueden hacer preguntas abiertas y/o cerradas). Mientras que las entrevistas no estandarizadas se utilizan para propósitos exploratorios y para poder comprender el contexto y/o situación determinada.

“Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas”. (Taylor & Bodgan, 1984, pág. 101).

Se han realizado dos entrevistas no estandarizadas⁹ a los integrantes del Consejo Directivo: la primera tuvo lugar el 10 de junio de 2021 a las 19 horas, en donde estuvieron presentes dos directores ejecutivos y una consejera; mientras que la segunda se realizó el 21 de julio de 2021 a las 20 horas, en donde se presentaron dos miembros más del Consejo Directivo. A través de estas instancias, se ha podido conocer de modo general, las principales características de la organización, sus integrantes y los principales problemas que ellos perciben.

Por su parte, el día 20 de julio de 2021 a las 16:30 horas, se realizó una entrevista semiestandarizada al jefe de departamento de Cine Universitario¹⁰; mientras que el miércoles 4 de agosto a una de las consejeras encargada del área de la biblioteca y documentación¹¹. Estas tuvieron un objetivo más preciso de indagar en los datos obtenidos tanto de la literatura de la organización como de la primera entrevista, y de esta manera poder obtener un panorama más claro respecto al contexto de la organización.

6.3. Observación

Otra técnica metodológica utilizada fue la observación, el equipo consideró que esta es una técnica efectiva puesto que permite al investigador familiarizarse con aquello que desea analizar y estudiar, facilitando la percepción del tema de investigación y el acceso a ciertos datos; también permite generar un mejor entendimiento de las actividades que se llevan a cabo.

“La observación como técnica, presenta la ventaja de observar los fenómenos en los escenarios naturales dejándoles actuar con espontaneidad”. (Irazábal, Martorelli, Ponce & Santangelo, 2010).

⁹ Ver Anexo 3.

¹⁰ Ver Anexo 3.

¹¹ Ver Anexo 3.



Esta técnica se desarrolló con el propósito de poder visualizar el ambiente de trabajo y recoger datos sistemáticos sobre el funcionamiento de la organización; analizar el comportamiento de los públicos que asisten al cine, así como también el de los empleados y las interacciones que se dan entre ambas partes.

Se realizaron dos instancias de observación, la primera tuvo lugar el 20 de julio a las 15:30 horas, mientras que la segunda instancia se llevó a cabo el 20 de agosto a las 19:30 horas. En ambas instancias, se realizó una recorrida general por las instalaciones del edificio¹², analizando detalles como la infraestructura del mismo, cartelera, las salas y biblioteca, lo cual nos permitió recolectar ciertos datos y entender algunos problemas. También se conversó con uno de los empleados, quien nos comentó acerca de su rol dentro de la organización y expresó ciertas preocupaciones respecto a la misma. A su vez, se analizaron determinados datos sobre el público que asiste al cine: edad, comportamiento, qué tipo de interacciones mantienen entre ellos, su relación o vínculo con los empleados, etc.

6.4. Encuestas autoadministradas

Adicionalmente, y como aproximación a una técnica cuantitativa, se realizaron dos encuestas autoadministradas¹³, es decir, aquellas que son completadas directamente por el encuestado sin ningún tipo de intervención de parte del encuestador, en donde el cuestionario es enviado por correo y el encuestado se encarga de devolverlo completado.

Técnica de relevamiento de datos en donde se procede a la reunión de datos individuales para obtener datos agregados. Esto quiere decir que se encuesta a individuos, pero el tratamiento de los resultados no interesa identificar a cada uno de los individuos, interesa el dato general o acumulado. (Irazábal, Martorelli, Ponce & Santangelo, 2010).

La primera encuesta tuvo un carácter general, es decir, estuvo orientada a personas (hombres y mujeres mayores de edad) que residieran en el Departamento de Montevideo, o en zonas cercanas

¹² Ver Anexo 3.

¹³ Ver Anexo 4.



a la frontera con Canelones y San José, pero que estuvieran trabajando y/o estudiando en Montevideo. La misma, fue compartida por mail, en grupos de WhatsApp y Telegram, y fue completada por 55 personas. Su objetivo consistió en obtener información clave (preferencias sobre cine, frecuencia de asistencia al cine, y conocimiento de la organización) de una muestra representativa del público potencial de Cine Universitario.

Mientras que la segunda encuesta fue dirigida particularmente a aquellas personas que asisten frecuentemente a Cine Universitario, así como también a quienes están asociados, ya sea mediante el convenio con Socio Espectacular, Montevideo Libre o UdelaR. Participaron 24 personas. El objetivo en este caso, fue conocer a los socios, sus preferencias, su experiencia y opinión de la organización.

Se consideró pertinente realizar esta técnica de enfoque cuantitativo puesto que, como sostienen los autores Irazábal, Martorelli, Ponce & Santangelo (2010), este tipo de encuestas permiten recopilar información de grupos y sectores de población (a veces grandes) en un período de tiempo relativamente corto, obteniendo resultados estandarizados e identificando ciertas tendencias y opiniones a nivel general. El enfoque cuantitativo permite obtener una muestra objetiva, evitando el sesgo característico de las técnicas cualitativas.

7. Plan Estratégico de Comunicación

7.1. Resumen Ejecutivo

El plan estratégico de comunicación se desarrolló en el marco de la práctica preprofesional del Seminario - Taller de Comunicación Organizacional. A partir del trabajo de intervención realizado de junio a octubre de 2021, mediante la implementación de un diseño metodológico y técnicas cuantitativas y cualitativas, se logró conocer y comprender la situación que atraviesa Cine Universitario del Uruguay, para poder planificar una estrategia de comunicación acorde a las necesidades y problemas que se identificaron. Se analizaron aspectos comunicacionales fundamentales: imagen, identidad y valores que promueve la organización, su misión y visión, sus públicos actuales (y potenciales) y cuál es el vínculo de Cine Universitario con éstos.

En primer lugar, ante la falta de sistematización de los grupos de interés se sostiene que es de suma importancia que la organización conozca a sus públicos. Es primordial que se cuente con una base de contactos sistematizada que conforme una lista fija con el registro de todos los socios de la organización, en donde se observen sus datos personales tales como: fecha de nacimiento, género, ocupación, dirección, número de teléfono y correo electrónico de contacto, entre otros. Esta base de contactos también deberá tener información acerca de públicos externos vinculados con la organización, lo cual hará que esta sea de utilidad a la hora de contactarse con determinados grupos de interés, facilitando ciertos procesos de carácter administrativo, sino que también le permitirá definir qué canales y mensajes utilizar según los distintos públicos. A la vez que facilitará el seguimiento de los mismos.

La implementación de una base de contactos resulta imprescindible puesto que, además, optimizará y facilitará al momento de buscar información y datos para comunicarse con otras organizaciones, entidades o individuos particulares.

Entre las dificultades existentes se observa que algunas surgen a partir de problemas internos de relacionamiento y ausencia de divisiones claras de tareas en los procesos de trabajo rutinarios. Esto desemboca en “cuellos de botella” que dificultan el trabajo colaborativo y enlentecen el pasaje de información entre áreas. Otro aspecto que interrumpe y complica la consecución de objetivos y la definición y seguimiento de estrategias a largo plazo, es la modalidad de trabajo voluntario de los miembros del Consejo Directivo, que se renueva cada dos años.

Por otro lado, en cuanto a la comunicación digital, se halló una ausencia de estrategia comunicacional a largo plazo; es por eso se propone la elaboración de un protocolo de redes sociales que optimice la estrategia digital de Cine Universitario para coadyuvar a su difusión y la amplificación de los servicios que brinda, así como aumentar el posicionamiento de la marca en el imaginario uruguayo.

Este insumo pretende reflejar la importancia que tienen actualmente las estrategias de comunicación digitales en cualquier tipo de institución o empresa. Y específicamente, su relevancia en organizaciones que, como Cine Universitario, no tienen un capital para realizar una campaña tradicional de medios.

Además, se cree urgente contar con un manual de marca, que permita una correcta y homogénea gestión de la identidad visual de la organización en sus diferentes canales digitales y offline.

Asimismo, de la observación del manejo del isologotipo surge la necesidad de su rediseño en vectorial e imagen, en los formatos habituales, para brindar a Cine Universitario del Uruguay los insumos fundamentales para que pueda diseñar plantillas y contenidos digitales de calidad con autonomía. Actualmente, su utilización varía sin aparente planificación y en muy baja calidad.

Entre otras propuestas, se aconseja mejorar el diseño del sitio web, teniendo en cuenta los conceptos de usabilidad y accesibilidad, haciéndose hincapié en los diferenciales de la organización, resaltando su valor histórico y patrimonial-cultural.

También resultaría beneficioso generar acuerdos de cooperación con organizaciones educativas y culturales, que propicien un fluido intercambio de recursos materiales y humanos, que redundaría en pasantías tan necesarias para el desarrollo de actividades a largo plazo, así como la participación en la organización de eventos interinstitucionales, que faciliten la difusión y crecimiento de Cine Universitario del Uruguay.

Se recomienda, al mismo tiempo, la realización de talleres internos de capacitación, en los que se aborde su identidad organizacional, sus valores, su historia, presente y futuro, así como la correcta gestión de su marca en los diversos medios y de las cuentas en redes sociales, entre otras temáticas a tratar.

7.2. Identificación de públicos

Con base en estos conceptos y siguiendo la metodología planteada por los autores antes mencionados, se procedió al análisis y jerarquización de los públicos de Cine Universitario. Primero se identificaron todos los públicos: personas y organizaciones con las que la institución interactúa y/o tienen intereses en común. Se dividió a los públicos en categorías, esto es útil para visualizar las características de los diferentes grupos de interés y el grado de relacionamiento existente, para elaborar mensajes ajustados a cada uno, según los objetivos establecidos.



Figura 2

Mapa de públicos de Cine Universitario



Fuente: elaboración propia.

A partir del diagnóstico se entiende necesario mejorar el proceso de comunicación interna entre los integrantes del Consejo Directivo y con los empleados, para que las diferentes acciones y procesos sean más eficientes, lo que también redundará en un beneficio para el público cautivo.

Pero, al mismo tiempo, es impostergable generar una estrategia de comunicación que tenga como foco a los potenciales públicos, ya que atraer nuevos socios resulta imprescindible para la continuidad de Cine Universitario.

Para ello, es necesario, dice Xifra, realizar “una investigación demográfica, de los hábitos mediáticos y de los niveles de uso de los medios de comunicación de cada segmento de público” (2011, p. 134). Esto es fundamental para dirigirnos con el mensaje adecuado y más directo.

Tabla 4

Jerarquización de públicos

Público actual	<ul style="list-style-type: none"> ● Socios ● Usuarios de tarjetas Socio Espectacular ● Usuarios de Montevideo Libre ● Funcionarios, egresados y estudiantes de UdelaR
Público potencial	<ul style="list-style-type: none"> ● Jóvenes ● Estudiantes de educación terciaria ● Interesados en la cultura cinematográfica ● Realizadores audiovisuales y actores del sector ● El universo de usuarios que podrían acceder por convenios que hoy no asisten a Cine Universitario ● Vecinos de la zona ● Docentes e investigadores de otras universidades

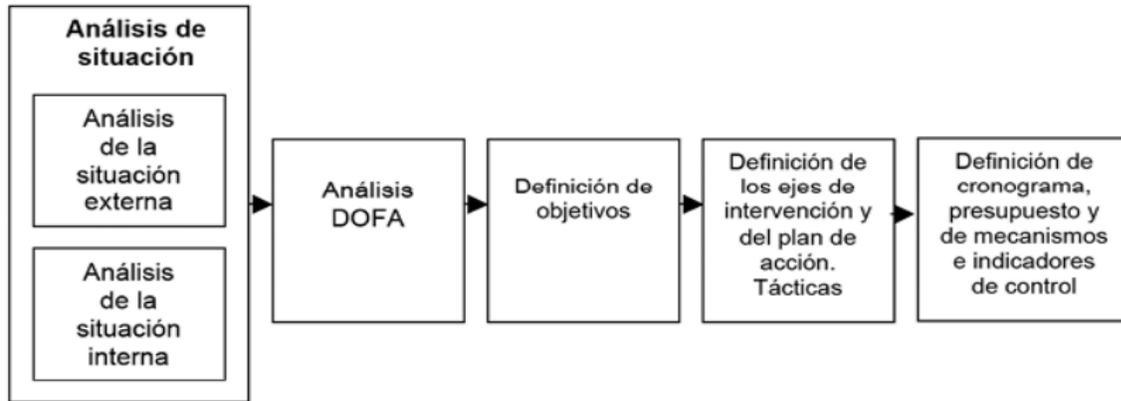
Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los datos obtenidos en la encuesta abierta que se realizó para la elaboración del diagnóstico previo a este trabajo, ante la pregunta "¿Le gusta el cine?" el 94% contestó afirmativamente y el 56,4% afirmó asistir al cine con regularidad. Sin embargo, el 74,5% de los encuestados dijo desconocer Cine Universitario. En relación a la pregunta "¿Le interesaría conocer los servicios que brinda Cine Universitario?" el 81,8% dijo que sí.

Estos insumos permiten ser optimistas con respecto al potencial de Cine Universitario una vez aplicado el plan de comunicación y las recomendaciones propuestas en este trabajo.

7.3. Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico

Figura 3



Fuente: Adaptación de Sainz de Vicuña, El plan estratégico en la práctica. ESIC. Tomado de Qué considerar para un plan estratégico de comunicación (Aljure).

Aljure define y diferencia la **planeación estratégica de la comunicación del plan estratégico de comunicación (PEC)**.

El primer concepto, como se grafica en la Figura 3, hace foco en el análisis de la situación tanto interna como externa, también en la definición de los objetivos de comunicación, de los ejes de intervención del plan de acción, los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias, y de los recursos relacionados para cumplir con esos objetivos, definición de cronograma, presupuesto y de mecanismos e indicadores de control. Mientras que el plan estratégico de comunicación es un documento generado como resultado del proceso desarrollado en la primera etapa.

En los puntos anteriores de este trabajo, se analizó la situación de Cine Universitario y su contexto. A continuación, se detallarán las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

7.4. Matriz FODA

En el proceso de práctica pre profesional en el intercambio con los integrantes de la organización, a partir del relevamiento de información y el consiguiente estudio de todos los insumos obtenidos se elaboró un diagnóstico que permitió identificar los problemas de comunicación más significativos y sugerir algunas acciones para solucionarlos.

Para este trabajo de grado se entendió necesario realizar un análisis FODA, que sirva para destacar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Cine Universitario del Uruguay.

En ese sentido, se comparte esta Matriz FODA que permite visualizar los puntos neurálgicos a tener en cuenta para la elaboración del plan de comunicación.

Gráfico 3



Fuente: elaboración propia.

7.5. Objetivo general

Mejorar la comunicación hacia los diferentes públicos objetivos con el fin de lograr un mayor reconocimiento y obtener más socios para que la organización pueda mantenerse en el tiempo.

7.6. Objetivos específicos

1. Crear una estrategia de comunicación digital para optimizar los recursos, facilitar la planificación, el diseño y la publicación de contenidos en redes sociales de acuerdo a un cronograma elaborado periódicamente y siguiendo el protocolo propuesto
2. Optimizar la gestión de las redes sociales, para obtener un mayor alcance e interacción con los diferentes públicos.
3. Revisar la identidad visual y su gestión, para unificar conceptos de manera estratégica.

El objetivo general de este trabajo surge del análisis de los problemas comunicacionales verificados durante el diagnóstico de comunicación y las técnicas cualitativas y cuantitativas implementadas en el proceso de intervención.

Se observó en la etapa antes mencionada, una comunicación deficiente e irregular con los públicos de interés, lo cual a su vez ocasionó una desvinculación importante en los últimos años que se vio agudizada por la situación de pandemia experimentada en 2020 y 2021.

Por ello, el objetivo general pregona una mejora de la comunicación para atraer nuevos públicos, recuperar a los que se alejaron y vivenciar a partir de un mayor alcance el reposicionamiento de la marca.

Los objetivos específicos contribuyen a concretar el objetivo general. A través de la definición de cada uno, se perfilan los recursos que se emplearán para llegar a las metas esperadas. Mediante el protocolo de redes sociales, se busca mejorar su gestión con una mirada claramente estratégica y planificada en el tiempo, a la vez que resulte medible.

Con respecto a la identidad visual, y su tratamiento irregular se propone unificar los criterios y profesionalizar el diseño de los elementos iconográficos que la integran.

