



Contribuir a la conformación de la imagen de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo

Trabajo final de grado 2021-2022

Equipo de trabajo:

Berriel, Agustín | C.I. 4.625.464-9

Martínez, Josefina | C.I. 5.267.439-6

Neves, Romina | C.I. 5.063.091-0

Tutora:

Paola Papa

Agradecimientos

A la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, que estuvo siempre dispuesta a trabajar con nosotros, a evacuar dudas y a recibir sugerencias; gracias por hacernos parte y confiar en nuestro trabajo.

A la Universidad de la República y a la Facultad de Información y Comunicación, por ser una fuente inagotable de aprendizajes, oportunidades y contención. No seríamos los mismos individuos sin nuestro pasaje por la institución.

A los docentes del trayecto organizacional, por las herramientas brindadas y la pasión transmitida por el área.

A nuestra tutora, Paola Papa, quien con mucha dedicación nos orientó en este camino y nos ayudó a concebirnos como profesionales capaces.

A nuestra familia, amigas y amigos, por acompañarnos, alentarnos constantemente y creer en nosotros.

Muchas gracias por ser el cierre de una etapa hermosa, y el comienzo de otra llena de desafíos y crecimiento.

Índice

1- Introducción	6
1.1 Presentación de la elección del tema	7
1.2 Objetivos del tfg	8
1.2.1 Objetivo general	8
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 Presentación y contextualización de la organización	9
2- Antecedentes	11
2.1 Diagnóstico de comunicación	12
2.2 Plan estratégico de comunicación	16
2.3 Investigación y análisis de canales de comunicación de la dvvm	18
2.4 Sondeo en salida a territorio	20
3- Marco Teórico	21
3.1 Marco teórico general	21
3.2 Marco teórico específico	27
4- Abordaje metodológico	30
5- Análisis de resultados	35
5.1 Resultado de las entrevistas	36
5.2 Resultado del análisis de las redes sociales	37
5.3 Resultados de los sondeos	39
5.3.1 Sondeo inicial	40
5.3.2 Sondeo final	45
6- Plan de comunicación	49
6.1 Introducción	49
6.1.1 Justificación de la elección de la organización	50
6.1.2 Identificación de la organización y su adaptación en el contexto de pandemia	51
6.2 Problemas/necesidades de comunicación identificadas	56
6.2.1 El problema de comunicación acordado	57
6.2.2 Dimensiones del problema	59
6.2.3 Áreas y actores involucrados	60
6.3 Marco teórico	63
6.4 Metodología utilizada	67
6.5 Recomendaciones	68
6.7 Cronograma de trabajo	69
7- Intervención: productos comunicacionales	72
7.1 Plan de contenidos para redes sociales	72

7.2 Folletería	74
7.3 Eventos informativos	75
7.4 Presentación (ppt)	77
8- Conclusiones	78
9- Bibliografía	83
10- Reflexiones individuales	86
10.1 Comunicación: la columna vertebral de las organizaciones	86
10.2 Comunicación: centrar para expandir	89
10.3 Comunicación: la clave del éxito organizacional	92
Anexos	967
1 Diagnóstico de Comunicación	967
Identificación de la organización y su adaptación en el contexto de pandemia.	989
Problemas/necesidades de comunicación identificadas.	1023
Áreas y actores involucrados.	1077
Marco conceptual.	10910
Metodología utilizada.	1134
Análisis.	11920
Conclusiones	1267
Recomendaciones.	1278
Bibliografía.	1291
Anexos.	1312
10. 1. Anexo 1: Link al Sondeo	1312
10.2. Anexo 2: Primera entrevista.	1312
10.3. Anexo 3: Segunda entrevista.	1323
10.4. Anexo 4: Tercera entrevista.	1334
10.5. Anexo 5: Cuarta y quinta entrevista.	1334
10.6. Anexo 6: Sexta entrevista.	1345
2 Organigrama de la DVVM	1356
3 Gráficos del sondeo inicial	1356
4 Sondeo final	1357
Gráficos del sondeo final	1423
4.1 Medios a través de los cuales la persona consultada escuchó acerca de la DVVM	1423
4.2 Sexo de la población encuestada	1434
4.3 Edades de la población encuestada	1434

4.4 Nivel educativo de la población encuestada	1445
5 Plan de Contenidos para Redes Sociales	1456
6 Redes sociales: antes y después	1491
7 Manual de usos y criterios para gestionar la red social Twitter	1502
Introducción	1513
Claves para la creación de un perfil institucional en Twitter	1513
Guía básica para crear tweets memorables	1524
Brevedad: el ADN de Twitter	1524
Claridad: ¿tu llamado a la acción se entiende?	1524
Incluir material visual es clave	1534
Interacciones como forma de conectar con los públicos	1535
La era de los hashtags	1546
Promoción de eventos, lanzamientos de campañas y más...	1546
Criterios éticos y usos de Twitter acorde a la institución	1546
¿A quién seguir?	1557
¿A quién retwittear?	1557
¿A quién mencionar?	1567
¿Cómo responder?	1568
8 Presentación para la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo	1568

1- Introducción

El Seminario Taller y Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional, cursado en el año 2021, fue la base para poder desarrollar el presente trabajo final de grado. Este es el informe de la intervención de los estudiantes en una organización previamente seleccionada: la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo.

A partir del trabajo en conjunto durante un año, se pudieron diagnosticar las dificultades en comunicación que presentaba la organización para, partiendo de estas, elaborar un diagnóstico, un plan de trabajo, y realizar una intervención que permitiese mejorar alguno de los aspectos que presentaban dificultades.

El actual documento presenta el informe de intervención de la práctica preprofesional que se realizó desde diciembre de 2021 hasta mayo de 2022. Este fue elaborado a partir de técnicas cualitativas y cuantitativas, desde análisis documental hasta entrevistas semiestructuradas y sondeos.

En el informe se observan las técnicas de investigación utilizadas, con sus aplicaciones prácticas y las definiciones teóricas que llevaron a la selección de estas. Se exponen a su vez las conclusiones, los pasos previos y las instancias que se dieron para fortalecer a los insumos comunicacionales de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo.

La intervención del equipo y la colaboración de la defensoría permitió establecer elementos medulares en materia de comunicación, a partir de los que se identificaron las necesidades y se generaron diferentes productos comunicacionales para reducir el principal problema definido en el diagnóstico:

escaso conocimiento de la existencia y de los roles de la defensoría por parte de vecinas y vecinos de Montevideo.

La práctica fue realizada por las estudiantes Josefina Martínez, Romina Neves y el estudiante Agustín Berriel, tutorados, guiados y acompañados por Paola Papa. Para el proceso de trabajo, la defensoría asignó como referentes permanentes a Virginia Fernández —encargada de comunicación— y a María Elena Lournaga —defensora durante el quinquenio actual—. Asimismo, se contó con la participación y colaboración de todo el equipo de trabajo de la organización, quienes fueron fuentes fundamentales para recabar información, y agentes esenciales en la correcta ejecución de acciones y transmisión de información, tanto de nuestra labor y objetivos, como de los productos comunicacionales otorgados y producidos en conjunto.

1.1 Presentación de la elección del tema

La intervención es la concreción del plan elaborado a partir del diagnóstico, un diagnóstico que se gestó durante un año de trabajo en conjunto entre los estudiantes y la organización. Desde marzo de 2021 se cursó el seminario taller, y a partir de mayo se comenzó a trabajar directamente entre el equipo y la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo. Tanto el diagnóstico como el plan de comunicación fueron el resultado del tiempo de trabajo compartido.

La vinculación de los integrantes de la organización con los estudiantes durante el período de trabajo contribuyó a establecer que los miembros de la defensoría poseían interés en mejorar las cuestiones comunicativas que se evidenciaron como débiles.

En el diagnóstico de comunicación se acordó que la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo (en adelante DVVM) presentaba diferentes problemas de comunicación, los que se desarrollarán más adelante.

El plan de comunicación abarca lo mencionado anteriormente, además, hace hincapié en la importancia de conformar una buena imagen institucional. Esta imagen parte de fortalecer la identidad para que exista coherencia entre las dos y se genere así un acercamiento de la comunidad montevideana hacia la organización.

1.2 Objetivos del TFG

1.2.1 Objetivo general

Generar en la comunidad montevideana un mayor conocimiento acerca de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Elaborar productos comunicacionales que contribuyan a mejorar el manejo y la planificación de los mensajes transmitidos a través de los canales de comunicación actualmente utilizados por la organización; como un calendario de publicaciones y un plan de contenidos.
2. Releva información sobre el conocimiento que la comunidad montevideana posee acerca de la DVVM, que aporte a la toma de decisiones y planificación de la comunicación estratégica externa.

3. Transmitir a la organización la importancia de la delimitación y definición de públicos objetivo a la hora de planificar la comunicación interna y externa, a través de presentaciones realizadas y la elaboración de los productos comunicacionales previamente mencionados.

1.3 Presentación y contextualización de la organización

La DVVM es una institución que busca promover el respeto de los Derechos Humanos en el departamento de Montevideo. También busca promover el correcto cumplimiento de los servicios departamentales y municipales, así como lograr una mayor transparencia y eficacia de la gestión del gobierno departamental (equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos, 2020, p. 21).

La DVVM se crea en el año 2006, concibiéndose como la primera defensoría local del país. En palabras de la actual defensora de la organización, la DVVM «es, centralmente, un desafío para promover una “democracia resiliente” que tome de la adversidad las fortalezas para superar las dificultades en pro de un Montevideo más justo y equitativo» (equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos, 2020, p. 10).

El equipo está compuesto por cinco cargos permanentes, seis pasantes de UTU y cuatro de UdelaR (equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos, 2020). La gestión institucional se desarrolla en dos áreas: el Área de Gobierno y Gestión Pública Departamental y Municipal y Área de Convivencia y Ciudadanía (ver Anexo 2).

El Área de Gobierno y Gestión se articula con el Área de Convivencia y Ciudadanía, que es integrada por dos programas: un programa de formación

para la ciudadanía, que pretende promover los derechos y la organización responsable de la sociedad civil para una vida pacífica y por *Mediación Comunitaria*, programa de voluntariado que permite una fuerte vinculación entre los espacios de participación social en el territorio y la institucionalidad. Su función es ayudar a identificar demandas vecinales y contribuir a resolver aquellas situaciones de conflicto que puedan ser mediadas (equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos, 2020, p. 37).

La DVVM no estuvo ajena al COVID-19, por eso al declararse la emergencia sanitaria el 13 de marzo de 2020, se vio obligada a una readecuación de la gestión institucional y de las herramientas utilizadas para actuar ante los asuntos que llegan a la organización. También implicó que el equipo desarrollara estrategias no presenciales de atención y contención de las demandas ciudadanas y una adecuación al teletrabajo.

Es en este contexto que la defensoría fue invitada por la intendencia de Montevideo para integrar el comité departamental de emergencia; esto la ha colocado en una posición de colaboración efectiva en las emergencias que derivan de la pandemia y otros acontecimientos durante todo el presente año (equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos, 2020, p. 16).

La modalidad de trabajo no fue planificada previamente, sino que fue establecida como consecuencia de la declaración de la emergencia sanitaria. Desde el inicio de dicha situación se han estado buscando maneras de resolver los aspectos y los problemas que han surgido, con el fin de prevenirlos para que en el futuro cuenten con mayor preparación, ante esta y otras eventualidades.

En la actualidad (mayo 2022), la DVVM retomó su actividad presencial, atendiendo y cumpliendo con los objetivos que tiene como organización social.

2- Antecedentes

El diagnóstico y plan de comunicación realizados en la DVVM en el marco del Seminario Taller y Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional se consideran insumos teórico-prácticos que actúan como antecedentes de este informe. Son al mismo tiempo sustento y base de la intervención desarrollada y del trabajo de grado producido por el equipo, denominado *Contribuyendo a la conformación de la imagen de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo*.

Tales antecedentes conforman los resultados obtenidos previos al trabajo de grado. Estos derivan de un proceso en el marco de la práctica para detectar los problemas comunicacionales (diagnóstico) y determinar las estrategias comunicacionales y las acciones para colaborar con dichos problemas (plan de comunicación).

Adicionalmente, el equipo contó con diversos documentos e informes elaborados y proporcionados por la organización, tales como el *xiii Informe DVVM 2019-2020*, el *Protocolo de Actuación Defensorial*, el *Programa de Inducción*, la *Estrategia de Comunicación 2015-2019* y cuatro tomos informativos de la labor de la organización: *Mediación Comunitaria*, *Voluntariado*, *Género* y *Herramientas*.

De igual forma, la bibliografía que se expone en el marco teórico también actuó como insumo para conocer lo que ha sido investigado en términos no solo de comunicación organizacional, identidad e imagen y diagnóstico y plan de comunicación (entre otros conceptos), sino también de la comunicación en las

organizaciones de carácter público y la forma en que los conceptos recientemente mencionados las atraviesan.

En definitiva, los antecedentes mencionados fueron insumos claves para la elaboración y el desarrollo de este trabajo final de grado en su totalidad.

2.1 Diagnóstico de comunicación

A continuación, se presenta una síntesis del diagnóstico que permitió comprender y abordar detalladamente la situación institucional y comunicacional de la DVVM (ver Anexo 1). Dicho documento se elaboró desde una perspectiva descriptiva de la organización, para conocer su constitución, su situación actual y a partir de allí, gracias al intercambio y el accionar en conjunto, analizar las labores diarias que los actores involucrados llevan a cabo y el impacto que estas tienen en la comunidad. Todos estos puntos permitieron obtener conclusiones y recomendaciones en relación con las problemáticas comunicacionales para diseñar el plan de comunicación.

Cabe destacar que el diagnóstico es una herramienta que ayuda a detectar problemas comunicacionales en las organizaciones, al tiempo que permite identificar las necesidades y demandas de los públicos y actores involucrados. En el diagnóstico, los problemas de comunicación se presentan como limitaciones, causas y consecuencias, y desde allí se deben definir los objetivos de cambio a nivel institucional (Castañeda y Melgar, s. f.).

Los problemas de comunicación detectados, así como el acordado con la organización —y sobre el que el equipo se apoyó para la elaboración de los productos finales—, son los siguientes:

Falta de conocimiento de la organización en la comunidad montevideana

A partir de la presentación de las problemáticas encontradas por el equipo a la defensora y a la encargada de comunicación, y apoyados en los objetivos compartidos por la organización de «profundizar el posicionamiento de la Defensoría de Vecinas y Vecinos en la opinión pública [...] en relación con los actores políticos e institucionales nacionales e internacionales. Así como también optimizar la comunicación a nivel interno» (Estrategia de Comunicación 2015-2019), se acordó abordar la problemática de escaso conocimiento de la DVVM por parte de la comunidad de Montevideo.

Asimismo, como parte de lo acordado, se planteó atender la problemática posicionando el concepto de *convivencia ciudadana* como centro para implementar las acciones comunicacionales. Lo prioritario comenzó a ser el acercamiento al público externo, aquel que desconoce la organización, sus propuestas, sus objetivos y funciones en la sociedad y el uso de sus servicios. Cabe aclarar que la comunicación interna fue considerada por el equipo y la organización como línea directriz para potenciar la comunicación externa, ya que estos conceptos (desarrollados en el marco teórico) no se disocian ni separan, es decir, uno está vinculado con el otro.

Desorganización de comunicación formal en el sitio web y las redes sociales

Este problema se refiere a la desorganización en la comunicación formal detectada en los canales de comunicación de la DVVM.

Se considera esencial la articulación de las dos problemáticas mencionadas, ya que actualmente las redes sociales constituyen un canal fundamental para aumentar la visibilidad de la organización. De este modo, se considera que una manera de mejorar el conocimiento que las vecinas y vecinos

poseen acerca de la DVVM es planificar una mejor comunicación a través de los canales existentes. Asimismo, es necesario revisar su estética, para unificar los contenidos, y el orden de los canales, para lograr una imagen unificada para todos y todas.

Por tanto, para atender el problema acordado en articulación con el mencionado, se recomendó poner el foco en planificar estratégicamente los contenidos a publicar en Facebook y Twitter, así como en los diferentes eventos en los que la organización participa conjuntamente con instituciones, que podrían resultar beneficiosos para obtener una mayor visibilidad. Como parte de esta planificación se buscó, además, modificar la estética de las redes sociales para unificar la forma en que se difunden los contenidos y asesorar a la defensoría para lograr una *subhome*¹ más intuitiva, ordenada y atractiva que la actual (página web que no manejan de forma autónoma).

Las recomendaciones para atender ambas problemáticas, mencionadas y profundizadas en el diagnóstico, apuntaron a la definición y elaboración de un plan de contenidos para redes sociales, que contemple la estrategia de comunicación y los diferentes públicos de la organización, así como el establecimiento de criterios básicos para sus publicaciones. De igual forma, se recomendó y apoyó en la elaboración de folletería temática de la DVVM, así como en la propuesta de eventos para entregar dicha folletería.

A continuación, se presentan los problemas/necesidades detectadas por el equipo:

¹ Una *subhome* es una herramienta utilizada para colocar una página dentro de un sitio web de un organismo; tiene como objetivo destacar información relevante del mismo (Gub.uy, 2019).

Demora para resolver reclamos mediante el teletrabajo

Al momento de realizar el diagnóstico, el equipo de la DVVM estaba realizando teletrabajo, por la emergencia sanitaria decretada en marzo de 2020. Si bien a finales de 2021 lograron retomar la presencialidad, a principios de enero de 2022 se vieron obligados nuevamente a trabajar de forma remota. En la primera instancia, la comunicación con los/as vecinos/as se vio modificada, ya que no se podían gestionar reclamos a través del teléfono fijo de la organización, factor potenciado por la eliminación de las salidas a territorio que acostumbraban a realizar. Este hecho trastocó el diálogo directo que la organización poseía con la población para poder relevar y resolver asuntos y reclamos.

Es preciso señalar que actualmente la DVVM se encuentra desarrollando sus labores de forma presencial. Sin embargo, la problemática comunicacional instaurada por la emergencia sanitaria y el trabajo remoto representan una oportunidad de mejora para prever el contacto y las acciones que la organización deberá adoptar para que la resolución de reclamos no se vea demorada por situaciones similares o iguales a estas.

Limitado e insuficiente diálogo con organismos públicos y gubernamentales

El diálogo entre la DVVM y los diferentes organismos públicos y gubernamentales es escasamente fluido y continuo, hecho que afecta de forma directa en el ejercicio de los derechos de la población de Montevideo. Esto se debe a que una de las funciones de la organización es promover el correcto funcionamiento de los servicios departamentales y municipales, así como pregonar por la transparencia de sus gestiones. El constante diálogo entre estos

resulta sumamente relevante para la propuesta y el desarrollo de políticas públicas, muchas de ellas producidas por el relevamiento de datos que la DVVM realiza a partir de las inquietudes recibidas, que traslada hacia la Junta Departamental y la Intendencia de Montevideo.

2.2 Plan estratégico de comunicación

El plan estratégico de comunicación es un documento que especifica el análisis situacional de la organización y el diagnóstico de comunicación; los objetivos de comunicación; los públicos asociados a estos; los mensajes que se deben transmitir a esos públicos; los canales, medios y acciones a implementarse para que esos mensajes lleguen a los públicos identificados y se cumplan los objetivos establecidos, así como los cronogramas, presupuesto e indicadores (Aljure, 2005).

Por consiguiente, el plan de comunicación no solo parte de los resultados del análisis, sino también de los problemas de comunicación priorizados (Castañeda y Melgar, s. f., p. 56). Se trata de brindar recomendaciones y lineamientos para el accionar de las organizaciones, con el objetivo de solucionar sus problemas comunicacionales, al tiempo de optimizar sus recursos y alcanzar resultados eficaces.

El plan elaborado por el equipo se enfocó en el problema acordado con la DVVM: falta de conocimiento de la organización en la comunidad montevideana. Asimismo, se planteó como punto de acción (y como parte de las recomendaciones) la planificación y definición de comunicación formal a través de los canales utilizados por la DVVM, tales como su sitio web, Facebook y Twitter.

A partir de allí, se elaboraron en conjunto los productos comunicacionales proporcionados a la organización (ver punto 6).

Objetivo general del plan

Proporcionar a la DVVM un plan estratégico de comunicación que detalle las recomendaciones y las acciones a realizar en pos de colaborar con la visibilidad y el posicionamiento de la organización, a través de la elaboración y entrega de productos comunicacionales durante la intervención realizada.

Objetivos específicos del plan

- 1- Elaborar una planificación de actividades que le permita a la DVVM organizarse a corto y mediano plazo.
- 2- Colaborar y orientar en la creación de productos comunicacionales (piezas visuales para redes sociales y folletería impresa), contemplando a sus diferentes públicos.
- 3- Asesorar a la DVVM en los criterios a considerar para gestionar la identidad e imagen institucional.

A continuación, se detallan las acciones concretas para atender cada uno de los objetivos específicos planteados.

- Elaboración de un plan de contenidos para redes sociales en el que se detalla un calendario de publicaciones organizado por referencias de contenidos que deben mantenerse, así como criterios respecto a la tipografía, extensión de los textos, elementos visuales atractivos, horarios y lugares de publicación, entre otros puntos.
- Organización de reuniones quincenales (virtuales y presenciales) con la encargada de comunicación y una pasante de la FIC encargada de la

parte audiovisual y de marketing. Estas reuniones consisten en el monitoreo, evaluación y propuestas de las actividades.

- Creación de un manual de criterios para las publicaciones e interacciones en Twitter a pedido de la organización, ya que se constataron casos en donde se expresan intereses personales, cuando se debe recordar el rol de la DVVM para y en la comunidad.
- Reuniones con la totalidad de los integrantes de la DVVM para realizar dinámicas que apunten a la comprensión acerca de la importancia de trabajar en la identidad como fundamento para lograr coherencia con la imagen: dinámicas específicas de planificación del calendario en conjunto, exposición de los puntos fundamentales de la comunicación entre áreas y énfasis en la importancia de entregar los contenidos con anticipación al Área de Comunicación.

2.3 Investigación y análisis de canales de comunicación de la DVVM

Durante el desarrollo del diagnóstico y del plan de comunicación, el equipo investigó y analizó los diferentes canales que la DVVM utiliza para comunicarse con sus públicos para recabar información que contribuya al establecimiento de las recomendaciones y conclusiones, así como para acordar en conjunto con la organización la problemática/necesidad a atender.

Tal como se menciona en el diagnóstico (Anexo 1) y posteriormente en el plan de comunicación (ver punto 6), el análisis se centró en las redes sociales de la organización (Facebook y Twitter), su página web, el contacto directo de la

DVVM con la comunidad a través de las salidas a territorio y el boca a boca entre vecinas y vecinos.

En la investigación, el equipo constató que la comunidad de Montevideo posee escaso conocimiento acerca de la organización, hecho que se debe a diversos factores, tales como:

- La falta de difusión a través de los medios de comunicación y de organismos públicos y gubernamentales.

- La distribución de la página web de la defensoría. Esta se encuentra en una *subhome* de la Junta Departamental. Dentro de los puntos mencionados en los documentos precedentes a este trabajo de grado, se destaca la escasa claridad en su estructura y orden, punto que complejiza el acceso a cada sección. Asimismo, el diseño conduce a un manejo poco intuitivo y a una dificultad en la comprensión de los contenidos.

- La estética de las redes sociales. Si bien la DVVM posee un *Manual de Identidad Visual* que plasma claramente los criterios a considerar al elaborar y publicar placas visuales, así como usos correctos e incorrectos del isologotipo y tipografía, se constata la escasa compatibilidad estética entre los diseños de cada canal digital.

- Ausencia de salidas a territorio desde el decreto de emergencia sanitaria en marzo de 2020 hasta mitad de 2021. Este punto particularmente ha ido variando a lo largo de la intervención en la organización, ya que esta pudo retomar el contacto directo con la comunidad por unos meses en 2021, como se mencionó en las líneas anteriores, pero a finales del año se vio obligada a suspender por el aumento de casos de COVID-19, y pudo reanudar en 2022.