Entre los puntos a definir en relación a la estrategia de comunicación digital se detallan a continuación elementos que resultan claves para su correcta ejecución.

8. Productos comunicacionales

Los datos señalados en los puntos anteriores confirman la necesidad de: mejorar la comunicación hacia el público interno y externo, elaborar un protocolo de comunicación digital que incorpore todos los elementos descritos, que permita visibilizar la marca y su propuesta entre los públicos jerarquizados -teniendo en cuenta los datos demográficos que surgen de la investigación-, reposicionando en el imaginario colectivo a Cine Universitario y su acervo como un referente histórico de la cultura cinematográfica local.¹⁴

Figura 4

Mapa de acciones a desarrollar



Fuente: elaboración propia.

¹⁴ En 2007, el Ministerio de Educación y Cultura declaró “de Interés Nacional el Patrimonio Cultural de Cine Universitario del Uruguay”.

Se propone, para ello, un **plan de comunicación que optimice la estrategia digital**, teniendo en cuenta la situación económica apremiante que impide pautar en medios tradicionales y aprovechando los beneficios que brindan las redes sociales; así como un **manual de marca**, que unifique la gestión de la identidad visual de la organización.

8.1. Medios de comunicación a utilizar

Dada la situación económica que atraviesa Cine Universitario se propone utilizar los canales existentes: Facebook, Instagram y Twitter, optimizando su gestión para obtener mejores resultados.

En ese sentido, el Plan de comunicación brindará los lineamientos y servirá de guía para que la persona designada por el Consejo Directivo pueda trabajar a futuro de una manera más eficiente. Se sugiere, de ser posible, la contratación de una persona en carácter de pasantía para que pueda dedicarse en exclusividad a la gestión de redes sociales. Esta actividad insume muchas horas en la planificación de contenidos, diseño en sus diferentes medios y tamaños según formato y red social. A su vez, es necesario dedicar tiempo a la atención de consultas y comentarios, así como a la actividad de la competencia y de otros actores que inciden en el área.

También es importante actualizar el sitio web y dotarlo de herramientas que faciliten su gestión, análisis y le brinden al usuario una experiencia inmersiva y adaptativa. Entre las herramientas a priorizar están las de eCommerce, que resolvería mayormente la gestión del pago online, tanto para que los socios puedan pagar la cuota mensual, como para aquellos visitantes eventuales que quieren comprar un ticket de forma anticipada y a través de medios electrónicos.

Otro tipo de aplicación que puede incorporarse al sitio muy fácilmente y coadyuvaría a mejorar el seguimiento de los usuarios y simplificar la atención de las consultas, es un formulario de suscripción.

8.2. Justificación

8.2.1. Contexto digital en Uruguay

En la última década Uruguay ha tenido una constante transformación digital, en gran parte gracias al empuje que significó la puesta en marcha del Plan Ceibal y el desarrollo de la infraestructura tecnológica y la ampliación de la cobertura de Antel, con acciones en todo el territorio.

La agenda país ha priorizado en el último período, entre otros puntos, reducir la brecha digital, asegurando el acceso de la población a las tecnologías de vanguardia, incluyendo especialmente a niños y adultos mayores. Desde 2007 los niños en edad escolar que asisten a escuelas públicas reciben una laptop Xo y acceso a la red de Ceibal. A partir de 2015, con la creación del Plan Ibirapitá (Decreto 130/15), se dio un paso más en la inclusión digital de los jubilados.

Actualmente Uruguay lidera en la región "no solo en los indicadores específicos de trámites y servicios, sino también en otras temáticas que están asociadas como el acceso a la información pública, la ciberseguridad, conectividad y acceso y todo lo que es el desarrollo digital", según José Clastornik, director ejecutivo de la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC). Como muestra de ello Uruguay fue invitado junto a Canadá, a integrar el Digital 7 (D7), el grupo de estados más avanzados del mundo en esa área. Los otros países miembros son: Corea del Sur, Estonia, Israel, Nueva Zelanda y Reino Unido.

8.2.2. Penetración de Internet

Según el Perfil del Internauta Uruguayo¹⁵ realizado por el Grupo Radar, el 93% de la población uruguaya es usuaria de Internet. En Montevideo el 95% accede a Internet. Desde que se realizan las mediciones no ha dejado de crecer. Usuarios de Internet según rango etario: 12 a 49 años el 100%, 50 a 64 años: 96%, 65 años o más el 76%.

El 74% de los hogares tienen acceso a wifi.

¹⁵ Ver Anexo 6.



El acceso a *smartphones* y *smart* TVs también ha sido explosivo en los últimos años. Ambos suman más del 60% de todos los dispositivos existentes en los hogares para el uso de Internet. El 93% de uruguayos tiene celulares inteligentes y el 58% televisores inteligentes.

La frecuencia y cantidad de horas que los usuarios pasan en Internet se ha incrementado. Según El perfil del internauta uruguayo 2016, la cuarta parte de los uruguayos formaba parte de un segmento de altos usuarios que invertía más de 6 horas por día en Internet. Actualmente el los usuarios medios representan el 34% de la población.

8.2.3. ¿Por qué tener presencia en redes sociales?

Entre los usos dados a Internet el 84% vio videos en YouTube, Vimeo u otras plataformas similares, el 82% utilizó redes sociales, el 59% buscó información sobre marcas, productos y servicios, el 41% bajó o miró películas/series, el 20% vio canales de televisión online y el 19% compró productos/servicios.

WhatsApp es la plataforma universal para chatear, el 98% de los internautas uruguayos lo utilizan.

Netflix, es utilizada por el 78% de la población, luego de caer dos puntos desde la última medición. Le sigue YouTube con el 61%. Las plataformas de *streaming* ocupan el 46% de las horas dedicadas a ver TV, desplazando a los canales de cable con el 27% y a los canales abiertos con el mismo porcentaje.

Sobre la preferencia de los uruguayos sobre redes sociales, Facebook sigue liderando el interés con el 70%, aunque manteniendo una caída constante en los últimos años. Le siguen: Instagram con el 55%, Twitter con el 24%, seguido por TikTok con el 22%.

Por otra parte, Instagram y Facebook son las redes preferidas como canales de difusión de información sobre empresas, marcas e instituciones. Esto es relevante a la hora de planificar los contenidos a compartir. 9 de cada 10 usuarios de Internet buscan información sobre marcas o empresas online. Un millón ya lo hace “habitualmente”.

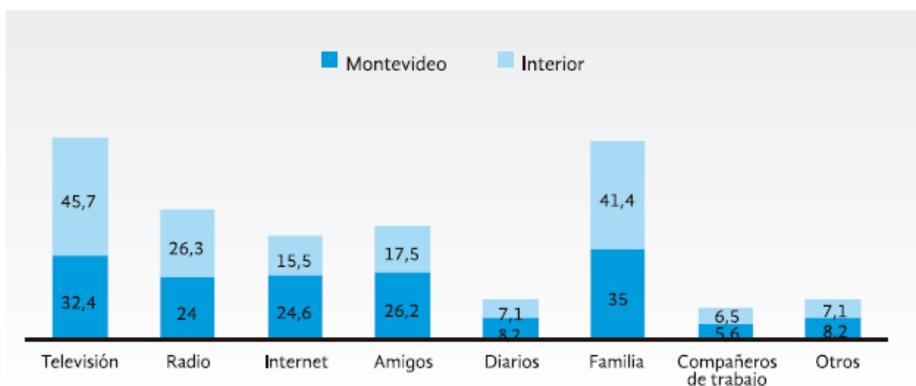
Otro dato de interés que surge del informe, es que el 40% de los usuarios compra a pequeñas empresas que anuncian en Instagram y concretan la operación a través de WhatsApp. Esto resulta significativo, si tenemos en cuenta que en la encuesta realizada al público cautivo de Cine Universitario varias personas indicaron que la organización debía “mejorar la forma de pago”.

Un aspecto a considerar es la huella digital y la importancia que los usuarios le dan a la opinión de sus pares. Según la información recabada en el Perfil del Internauta Uruguayo 2020, el 45% de los mismos escribe comentarios sobre marcas y el 79% lee lo que escriben otros (44% de ellos lo hace “habitualmente”).

Otro insumo interesante brindado por Imaginarios y consumo cultural. Tercer Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural (Ver Gráfico 3), refiere a la pregunta: "Habitualmente ¿qué o quiénes influyen en sus opciones culturales?" El 24,6% de los montevideanos y el 15,5% de los individuos que vivían en el interior del país contestaron 'Internet', apenas por debajo de quienes contestaron 'Amigos' y bastante por encima de las opciones 'Diarios' y 'Compañeros de trabajo'.

Gráfico 4

Habitualmente ¿qué o quiénes influyen en sus opciones culturales?
Múltiple - respuesta, no cierra a 100, en %



Fuente: Tercer Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural.

8.3. Definición de la voz digital de la marca

8.3.1. *Pilares del relato online*

- El cineclub de Montevideo
- Cine Universitario del Uruguay tiene la finalidad de difundir la cultura cinematográfica
- Somos guardianes del acervo cultural cinematográfico

8.3.2. *Palabras clave*

Para construir marca y apoyar los valores de Cine Universitario del Uruguay se proponen las siguientes palabras clave:

- Cine Universitario
- Cineclub
- Cultura cinematográfica
- Acervo cultural
- Acervo histórico

8.3.3. *Claim*

- “El auténtico cineclub”

El *claim* que se sugiere hace hincapié en la autenticidad del espíritu de cineclub que generó y ha mantenido vivo Cine Universitario. Hay un orgullo intrínseco evidente entre los integrantes de la organización y que también se ve reflejado en el sitio web. Y es que el movimiento *cineclubista* ha asumido la difícil tarea de preservar el acervo cultural cinematográfico, en tiempos de obsolescencia programada y crisis mundial.

8.3.4. *Tono y estilo*

La comunicación en redes sociales además de respetar el estilo de los diferentes canales, tiene que ser fiel a la identidad de la organización y a las características de los públicos objetivos.



Según los públicos definidos anteriormente, y específicamente el público potencial que se quiere atraer compuesto por jóvenes con nivel educativo terciario, se entiende indicado mantener una comunicación juvenil, cercana, un tono cordial, coloquial, incluso con licencias artísticas, pero siempre respetuoso. Se recomienda el uso del voceo rioplatense verificando una correcta ortografía.

Resulta pertinente la utilización de emojis como elementos visuales de apoyo, así como las etiquetas o hashtags y menciones que ayuden a multiplicar y organizar los mensajes.

Es conveniente cuidar la calidad de las imágenes que se publican, así como respetar los derechos de autor de las mismas, agregando las fuentes y los créditos que correspondan.

Se busca de esta manera generar *engagement* en el público potencial a través de las cuentas existentes en redes sociales, fidelizando a los nuevos usuarios con el objetivo de mantener el relacionamiento y generar un efecto de multiplicación por recomendación.

8.4. Matriz de marco lógico. Indicadores de resultados y medios de verificación.

Los indicadores son fundamentales para hacer un seguimiento y control de las acciones y objetivos detallados en el Plan de Comunicación, con ese fin se elige una Matriz de Marco Lógico para poder medir y analizar los resultados, y hacer cambios si se entiende necesario. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones en cada etapa.

Tabla 5

Indicadores y medios de verificación de objetivos específicos

Actividad	Indicadores	Medios de verificación
1. Elaborar un protocolo de redes sociales para optimizar los recursos, facilitar la planificación, el diseño y la publicación de contenidos de acuerdo a un cronograma elaborado periódicamente	<ul style="list-style-type: none">● 1 protocolo de redes sociales/100% de documentos entregados.● Definición de canales● Definición de la voz digital de la marca, tono y estilo	<ul style="list-style-type: none">● Protocolo de redes sociales● Guía de publicación
2. Optimizar la gestión de las redes sociales	<ul style="list-style-type: none">● Seguidores● Likes/Fav● Interacción	<ul style="list-style-type: none">● Estadísticas en redes sociales
3. Mejorar la gestión de la identidad visual a través de la elaboración de un manual de marca	<ul style="list-style-type: none">● 1 manual de marca/100% de documentos entregados.	<ul style="list-style-type: none">● Manual de marca
4. Rediseñar el imago tipo en vectorial, en los colores propuestos según el manual de marca	<ul style="list-style-type: none">● Imago tipo en vectorial/100% de documentos entregados.	<ul style="list-style-type: none">● Imago tipo en vectorial e imagen

Fuente: elaboración propia.

8.4. Cronograma

El siguiente cronograma se planificó para ejecutarse en un período de tres meses. El plan de trabajo incluye los productos comunicacionales presentados precedentemente: un protocolo de redes sociales, un manual de marca y el rediseño del imagotipo institucional.

En la siguiente tabla se detalla el cronograma del trabajo propuesto para la realización de productos.

Tabla 6

Cronograma de trabajo productos comunicacionales

Productos	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Imagotipo institucional	Recolección de datos y análisis de la identidad visual desde el comienzo del trabajo de intervención hasta el presente.	Rediseño del imagotipo de Cine Universitario y ampliación de colores	
Manual de marca	Revisión bibliográfica. Se establecen los criterios y recomendaciones de uso.	Redacción del manual de marca.	Revisión de contenidos
Protocolo de redes sociales con recomendaciones		Revisión bibliográfica.	Redacción del protocolo de redes sociales.

Fuente: elaboración propia.

9. Conclusiones

Cine Universitario del Uruguay es una organización referente en el sector audiovisual nacional, con potencial de crecimiento. Durante la intervención con la organización se identificaron y jerarquizaron diversas problemáticas en el área comunicacional -todas compartidas con la organización-, a partir de las cuales se recomendó una serie de acciones enfocadas a dar solución a los múltiples factores considerados.

A su vez, se elaboraron productos comunicacionales que responden a cada uno de los objetivos planteados junto con la organización, que buscan colaborar con su sostenibilidad y crecimiento.

En primer lugar, se creó un plan de comunicación digital que busca optimizar los recursos existentes con visión estratégica, en el entendido de mejorar la comunicación hacia los diferentes públicos para que la organización pueda mantenerse en el tiempo. En ese sentido, el plan descrito sirve de marco para quienes gestionan los canales online, propone un cronograma y brinda herramientas para proyectar acciones a corto, mediano y largo plazo, además de medir sus resultados. A partir del plan de comunicación, también se espera lograr una gestión eficiente de las redes sociales, para impulsar un crecimiento de la organización a través de un mayor alcance de los contenidos compartidos, así como una interacción más fluida y eficaz entre los diferentes públicos, tendientes a aumentar el posicionamiento de Cine Universitario del Uruguay en la sociedad actual.

Por otra parte, en la revisión de la identidad visual se constató la ausencia de un manual de marca, así como la necesidad de contar con el imagotipo en buena calidad y en diferentes versiones, para poder trabajar en las diferentes plataformas, medios tradicionales y digitales. La comunicación organizacional permite cumplir objetivos. Por ello, se rediseñó en vectorial el isologotipo que integra el sitio web, para poder brindarle calidad gráfica y autonomía a la organización en el uso y difusión de su imagen corporativa. A partir de este trabajo Cine Universitario del Uruguay cuenta con el imagotipo en calidad óptima en las diferentes versiones habituales (blanco, negro y otros colores seleccionados, con fondo y transparencias).



Para reforzar la gestión de su identidad visual, se elaboró también un manual de marca. Es una guía de trabajo que pretende homogeneizar las prácticas en ese sentido, y que además de especificar el uso correcto e incorrecto del isologotipo, propone tipologías y diseños gráficos para diferentes documentos: hojas membretadas, presentaciones, tarjetas personales - comerciales y firma de correo electrónico.

Estos productos comunicacionales antes descritos, y creados a partir de las necesidades constatadas durante la práctica preprofesional, junto a la base de datos elaborada por la Br. Menoni, con quien compartimos equipo durante la etapa de diagnóstico, se entienden como aportes que coadyuvarán, facilitarán y dotarán de mayor profesionalismo a la organización, para alcanzar las metas trazadas.

Este Trabajo Final Grado, resultado de un proceso de intervención en el marco de la práctica preprofesional, ha significado un enriquecimiento no sólo en cuanto a la múltiple bibliografía utilizada de los diversos módulos cursados además del Seminario - Taller de Comunicación Organizacional, sino y sobre todo en cuanto a la experiencia obtenida en el intercambio con la organización y al acercamiento a un caso concreto y complejo de la vida real, que implicó un profundo análisis y revisiones continuas a lo largo de su desarrollo.