- Los puntos anteriores conducen a la información que circula a través del boca a boca entre los vecinos y las vecinas de Montevideo, canal que difícilmente puede controlarse por completo. Este es influenciado por la concordancia o discordancia entre la identidad e imagen de una organización, en este caso, de la DVVM. Por tanto, las problemáticas constatadas en las redes sociales, página web y salidas a territorio, contribuyen al desconocimiento que posee la comunidad acerca de la institución, hecho que se traslada al diálogo entre vecinas y vecinos.

2.4 Sondeo en salida a territorio

Como parte de la metodología seleccionada por el equipo, se realizó un sondeo de opinión a la población montevideana para recolectar información acerca del conocimiento y posicionamiento que posee la DVVM en la mente de sus públicos.

En resumen, los datos obtenidos, que fueron posteriormente agrupados por municipios sur y norte, demuestran que gran parte de la muestra no conoce a la DVVM ni a su rol en la comunidad. Dichos datos presentaron información que fue de suma importancia a la hora de establecer lineamientos de acción y tomar decisiones respecto a las conclusiones y recomendaciones del plan estratégico de comunicación.

Asimismo, el sondeo realizado resultó fundamental para determinar los productos comunicacionales que serían elaborados en busca de mitigar el impacto negativo del desconocimiento de la comunidad para con la organización.

3- Marco Teórico

En este apartado se abordarán conceptos generales y específicos fundamentales para la elaboración y comprensión del presente trabajo de grado. Se incluyen, en el marco teórico general, los aspectos que conforman al entendimiento de la organización (DVVM), así como algunas características propias de esta que ameritan su desarrollo. A su vez, se explican algunas de las partes que conforman al trabajo de grado, con el objetivo de ilustrar las distintas etapas de investigación, planeamiento y ejecución durante la práctica preprofesional en la organización.

Por otro lado, el marco teórico específico pretende esclarecer las definiciones de la bibliografía utilizada que dan sustento técnico al trabajo. En este sentido, se constituye como el fundamento de cada acción realizada y la base de las conclusiones obtenidas.

3.1 Marco teórico general

La Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo es, como se mencionó en la introducción, una institución enfocada en defender los derechos humanos, interviniendo, apoyando y mediando entre la población y los organismos gubernamentales, buscando lograr la mejor convivencia pacífica (equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos, s. f.).

Se presenta, entonces, la noción de *organización pública*, haciendo visible algunas especificidades que provocan cierta diferenciación del concepto de *organización* como entidad. En este sentido, la Real Academia Española (2022) define las instituciones como un «organismo que desempeña una función de

interés público, especialmente benéfico o docente», y que suelen estar directamente relacionadas al Estado.

A su vez, Míriam Riera Creus (citada por Enrique y Morales, 2015) plantea que las instituciones son estructuras de orden social que van más allá de los objetivos individuales, trabajando para lograr un objetivo compartido, guiándose por reglamentos institucionales que marcan pautas consensuadas y conocidas de funcionamiento. En este sentido, Arocena (2010) plantea que estas instituciones suponen normas y valores a los que cada individuo se ajusta en función de ese objetivo compartido. Es así que las instituciones actúan como fundamento de la sociedad, representando modos de comportamiento y pensamiento característicos de esa sociedad y del período histórico determinado que esta sociedad vive. Por esto, si bien las instituciones fijan esos comportamientos en el tiempo y el espacio, estos no son inmutables, sino que están en permanente cambio y adaptación al entorno (p. 211-213).

Según Arocena (2010), las instituciones y sus características, cualesquiera sean estas, se encuentran presentes en las organizaciones que ellas mismas producen. Por esta razón, a menudo se hace referencia a instituciones y organizaciones como conceptualmente iguales, pero ambas guardan mínimas diferencias a pesar de formar parte de la misma realidad. Arocena (2010) expresa que las organizaciones son instrumentos para alcanzar metas colectivas, son estas las que orientan su accionar. Asimismo, las organizaciones son constructoras de sistemas de relaciones sociales compuestos por individuos libres e imprevisibles. En estos sistemas sociales se generan valores, ideas y pautas de conducta que los individuos adquieren y a partir de ello actúan para lograr un objetivo compartido (p. 39-41).

De esta forma, puede decirse que las instituciones y las organizaciones se componen de individuos que articulan sus metas personales a las metas de la institución u organización que integran, para accionar en busca de un fin colectivo y compartido por todos ellos.

Ahora bien, en la DVVM como objeto de estudio de este trabajo, se identifica la figura del defensor del vecino, que tiene una larga tradición iniciada en Suecia en 1809. Dicha figura comienza a expandirse hasta Europa. En las últimas décadas del siglo pasado se institucionaliza en diversos países de América Latina. Puntualmente en Uruguay, la primera figura de defensor fue la del comisionado parlamentario para el sistema penitenciario, creada por el Parlamento Nacional en 2003. Ese mismo año, la Junta Departamental crea al defensor del vecino como tal, y en 2008 a la Institución Nacional de Derechos Humanos y Defensoría del Pueblo.

Cabe destacar que la figura de defensor en Uruguay se corresponde con la tendencia del país de desarrollar una democracia ciudadana que creó gobiernos locales al tiempo de incrementar el ejercicio de la protección, defensa y promoción de los derechos políticos, civiles, sociales, culturales y/o económicos por parte de la población (equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinas, 2019-2020, p. 9-10).

Ahora bien, resulta pertinente repasar y definir los conceptos de *comunicación* y *comunicación organizacional*, a partir de los que se logra fundamentar el presente trabajo, al tiempo de comprender cómo dichos conceptos se relacionan con la DVVM.

Para definir la *comunicación*, el equipo tomó el concepto presentado por Mariluz Restrepo (1995), que la concibe como un proceso multidireccional, global, universal e inclusivo:

El proceso de comunicación se puede comprender mejor como una red multidimensional, en donde varios procesos se dan simultáneamente y en donde nosotros, seres humanos, somos como nudos interceptores (que a su vez son redes) por donde se van construyendo los mensajes. 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 (Restrepo, 1995, p. 92).

Al avanzar en los conceptos medulares para entender el fundamento de este trabajo, como se mencionó, resulta indispensable definir la *comunicación organizacional*. Esta se centra en la comunicación de las organizaciones, aquella que abarca todos los niveles y a todos los integrantes de la organización, así como sus conductas comunicacionales. De igual forma, la comunicación organizacional abarca no solo la relación interna de las organizaciones, sino también la relación comunicativa entre una organización y otra, y entre estas y el entorno, al que deben adaptarse constantemente.

Tal como afirma Capriotti (2021) las organizaciones son sistemas complejos que poseen una historia y determinados comportamientos que evolucionan y se modifican permanentemente. Asimismo, el entorno en donde las organizaciones desarrollan sus actividades está en constante cambio; este influye y es influenciado por las organizaciones. Estas son altamente complejas, por lo que es fundamental que revisen sus estructuras internas con el objetivo de transmitir información certera y coherente hacia el entorno.

Aquí aparece la comunicación institucional, ¿por qué esta es tan importante? Partiendo de la base que todas las organizaciones, instituciones y entidades necesitan comunicarse con su entorno para sobrevivir, su finalidad es estimular a las personas a que se comporten de determinada manera (Salazar y

Prieto, 2015). De la misma forma, la comunicación permite que la institución se transforme, evolucione y que esta como sistema no permanezca estática (Garrido, 2008, p. 58).

Según Pimienta (2009), a nivel interno, es esencial transmitir cómo está evolucionando la organización en cuanto a la consecución de metas y objetivos, qué funciones tiene cada área y persona a cargo, qué tareas realiza, cómo las concreta, qué necesidades operativas tiene para llevar a cabo el trabajo y cómo es su nivel de desempeño. Mientras más información adquieran los integrantes de la organización, más sentido de pertenencia tendrán al sentirse considerados por los niveles directivos, a la vez que poseerán un caudal de datos relevantes para la ejecución de las tareas cotidianas.

Esto implica generar un trabajo en el seno de las organizaciones, que permita pasar de una organización fragmentada a una en red y sólida, en la que cada uno de sus miembros esté compenetrado con la identidad de la organización a la que pertenece (el concepto de *identidad* se definirá posteriormente).

En este sentido, la DVVM se encarga de comunicar la información con claridad a todas sus áreas, los informes anuales, los planes de comunicación estratégica, las acciones y prácticas a realizar para lograr los puntos de esos planes y los resultados obtenidos. También desarrollan un amplio programa de inducción a los pasantes que ingresan a la organización cada año y medio. Esto permite que todos los miembros de la organización adquieran los mismos valores y principios por los que deben regirse a la hora de realizar sus labores. Esta capacitación es constante e involucra la colaboración y el apoyo de todos los integrantes de la organización, hecho que fomenta la cercanía entre pares y la

facilidad de aprehensión de los valores (equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos s. f.).

Todo esto potencia el sentido de pertenencia y de trabajo en equipo, y al ser un grupo de trabajo pequeño y estar todos informados, pueden realizar sus tareas con mayor eficacia, contribuyendo a la buena comunicación interna y a la alineación de ellos a los objetivos de la organización (Pimienta, 2009).

En el tipo de comunicación interna que mantiene la defensoría se priorizan los canales descendentes, ascendentes y horizontales, logrando así la transversalidad de información y retroalimentación de sus integrantes, haciéndolos partícipes de la toma de decisiones (equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos s. f.).

Por otra parte, a nivel externo se deben planificar acciones comunicativas que le permitan a la institución conformar su imagen y su reputación, así como buscar los medios necesarios para llevar a cabo dichas acciones. Es por esto que gestionar eficazmente la comunicación externa requiere de cuatro puntos fundamentales según Fernández (2011, p. 180):

1. Adaptarse al funcionamiento de los medios de comunicación.
2. Ajustarse a los criterios noticiosos con el fin de emitir mensajes que sean bien recibidos.
3. Conocer la planificación de los medios para buscar la máxima eficacia en las acciones que se lleven a cabo.
4. Seleccionar adecuadamente los públicos a los que se desea dirigir, para lograr mayor impacto.

Es así que todos los conceptos hasta ahora definidos —comunicación interna y externa— traen arraigados problemas de comunicación que se

producen en torno a ellos y en toda organización. Para esto, resulta esencial la planificación estratégica de la comunicación al interior de las organizaciones, lo que va a repercutir en la comunicación hacia el exterior de estas, y sin perder de vista a los públicos y el entorno cambiante.

Al hacer referencia a problemas de comunicación, se expresan deseos insatisfechos, según señala Kaplún (2003). Este autor define cuatro dimensiones que permiten problematizar y enriquecer el análisis de dichos problemas de comunicación: ser, tener, hacer, estar. Dichas dimensiones pretenden contestar interrogantes acerca de cómo es la organización en el presente y cómo se necesita que sea, qué tiene y qué debería tener, qué acciones se tendrían que llevar adelante desde lo comunicacional, qué espacios formales e informales tiene la comunicación en la organización, y cuáles faltan. A partir de la identificación de los problemas de comunicación se logra configurar la situación actual de la que se parte, para luego describir la situación deseada, es decir, aquella a la que se pretende llegar (Kaplún, 2003).

Fundamentados en esto último, el equipo logró identificar problemáticas y, dentro de estas, discernir cuáles corresponden estrictamente a la comunicación y cuáles quedaban por fuera. De esta forma, se llegó a los puntos mencionados en los antecedentes de este trabajo de grado, definidos como problemas comunicacionales de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo.

3.2 Marco teórico específico

El objetivo del marco teórico específico es abordar aquellos conceptos que resultan esenciales para la comprensión de las particularidades institucionales que hacen a la DVVM, y que son el fundamento de la creación de los productos

comunicacionales realizados por el equipo. Estos buscan contribuir en la construcción y mantenimiento de la identidad e imagen de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, lo que se deriva de la problemática detectada en el diagnóstico: falta de conocimiento de la institución en la comunidad montevideana.

Al hablar de *identidad* e *imagen*, es preciso mencionar que dichos conceptos son dependientes, uno no existe sin el otro, y atraviesan en conjunto la problemática identificada. Por ello, resulta relevante citar a Capriotti (2009) y Costa (2001) para la comprensión de dichas definiciones, como sustento de las recomendaciones y posteriores acciones comunicativas llevadas adelante por el equipo.

Formada por dos grandes componentes fundamentales, que son la cultura y la filosofía, la identidad es el conjunto de características centrales, que perduran y que son el diferencial de la organización, generando que esta se autodefinia y diferencie del resto. La cultura abarca los valores, las creencias y las pautas de conducta compartidas por los miembros de la organización. La filosofía simboliza lo que quiere ser, los principios básicos a seguir para cumplir las metas y los objetivos (Capriotti, 2009).

El concepto de *identidad* conduce a otro fundamental: la imagen. Tomando como base a autores como Capriotti (2009) y Costa (2001), la imagen se puede definir como un constructo mental conformado por todos aquellos atributos intangibles característicos de una organización, tales como creencias, valores, conductas (todo lo que refiere a la cultura) de esta y de quienes la integran, así como su misión, visión y valores corporativos (correspondientes a su filosofía) y sus atributos tangibles como su marca (identificadores visuales y verbales).

Estos conceptos constituyen los puntos claves de la Identidad de la organización, aquello que la define y que establece sus objetivos finales. En efecto, tales factores son los que la organización transmite, voluntaria e involuntariamente, a sus públicos para moldear su juicio mental acerca de ella, dando origen así a la imagen organizacional.

De esto se desprende otro concepto fundamental a la hora de hablar de identidad e imagen y de cómo estas se construyen, transmiten y mantienen a lo largo del tiempo a nivel interno y externo de una organización o institución. Dicho concepto es el de *públicos*; estos constituyen la totalidad de personas, entes, instituciones y/o medios que se relacionan directa e indirectamente con la organización. Cabe señalar que las instituciones públicas gubernamentales trabajan por y para la sociedad. Por ello, su audiencia se compone, ante todo, de las ciudadanas y los ciudadanos del territorio sobre el cual actúa la institución (Enrique y Morales, 2015).

Asimismo, según Capriotti, los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, en función de la que organizan sus percepciones, relaciones y comportamientos con esta. Es fundamental, entonces, conocer a cada público, sus intereses y percepciones, cómo reciben la información de la organización, cómo se comportan, con el objetivo de segmentarlos y actuar en consecuencia, ya que estos indudablemente influyen en el éxito o fracaso de la organización (Capriotti, 2009).

En suma, la segmentación de los públicos y la definición de conceptos tales como *identidad*, *imagen* y *comunicación organizacional* resultaron fundamentales para abordar el presente trabajo en su totalidad, desde la

metodología y las diferentes técnicas como parte de esta, hasta las recomendaciones y las acciones comunicativas desarrolladas.

4- Abordaje metodológico

La realización del presente trabajo de grado fue llevada a cabo mediante la implementación de un enfoque metodológico mixto. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

De esta forma, se emplearon instrumentos de indagación cualitativos y cuantitativos con el objetivo de aprovechar las fortalezas de cada tipo de investigación, obteniendo resultados más amplios —que utilizando un solo enfoque— para comprender la realidad compleja de la organización en cuestión, asimilando tanto su realidad subjetiva —a la que le confieren valor los integrantes de la organización—, como la objetiva.

Las herramientas metodológicas aplicadas permitieron acercarse a la organización e inquirir en ella según las necesidades de indagación y procedimiento que fueron presentándose en las distintas instancias de trabajo con la DVVM. A continuación, se detallan las metodologías empleadas, con la respectiva descripción de sus utilidades.

El comienzo de la indagación en la organización se definió como una investigación exploratoria, según identifican Irazábal *et al.* (2010). El principal

propósito fue ahondar en un asunto y un objeto desconocido —la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo—, reuniendo la mayor cantidad de información posible para luego realizar hipótesis fundamentadas en lo observado. En este sentido, la primera herramienta metodológica empleada fue el análisis de redes sociales y página web de la DVVM. Esta instancia permitió que el equipo tuviera una breve visión inicial de la organización y su manejo de comunicación formal en estos medios.

El siguiente paso fue la concreción de un primer encuentro con la defensora y la encargada del área de comunicación de la DVVM. Este se llevó a cabo en formato virtual mediante videollamada por la plataforma Zoom, a raíz de la emergencia sanitaria por COVID-19. Esta entrevista conformó más que un primer acercamiento a la labor de la organización, pues resultó muy productiva por la cantidad y la profundidad de la información que se extrajo. Además, sirvió como punto de partida para que el equipo se adentrara en la DVVM y como pauta de acción para las posteriores decisiones a tomar.

En dicho encuentro, tanto la defensora como la encargada de comunicación, introdujeron brevemente a la organización, sus quehaceres y composición. A su vez, brindaron documentos previamente formulados con datos ya recabados de gran utilidad para comprender a la organización — *Protocolo de Actuación Defensorial, XIII Informe DVVM 2019-2020, Estrategia de Comunicación 2015-2019, Mediación Comunitaria, Programa de Inducción*—. Posterior a esta primera etapa y a lo largo de la intervención del equipo en la DVVM, se incorporaron otros documentos que la organización fue proporcionando en distintas instancias según requerimientos que fueron surgiendo, como el *Informe Anual 2020-2021* y un *Manual de Identidad Visual*.

A partir de esto, se realizó una revisión de literatura y un análisis de fuentes secundarias o investigación de antecedentes —recurriendo a los documentos proporcionados por la DVVM—, tal como se recomienda en la *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones* (Castañeda y Melgar, s. f.). A través del mencionado análisis de documentos, se buscó examinar y ampliar lo que ya se había investigado con anterioridad, agregando datos precisos, como la cantidad de reclamos que recepcionó la DVVM en 2020, el presupuesto con el que cuentan, el organigrama de la organización, etc. Estos documentos y guías institucionales aportaron información interna, así como también material acerca del desempeño de las distintas áreas de trabajo y atención con su público externo. De esta forma, se obtuvo una mirada más profunda de la gestión de la DVVM (Castañeda y Melgar, s. f.)

Una vez revisados y analizados los documentos, se prosiguió con la planificación y ejecución de una serie de entrevistas en profundidad a todos los integrantes de la organización. Esta herramienta de investigación es definida por Álvarez y Jurgenson (citados por Irazábal *et al.*, 2010) como una conversación que tiene una estructura y un propósito. Asimismo, busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado e interpretar los significados de su experiencia.

En este sentido, las entrevistas en profundidad fueron útiles como técnicas cualitativas, con el objetivo de obtener a través de los miembros de la organización información precisa y profunda acerca de la DVVM, que diera cuenta de los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa y permitiera conocer el «método del análisis de las cinco esferas o realidades de Carlos Oviedo»: análisis de la identidad, de la conducta/comportamiento, de la

comunicación intencional, de los públicos y de la imagen (Castañeda y Melgar, s. f.). Se parte de la base de que cualquier posicionamiento externo de la organización empieza por la percepción de sus integrantes. De esta forma, las entrevistas en profundidad fueron sustanciales para terminar de comprender a la DVVM, su funcionamiento, su conformación, su visión y misión, y sus necesidades comunicacionales.

Estas entrevistas también fueron realizadas vía Zoom en formato semiestructurado y con preguntas abiertas. Se efectuaron como un «diálogo direccionado» (p. 2) con los entrevistados —según caracterizan Irazábal *et al.* (2010)—, dado que cada entrevista tuvo una preparación previa que buscó establecer una pauta de temas e interrogantes concretos que el equipo buscaba responder, obteniendo la visión de todos los integrantes de la organización.

El desarrollo de las entrevistas transcurrió de la siguiente manera: luego de una primera entrevista por zoom con la defensora y la encargada del área de comunicación, y de la participación en una reunión grupal con los integrantes de la organización —a modo de presentación—, se entrevistó a dos pasantes por separado para explorar la efectividad del proceso de inducción y aprender respecto al pasaje de estas personas por la DVVM. En estas instancias, se pudo conocer cómo fue el proceso de aprendizaje y el nivel de coordinación que existe entre los pasantes de la organización y sus superiores, evaluando, de esta manera, la comunicación interna en los diferentes sectores. A su vez, se indagó respecto a cuáles eran las necesidades comunicacionales que estos suponían que afrontaba la organización.

De la misma forma, se entrevistó a los responsables de cada sector —tres entrevistas en total, por separado—. Mediante estas, se buscó profundizar sobre

las relaciones laborales con los pasantes, su calidad y eficiencia. Así como también, acerca del trabajo que se lleva a cabo en cada sección de la DVVM y sus puntos de vista individuales sobre el desempeño de la organización y los problemas comunicacionales que ellos detectan.

Finalizando una primera etapa de entrevistas, se decidió ejecutar un sondeo para estudiar a una parte significativa de la población montevideana, en relación con el conocimiento que estas tienen sobre la DVVM. Dicho sondeo se realizó en formato online. Este fue compartido, en un principio, por grupos de WhatsApp, y posteriormente, completado de forma presencial en barrios de Montevideo —dada la baja cantidad de respuestas obtenida en los municipios periféricos del departamento—, con el objetivo de identificar y analizar a todos los públicos de la organización. El sondeo sigue la herramienta de bola de nieve, ya que se pensó para lograr la repetición en cadena que este tipo de muestreos genera.

La finalidad del sondeo fue cruzar los datos cuantitativos obtenidos con la información recabada en las entrevistas en profundidad —los testimonios y las historias personales de los integrantes de la DVVM—. Esto permitió establecer una real dimensión del problema definido y captar desde dónde este se genera, para poder elaborar un plan de comunicación que ayude a solucionarlo. Dicho cruzamiento puede verse como un análisis explicativo: qué se dice, por qué se dice, quién lo dice, a quién se lo dice, etc. (Irazábal *et al.*, 2010).

Asimismo, con este sondeo se apuntó a determinar un porcentaje estimado —de acuerdo con la cantidad de respuestas obtenidas— de personas que conocen el servicio que brinda la DVVM, para, a partir de esto, establecer métodos que le posibiliten a la organización llegar a quienes la desconocen. Además,

reparar en las consultas realizadas por aquellos individuos que han recurrido a la DVVM e intentar obtener datos para mejorar su experiencia.

Por último, una vez impartidas las recomendaciones y realizados los productos comunicacionales elaborados por el equipo para combatir los problemas comunicacionales, se efectuó un segundo y último sondeo. Este tuvo como objetivo la obtención de información que permitiera medir y comparar la situación actual de la organización, luego de la intervención del equipo, con la situación inicial detectada en el primer sondeo —desconocimiento de la DVVM—

5- Análisis de resultados

El análisis de resultados que conforma este trabajo de grado está fundado en la aplicación de la metodología utilizada y anteriormente descrita, el relevamiento de la información recabada por el equipo —desde mayo de 2021 hasta mayo del presente año— y la revisión de material bibliográfico proporcionado por los docentes del Seminario y Taller de Comunicación Organizacional, por la tutora del equipo y por la DVVM.

En este proceso, los documentos elaborados por la organización resultan de gran utilidad para plantear la hipótesis y los problemas comunicacionales. Estos son confirmados a través de la ejecución de entrevistas a miembros de la organización, así como a partir de la realización del sondeo de opinión. Asimismo, las acciones llevadas a cabo por el equipo dan lugar a un nuevo sondeo de opinión con el objetivo de contrastar y evaluar los resultados obtenidos entre el primer sondeo y este último.

Dichos sondeos conducen a un análisis final de los resultados obtenidos gracias a la ejecución de las recomendaciones elaboradas por el equipo y realizadas en conjunto con la organización. Esto permitió al equipo medir el impacto que estas acciones tuvieron sobre las problemáticas y necesidades comunicacionales inicialmente determinadas.

5.1 Resultado de las entrevistas

A partir de seis entrevistas con los integrantes del equipo de la DVVM, se logró obtener más información acerca de cómo afectó la pandemia a la defensoría, profundizando así en la comprensión de la influencia del contexto en este tipo de organizaciones.