La comunicación es una materia viva, que trasciende y traspasa a todas las áreas de una organización. En ese sentido, queda de manifiesto su rol destacado en la existencia, mantenimiento y crecimiento de toda institución sea esta pública o privada. Como estudiante de la Licenciatura en Comunicación y futura profesional en el área, este trabajo ha impulsado la confirmación de mi vocación y la motivación necesaria para el desarrollo de las competencias que deberé desarrollar en los años venideros.

10. Bibliografía

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Ed: UOC, Universidad de La Sabana.
- Anáforas. (s.f.). Repositorio digital. <https://anaforas.fic.edu.uy/>
- Bogdan, R. & Taylor, S.J. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Paidós Iberica Ediciones SA.
- Brusa, J. (2021) *Etapas del diseño y planificación estratégica*. [Diapositivas de PowerPoint] Facultad de Información y Comunicación.
- Capriotti, P. (1992) *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo, Barcelona [versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>].
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. (4 Ed.) IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Málaga, España. [versión online, 2013, en <http://www.bidireccional.net>].
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Ed: Colección de Libros de la Empresa.
- Cine Universitario del Uruguay (s. f.) <https://cineuniversitariodeluruguay.org.uy>
- Costa, J. & Scavino, C. (2009). *Por amor al cine. Historia de Cine Universitario del Uruguay*. Ed: Ricardo Romero Curbelo.
- Irazábal, F., Martorelli, L., Ponce, M. & Santangelo, G. (2010). *Cuadernos de metodología de investigación en comunicación social*. Universidad Católica del Uruguay.
- Dimitriu, C. (2009). Cinemateca Uruguay - Entrevista con Manuel Martínez Carril Christian. *Journal of Film Preservation* / 79/80.
- Dominzain, S., Radakovich, R., Duarte, D. & Castelli, L. (2014). *Imaginarios y consumo cultural. Tercer Informe Nacional sobre Consumo y Comportamiento Cultural*. <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/politicas-y-gestion/imaginarios-consumo-cultural-iii>
- Información Física y Sociodemográfica por Municipio. Fuente: Fase 1 censo 2004, censo 2011, ECH 2016. (2017). Intendencia de Montevideo. Planificación estratégica. Unidad de Estadística.
- Mintzberg, H. & Brian, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Segunda Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Librería El Ateneo Editorial.
- Moreira, L. (2021). *La Publicidad en Internet* [Diapositivas de PowerPoint]. Planificación de Medios.
- Moreno, D. & Carrillo, J. (2019). *Normas APA 7.a edición. Guía de citación y referenciación* (7.a ed.). Ediciones Universidad Central.
- Ottado, D. (2021). *Técnicas cualitativas* [Diapositivas de PowerPoint]. Seminario Taller Comunicación Organizacional, Facultad de Información y Comunicación. https://eva.fic.udelar.edu.uy/pluginfile.php/80446/mod_resource/content/1/Clase_t%C3%A9cnicas%20cualitativas-2021.pdf
- Ottado, D. (2021). *Técnicas cuantitativas* [Diapositivas de PowerPoint]. Seminario Taller Comunicación Organizacional, Facultad de Información y Comunicación. https://eva.fic.udelar.edu.uy/pluginfile.php/80447/mod_resource/content/1/Clase_t%C3%A9cnicas_cuantitativas-2021.pdf
- Pepe, A. (2011) Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. *Rapport* 14, 18 - 27.
- Retrepo, M. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional: Signo y Pensamiento*. 14 (26). Bogotá: Pontificia. Universidad Javeriana.
- Saratsola, O. (2005). *Función completa, por favor. Un siglo de cine en Montevideo*. Editorial Trilce. Montevideo, Uruguay.
- Uranga, W. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*. Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario (Argentina)
- Varona, F. (8 al 13 de noviembre de 1993). *Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. I Seminario - taller latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional. Santafé de Bogotá, Colombia.
- Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Ed. Tecnos. Madrid, España.

11. Anexos

Anexo 1:

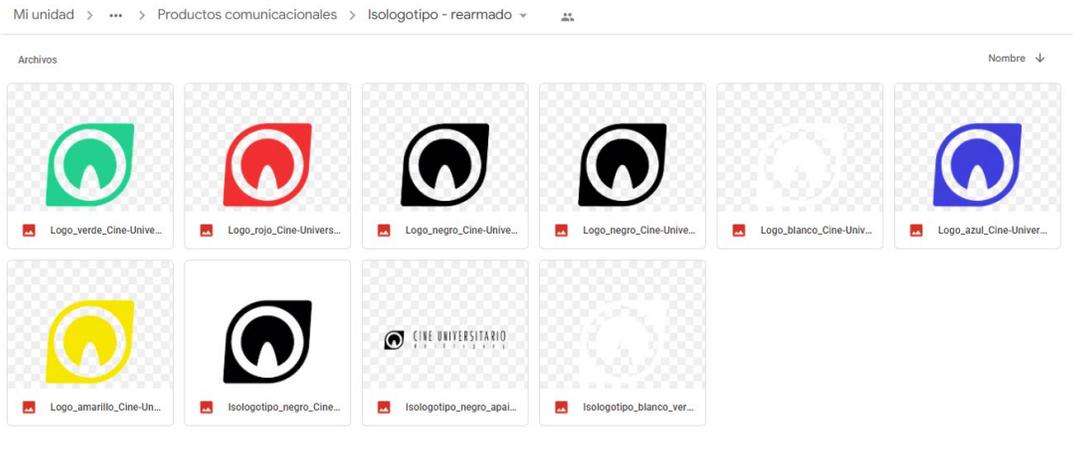
Productos comunicacionales



Rediseño del Imagotipo/isologotipo institucional

Se rediseñó en vectorial el isologotipo institucional. El mismo se creó para brindar autonomía y mayor profesionalismo a la organización en la difusión de su marca.

Todos los elementos gráficos serán entregados a Cine Universitario para su utilización.



Manual de marca

MANUAL DE MARCA



CINE UNIVERSITARIO
d e l U r u g u a y



Índice

Isotipo y logotipo	3
Imagotipo	4
Área de reserva	5
Colores corporativos	6
Usos correctos de la marca	8
Uso incorrecto	11
Tipografía - isotipo	13
Tipografía - documentos	14
Hojas membretadas	16
Firma correo electrónico	18

Isotipo institucional

El isotipo, comúnmente denominado como logo, es la representación gráfica de una marca bajo la forma de un ícono. Es un símbolo que permite la identificación de la organización, integra su imagen y debe aparecer en toda comunicación institucional.



Logotipo institucional

El logotipo es una representación gráfica compuesta exclusivamente de elementos tipográficos.

CINE UNIVERSITARIO
d e l U r u g u a y

Imagotipo / Isologotipo

El imagotipo o isologotipo es la representación gráfica de una marca que conjuga un elemento tipográfico y un ícono. Es así que puede crearse mediante la combinación de un isotipo y un logotipo, como es el caso de Cine Universitario del Uruguay que tiene isotipo y logotipo, y pueden utilizarse juntos o por separado. Cuando se utilizan juntos conforman un imagotipo.

Estas son las únicas formas de utilizar el imagotipo de Cine Universitario: una versión vertical y otra apaisada. Deben respetarse siempre las proporciones y el área de reserva.



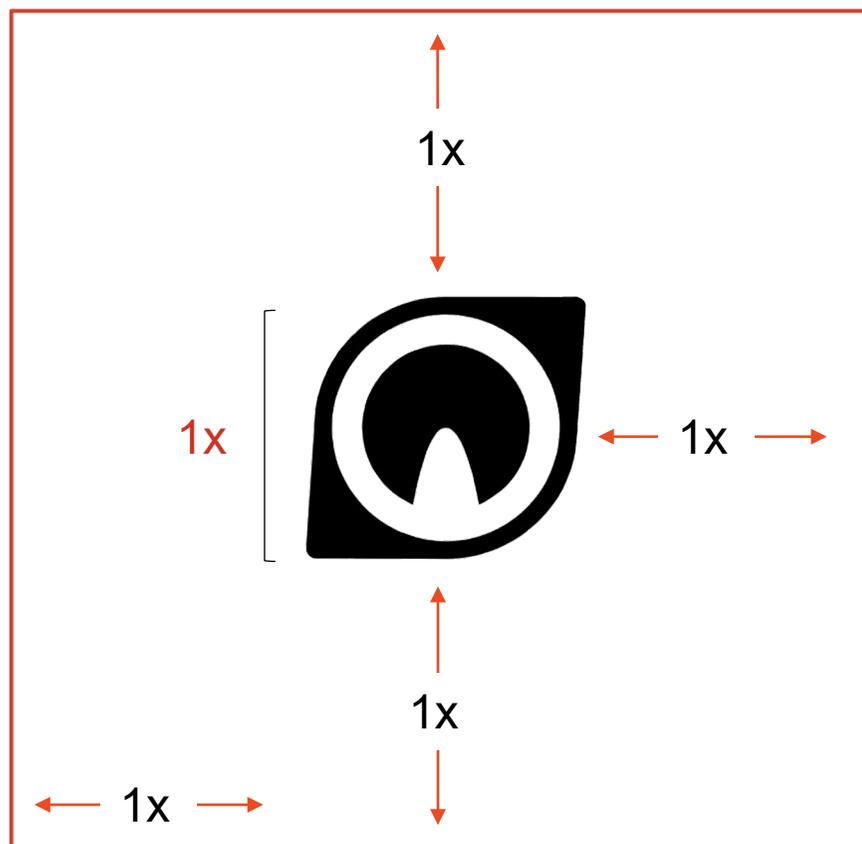
CINE UNIVERSITARIO
d e l U r u g u a y



CINE UNIVERSITARIO
d e l U r u g u a y

Área de reserva

El área de reserva es el espacio que hay entre el isotipo/logotipo/imagotipo y otros elementos que acompañen cualquier pieza gráfica. El área señalada no debe ser invadida por otros elementos de diseño ni por textos.



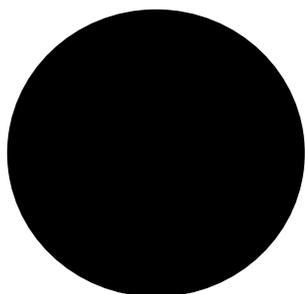
Colores corporativos

Las organizaciones seleccionan paletas de colores para gestionar su imagen. Lo habitual es determinar una paleta primaria y otra secundaria.

Paleta primaria

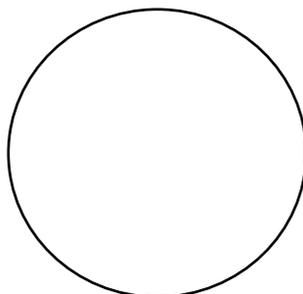
La paleta primaria constituye la base de los soportes gráficos de la organización. Y se utilizará indefectiblemente en los soportes oficiales y prioritariamente para la comunicación interna.

NEGRO

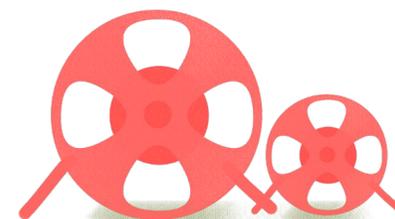


Pantone 2736 C
Hex #000001
CMYK (84, 83, 73, 79)
RGB (0, 0, 1)

BLANCO



Hex #ffffff
CMYK (0, 0, 0, 0)
RGB (255, 255, 255)

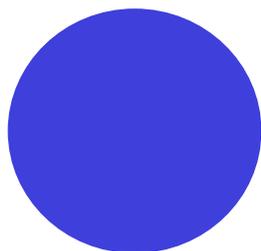


Colores complementarios

La paleta de colores secundarios o complementaria, está diseñada para usarse en piezas promocionales de la organización, en comunicación externa.



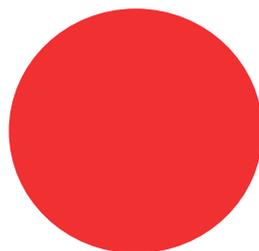
AZUL



Pantone Blue 072 C
Hex #4141d7
CMYK (87, 83, 0, 0)
RGB (65, 65, 215)



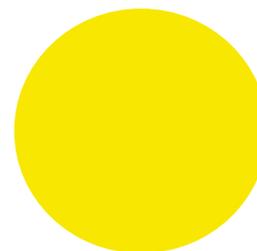
ROJO



Pantone Red 032 C
Hex #d03335
CMYK (0, 94, 81, 0)
RGB (208, 51, 53)



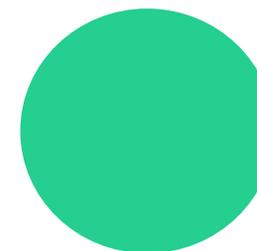
AMARILLO



Pantone 102 C
Hex #f3e612
CMYK (12, 7, 97, 0)
RGB (243, 230, 18)



VERDE



Pantone 7479 C
Hex #78ce91
CMYK (73, 0, 62, 0)
RGB (120, 206, 145)

Usos correctos de la marca

Cuando el fondo sobre el cual se utilizará el isotipo/isologo/imagotipo sea negro u otro color sólido, se preferirá la versión en blanco para su óptima visualización.



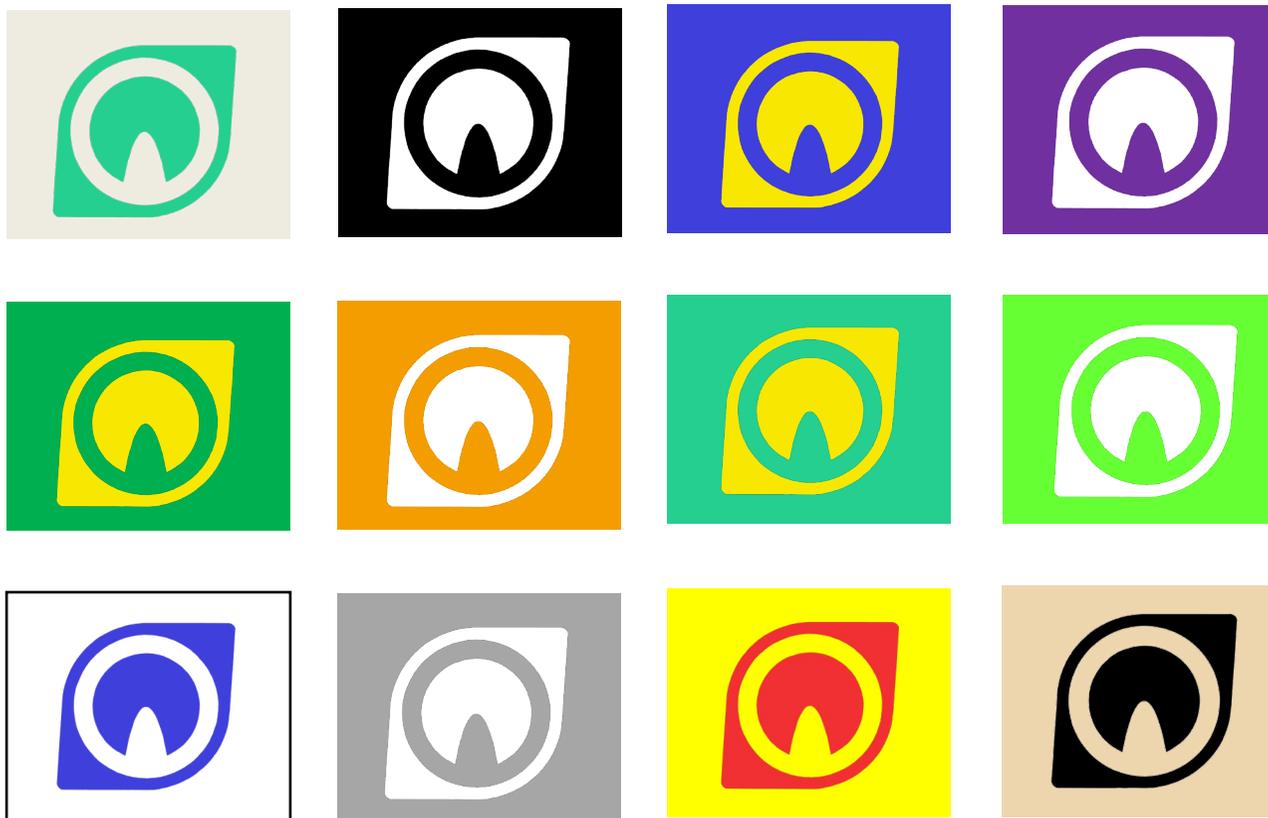
Usos correctos de la marca

Si el fondo es muy claro debe utilizarse el imagotipo en negro para facilitar su lectura. Por el contrario si el fondo tiene una densidad mayor a 30% es recomendable elegir la versión en blanco. Es importante asegurarse que la tipografía sea legible, y que la combinación de colores no resulte agresiva, facilitando su accesibilidad.