Los integrantes de la organización coincidieron en que la relación con el trabajo cambió debido a no estar en contacto cara a cara. Esta nueva modalidad implicó una adaptación y reinvención de la forma de trabajo, un cambio radical en cuanto a la comunicación —tanto entre los integrantes de la organización como con su público externo— y una sustitución de las herramientas utilizadas para trabajar. El diálogo fluido se perdió con la virtualidad.

Con respecto a las herramientas laborales, tuvieron que adecuar las que usaban e implementar nuevas. El WhatsApp constituye uno de los medios a través de los que las personas se comunican con la DVVM. Este comenzó a implementarse a fines de 2019, pero al iniciar la pandemia se profundizó la recepción de asuntos y reclamos por esta vía, manteniendo su predominancia hasta hoy en día.

Durante la pandemia se evidenció un descenso en los espacios de mediación comunitaria, programa mediante el que la DVVM está presente en

territorio —entiéndase distintos barrios—, acción que no pudo llevarse a cabo en los períodos de aislamiento. No obstante, aunque los espacios presenciales para desarrollar el programa se perdieron, algunas mediciones de la DVVM señalan que el ingreso de asuntos tratados en dicho proyecto, solo en el primer semestre de 2020, fue de 66, mientras que en todo el 2019 fueron 83 asuntos. Por tanto, se registra un ascenso debido, entre otras cosas, al nuevo escenario sociocultural, psicológico y emocional generado por la emergencia sanitaria (equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos, 2020, p. 44).

En conclusión, de las entrevistas con el equipo de la DVVM, se destaca que el cambio en la modalidad de trabajo no fue planificado, sino que fue establecido como consecuencia de la declaración de la emergencia sanitaria. No obstante, desde el inicio de dicha situación buscaron maneras de resolver los inconvenientes que surgieron y continúan aconteciendo, con el fin de preverlos para que en el futuro cuenten con mayor preparación, ante esta y otras situaciones similares.

La declaración del fin de la emergencia sanitaria, emitida por presidencia el 5 de abril de 2022, permitió a la DVVM comenzar a trabajar de forma normal, planificando actividades en territorio, acudiendo al espacio físico de trabajo y utilizando nuevamente los sistemas operativos que antes habían tenido que sustituir para adaptarlos a las circunstancias de teletrabajo.

5.2 Resultado del análisis de las redes sociales

A partir de la revisión, estudio y análisis de las redes sociales realizado por el equipo, se evidenció la falta de definición de públicos objetivo a los que apuntar con la transmisión de información institucional, tanto para Facebook como para

Twitter. De igual forma, se identificó la ausencia de protocolos o criterios básicos para la administración de estas, que permitiera una correcta recepción de los mensajes. Con esto, se demostró la falta de una estrategia de comunicación en donde se establezca qué publicar, cómo y en qué canales, de forma ordenada y comprensible para dichos públicos objetivo, como es el caso de comunicados relevantes sobre la DVVM y su atención, anuncios departamentales importantes para los montevideanos, beneficios, responsabilidades, gestión de reclamos, entre otros.

De este modo, se considera que una manera de contribuir a que las vecinas y los vecinos de Montevideo conozcan la organización y su labor es definiendo a quiénes se busca comunicar en cada medio, para, posteriormente, planificar de forma estratégica dicha comunicación a través de los canales existentes, en conjunto con la estética de estos.

Como parte de esta planificación, se integran los diferentes eventos en los que la organización participa conjuntamente con instituciones, con las que pueden formarse alianzas estratégicas que impliquen una mayor difusión de comunicados e informaciones.

En suma, la utilización de las tecnologías de la información y comunicación, y dentro de ellas, de las redes sociales, potencia e impulsa la defensoría para que sea conocida y logre transmitir su identidad hacia sus diferentes públicos. Es esencial invertir los esfuerzos en una buena planificación que parta de las interrogantes: ¿qué se quiere transmitir?, ¿a quiénes?, y ¿a través de qué medios?, procurando atender las particularidades y patrones de uso de cada red social para tener éxito en sus usos.

A continuación, se presentan dos imágenes comparativas como forma de ilustrar las publicaciones de la organización **antes** de la intervención del equipo y **después** de su asesoramiento (la totalidad de las imágenes se pueden ver en Anexo 6):



5.3 Resultados de los sondeos

Tal como se mencionó en el abordaje metodológico y a lo largo del presente trabajo, el equipo definió la realización de dos sondeos de opinión vía WhatsApp

y presencial en diferentes barrios de Montevideo. Estos fueron realizados en momentos diferentes, con objetivos diferentes. El primero fue desarrollado con el propósito de corroborar la hipótesis planteada inicialmente: ***la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo no es conocida por gran parte de la población del departamento***. Al mismo tiempo, tuvo la finalidad de mostrar un panorama más profundo del conocimiento que la población poseía acerca de la organización, así como medir la capacidad de respuesta del organismo e identificar los medios predominantes a través de los que las personas accedían a información. Esto resulta relevante a la hora de definir una estrategia de comunicación y establecer las vías por las que se transmitirán los mensajes para los públicos deseados.

El segundo sondeo se realizó con el propósito de ser contrastado con los resultados obtenidos en el primero. Fue posterior a la ejecución de las acciones comunicacionales correspondientes a las recomendaciones que el equipo plasmó en el plan de comunicación y acordó llevar a cabo con la organización. De esta forma, el último sondeo sirvió para medir resultados e indicar a la organización el camino por el que se debería seguir trabajando.

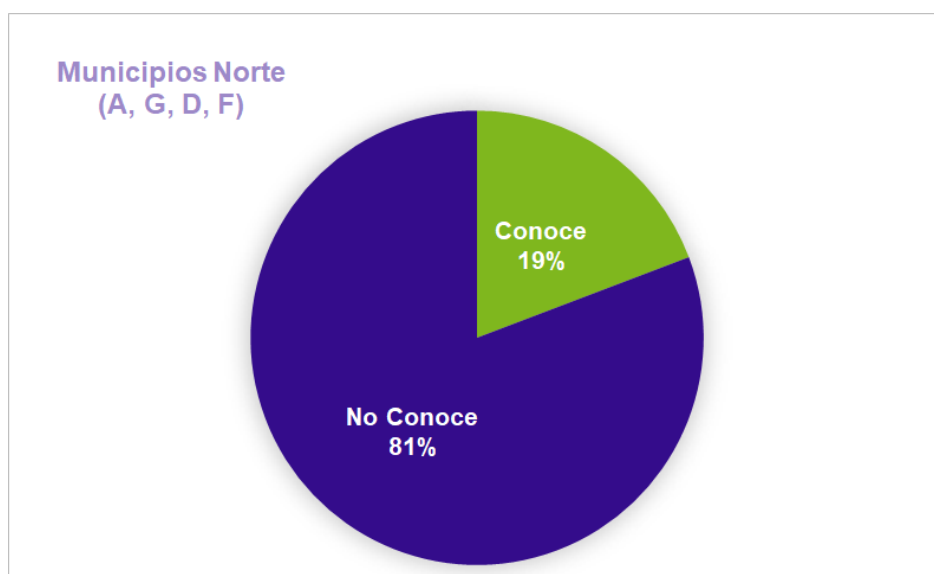
A continuación, se presenta un análisis de ambos sondeos. Se explicitan aquellas respuestas claves para el equipo, es decir, las que brindaron mayor información para accionar, contrastar y extraer conclusiones.

5.3.1 Sondeo inicial

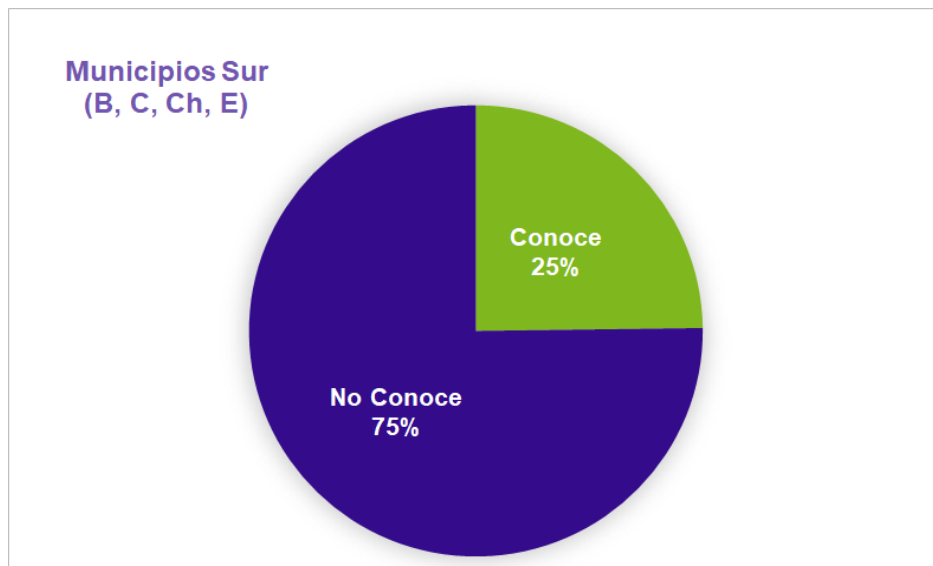
Los resultados del primer sondeo de opinión llevado a cabo por el equipo conformaron una nueva corroboración —mediante una herramienta metodológica distinta a las anteriormente aplicadas—, de que la DVVM es escasamente conocida por la población montevideana. No obstante, dicho

sondeo fue útil para extraer datos que hasta el momento no eran visibles: edad del segmento de población que más conoce o desconoce a la organización, barrio en el que viven, noción que tienen sobre la labor de la DVVM, medios de comunicación que utilizan para informarse, entre otros aspectos de interés para el estudio y la determinación de problemáticas comunicacionales y sus posibles soluciones.

En este sentido, el dato inicial que se extrajo fue que, de un muestreo de 174 personas, 134 no conocían a la organización. A su vez, al discriminar las respuestas por barrio de residencia —y su correspondiente municipio—, se obtuvo que, tanto en la zona periférica —norte— de la capital como en la zona céntrica —sur—, existe un limitado conocimiento de la DVVM.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

Estos resultados cuantitativos de desconocimiento y conocimiento se traducen en una falla del desarrollo de la comunicación externa. Esto se debe a que la organización no logra llegar a sus públicos objetivo de la forma deseada, mediante la transmisión y fijación de una sólida y clara imagen organizacional. Según Castañeda y Melgar (s. f.), la comunicación externa se ocupa de la construcción o influencia en la opinión pública, y no solo de hacer difusión, pues busca una relación respecto a la imagen y reputación de la organización en el público.

Pese a que la imagen no es un factor de la entidad que esta pueda controlar en su totalidad, los vacíos de información, todo lo que la organización comunica o no comunica y la forma en la que lo hace —con efectividad o no—, contribuyen a la imagen que los públicos elaboran inconscientemente respecto a esta. Se desprende de tal razonamiento que la DVVM no logra gestionar y controlar adecuadamente ciertos factores que influyen en la imagen, como son: la información, la comunicación intencional, las experiencias, los medios de

comunicación, y las percepciones y creencias que se producen en torno a la organización.

Siguiendo los resultados del sondeo, se visualiza que, en muchos casos, al escuchar nombrar a la DVVM las personas tienden a esbozar en sus mentes una imagen de esta, que no siempre está en coherencia con la imagen organizacional —concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, sus productos, sus actividades y su conducta— que la organización proyecta. De este modo, al ser interrogadas sobre los temas que trata la organización, algunas personas marcaron opciones incorrectas, como «violencia de género». Asimismo, al solicitar que describan en una frase «a qué se dedica la DVVM» —a los individuos que decían conocerla—, se percibió que la idea que tenían de no concordaba con las funciones y servicios que esta realiza, dado que algunos tendieron a confundir la organización con los concejos vecinales, por ejemplo (ver gráfico sobre conocimiento de temas tratados en Anexo 3).

Por otro lado, al preguntarles a aquellos que no conocen la organización «¿Qué supone o cree que hace la DVVM?», respondieron de forma intuitivamente acertada. Esto se debe a que, pese a su desconocimiento, lograron aproximarse, a través del nombre de la organización, a una idea básica pero certera de lo que esta realiza.