Usos correctos de la marca

Se recomienda sobre fondo de color sólido utilizar la versión del isotipo en blanco. Salvo cuando la densidad del color de fondo sea inferior a 20%, en cuyo caso es preferible utilizar la versión color. Igualmente, el uso del isotipo (sin el texto) permite más variantes y combinación de colores, pero siempre teniendo en cuenta los criterios de usabilidad y accesibilidad.



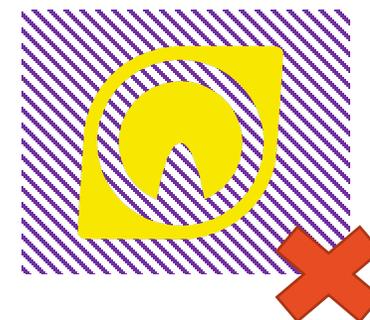
Uso incorrecto

Es necesario entender que el isotipo, el logotipo y su combinación, el imagotipo son símbolos que representan a la organización, su imagen e identidad. Por ello, su uso debe ser cuidadoso, respetando siempre las características que la definen. Ni el isotipo, ni el logotipo pueden editarse, alterarse en ningún sentido.

A continuación, se mencionan algunos ejemplos de malas prácticas:



No estirar, respetar proporción



Deben evitarse los fondos con trama y las combinaciones estridentes visualmente

Uso incorrecto

No editar ni enmascarar imágenes



No agregar sombra ni brillos.



Debe respetarse cada elemento, su posición y proporción. No cambiar color ni agregar efectos



No compartir imágenes difusas o pixeladas



Si se agregará a un fondo con color, debe hacerse en monocromático con transparencia.

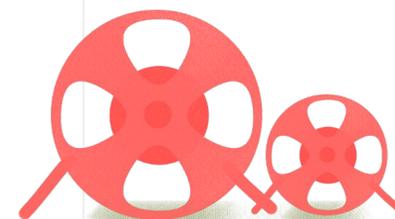
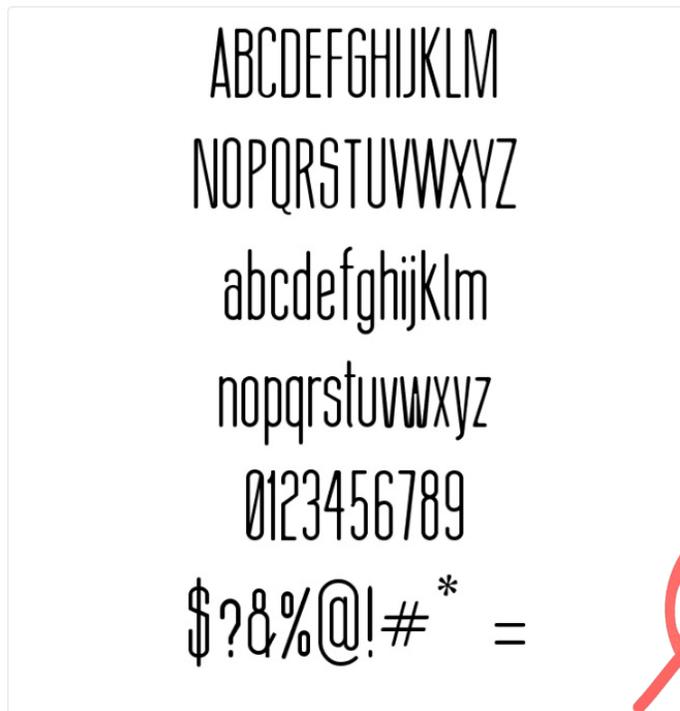
Tipografía - logotipo

El logotipo de Cine Universitario del Uruguay está compuesto por dos textos, cada uno con una fuente diferente. La primera parte: "Cine Universitario" está realizado con Ultrathins Font y para "del Uruguay" se utilizó Thin Cool.

> Ultrathins font >



> Thin Cool font >



Tipografía - documentos

Para la elaboración de todo tipo de documentos institucionales se propone Source Sans Pro. Esta fuente es de uso libre y presenta gran variedad de estilos.

Otra ventaja consiste en su disponibilidad para el desarrollo de sitios y aplicaciones web, así como aplicaciones móviles.

> [Source Sans Pro font](#) >

ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklm
nopqrstuvwxyz
0123456789
\$?&%@!#* =

Source Sans Pro Extra light
Source Sans Pro Extra light italic
Source Sans Pro Light
Source Sans Pro Light italic
Source Sans Pro Regular
Source Sans Pro Regular italic
Source Sans Pro Semi bold
Source Sans Pro Semi bold italic
Source Sans Pro Bold
Source Sans Pro Bold italic
Source Sans Pro Black
Source Sans Pro Black italic



Tipografía

Las tipografías que se proponen como alternativa son: Helvetica y Calibri.

> Helvetica font >

ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklm
nopqrstuvwxyz
0123456789
\$?&%@!#* =

> Calibri font > from Microsoft Windows 10

ABCDEFGHIJKLM
NOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklm
nopqrstuvwxyz
0123456789
\$?&%@!#* =



Hojas membretadas

- Encabezado: en este espacio se jerarquiza el imagotipo institucional.
- Pie: aquí se agregarán los datos de contacto de la organización en la tipografía, antes mencionada, Source Sans Pro en sus variantes Semi Bold y Light. Al comienzo de cada línea y antes del texto se colocarán los íconos correspondientes en el color azul mencionado en el ítem “Colores complementarios”. Todo alineado a la derecha de la hoja seguido por la numeración de la página.

Consejo Directivo

Canelones 1280, Montevideo, Uruguay 

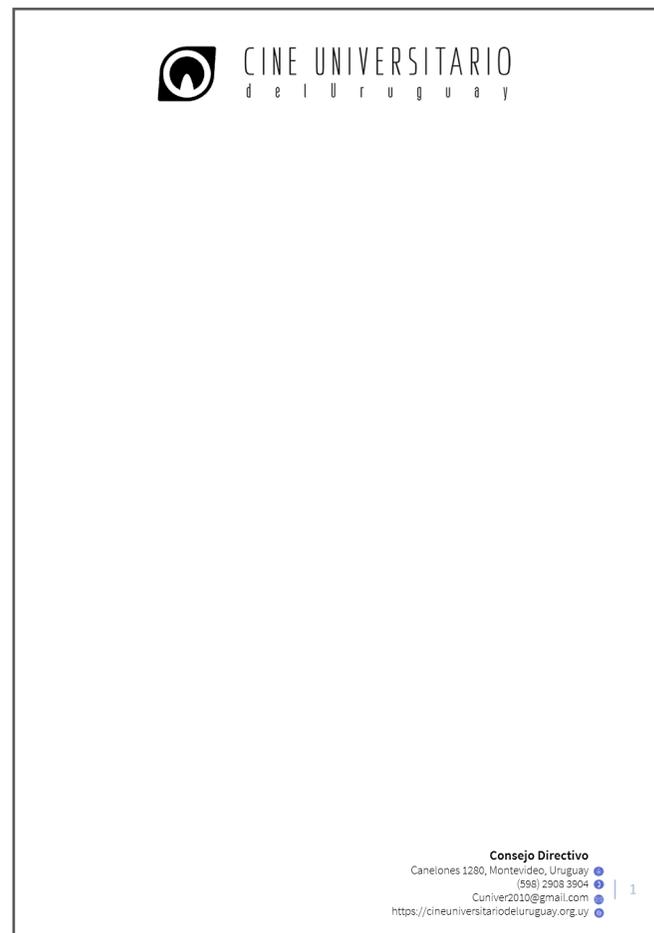
(598) 2908 3904 

Cuniver2010@gmail.com 

<https://cineuniversitariodeluruguay.org.uy> 

Hojas membretadas

Así lucirán los documentos institucionales:



Firma de correos electrónicos

Encabezado: en este espacio se jerarquiza el imagotipo institucional.

Pie: aquí se agregarán los datos de contacto de la organización en la tipografía, antes mencionada, Source Sans Pro en sus variantes Semi Bold y Light. Al comienzo de cada línea y antes del texto se colocarán los íconos correspondientes en el color azul mencionado en el ítem “Colores complementarios”. Todo alineado a la derecha de la hoja seguido por la numeración de la página.

Carolina Subelzo | Consejo Directivo



Canelones 1280, Montevideo, Uruguay

(598) 2908 3904

Cuniver2010@gmail.com

<https://cineuniversitariodeluruguay.org.uy>

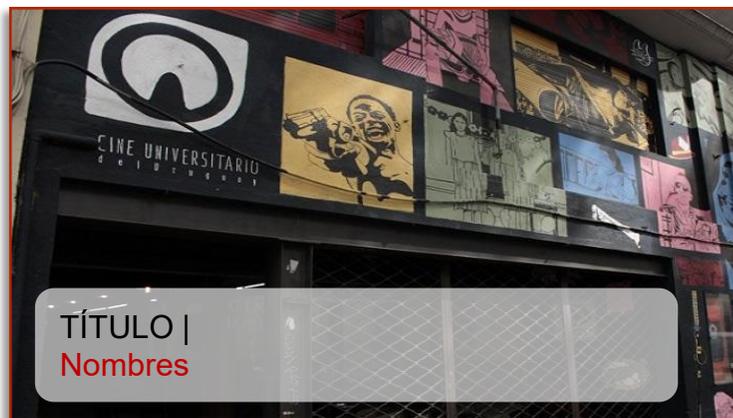
Tarjetas personales



Para las tarjetas de presentación se opta por un fondo negro con isotipo, logotipo y letras en blanco.



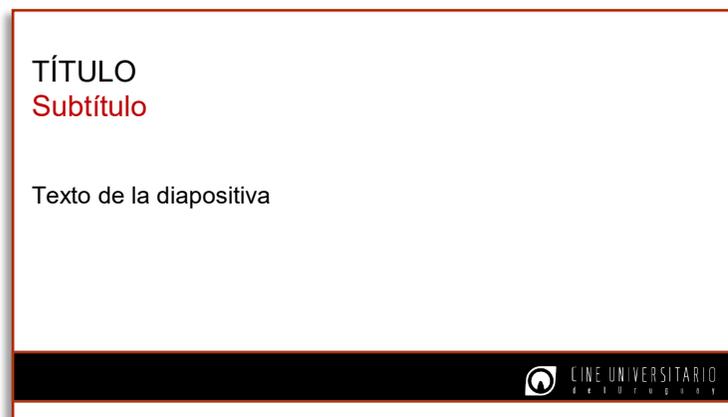
Presentaciones

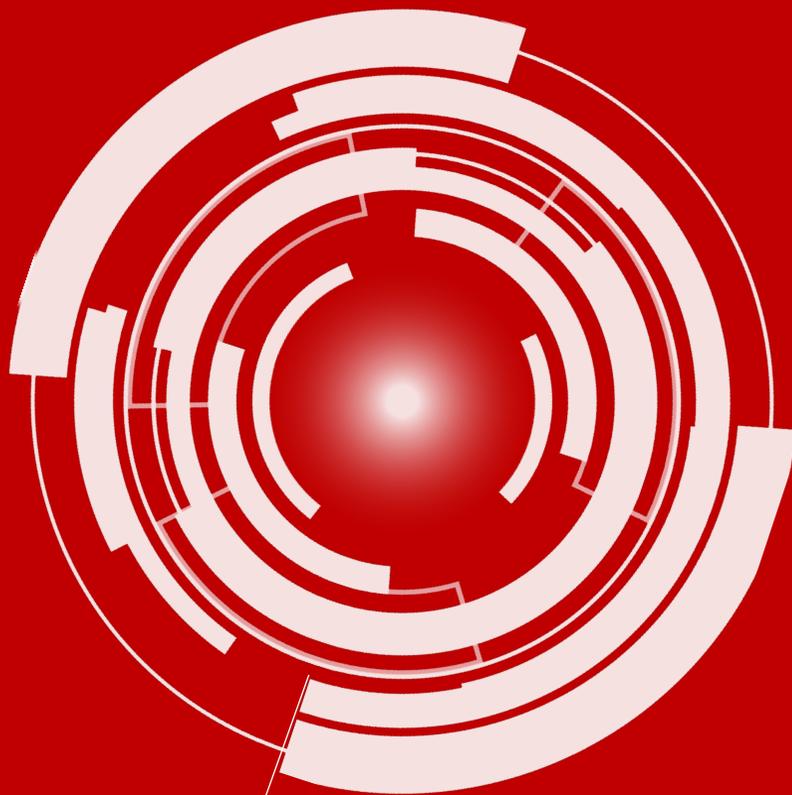


Portada



Cierre





Protocolo de redes sociales





PROTOCOLO DE REDES SOCIALES



CINE UNIVERSITARIO
de l U r u g u a y

Mónica Viera Gómez



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Documento realizado en el marco del Trabajo Final de Grado



Facultad de
Información y
Comunicación

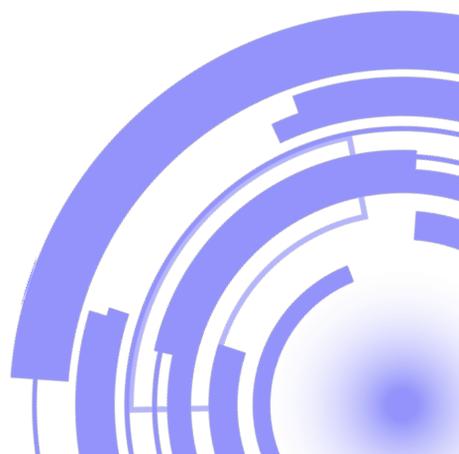


UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Contenido

Introducción	2
Objetivos generales	3
Gestión de redes sociales	3
<i>Creación de una comunidad</i>	4
Pautas generales	4
<i>Frecuencia</i>	5
Tono y estilo	6
<i>Uso de hashtags</i>	6
<i>Uso de emoticones</i>	6
Uso de recursos audiovisuales	6
<i>Cobertura de eventos</i>	7
<i>Gestión de comentarios</i>	7
Seguimiento y análisis de los datos	8
Planificación – Calendario de contenidos	9





Introducción

La elaboración de este protocolo tiene por finalidad homogeneizar las prácticas, usos y estilo en la gestión de las redes sociales institucionales de Cine Universitario del Uruguay, estableciendo las pautas de comunicación a desarrollar en los canales digitales.

El uso de las redes sociales constituye una herramienta eficaz y masiva de comunicación, a la vez que genera transparencia e interacción cotidiana. Al ser canales bidireccionales potencian la escucha de los diferentes públicos y facilitan las respuestas a las diferentes consultas realizadas, así como la difusión de los mensajes que se quieran amplificar a un costo nulo o muy bajo, en comparación con la publicidad tradicional.

Uruguay es líder en la región en acceso a Internet, uso de dispositivos inteligentes y redes de conectividad eficientes.

En cuanto al alcance, las últimas mediciones publicadas en el Perfil del Internauta Uruguayo realizado por Grupo Radar, el 93% de la población de Uruguay es usuaria de Internet. Y si tomamos los datos de Montevideo, donde se ubica Cine Universitario del Uruguay, el porcentaje llega al 95%.

A su vez, el 100% de los uruguayos entre los 12 y los 49 años acceden regularmente a Internet. En la franja etaria que sigue, de 50 a 64 años, el 96 % es usuaria de Internet. Incluso, a partir de los 65 años el porcentaje sigue siendo alto, alcanzando el 76% del total.

Además, el 34% de los internautas uruguayos invierte más de seis horas al día en Internet, siendo Facebook la red social más utilizada por los internautas uruguayos (70%), a pesar de su caída a nivel mundial en los últimos años. Lo siguen Instagram, Twitter y TikTok, en ese orden.

Otro dato significativo refiere a que 8 de cada 10 usuarios en Uruguay buscan información sobre organizaciones y marcas por Internet, lo que equivale a más de 700 mil personas.

Las redes sociales brindan respuestas inmediatas y directas a usuarios cada vez más exigentes y demandantes, permiten redireccionar el tráfico al portal web y entre otras acciones, facilitan la organización de las diferentes áreas o productos segmentando los contenidos en las distintas plataformas y con el uso de hashtags.

En definitiva, son medios universales, masivos y accesibles de difusión, lo que permite aumentar el alcance y la interacción con los diferentes públicos.





Objetivos generales

Este protocolo lista los criterios generales para la gestión de la comunicación institucional en redes sociales.

Surge de la necesidad de crear una estrategia de comunicación digital para optimizar los recursos materiales y humanos, facilitar la planificación, el diseño y la publicación de contenidos en redes sociales.

Los criterios que aquí se detallan sirvan de marco para quienes gestionan/gestionarán la comunicación digital

Los objetivos generales del presente trabajo son:

- Servir de soporte a las estrategias de la organización.
- Difundir las acciones que lleva adelante Cine Universitario del Uruguay.
- Reposicionar la marca, dando a conocer los diferenciales de la organización, así como su propuesta cultural.
- Mantener una comunicación fluida con los diversos públicos, favoreciendo un vínculo más estrecho con los grupos de interés..

Gestión de redes sociales

En primera instancia, es necesario determinar las personas que gestionarán las cuentas oficiales en redes sociales. El trabajo implica, en principio, un mínimo de dos roles bien diferenciados:

- a) Un/a Social Media Strategist o Social Media Manager, que se encargará de planificar la comunicación digital a corto, mediano y largo plazo, analizando estrategias que tengan en cuenta los beneficios y alcances de cada una de las redes según el mensaje que se quiera difundir y los públicos a los que se quiera llegar. También será responsable de crear un cronograma claro de acciones y definir las posibles campañas.
- b) Un/a Community manager o Gestor/a de comunidades. Su trabajo consistirá en publicar los contenidos seleccionados, dar seguimiento a las acciones realizadas, responder las consultas y comentarios de los diferentes públicos, y realizar informes estadísticos periódicos, que permitan la mejora en la toma de decisiones. Su rol en la articulación entre la organización y los públicos es relevante. Su buena gestión marcará una diferencia en el relacionamiento con los grupos de interés y posibilitará mejoras en los procesos de trabajo y que estos sean visualizados y valorados por los usuarios.

Cuando no sea posible la división de tareas, recaerán todas en un/a encargado/a que deberá a su vez observar en tiempo real las pautas, analizar y medir las respuestas para obtener retroalimentación. Estas tareas permiten la evaluación de acciones y campañas con el fin de mejorar su rendimiento y alcance.



Creación de una comunidad

El fin de las redes sociales es crear y mantener una comunidad. Para ello, debe generarse una buena reputación más allá de los contenidos compartidos. Todo lo que abarque a la organización va a influir en su imagen. En ese sentido, el gestor de redes sociales debe estar en permanente comunicación con los públicos y prestar especial atención a los comentarios y mensajes, así como a situaciones externas a la organización, para adelantarse a posibles escenarios que puedan poner en riesgo la reputación de la organización, su relacionamiento con los públicos o incluso, generar un daño más significativo.

Para generar confianza es fundamental compartir informaciones fehacientes, que resulten atractivas a los grupos de interés, manteniendo en todo momento una comunicación respetuosa y empática con los usuarios, respondiendo todas las consultas o derivándolas cuando corresponda.

Se desaconseja seguir a las cuentas que tengan nombre de usuario o avatar ofensivos, que realicen acciones violentas o que hagan notorio spam.

Pautas generales

Cine Universitario del Uruguay tiene presencia en las principales redes sociales:

- Facebook
- Instagram
- Twitter

Siendo una organización cultural *cinclubista* podrían anexarse otras plataformas audiovisuales a futuro, siempre que redunden en un beneficio para Cine Universitario y amplíen su alcance.

Contenidos

Hay una necesaria jerarquización de contenidos, según la importancia revestida y la relación que guarde con los lineamientos estratégicos de la organización.

Para asegurar una correcta y eficiente comunicación digital, este protocolo establece cuáles son los insumos comunicacionales que se priorizarán:

- Artículos e informaciones publicados en el portal web institucional
- Actividades organizadas por Cine Universitario del Uruguay o en las que participe el Consejo o sus integrantes en representación de la organización.



- Cobertura y/o transmisión de eventos organizados o en los que participe Cine Universitario o sus miembros en representación, ya sea en vivo y/o diferido, como conferencias, charlas, muestras, exposiciones, firma de acuerdos, celebraciones, etc.
- Notas de prensa y comunicados internos.
- Notas de prensa y entrevistas realizadas por medios locales o internacionales sobre Cine Universitario o que promueva actividades que la organización realiza.
- Audiovisuales, presentaciones y otros contenidos de repositorios propios.
- Actividades auspiciadas o declaradas de interés por Cine Universitario.
- Acciones interinstitucionales coordinadas con otras organizaciones.
- Campañas comunicacionales institucionales o interinstitucionales.
- Convocatorias a concursos.
- Difusión de oferta laboral.
- Premiaciones organizadas y/o auspiciados por Cine Universitario.
- Premiaciones en las que participen como nominado/s Cine Universitario del Uruguay y/o sus integrantes

Frecuencia

La recomendación general es publicar de 1 hasta un máximo de 5 noticias por día, si la información lo hace imprescindible.

En caso de darse múltiples novedades se dará prioridad a la que por fecha o relevancia deba publicarse. Cuando no existan motivos que obliguen a su publicación inmediata, se planificarán en los siguientes días según relevancia, siempre teniendo en cuenta los horarios más populares en cada red social para obtener el mayor alcance posible.





Tono y estilo

La comunicación en redes sociales además de respetar el estilo de los diferentes canales, tiene que ser fiel a la identidad de la organización y a las características de los públicos objetivos.

Según los públicos definidos estratégicamente por la organización se utilizará el voiceo rioplatense, verificando una correcta ortografía.

Como se trata de una organización vinculada al entretenimiento y la cultura cinematográfica, pueden permitirse e incluso se aconsejan licencias en cuanto a la utilización del humor, siempre que se guarde el respeto debido.

También es conveniente cuidar la calidad de las imágenes que se publican, y respetar los derechos de autor de las mismas, agregando las fuentes y los créditos que correspondan. Se busca de esta manera generar engagement en el público potencial a través de las cuentas existentes en redes sociales, fidelizando a los nuevos usuarios con el objetivo de mantener un buen relacionamiento y generando un efecto multiplicador por recomendación.

Uso de hashtags

Los hashtags y palabras claves, son de utilidad para difundir un tema o evento, y para ordenar la conversación. También resulta útil en la búsqueda de contenidos y para mejorar el posicionamiento.

La práctica de incluir hashtags en las publicaciones es pertinente si se cumplen los objetivos antes descritos, pero no se recomienda en exceso, salvo en Instagram, red que admite y hasta puede resultar beneficiosa su utilización. De todos modos, debe evitarse el abuso del recurso.

Uso de emoticones

Se admite el uso de emoticones, pero no debe resultar excesivo.

Uso de recursos audiovisuales

Los recursos audiovisuales son fundamentales y hacen que las publicaciones sean más atractivas. Por ello, es recomendable utilizarlas siempre que sea posible. Para su difusión es necesario contar con los derechos de propiedad intelectual o permisos necesarios.

Se aconseja la utilización de imágenes propias, libres o con licencia Creative Commons, las cuales pueden descargarse de bancos de imágenes online de acceso gratuito.

Los audiovisuales pueden contener música o sonido ambiente siempre y cuando no tengan derechos de autor que restrinjan su difusión, ya que las plataformas los detectan y pueden sancionar a los administradores o incluso cerrar las cuentas.



Los formatos de videos admitidos pueden variar en las diferentes redes sociales, pero los más comunes son: MP4, MOV, MPEG, AVI, WMV, FLV, 3GPP y M4V.

Todos los recursos audiovisuales deben cumplir los criterios de calidad que aseguren su correcta visualización. No pueden verse pixelados ni con textos ilegibles.

También es necesario, evaluar previamente su formato y dimensión atendiendo a las diferentes redes en las cuales se difundirá. Cada red establece sus formatos y dimensiones óptimas, si no se tiene en cuenta el aspecto de la publicación puede lucir poco profesional.

Otro aspecto a verificar es el correcto uso del isologotipo institucional, siguiendo las indicaciones que aparecen en el Manual de marca.

Cobertura de eventos

Los eventos, siempre que se entiendan como relevantes, se transmitirán en vivo por la/las red/es que se estime/n más pertinente/s según el público al que se quiera llegar.

En cuanto a la mediatez se dará prioridad a Twitter, utilizando las demás redes para difundir con posterioridad una eventual nota web o la síntesis de lo sucedido.

En Twitter se difundirán en tiempo real fotos y/o videos, preferiblemente a través de hilos. Cada posteo a su vez deberá contener informaciones sobre el evento, frases destacadas citando siempre la fuente y, cuando fuera posible, enlaces a sitios web que permitan profundizar en la información.

De ser posible, se grabará parte o la totalidad del evento con la finalidad de realizar una nota que enriquezca el sitio web. A su vez, cuando esta sea publicada en el portal se compartirá en las redes sociales.

Gestión de comentarios

Se establece un plazo máximo para responder las consultas y los comentarios de 24 horas, intentando que sea lo más cercano a la hora de realizados.

Siempre que por fuerza mayor o desconocimiento momentáneo no se pueda brindar una respuesta a tiempo, es recomendable igualmente dar acuse de recibo y aclarar que se brindará una respuesta u orientación apenas sea posible. Esto sucede cuando, por ejemplo, el dato que se pide no depende de la organización o se esté gestionando.



Siempre se propiciará la interacción y la generación de comentarios. Los cuales deben ser monitoreados y analizados, para dar respuesta a la mayor brevedad. Estas acciones a su vez permiten conocer a nuestros públicos y las tendencias.

Si los comentarios son positivos, además de agradecerlos se les puede dar un like/fav. Si el tenor de los mismos fuera netamente agresivo o resultara incongruente con lo publicado, o desinformaran, pueden ocultarse, para no perjudicar a nuestros públicos garantizando un ambiente respetuoso.

Los comentarios violentos o groseros pueden moderarse automáticamente en las redes sociales a través de su configuración. Si alguna situación se escapara a la moderación, los mismos pueden ser eliminados.

No deben admitirse jamás comentarios racistas, violentos o que falten el respeto a colectivos sociales, culturales o religiosos.

Seguimiento y análisis de los datos

Todas las redes sociales brindan herramientas estadísticas, a través de las cuales puede hacerse un seguimiento de la interacción, alcance y rendimiento de las publicaciones realizadas. También existen plataformas y aplicaciones que permiten profundizar en estos datos, e incluso en comparación con la competencia, aunque la mayoría son de pago.

Todos estos insumos son fundamentales y deben aprovecharse para optimizar la comunicación en función de los diferentes grupos de interés y los objetivos que se hayan trazado. Y también para conocer las tendencias en el área, lo cual ayuda a predecir los cambios y poder adelantarse a ellos.

En el caso de las campañas publicitarias, permiten visualizar en tiempo real su evolución y hacer cambios que favorezcan las conversiones.





Planificación – Calendario de contenidos

Las principales redes sociales brindan herramientas que facilitan la gestión de las mismas, por ejemplo, la programación de contenidos.

Se recomienda elaborar una planilla para planificar las publicaciones mes a mes, atendiendo a los productos, temáticas, eventos, efemérides y otros insumos de interés que la organización quiera difundir sin descuidar aquellas informaciones que nuestros públicos requieren.

Una vez, organizados los insumos los contenidos pueden programarse directamente en las redes sociales, lo cual asegura una continuidad de la presencia online, a la vez que permite alternar contenidos diferenciados para los diversos públicos.

La programación de contenidos también facilita la publicación de contenidos que por necesidades puntuales deben difundirse feriados, fines de semana o en horarios complejos.

A continuación se presentan algunos ejemplos de planillas para planificación de publicaciones en redes sociales. Su diseño va a variar según la cantidad de redes sociales que se gestiona, los tipos de contenido, si se trata de publicaciones orgánicas o de campañas publicitarias, etc.

MES / RED	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
ENE-FEB	31	1	2	3	4	5	6
Facebook	Video instituc			T. Literario	Evento sem		Saludo instit
Instagram	Video instituc		T. Literario	Evento sem		Saludo instit	
	7	8	9	10	11	12	13
Facebook	Paseo				Día del enfermo		
Instagram	Paseo				Día del enfermo		
	14	15	16	17	18	19	20
Facebook	T. Psicomotric				Concierto		
Instagram	T. Psicomotric				Concierto		
	21	22	23	24	25	26	27
Facebook	Sonrisa-calidez			Psicom-pintura		Psicom. Fina	
Instagram	Sonrisa-calidez			Psicom-pintura		Psicom. Fina	

AGO	1	2	3	4	5	6	7
Facebook							
Instagram							
	8	9	10	11	12	13	14
Facebook							
Instagram							
	15	16	17	18	19	20	21
Facebook							
Instagram							
	22	23	24	25	26	27	28
Facebook							
Instagram							
	29	30	31	1	2	3	4
Facebook							
Instagram							

Promociones - objetivo:

Inicial-liceo - promoción de negocio local

Posteo íg liceo en zona colegio

Historia liceo

Inicial - Campaña promoción de negocio local

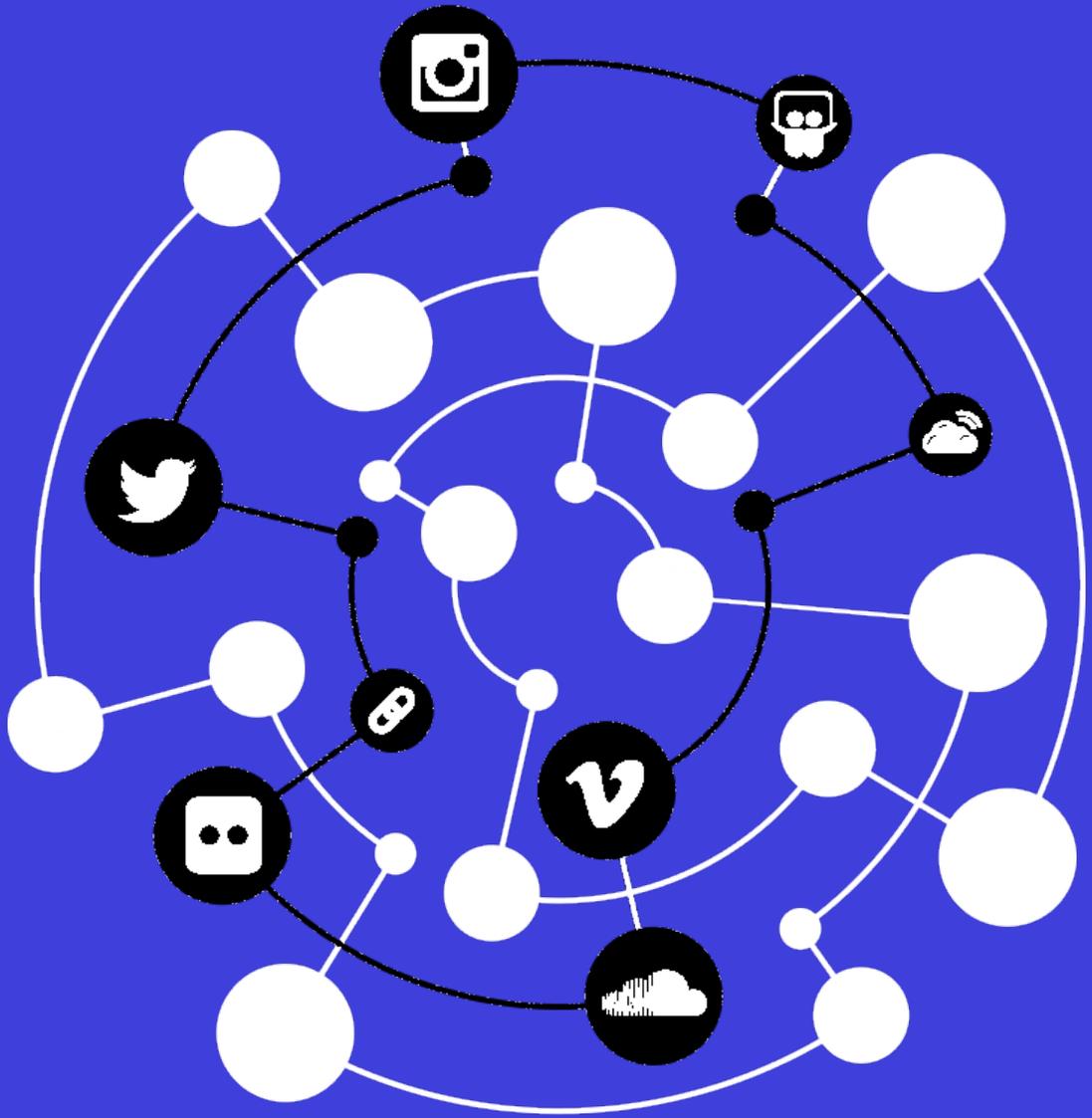
Sitio web enlace a novedad inscripciones

2023

Promociones - objetivo:

Inicial-liceo - promoción de negocio local

Inicial - Campaña promoción de negocio local



Mónica Viera Gómez



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Documento realizado en el marco del Trabajo Final de Grado



Anexo 2:

Archivos fotográficos de las sedes de Cine Universitario



PLATEA DEL CINE UNIVERSITARIO DE LA CALLE ANDES, 1956



PLATEA DEL CINE UNIVERSITARIO DE LA CALLE SORIANO, 1964

Las primeras dos fotos son extraídas del libro “Función completa, por favor. Un siglo de cine en Montevideo”, de Osvaldo Saratsola.