Otra referencia relevante extraída del sondeo de opinión tiene que ver con las edades del público y, en relación con este aspecto, los medios de comunicación que utiliza para informarse. En este sentido, se detectó entre las respuestas que un mayor porcentaje de individuos utiliza páginas webs para informarse, mientras que en segundo lugar aparece Twitter y, en tercer lugar, Instagram. Este hecho sorprendió tanto al equipo como a la DVVM, ya que la

organización difunde un gran flujo de información por la red social Facebook, considerándola un canal de gran audiencia. Esto se explica en que la mayoría de las respuestas alcanzadas en el sondeo corresponden a gente menor de 30 años.

Para mostrar una tendencia sobre lo que pasa con el acceso a la información según las franjas etarias, se dividió en dos a los participantes del sondeo: mayores y menores de treinta años (ver gráficos sobre medios utilizados según edad en Anexo 3). Al observar los gráficos, se evidencia cómo Instagram crece entre los jóvenes y Facebook lo hace entre los mayores. Por otro lado, se observó que internet es el medio más utilizado, por encima de la televisión, radio o diarios, sin importar la edad de los sujetos.

Si se considera que las acciones de la organización están pensadas para todas y todos los residentes de Montevideo, el abanico de público es realmente muy amplio. Sumado a esto, el no contar con un segmento específico de población al que apuntar genera una comunicación difusa, sin objetivos claros y sin una estrategia pensada para una parte del público que haya sido cuidadosamente segmentado y seleccionado, en concordancia a los objetivos de la organización. Por ende, estos datos resultan cruciales para el equipo a la hora de pensar y planificar estratégicamente una comunicación externa junto a la organización. Se busca centrar los esfuerzos en el hallazgo de posibles soluciones y recomendaciones para atender el conocimiento de las vecinas y vecinos de Montevideo respecto a la DVVM, ya que esta plantea, como una de sus metas, mejorar su posicionamiento a nivel externo para que las personas la conozcan y hagan uso de sus servicios.

5.3.2 Sondeo final

El segundo sondeo de opinión realizado por el equipo permitió comparar las respuestas obtenidas en el primer sondeo respecto al conocimiento que la población montevideana posee acerca de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo. Este sondeo fue un insumo esencial para que el equipo pudiera medir los resultados de las acciones comunicacionales llevadas a cabo desde enero hasta junio del presente año (2022).

Adicionalmente, en este segundo sondeo el equipo decidió añadir preguntas orientadas a determinar si las modificaciones en Facebook y Twitter —en términos de estética y orden del contenido— surtieron un efecto positivo en la claridad y el atractivo de estas redes sociales.

En este sentido, se destacan las respuestas positivas que calificaron la cuenta de Twitter de la institución como clara, concisa, atractiva y acorde a una cuenta institucional.

No obstante, se repitió en varias oportunidades que la cuenta de Twitter es más clara que la de Facebook, por lo que se recomienda hacer foco en este último canal, trasladando y adaptando las herramientas brindadas para Twitter a esta red social

Asimismo, se mencionó repetidamente que falta información sobre las labores que realiza la DVVM y los servicios que ofrece a la comunidad. Para esto, el equipo destaca la creación del Manual de Usos y Criterios de Twitter —elaboración propia— (ver Anexo 7), ya que en él se pueden encontrar sugerencias; entre ellas:

- Fijar un tweet en el inicio que hable de las labores y funciones de la institución.

- Detallar más información en la descripción.
- Programar una serie de tweets que hablen de las funciones de la institución, de manera semanal (ejemplo: todos los miércoles cada una semana/quince días), con el objetivo de informar y captar a nuevos seguidores.

Respecto a la claridad de la página de Facebook, el 62,4 % de las personas consultadas respondieron entre «clara» y «muy clara», mientras que un 55,5 % respondió que es «atractiva» y «muy atractiva». En este último punto cabe destacar que un 31,7 % de las personas consultadas la calificaron con puntuación 3 en términos de atractivo y un 28,7 % respecto a su claridad, hecho que se esclarece al consultar por la impresión acerca de Twitter, en donde se mencionó que esta es más comprensible que la cuenta de Facebook de la DVVM.

Ahora bien, como se aludió anteriormente, el propósito principal del equipo fue la realización del segundo sondeo para medir el impacto que las acciones comunicacionales tuvieron en el conocimiento que la población montevideana posee acerca de la institución.

Al finalizar el primer sondeo y compartir los datos con la DVVM, se concluyó que en donde se requería mayor enfoque y mayor desarrollo del conocimiento de la población montevideana era la zona periférica y del norte de Montevideo, es decir los municipios A, G, F y D.

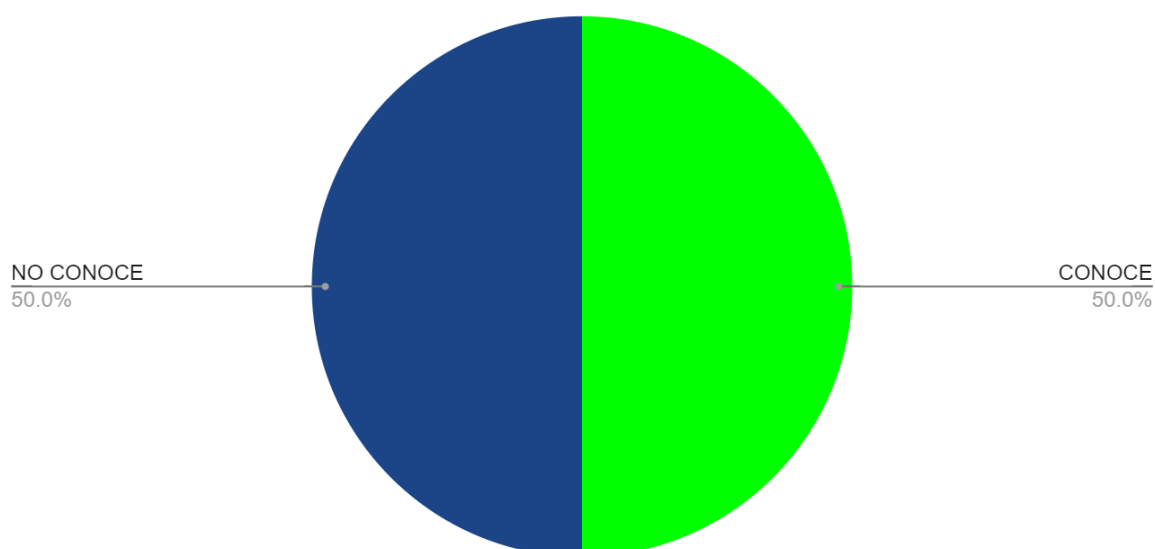
Por esta razón, el equipo decidió nuevamente dividir los resultados respecto al conocimiento por municipios sur y norte. A partir de esto, se observó un importante incremento de personas consultadas —de la totalidad de municipios en general y del municipio norte en particular— que conocen a la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo.

Específicamente, este incremento en los municipios objetivo estuvo en el entorno del 50 %, es decir que una de cada dos personas conoce a la DVVM y sus funciones; superando ampliamente el 19 % de conocimiento que marcó el primer sondeo en los mismos municipios. En la zona céntrica y del sur de Montevideo, el conocimiento acerca de la organización también creció, y pasó de un 25 % de conocimiento a un 32 %.

Por consiguiente, se destacan los resultados positivos que tuvieron, entre otras cosas, las acciones comunicacionales recomendadas por el equipo y llevadas a cabo en conjunto con la organización, así como el trabajo de esta con los municipios y otras organizaciones para contribuir a aumentar el conocimiento. No obstante, la diferencia en el incremento entre el sur y el norte de Montevideo puede explicarse por las salidas al territorio que realizó la defensoría mayormente en las zonas periféricas y a la participación de esta en eventos recomendados por el equipo.

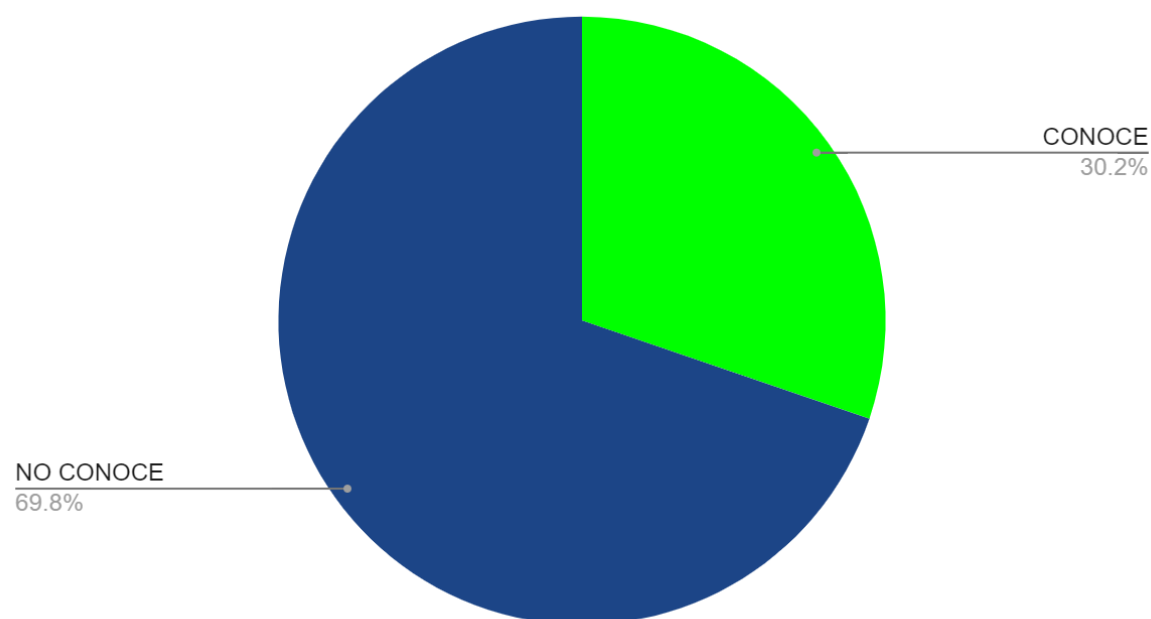
Para detallar lo indicado en párrafos anteriores, se exponen los gráficos de conocimiento de la defensoría según la zona de residencia del público consultado:

EL OBJETIVO: Conocimiento en Municipios del Norte (A, G, D, F)



Fuente: elaboración propia.

Conocimiento en Municipios del Sur (B, C, CH, E)



Fuente: elaboración propia.

Otro punto de gran relevancia es la manera en la que la población montevideana consultada escuchó acerca de la organización. El 36,2 % lo hizo a través del boca a boca, porcentaje que incrementó levemente respecto el primer sondeo (34,5 %), por lo que se destaca la importancia de la presencialidad

en los territorios con el fin de fomentar y expandir el conocimiento de persona a persona. La televisión y la red social Twitter, como medios a través de los que la población consultada escuchó de la DVVM, también evidenciaron un gran aumento, logrando que la televisión alcanzara un porcentaje de 22,4 % respecto al 15,5 % obtenido en el primer sondeo, y Twitter un 10,3 % respecto al 8,6 % del primer sondeo (ver Anexo 4).

A modo de cierre, los datos como sexo, edad y nivel educativo no impactan directamente en el objetivo del sondeo, pero son importantes a la hora de planificar una estrategia de comunicación por segmentación de públicos (ver Anexo 4).

6- Plan de comunicación

6.1 Introducción

Este documento tiene como objetivo plasmar la información y planificación que servirá como base para el futuro desarrollo de un Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación de la Universidad de la República, con enfoque en comunicación organizacional.

Asimismo, cuenta con dos documentos como antecedentes: el avance del Diagnóstico de Comunicación (entregado en agosto de 2021) por un lado, y el Diagnóstico de Comunicación (entregado en octubre de 2021) por el otro. Dichos documentos se elaboraron para reflejar el resultado de la práctica pre-profesional desarrollada durante los meses de mayo a noviembre de 2021, como parte del Seminario Taller - Trabajo de Grado Comunicación Organizacional.