Las siguientes fotografías fueron tomadas durante el proceso de intervención de la organización.







Revistas Film y Nuevo Film de Cine Universitario.



Los ejemplares de Film se pueden consultar en: <https://anaforas.fic.edu.uy/jspui/handle/123456789/5712>

Los ejemplares de Nuevo Film se consultan en: <https://anaforas.fic.edu.uy/jspui/handle/123456789/36278>

Anáforas es un repositorio digital creado por el ex Seminario de Análisis de la Comunicación hoy Fundamentos lingüísticos de la comunicación de la Facultad de Información y Comunicación (FIC - UdelaR).

Anexo 3: Entrevistas

Pauta de entrevista en el primer encuentro con Cine Universitario del Uruguay

10 de junio de 2021

De modo general ¿Qué nos pueden comentar sobre el Cine Universitario?

Cine Universitario del Uruguay es una organización de la sociedad civil sin fines de lucro fundada el 28 de diciembre de 1949. Si bien la institución se origina por iniciativa de un grupo de estudiantes de la Facultad de Derecho, cuando crean el Departamento Cinematográfico de Teatro Universitario del Uruguay, es independiente a cualquier universidad.

Concebido como un cineclub, algunas de las principales actividades *cinclubísticas* eran: cursos de formación, publicaciones, festivales, concursos, conferencias, creación de una cineteca y biblioteca, entre otros; que permitieron a sus socios o espectadores casuales introducirse en la cultura cinematográfica.

Actualmente Cine Universitario del Uruguay tiene la finalidad de difundir la cultura cinematográfica en diversas áreas. Se promueve la difusión, reflexión y disfrute de una variada programación, como también cursos de formación, talleres, charlas, espectáculos en vivo, entre otras actividades.

¿Qué aspectos dirían que identifican a la organización?

Cine Universitario se identifica con el concepto de cineclub. Nuestros espectadores lo ven como un “bastión de la cultura” donde pueden ver películas que en otros lugares no. También es un lugar que sufre dificultades y los socios lo saben.



¿Tienen identificados sus públicos?

De forma estimada diferenciamos entre dos grandes públicos, pero podrían diferenciarse mucho más. Actualmente no tenemos un análisis detallado ni profundo de nuestros públicos.

¿Cuál es la edad promedio del público que más asiste al cine?

Tenemos dos públicos más o menos diferenciados. Por un lado, un grupo de socios mayores de 60 que asisten regularmente (casi que de forma diaria) al cine. Por otra parte, tenemos un público más joven, de entre 18 y 35 años, que asisten de forma más irregular, pero con cierta consistencia al cine.

¿Qué tipo de películas son las que más se exhiben?

Exhibimos películas “de culto” o clásicas, con ciclos divididos por directores, actores o temáticas. Algunos de estos son propuestas del Consejo Directivo, de la Comisión de Programación, socios que piden alguna función o los mismos directores que ofrecen sus filmes.

¿Cuántas personas integran la organización?

El Cine Universitario funciona con un consejo directivo honorario, compuesto por ocho personas, y un equipo de tres funcionarios remunerados. El consejo directivo está integrado por tres directores ejecutivos, un tesorero, tres consejeras y un delegado de la UdelaR. El equipo de trabajadores remunerados está integrado por un jefe de departamento, una funcionaria y una auxiliar de servicio.

¿Qué áreas/servicios ofrece hoy día la organización?

Al día de hoy el cine ofrece como servicio principal la exhibición de largometrajes. También se realizan ocasionalmente actividades temáticas especiales en formato proyección + debate, y cursos sobre cine.

Otros servicios son el archivo y biblioteca, gestionado por Andrea Armani, destinado a estudiantes e investigadores.

Tenemos un espacio de cantina, que está en proceso de iniciar un alquiler. Por último, en el cine funciona un espacio de alquiler de películas en formato DVD.

¿Tienen un plan de negocios? En caso de ser así ¿Cuáles son los más representativos o cuáles han resultado más exitosos?

No tenemos un plan de negocios.

¿Han tenido o tienen un organigrama? ¿Cómo es la división de tareas?

No tenemos actualmente un organigrama. En cuanto al consejo directivo, los tres directores ejecutivos y el tesorero tienen responsabilidades específicas establecidas estatutariamente, usualmente asociadas a procedimientos formales. Para los temas cotidianos, solemos repartirnos de acuerdo al interés y la disponibilidad de cada persona. Tenemos un equipo de *Programación* integrado por Nicolás Erramuspe y Carolina Zabelso, un equipo de *Redes* integrado por Carolina Zabelso y Chiara Miranda, el equipo del archivo y biblioteca integrado por Andrea Armani. También formamos equipos más pequeños para temas específicos, por ejemplo, eventos en conjunto con otras organizaciones, o actividades temáticas.

¿Cuáles son los perfiles de los empleados de la organización? ¿Su formación está ligada a los diversos servicios que ofrece la organización?

Son tres empleados: Pablo Silva, gerente del área administrativa; Margarita Garralaga, trabaja en la boletería. Es egresada del Claeh con estudios en gestión cultural.

¿Qué canales de comunicación utilizan entre los miembros de la organización y cuáles utilizan para y con el público?

Entre quienes integramos la organización solemos comunicarnos mediante WhatsApp o teléfono, y tenemos reuniones presenciales periódicas.

Con nuestros públicos nos comunicamos mediante redes sociales (Instagram, Twitter y Facebook) y correo electrónico. También de forma personal en el espacio físico del cine.

¿Qué necesidades sienten que tienen actualmente en el área de la comunicación?

Muchísimas. No tenemos un plan de comunicación; no tenemos identificados claramente ni caracterizados nuestros públicos; no tenemos un registro sistemático de socios, asistencia diaria ni ciclos que mejor funcionan; manejamos la web y redes sociales en base a objetivos a corto plazo, ya que no contamos con una estrategia definida ni lineamientos generales; no tenemos establecido un vínculo fuerte ni sostenido en el tiempo con la prensa especializada en cine, ni lineamientos de gestión de prensa; no tenemos establecido ningún criterio de vocería; por nombrar algunas.



¿En qué estado se encuentran con la situación con la pandemia? ¿Cuáles son las dificultades que han surgido? ¿La organización ha logrado desarrollar estrategias o modos de adaptación en cuanto a sus servicios? Por ejemplo: si los cursos/talleres/eventos han podido realizarse en modalidad virtual o si hubo un aumento en la renta de DVDs.

El cine ha permanecido cerrado por la inhabilitación de espectáculos públicos. En este marco, no hemos podido adaptarnos a otros modos de exhibición o plantear cursos online.

¿Hay alguien designado para el área de la comunicación? ¿Qué perfil tienen quienes son referentes en ese tema? ¿Qué experiencia en el tema pueden compartir?

No tenemos a nadie designado específicamente para el área de comunicación. Si bien tenemos varios comunicadores en el consejo directivo, nos dedicamos a distintas tareas dentro del equipo, algunas que podrían asociarse a un área de comunicación y otras que no. Actualmente lo más similar a un área de comunicación sería el equipo de Redes (que incluye la web y el mail), integrado por Carolina Zubelso, comunicadora con perfil audiovisual, y Chiara Miranda, comunicadora con perfil organizacional. El trabajo de este equipo es completamente voluntario, lo que dificulta la consistencia en el tiempo dedicado y no permite elaborar lineamientos estratégicos a largo plazo ya que lo urgente y cotidiano suele ser prioritario.

¿Cuentan con una estrategia de comunicación específica? En caso de ser así ¿mediante cuáles medios lo llevan a cabo?

No, actualmente no.



¿Qué problemas o situaciones identifican en la actualidad con respecto al negocio?

El principal problema es la subsistencia y sostenibilidad económica del cine. Nos hemos planteado distintas posibles salidas, desde desarrollar las redes sociales como modo de atraer personas nuevas, incluir otras actividades culturales, etc.

¿En qué consisten los cursos de formación, qué temas abordan y cómo es la metodología de los mismos?

Los cursos abordan temáticas vinculadas con el cine desde diferentes perspectivas. Los más recientes han sido sobre *Historia del cine documental*, *Cine y literatura*, *Cultura del rock en el cine*, *Tarantino y la transtextualidad*. Son presenciales, bajo la modalidad de exposición o taller, y se entregan certificados de aprobación o concurrencia.

Entrevista a empleado de Cine Universitario

20 de julio de 2021

¿Cuál es tu rol dentro de Cine Universitario y cuáles son las actividades que realizas?

Yo soy el jefe de departamento de Cine Universitario. Ahora en este momento, como somos muy poquitos funcionarios, somos tres, mi rol es hacer de todo un poco. Pero en realidad mi trabajo en sí es hacer de gerente, coordinar todos los funcionarios y todas las actividades.

¿Hace cuánto tiempo que estás trabajando aquí?

El 2 de agosto va a hacer veinte años que trabajo en Cine Universitario, así que ya es un tiempito.

¿Qué es lo que más te gusta de trabajar aquí?

A mí me encanta trabajar acá pero no te puedo explicar bien el por qué. Me es más fácil tratar con la gente que viene y demás, y hacer más o menos que esto funcione.

¿Te sentís cómodo atendiendo al público?

En realidad, en un principio me costó, aunque tengo facilidad para atenderlo. Yo empecé a trabajar acá con 18 años, pero la mayoría de gente que viene me conoce desde chico. Tengo una afinidad con la gente que viene, sobre todo de esta primera hora (16:00 hrs) que son gente mayor.

¿Ese público se conocen entre ellos?

Sí, la inmensa mayoría se conocen entre ellos y nos conocen a nosotros que estamos trabajando desde hace mucho tiempo. A mí me gusta el trato con este público y en este lugar, si fuese en otro lugar no sé si fuese de otra manera.



¿Cómo definirías, desde tu perspectiva, la esencia o la identidad de Cine Universitario?

La actividad de Cine Universitario es una, pero dependiendo del horario se diferencia. Si vos venís a primera hora, es más bien un rol social, no tanto de difusión de cine y demás; es una contención porque generalmente se trata de gente mayor que no tiene otra cosa que hacer y generalmente son gente que vive sola. En realidad, la función de Cine Universitario no es dar esa contención, pero al final es lo que se termina haciendo. El rol de Cine Universitario es ser una institución cultural sin fines de lucro que lo que pretende es difundir el cine como medio de arte y de expresión, pero si vos ves los horarios eso va variando muchísimo, alrededor de las ocho de la noche viene gente más joven que viene puntualmente porque le interesa lo que dan. Esta gente (el público mayor) viene todos los días y no le interesa mucho lo que se da.

¿Se lo toman como una rutina?

Sí.

¿Cuáles dirías que son los principales problemas que atraviesa la institución?

Económicos, siempre son económicos. Después de que reabrimos el año pasado, desde el primer cierre por la pandemia, vino más gente, pero siempre los problemas acá son económicos. Yo hace 20 años que trabajo acá, y por lo menos desde hace 30 o 35 años los problemas de Cine Universitario son económicos.

¿Cómo ves al Cine Universitario dentro de cinco o diez años?

Si sobrevive, esa es la pregunta en realidad. Nosotros vamos buscando a medida que vemos que es ensayo y error; si por este lado podemos seguir abiertos vamos un poquito más, si ya tenemos



dificultades y se nos plantea o seguir de la misma manera o cerrar, nos vamos por la que nos permita estar abiertos. Es eso, sólo sobrevivir.

¿Tienen alguna idea o estrategia de cómo se podría solucionar esto?

Hubo un cambio hace dos o tres años, donde asumió una nueva directiva que el promedio de edad es de alrededor de 25 o 26 años, y yo venía acostumbrado de que el promedio de edad de los directivos sea de 70 años. Hay un viraje de los directivos que apuntan a tratar de insertar a Cine Universitario de nuevo y volverlo lo que fue (...) en realidad la idea es resurgir de Cine Universitario, hay que ver cómo se puede llegar a lograr eso, pero van por buen camino.

¿Cuál crees que es la percepción que tienen los demás de Cine Universitario? Sobre todo, aquellos que no conocen mucho a esta organización.

Mucha gente tiene una percepción antigua de Cine Universitario, que ésta era una institución importante. Mucha gente todavía cree que nosotros tenemos un vínculo más estrecho sobre todo económico con la UdelaR, que no lo tenemos en realidad. Somos Cine Universitario fundado por estudiantes universitarios, pero no dependemos de la UdelaR, la idea es tratar de aunar esfuerzos entre la UdelaR y nosotros como para salir adelante, pero en los hechos no tenemos ninguna vinculación estricta con la UdelaR.

¿Cuáles son las instituciones con quienes tienen mayor vínculo?

Con todos. Hubo una época en que Cine Universitario se encerró y no tenía vínculo con ningún tipo de institución, pero hoy tenemos un muy buen vínculo con la UdelaR, con Cinemateca, con el Teatro El Galpón, con Socio Espectacular. O sea, desde que llegaron estos muchachos (la directiva) ya se abrió el abanico de público y de instituciones con las que nos podemos llegar a relacionar más y mejor.



¿Cuál es tu percepción en cuanto a la comunicación interna de la organización?

Es que en realidad somos sólo tres funcionarios, la comunicación es sumamente fluida.

¿O sea que no se trata de una comunicación vertical?

No. Hubo momentos en donde los directivos marcaban una diferencia, en donde ellos mandaban y nosotros obedecíamos, pero éramos más funcionarios. Cuando yo empecé a trabajar hace más de veinte años, éramos alrededor de casi veinte personas trabajando y en realidad eso se tenía que dar. Ahora somos tan poquitos que dependemos de que los directivos vengan a dar una mano para que esto funcione (...) Si no hay compromiso de los funcionarios con los directivos, no funciona, somos muy poquitos, es el mismo trabajo, pero con casi diez veces menos de la cantidad de gente que había antes. Es subsistir, porque ellos (la directiva) están porque les gusta el cine y demás, y nosotros estamos porque después de mucho tiempo tenés que tener un cariño (...). No es una línea de trabajo militar, en donde ellos dicen esto es lo que hay que hacer, ellos de última sí toman la decisión, pero no sin antes escuchar a los funcionarios, porque como les dije, los directivos tienen un promedio de edad de treinta años, y cuando yo empecé a trabajar algunos ni siquiera habían nacido y por lo tanto necesitan de la experiencia de otros.

Entrevista a consejera (encargada del área de biblioteca) de Cine Universitario

Miércoles 4 de agosto 2021

¿Cuáles son tus actividades y/o tu rol dentro de Cine Universitario?

Yo soy Licenciada en Archivología, ese es mi trabajo y en realidad me acerqué al cine hace un par de años, principalmente mi interés era el área de la biblioteca y los archivos de la institución, que estaba cerrada al público desde mucho tiempo; fueron servicios que funcionaron durante décadas y luego con el paso de los años la institución y su declive económico llevó a que las personas que trabajaban fueran renunciando o fueran despedidas. Es un sector que quedó absolutamente cerrado durante mucho tiempo, y a fines del año 2016 empecé a acercarme y a partir de la posibilidad de que me dieran el acceso a la directiva de ese momento fue cuando empecé a venir y a retomar un poco los inventarios que había (...) yo empecé a ser la intermediaria para la apertura del archivo y la biblioteca. O sea que, si bien estoy en la directiva mi función tiene que ver con el mantenimiento de la biblioteca y el archivo; pero yo no trabajo en temas de programación.

¿Hace cuánto tiempo que trabajas aquí?

En realidad, no es un trabajo, es honorario; más o menos a fines de 2016 fue cuando me acerqué. Es un trabajo en que ha habido momentos en los que he tenido más actividades que otros, por temas de estudio o laborales que siempre terminan siendo prioridad antes que la actividad acá porque es un trabajo que uno hace honorariamente y a veces se tienen que priorizar otras cosas. Pero ha sido un trabajo desde fines de 2016, pero esporádico, no tengo un horario fijo, no vengo todos los días (...) pero mi objetivo es generar accesibilidad a la biblioteca y al archivo.



¿Cuáles crees que son los principales problemas comunicacionales en la organización?

En el área de archivo y biblioteca hay un tema de difusión y de conocimiento por parte de la gente del contenido de lo que hay allí. El cine nació con una veta muy cultural que tenía que ver con la formación de usuarios y la formación de personas mirando cine, o sea no se trataba de solamente ir y ver las películas, sino que esa formación del cinéfilo o del consumidor del cine se complementaba con información sobre el cine y sobre la historia y la técnica del cine; y por eso el archivo y la biblioteca siempre fueron elementos muy importantes para reforzar esa idea de formación. El tema es que, con los años, el cine perdió esa fortaleza, y hoy al no tener un equipo que pueda estar dedicado a eso es una fortaleza que se ha perdido mucho. Desde el punto de vista del acceso a la información que se conserva en el cine creo que hay una gran deficiencia y creo que, en parte, más allá de la cuestión del personal y la gente que pueda llevar adelante eso, hay un tema de difusión porque mucha gente no conoce; y mucha gente que ya fue usuaria ya son muy mayores o muchos ya fallecieron.

Después a nivel de la institución en sí, hay un tema de recursos que obviamente faltan, eso genera que la difusión de las actividades al día de hoy sea únicamente por redes sociales porque es lo más fácil para poder trabajar. Hasta hace unos años se editaba la programación, era una constante en la historia del cine y desde hace dos años ya no se puede sacar más, porque no hay dinero como para poder pagar la impresión de la programación, y la alternativa al día de hoy es por redes sociales o por la página web del cine. Entonces ahí se ve un declive y una problemática para que la gente se acerque (...)

¿Cuál crees tú que es la visión de la organización para el futuro?

Yo creo que en algún momento el tema de la proyección cinematográfica va a ser un tema que va a ir desapareciendo, y creo que lo que le va a quedar al cine es justamente su memoria y la información que guarda sobre su historia, creo que esa es una gran fortaleza y que es una lástima que no se pueda seguir trabajando en ello. Y el tema de la formación y el complementar con el patrimonio cultural y documental que posee la institución creo que puede ser una buena veta, el tema es que eso hay que administrarlo de alguna manera y económicamente la institución a futuro va a estar cada vez más complicada. Es una visión que parece un poco pesimista, pero al final de cuenta es una institución que lleva muchísimos años y que si no lleva ningún tipo de apoyo de alguna institución como del Estado, es una organización que va a tender a perderse. Y creo que una de las vetas que podría explotarse a futuro es lo que tiene que ver con su patrimonio cultural y documental, que es memoria de una parte importante de por lo menos la cultura cinematográfica montevideana del siglo XX; esto es interesante porque no hay muchos acervos especializados en eso (...)

¿Conoces el momento en que comenzó a descender la cantidad de integrantes de Cine Universitario?

Antes había competencia de lista y era muy grande el número de socios que había, y llevar la dirección de gestión y la dirección política del lugar en determinadas épocas era algo peleado. Después con el correr de los años, el descenso de socios también generó que haya mucho menos posibilidades de gente para ocupar este tipo de cargo. A su vez los directivos históricos fueron falleciendo y muchos otros empezaron a delegar a gente más joven. Entonces es muy poca la gente que viene. También está el tema de que hay titulares y hay suplentes, y generalmente los suplentes no vienen tanto (...) También pasa de que todos somos egresados de muchas



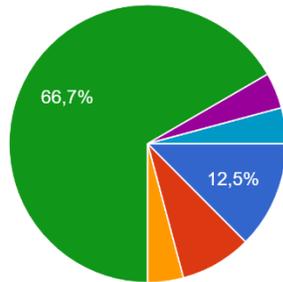
profesiones y muchos estamos cursando posgrados, y todos trabajamos en algo, entonces el tema de los horarios y poder dedicarle tiempo a una institución como esta que consume mucho tiempo es un poco complicado; tenemos gente que se ha tenido que ir porque no pueden con los tiempos. Pero creo que el tema principal es la reducción de los socios que son los que pueden conformar estos grupos de gobierno.

Anexo 4: Encuestas realizadas

Encuesta Cine Universitario (público interno)

¿Hace cuánto tiempo te afiliste a Cine Universitario?

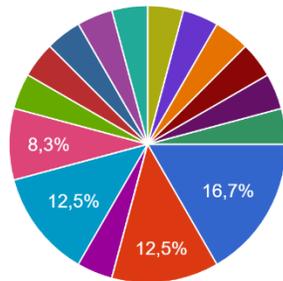
24 respuestas



- Menos de 1 año
- Más de 5 años
- Fui socio hace mucho y volví hace un año
- Entre 1 a 5 años.
- Fui socio hace mucho y volví hace 3 ó 4 años
- Un año más o menos

¿Cómo supiste de la existencia de Cine Universitario?

24 respuestas

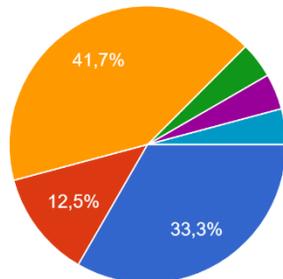


- Redes sociales
- Web
- Televisión
- Radio
- Prensa
- Amigos
- Socios del cine
- Me invitó un amigo en el bachillerato...

▲ 1/3 ▼

¿Qué es lo que más te gusta de Cine Universitario?

24 respuestas



- El ambiente
- El precio
- La programación
- Todos los de arriba
- me gusta todo
- Las tres opciones, especialmente la programación

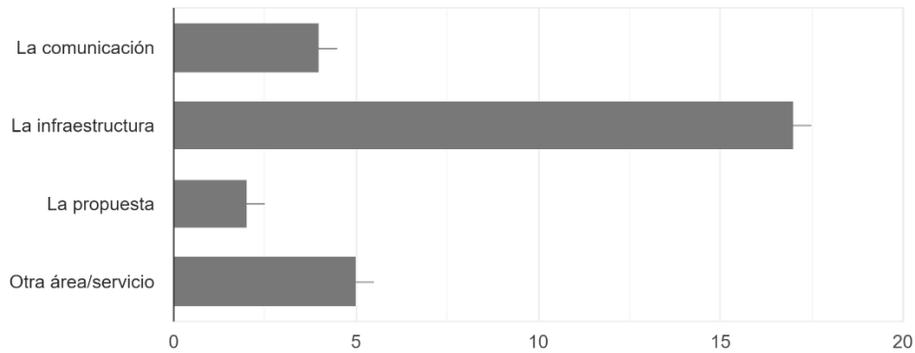
Si en la anterior pregunta contestó "Otra", por favor detalle a continuación a qué hace referencia.

0 respuestas

Aún no hay respuestas para esta pregunta.

¿En qué áreas/servicios pensás que tiene que mejorar Cine Universitario?

24 respuestas



Si en la anterior pregunta respondiste "Otra área/servicio", por favor detalla en cuál/es considerarás que debería mejorar.

4 respuestas

Formas de pago

Cantina

Medio de pago

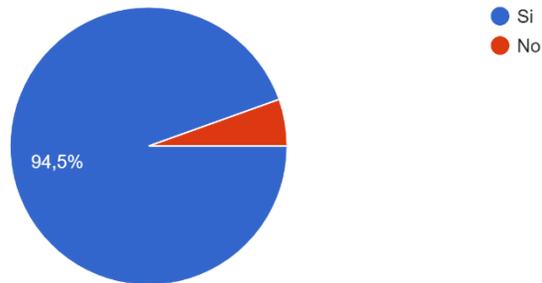
Forma de pago. Recordar a los socios comerciales las fechas de pago.

¿Querés compartir alguna anécdota?

Encuesta Cine Universitario (públicos ampliados)

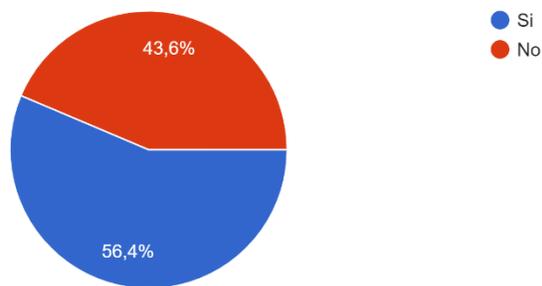
1) ¿Le gusta el cine?

55 respuestas



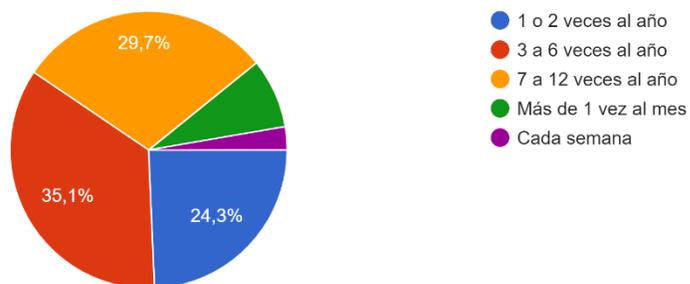
2) ¿Suele asistir al cine con regularidad? (más allá de la situación de emergencia sanitaria actual)

55 respuestas



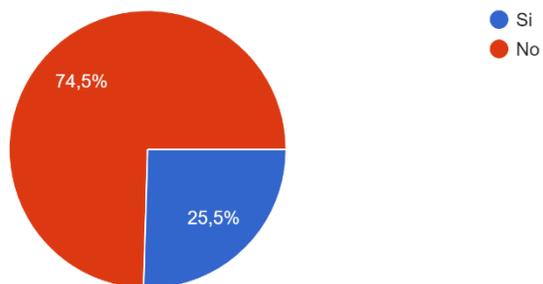
3) Si en la pregunta anterior contestó si: ¿con qué frecuencia suele asistir a una sala de cine?

37 respuestas



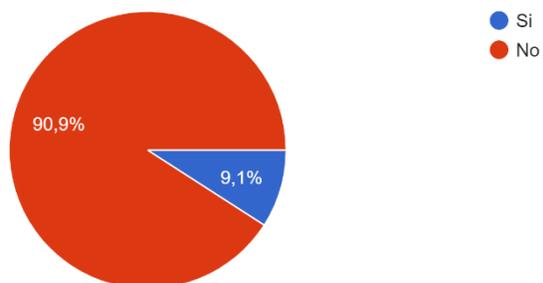
4) ¿Conoce Cine Universitario? Si su respuesta es No, vaya a la pregunta 9.

55 respuestas



5) ¿Es socio de Cine Universitario?

22 respuestas



6) Si en la pregunta anterior contestó si, ¿por qué medio se asoció a Cine Universitario?

2 respuestas



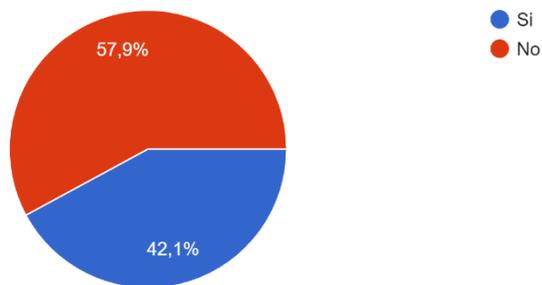
7) ¿Qué es lo que más le gusta de Cine Universitario?

7 respuestas

El catálogo
La propuesta
El estilo de películas exhibidas
La intimidad de las salas y que esté atrapado en el tiempo, mágico
la programación
La creatividad de los estudiantes
No sabría responder

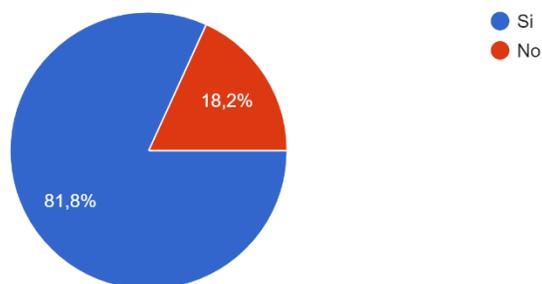
8) ¿Sabía que Cine Universitario tiene convenios con UdelaR, Socio Espectacular y Montevideo Libre?

19 respuestas



9) ¿Le interesaría conocer los servicios que brinda Cine Universitario?

55 respuestas



Anexo 5: Información sociodemográfica de Municipio B

Cuadro 3: Total de personas por rangos etáneos (Censo 2004)

Zonas	0 a 5	6 a 14	15 a 24	25 a 64	65 o más	Total
A	20570	32564	33909	95501	24003	206547
B	8022	11233	26235	74640	25960	146090
C	9293	15497	21961	76292	28399	151442
CH	8660	13967	23586	85376	32160	163749
D	18205	28379	28652	83615	21704	180555
E	10441	18141	23279	79200	26714	157775
F	17319	27488	26852	76746	18563	166968
G	13632	22326	23811	72277	20796	152842
Montevideo	106142	169595	208285	643647	198299	1325968

Cuadro 4: Distribución de personas por rangos etáneos (Censo 2004)

Zonas	0 a 5	6 a 14	15 a 24	25 a 64	65 o más	Total
A	10,0	15,8	16,4	46,2	11,6	100,0
B	5,5	7,7	18,0	51,1	17,8	100,0
C	6,1	10,2	14,5	50,4	18,8	100,0
CH	5,3	8,5	14,4	52,1	19,6	100,0
D	10,1	15,7	15,9	46,3	12,0	100,0
E	6,6	11,5	14,8	50,2	16,9	100,0
F	10,4	16,5	16,1	46,0	11,1	100,0
G	8,9	14,6	15,6	47,3	13,6	100,0
Montevideo	8,0	12,8	15,7	48,5	15,0	100,0

Cuadro 5: Total de personas por rangos etáneos (Censo 2011)

Zonas	0 a 5	6 a 14	15 a 24	25 a 64	65 o más	Total
A	18893	30045	34143	99407	25423	207911
B	7206	9550	27039	78546	25245	147586
C	9008	13757	20325	77569	28293	148952
CH	8478	11849	21258	84877	33057	159519
D	17310	26661	28574	86515	22153	181213
E	9564	16107	21223	78636	27865	153395
F	16173	25297	27314	80334	19759	168877
G	12517	20485	23299	73592	21409	151302
Montevideo	99149	153751	203175	659476	203204	1318755

Cuadro 6: Distribución de personas por rangos etáneos (Censo 2011)

Zonas	0 a 5	6 a 14	15 a 24	25 a 64	65 o más	Total
A	9,1	14,5	16,4	47,8	12,2	100,0
B	4,9	6,5	18,3	53,2	17,1	100,0
C	6,0	9,2	13,6	52,1	19,0	100,0
CH	5,3	7,4	13,3	53,2	20,7	100,0
D	9,6	14,7	15,8	47,7	12,2	100,0
E	6,2	10,5	13,8	51,3	18,2	100,0
F	9,6	15,0	16,2	47,6	11,7	100,0
G	8,3	13,5	15,4	48,6	14,1	100,0
Montevideo	7,5	11,7	15,4	50,0	15,4	100,0

Cuadro 17: Hogares según clima educativo

Zonas	Bajo	Medio	Alto	Total
A	43,9	42,3	13,9	100,0
B	9,2	25,7	65,1	100,0
C	12,4	35,2	52,5	100,0
CH	2,5	15,5	82,0	100,0
D	48,3	39,5	12,2	100,0
E	13,3	31,3	55,4	100,0
F	46,7	43,3	10,0	100,0
G	33,7	43,0	23,3	100,0
Montevideo	28,3	35,2	36,5	100,0

Cuadro 18: Asistencia a centros educativos para menores de 5 años

Zonas	0 a 3 años	4 a 5 años	Total
A	19,3	95,8	45,5
B	20,4	100,0	48,2
C	17,9	98,2	44,2
CH	18,3	98,3	42,9
D	18,2	93,2	46,3
E	24,2	98,0	48,0
F	14,7	90,5	38,9
G	23,0	95,4	47,0
Montevideo	19,0	95,4	44,7

Cuadro 19: Actividad para jóvenes entre 15 y 24 años

Zonas	Estudian	Trabajan	Estudian y Trabajan	No estudian ni trabajan
A	35,9	28,8	9,2	26,1
B	42,2	21,1	25,8	10,9
C	45,6	24,6	18,7	11,0
CH	58,9	12,8	23,1	5,1
D	31,2	35,8	9,0	23,9
E	50,0	21,8	17,2	11,0
F	31,0	32,3	8,5	28,1
G	36,2	29,6	10,7	23,5
Montevideo	40,0	27,0	14,0	19,0