El proyecto aquí planteado se titula “Conocer a la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo: un acercamiento al ejercicio de Derechos Humanos para la comunidad”, ya que el principal objetivo del equipo es trabajar en conjunto con la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo para potenciar el conocimiento que la comunidad posee de la institución e impulsar a esta a cumplir con sus labores de enseñanza y promoción de derechos humanos, así como de construcción de ciudadanía, para lo cual es clave una planificación de contenidos que contemple a sus públicos objetivo y una estrategia de comunicación que acompañe y englobe a dicha planificación.

6.1.1 Justificación de la elección de la organización

La Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo fue una de las organizaciones que más despertó el interés en la presentación de las mismas. Si bien dicha institución no fue la primera elección del equipo, sí fue la segunda, y desde un inicio fue desafiante realizar la práctica en comunicación organizacional en una institución que es pensada para el pueblo, ya que esto trae consigo el diálogo que se imaginaba que la Defensoría poseía con organismos gubernamentales, así como un interés puro y exclusivo en el ejercicio de derechos por parte de la comunidad montevideana.

Para los integrantes del equipo, todos del interior del país, el acercamiento con los vecinos es clave para el crecimiento personal, el desarrollo como seres humanos y la adquisición de valores que nos quedarán para siempre.

Tras las charlas de presentación, se detectó que muchísimas cuestiones que se creían sobre la Defensoría de Vecinas y Vecinos eran de la organización, y que muchas, muchísimas, no. Esa discordancia entre lo que se creía y lo que

sucede efectivamente con la Defensoría despertó una certeza muy grande, que con el paso del tiempo se convirtió en la base del proyecto: la organización necesita una difusión que no tiene. Y la necesita por la gran cantidad de vecinos y vecinas de Montevideo que precisan hacer uso y aprender de ella, pero que no saben de su existencia o, en el mejor de los casos, no saben como llegar o no conocen sus funciones y en qué puede ayudarlos.

Asimismo, la Defensoría formó parte de una gama de organizaciones que llamaron la atención por su vinculación con los derechos humanos. Una organización que enseña sobre ellos y pretende una mejor convivencia ciudadana desde los derechos.

El desafío de colaborar para que la organización esté más presente en todos los habitantes de Montevideo es una cuestión medular en toda su proyección: más conocimiento traerá consigo mejor vincularidad entre los vecinos y un mayor compromiso de otras instituciones con la Defensoría.

6.1.2 Identificación de la organización y su adaptación en el contexto de pandemia

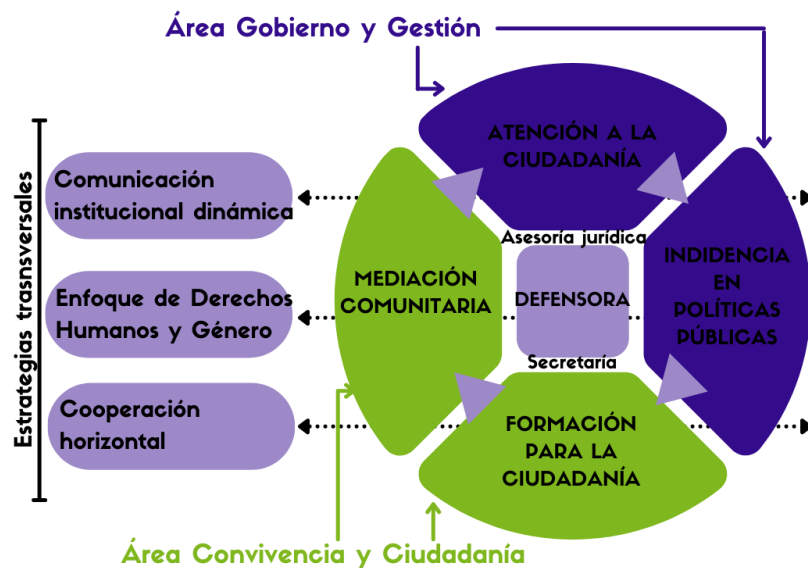
La Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo (DVVM) es una institución que busca promover el respeto de los derechos humanos dentro del departamento y el correcto cumplimiento de los servicios departamentales y municipales, así como lograr una mayor transparencia y eficacia de la gestión del gobierno departamental. Asimismo, posee un rol fiscalizador y promotor de mejoras por parte de la gestión del gobierno local y departamental, por lo que contiene, orienta, deriva, investiga, media y coordina interinstitucionalmente.

Desde 2006 logra concebirse como la primera Defensoría local del país. En palabras de la actual Defensora -máxima autoridad- de la institución que ejerce la titularidad durante el período de 2019-2024, “es, centralmente, un desafío para promover una ‘democracia resiliente’ que tome de la adversidad las fortalezas para superar las dificultades en pro de un Montevideo más justo y equitativo.” (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.10).

Esta institución no cuenta con funcionarios públicos, el equipo está compuesto de dos personas contratadas de función pública a término por el período de gestión de cada defensor, dos personas con pases en comisión, y cuatro pasantes de UTU y dos de UdelaR (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.17). La gestión institucional se desarrolla en dos áreas, una es el Área de Gobierno y Gestión Pública Departamental y Municipal, y la otra es el Área de Convivencia y Ciudadanía. Estas dos se articulan de forma transversal con tres estrategias: la transversalización de derechos humanos y género, la comunicación institucional dinámica y la cooperación horizontal (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.20) (véase la figura 1).

Figura 1.

Organigrama de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo.



Fuente: elaboración propia.

El punto de partida de la gestión institucional es la admisión de asuntos y la gestión de los reclamos de los ciudadanos. El marco del trabajo se plantea en un Protocolo de Actuación Defensorial que es periódicamente actualizado. En dicho documento se establecen distintos tipos de actuaciones que el equipo puede desarrollar: actuaciones de orientación, de investigación, de mediación y propositivas. Este tipo de actuaciones se definen en función del tipo de asunto o reclamo recibido (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.37).

Al mismo tiempo, el Área de Gobierno y Gestión se articula con el Área de Convivencia y Ciudadanía, el cual consta, por un lado, de un programa de Formación para la Ciudadanía que pretende promover los derechos y la organización responsable de la sociedad civil para una vida pacífica y por otro, de Mediación Comunitaria, programa de voluntariado que permite una fuerte vinculación entre los espacios de participación social en el territorio y la institucionalidad, lo que ayuda a identificar demandas vecinales y contribuir a

resolver aquellas situaciones de conflicto que puedan ser mediadas (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.37).

Ahora bien, al declararse la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19 el 13 de marzo de 2020, la Defensoría se vio obligada a una readecuación compleja de la gestión institucional y de las herramientas utilizadas para actuar ante los asuntos que llegan a la institución. Por medio de la realización de siete entrevistas individuales por zoom y de contacto por Whatsapp con los integrantes del equipo desde abril hasta el presente mes, se logró obtener mayor información acerca de cómo afectó la pandemia a la Defensoría y qué medidas establecieron y fueron modificando a lo largo de los meses.

En un principio, la pandemia obligó al equipo a desarrollar estrategias no presenciales de atención y contención de las demandas ciudadanas y también una adecuación al teletrabajo. Al mismo tiempo, el programa de Mediación Comunitaria reformuló sus herramientas y se adecuó a brindar estos espacios - menos que antes- de mediación a través de zoom. Sin embargo, las estrategias y herramientas empleadas por la Defensoría fueron mutando a la par de la evolución del COVID-19 .

Como se mencionó anteriormente, con la declaración de la emergencia sanitaria la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo comenzó a utilizar la modalidad de teletrabajo; sin embargo, a mediados de agosto y principios de septiembre comenzaron a retomar la presencialidad en la oficina, por lo que las reuniones semanales desarrolladas a través de zoom, actualmente se realizan presencialmente. Sí existen excepciones en donde alguno de los integrantes de la institución debe trabajar remotamente y unirse a las reuniones vía zoom, pero

intentan que sean la minoría de los casos. Se observa que el teletrabajo permanece como una opción, pero se apuesta a la modalidad presencial como prioridad. Asimismo, el Whatsapp continúa siendo uno de los medios más utilizados por la Defensoría para comunicarse.

Adicionalmente, el zoom es utilizado por la Defensoría para acceder y participar de webinars, conferencias y asambleas. Constituye una herramienta que comenzó a implementarse al inicio de la emergencia sanitaria y que aún hoy continúan haciendo uso por sus posibilidades de participar de eventos internacionales.

Por otra parte, al inicio la información reunida al recibir llamados se cargaba en una planilla excel manualmente, pero al día de hoy al encontrarse nuevamente en las oficinas, retomaron la utilización del Sistema Informático Defensorial en el cual los datos se cargan automáticamente.

Respecto al programa de Mediación Comunitaria y el contacto con la comunidad, al día de hoy se retomó la salida a territorio y, por tanto, también los espacios presenciales para la mediación. En el caso de que uno de los integrantes deba ir a territorio, ese día realiza teletrabajo y la locomoción de la Junta lo recoge para transportarlo al lugar. También, las personas encargadas de la Mediación Comunitaria retomaron el contacto presencial con la comunidad, yendo a sus casas para interactuar con ellos y utilizando los mismos espacios con los que ya contaban para llevar a cabo la mediación.

En suma, el cambio en la modalidad de trabajo que fue mutando con el correr de los meses no lo venían planificando, sino que fue establecido como consecuencia de la declaración de la emergencia sanitaria y producto de la

adaptación a las distintas situaciones. No obstante, desde el inicio de dicha situación han estado buscando maneras de resolver los aspectos y los problemas que han surgido y continúan aconteciendo con el fin de preverlos para que en el futuro cuenten con mayor preparación, ante esta y otras eventualidades.

6.2 Problemas/necesidades de comunicación identificadas

Los problemas y/o necesidades de comunicación detectados conforman limitaciones y deben analizarse con el fin de contribuir a la mejora de la comunicación en la organización, y de la organización con sus públicos externos, definiendo objetivos de cambio para ello.

A partir de la identificación de los problemas de comunicación, se puede configurar la situación actual de la cual se parte, para luego describir la situación deseada, a la cual se pretende llegar (Kaplún, 2003).

Siguiendo estos lineamientos, se identificaron los siguientes problemas y necesidades comunicacionales:

A. Falta de conocimiento de la institución en la sociedad

Se detecta una propuesta comunicacional externa débil, mediante la cual la organización no logra generar una cantidad relevante de contenidos de valor que contribuyan a proporcionar visibilidad a la institución y atraigan al público requerido.

B. Desorganización de comunicación formal en el sitio web y redes sociales

La página web de la Defensoría se encuentra en una subhome de la Junta Departamental. Se percibe escasa claridad en su estructura y orden, lo que complejiza el acceso a cada sección, así como a los comunicados y las áreas de reclamos. Tanto el diseño empleado, como el orden establecido conducen a un manejo poco intuitivo del sitio y dificultad en la comprensión para los usuarios.

Si bien la información se encuentra actualizada y aparecen vínculos con otros canales utilizados por la Defensoría (Twitter, Whatsapp y Facebook), no se visualiza una compatibilidad estética entre este canal y las redes sociales.

C. Limitado e insuficiente diálogo con organismos públicos

La comunicación con diferentes organismos públicos externos a la organización resulta fundamental, teniendo en cuenta principalmente, que la DVVM es financiada por la Junta Departamental, y que además de su dependencia económica, tanto esta como la Intendencia de Montevideo son los protagonistas de gran parte de los asuntos y reclamos que la Defensoría recibe.

6.2.1 El problema de comunicación acordado

Resulta pertinente mencionar que algunos de los objetivos de la institución consisten en *“profundizar el posicionamiento de la Defensoría de Vecinas y Vecinos en la opinión pública (...) en relación con los actores políticos e institucionales nacionales e internacionales. Así como también optimizar la comunicación a nivel interno.”* Además de dar a conocer a la institución para que

las personas sepan cómo acceder a ella, cuáles son sus labores, qué derechos tienen y cómo hacerlos valer; partiendo de una comunicación con mayor alcance que integre a aquellas personas que no acceden a información fácilmente.