Cuadro 22: Ingreso medio de los hogares según sexo del jefe de hogar

Zonas	Total	Hombres	Mujeres
A	46239	49469	42218
B	65922	72716	58815
C	66789	72364	61156
CH	100559	116267	83894
D	44400	47309	41344
E	77778	87174	68622
F	44147	48096	39637
G	52198	57951	45429
Montevideo	63031	69400	56124

Cuadro 32: Telecomunicación en el hogar

Zonas	PC	Internet	Teléfono	Cable
A	65,8	57,8	66,3	61,2
B	84,2	85,0	77,3	59,4
C	78,4	79,6	83,6	67,4
CH	86,0	88,3	88,8	79,0
D	62,0	55,8	61,1	57,9
E	79,3	79,7	83,4	75,9
F	63,2	57,6	64,7	62,0
G	69,3	63,6	71,8	62,5
Montevideo	73,7	71,1	74,8	65,9

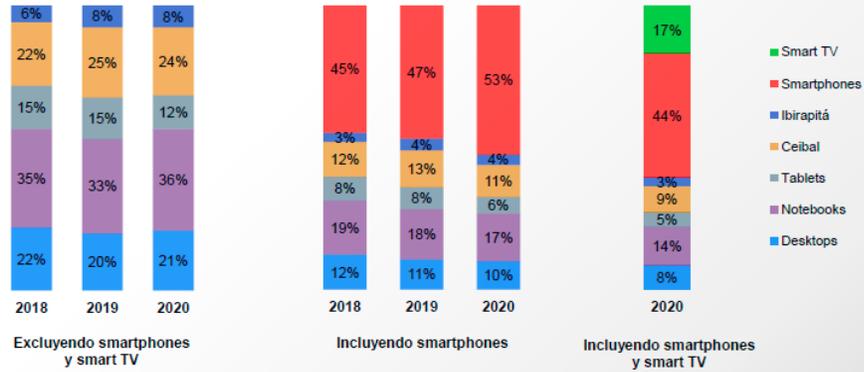
Anexo 6: Datos relevantes del Perfil del Internauta Uruguayo 2020



Smartphones y Smart TVs suman más del 60% de todos los dispositivos existentes en los hogares para el uso de internet

GRUPO
RADAR
INTELIGENCIA DE MERCADO

% sobre el parque total de dispositivos en hogares



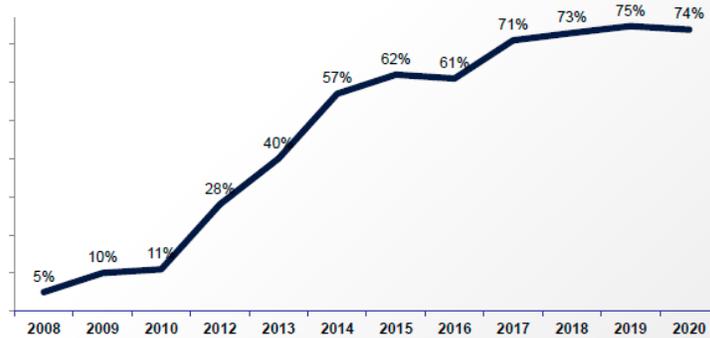
#InternautaUY



3 de cada 4 uruguayos viven en hogares con WiFi, parece haberse llegado a un "techo"

GRUPO
RADAR
INTELIGENCIA DE MERCADO

En su casa, tenés WiFi?

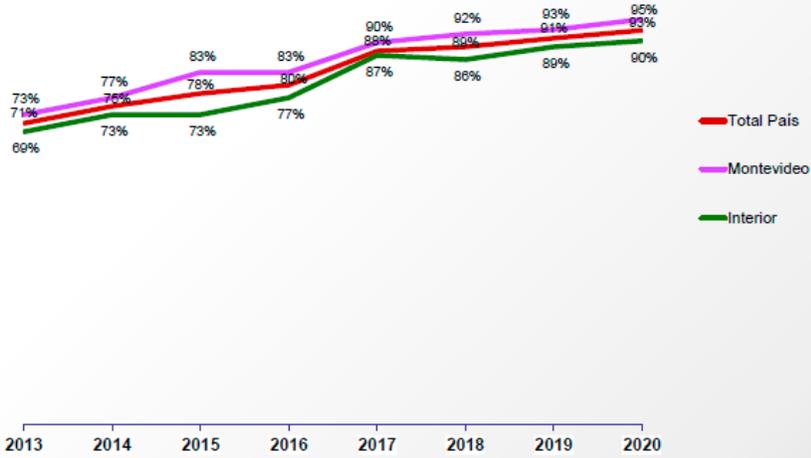


#InternautaUY



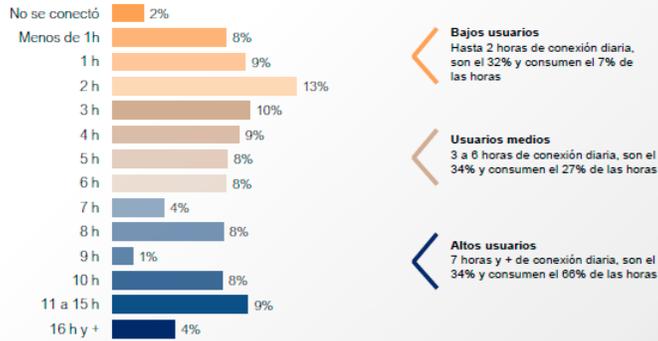
**93% de toda la población uruguaya es usuaria de internet.
No hay casi diferencia entre Montevideo e Interior**

¿Sos usuario/a de internet, aunque sea ocasionalmente y desde cualquier lugar?



Tiempo de uso de internet en las últimas 24 horas

¿Cuánto tiempo en total estimás que utilizaste internet en las últimas 24 hrs? Pensá en todos los usos que le diste, incluyendo por ejemplo mails, redes sociales, películas, videos, whatsapp, leer noticias desde la computadora o celular, etc.
Base: 940 usuarios (encuesta telefónica)

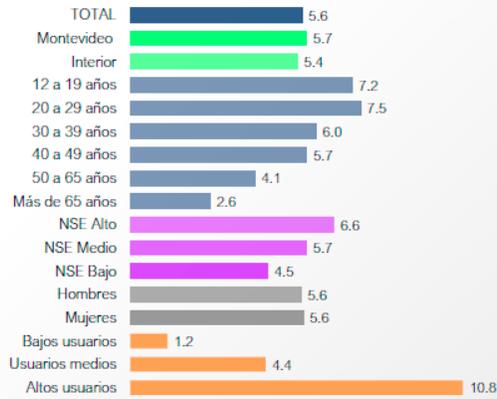


#InternautaUY



El tiempo promedio de uso diario de internet es de 5.6 horas

Promedio en horas diarias por usuario



#internautaUY



Chat, videos y redes sociales son los 3 usos mencionados por más personas

¿Qué usos le diste a internet en la última semana?

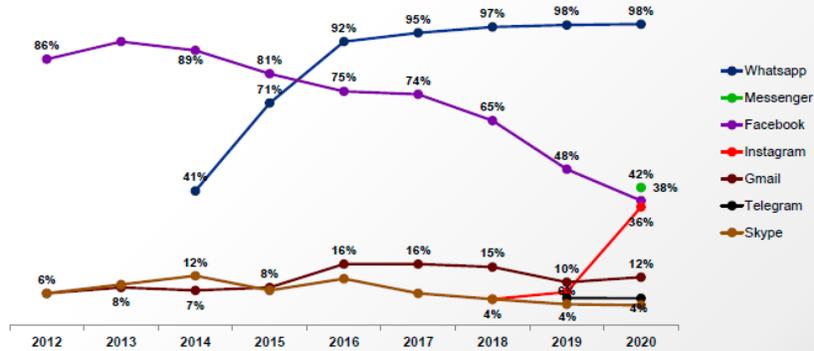


#internautaUY



Whatsapp es la plataforma "universal" para chatear. Le siguen Messenger (medido por 1° vez), Facebook e Instagram (con fuerte crecimiento)

¿Qué utilizás habitualmente para chatear, ya sea desde la computadora o el celular?
(base: 1958 que chatearon en la última semana)

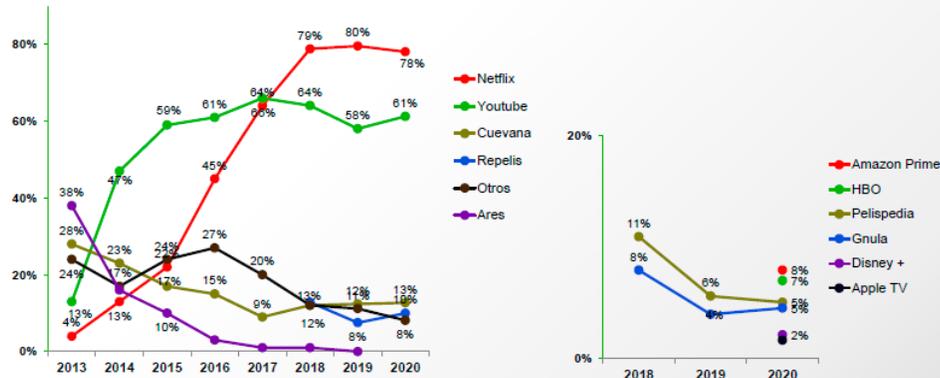


#InternautaUY



Netflix cae por primera vez, con fuerte competencia de otras plataformas de streaming como Amazon Prime, HBO y Disney +

¿Qué utilizás habitualmente para bajar películas/series o mirarlas online?
(base: 1402 que miraron películas o series online en la última semana)



#InternautaUY

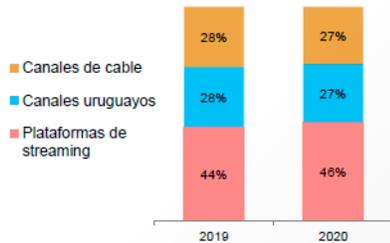


Entre los usuarios de plataformas de streaming para ver películas, las mismas representan casi la mitad del total de horas dedicadas a la TV



En las últimas 24 horas, ¿cuántas horas dirías que estuviste mirando Netflix u otras plataformas similares / canales uruguayos (por aire o TV para abonados) / canales de cable?
(base: 1402 usuarios de plataformas de streaming para películas o series)

Distribución del total de horas entre quienes son usuarios de plataformas de streaming



Horas promedio de visualización según declaración, en las últimas 24 horas (base: 949 usuarios plataformas de streaming)



Advertencia: 11% de los usuarios de Netflix declara haber mirado 6 ó más horas en las últimas 24, lo cual incide fuertemente sobre estos datos

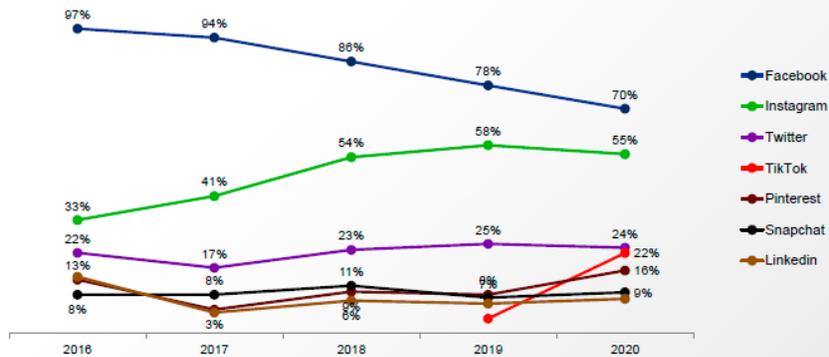
#InternautaUY



Sigue cayendo Facebook, se estanca Instagram, irrumpe con fuerza TikTok, despega Pinterest



¿Qué redes sociales usás habitualmente?
(base: 933 usuarios de redes – encuesta telefónica)



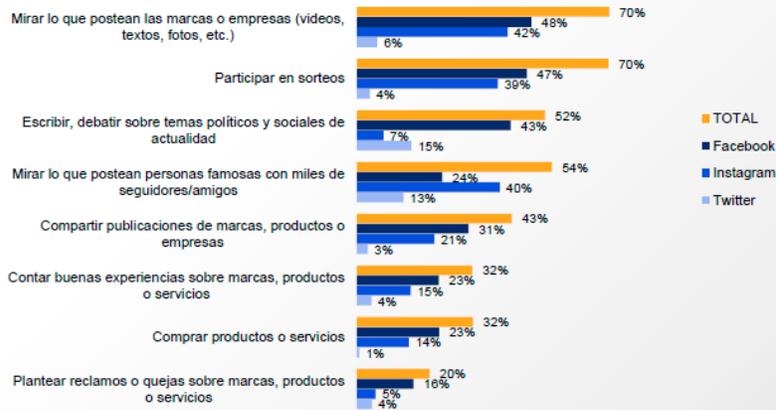
#InternautaUY



Instagram sigue acercándose – e incluso superando – a Facebook como canal de difusión de información sobre empresas, marcas e instituciones.



¿En qué redes sociales hacés cada una de las siguientes actividades?
(Base: 1927 usuarios de Facebook, Instagram o Twitter)



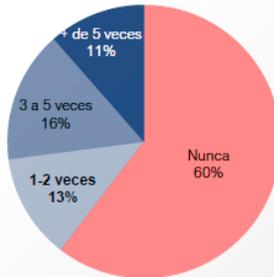
#InternautaUY



40% de los usuarios de internet compra a pequeñas empresas que anuncian en Instagram y concretan operaciones via Whatsapp



Muchos pequeños emprendimientos publicitan sus productos o servicios a través de Instagram y las compras se concretan a través de un chat de Whatsapp o Instagram. En el último año, ¿cuántas veces has comprado de esa forma?
(base: 1740 usuarios de internet mayores de 18 años)



Cada comprador ha comprado en promedio 5 veces en el año bajo esta modalidad

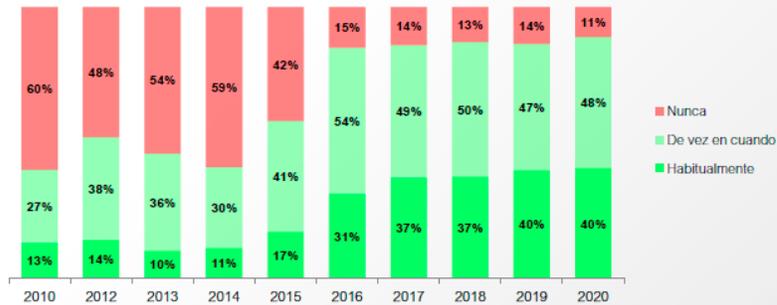
#InternautaUY



Casi 9 de cada 10 usuarios de internet buscan información sobre marcas o empresas en internet, un millón ya lo hace "habitualmente"



¿Qué tan frecuentemente acostumbras a buscar precios y/o leer información sobre empresas, productos y marcas en internet?
(base: 2000 usuarios de internet)



#InternautaUY

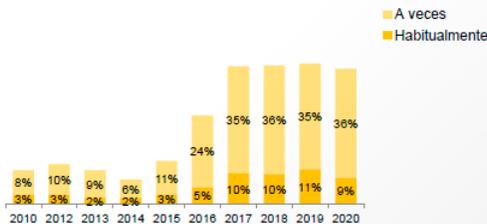


45% de los internautas escribe comentarios sobre marcas, 79% lee lo que escriben otros (44% de ellos "habitualmente")

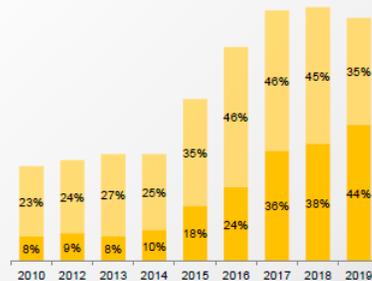


¿Escribís comentarios o calificaciones sobre empresas, productos y marcas en internet? ¿Y lees los que otras personas escriben?
(base: 2000 usuarios de internet)

Escriben sobre marcas



Leen lo que otros escriben



#InternautaUY

Anexo 7: Diagnóstico de comunicación



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

CINE UNIVERSITARIO

d e l U r u g u a y



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN - SEMINARIO TALLER DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



INTEGRANTES

Camps, Karen - C.I: 4.499.633-4
García, Stephanie - C.I: 4.328.270-0
Menoni, Florencia - C.I: 4.924.140-9
Viera, Mónica - C.I: 3.445.180-1

Docente referente: Prof. Asist. Mag. Jimena Brusa

Fecha de entrega: 17 de octubre, 2021.

Enlace al documento completo:

https://drive.google.com/file/d/1gS6Qh1IQS9vokOJLsd5TbvyGeCiGwJOI/view?usp=share_link