De aquí parte el interés del equipo por enfocarse en las problemáticas y necesidades de comunicación que se acordaron con la institución y que se definirán a continuación, posicionando el concepto de **convivencia ciudadana** como centro a partir del cual actuar.

En una reunión con la institución, el equipo planteó las necesidades que se detallaron anteriormente y se acordó que lo prioritario a resolver es acercarse al público externo, aquel que desconoce a la institución, sus propuestas, sus objetivos y funciones en la sociedad y cómo hacer uso de sus servicios.

Para focalizarse en la problemática/necesidad mencionada, se entiende conveniente la articulación de esta con la desorganización de la comunicación en redes sociales y el sitio web de la DVVM -problemática B-, partiendo de la base de que en los tiempos que vivimos, el uso de plataformas a través de internet resulta crucial para darle visibilidad a una organización. De este modo, se considera que una manera de mejorar el conocimiento que las vecinas y vecinos poseen acerca de la institución, es planificando una mejor comunicación a través de los canales existentes en conjunto con la estética de las mismas, apostando de este modo, a unificar los contenidos y el orden de ambos canales para lograr una imagen única e igual para todos y todas.

Por tanto, se acordó con la Defensoría poner el foco en planificar estratégicamente los contenidos a publicar tanto en la web, como en Facebook y Twitter, aprovechando también los diferentes eventos en los cuales la

institución participa conjuntamente con otras instituciones, que podrían resultar provechosos para obtener una mayor visibilidad. Como parte de esta planificación se pretende, además, modificar la estética de las redes para unificar la forma en que se difunden los contenidos, a la vez de asesorar a la institución para lograr una subhome más clara, ordenada y llamativa que la actual.

6.2.2 Dimensiones del problema

Dimensión institucional: La Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo posee público interno y externo que interactúa con la institución y determina el éxito o fracaso de su estrategia de comunicación. Por tanto, esta dimensión es clave para comprender la importancia de forzar buenos lazos tanto con sus integrantes, como con los organismos gubernamentales y la comunidad, así como potenciar sus canales de comunicación y mensajes para establecer una concordancia entre su identidad y su imagen.

Dimensión social y de DD.HH.: La falta de conocimiento por parte de la comunidad de la institución limita el ejercicio de los derechos humanos de esta. La construcción de ciudadanía es un eje fundamental para la acción de la Defensoría, y si la comunidad no conoce los derechos que puede ejercer y/o reclamar como vulnerados, la labor de la institución no podrá desarrollarse fluidamente.

Dimensión digital: La utilización de las tecnologías de la información y comunicación, y dentro de ellas, de las redes sociales, potencia e impulsa a la Defensoría para que sea conocida y logre transmitir su identidad hacia sus diferentes públicos. Es esencial invertir los esfuerzos en una buena planificación

que parta de las interrogantes: ¿qué se quiere transmitir, ¿a quiénes?, ¿a través de qué medios?, entre otras.

6.2.3 Áreas y actores involucrados

Considerando lo planteado por Ferrari y França (2011), se puede definir a los públicos como personas a quienes la organización se dirige con el fin de informar, persuadir y conquistar con relación a un producto o servicio. Teniendo en cuenta que cada red de públicos posee sus propias expectativas y objetivos, resulta importante establecer criterios de clasificación que permitan conocerlos en profundidad e interactuar con ellos fácilmente, ya que hoy en día los públicos se conciben como sujeto y objeto de influencia con relación a la organización (Ferrari y França, 2011). En este sentido, se identificaron los siguientes públicos: Junta Departamental de Montevideo, población de Montevideo, equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, Intendencia de Montevideo, gobierno nacional, concejos vecinales, organizaciones sociales sin fines de lucro e instituciones públicas (MIDES), medios de comunicación (ver la figura 2).

Figura 2. Mapa de públicos

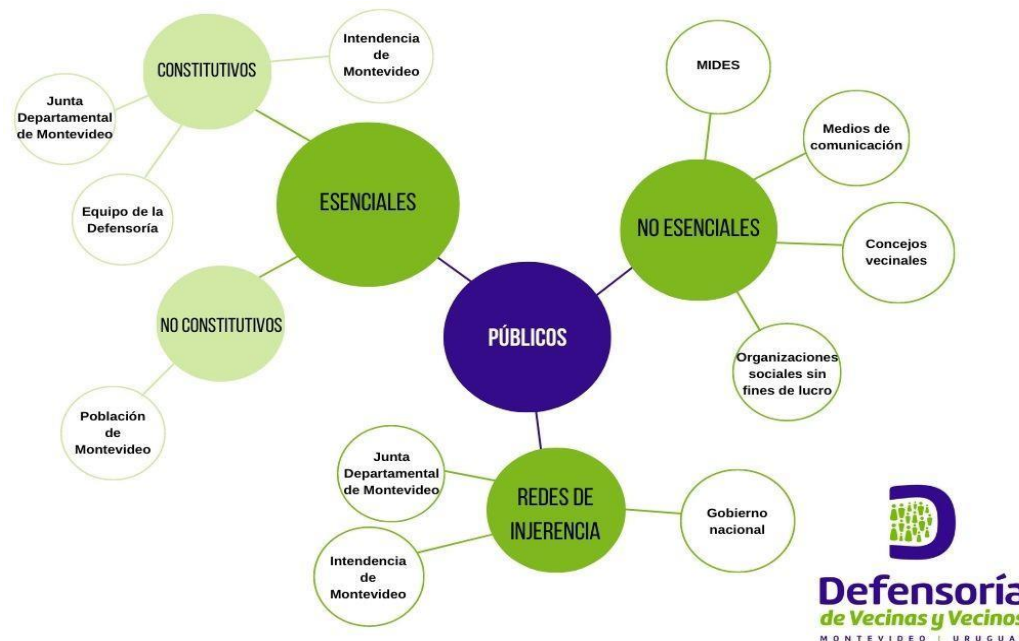


Figura de públicos de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo

Fuente: elaboración propia.

A su vez, se decidió establecer el criterio de clasificación de públicos esenciales, no esenciales y de interferencia planteado por Ferrari y França (2011, p.17) para comprender mejor la naturaleza de cada público y sus influencias en la organización, y diagramar de este modo, estrategias específicas según los requerimientos de cada grupo.

Por público esencial se entiende aquel que es indispensable para la existencia de la organización y el logro de sus objetivos, metas y estrategias, y que se mantiene en el tiempo de forma recíproca. A su vez, dentro del público esencial se diferencia a los públicos constitutivos (posibilitan la existencia de la organización y aportan recursos para su constitución) y los no constitutivos o de soporte (se orientan al mantenimiento de la organización en el mercado y de su productividad). Por otro lado, el público no esencial se define como “redes de interés específico” según su grado de participación en la promoción institucional, corporativa y mercadológica externa. Por último, el público de redes de

interferencia, el cual refiere a aquel que pertenece al escenario exterior y que tiene representatividad ante el mercado y la opinión pública, por consiguiente, puede interferir positiva o negativamente en la organización, (Ferrari y França, 2011).

Por un lado, como públicos esenciales constitutivos se definió a la Intendencia de Montevideo, la Junta Departamental de Montevideo y al equipo de la Defensoría, ya que este último es quien forja la institución, mientras que las dos primeras son las autoridades encargadas de autorizar su funcionamiento y financiación. Por otro lado, el público esencial no constitutivo o de soporte se compone de la población de Montevideo, público que no interfiere directamente en la constitución de la institución, pero sí en su viabilidad y mantenimiento en la sociedad, colaborando en la ejecución de sus actividades y al cual el equipo de la Defensoría apunta en la elaboración y desarrollo de objetivos de comunicación y estrategias transversales.

Los públicos no esenciales definidos son los consejos vecinales, las organizaciones sociales sin fines de lucro, el MIDES (Ministerio de Desarrollo Social) y los medios de comunicación. Los tres primeros públicos se vinculan a la Defensoría tanto por motivos culturales y sociales, como comerciales. Esto refiere al interés tanto de ellos como de la institución en contribuir a generar conciencia social acerca de los derechos que la comunidad posee, colaborando en la defensa y ejercicio de tales derechos. Respecto a los medios de comunicación, se los concibe como público debido a que son utilizados por la Defensoría para transmitir su labor a la comunidad y poder acercarse a ella. No obstante, los medios también pueden actuar como redes de interferencia que

debiliten o, como dice su nombre, interfieran en el diálogo fluido entre la Defensoría y la comunidad.

Por último, se estableció a la Junta Departamental de Montevideo, la Intendencia de Montevideo y al Gobierno Nacional como redes de injerencia porque cuentan con el poder de liderazgo y representatividad ante la opinión pública para apoyar a la DVVM. Son actores que poseen un alto grado de persuasión y es fundamental que la institución los considere y conozca en profundidad para que no se conviertan en una amenaza, sino en una oportunidad para articular las herramientas de ambas partes y orientarlas a ayudar a la comunidad.

6.3 Marco teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo servir de base al equipo para la conceptualización del problema/necesidad de comunicación acordado con la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo.

Se parte de Restrepo, quien en su texto “Dinámica para la Comunicación Organizacional” (1995) introduce a la idea de la existencia de procesos y acciones de comunicación que constituyen un componente fundamental del entramado de la organización, atravesándola de manera tal que configura la cultura y la identidad, proyectando también la imagen hacia el exterior. Los procesos y acciones de comunicación facilitan la interacción de la organización con los actores externos, buscando enlazar los intereses de la organización con los de estos actores a nivel cultural, económico, político y social. También contribuyen a desarrollar formas de interrelación más participativas y a

comprometer a sus actores internos con esto; a flexibilizar a la organización y permitirle adaptarse con menor dificultad a las constantes transformaciones de sus públicos y de su entorno.

En este sentido se evidencia la relevancia de construir y lograr una buena comunicación interna que se refleje hacia el exterior para que sea percibida por los públicos de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo. Es así que esta comprende la importancia de examinar a la institución desde una perspectiva comunicacional, con el objetivo de trabajar sobre su percepción de sí misma, los procesos y relaciones internas y con sus públicos, además de la necesidad de detectar debilidades de comunicación en la organización (Transcripción completa en entrevista 1 -cita entrevista elaboración propia-)

A nivel interno la Defensoría se encarga de comunicar la información con claridad a todas sus áreas, los informes anuales, los planes de comunicación estratégica, las acciones y prácticas a realizar para lograr los puntos de esos planes, los resultados obtenidos. También desarrollan un amplio programa de inducción a los pasantes que ingresan a la institución cada un año y medio. Esto permite que todos los miembros de la institución adquieran los mismos valores y principios por los cuales regirse a la hora de realizar sus labores, al tiempo de promover y reproducir la cultura organizacional. Las acciones comunicativas sirven para demostrar ese conocimiento compartido que se busca transmitir a los integrantes de la institución, acciones que tienen su éxito al lograr que ellos aprendan a “hacer” imitando lo mostrado (Pimienta, 2009).

Asimismo, el concepto de Identidad Corporativa es central para comprender la importancia de su transmisión hacia el exterior y su papel de formadora de la Imagen. Esta se puede definir como “el conjunto de

características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y autodiferencia del resto de las organizaciones de su entorno”, (Capriotti, 2009).

Es importante mencionar que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales, que son la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La primera abarca los valores, creencias y pautas de conducta compartidas, que guían los comportamientos de los miembros de una organización, representando lo que la organización es. Por otro lado, la Filosofía Corporativa simboliza lo que la organización quiere ser, los principios básicos a seguir para cumplir las metas y objetivos. Esta se compone, por la Misión Corporativa, Visión Corporativa y Valores Centrales Corporativos.

Otro concepto empleado es el de públicos. Es importante aclarar, que no se puede hablar de público, sino de públicos, ya que estos constituyen a la totalidad de personas, entes, instituciones, medios que se relacionan directa e indirectamente con la organización. Según Capriotti, los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, en función de la cual organizan sus percepciones, relaciones y comportamientos con esta. Es fundamental entonces, conocer a cada público, sus intereses y percepciones, cómo reciben la información de la organización, cómo se comportan, con el objetivo de segmentarlos y actuar en consecuencia, ya que estos indudablemente influyen en el éxito o fracaso de la organización, (Capriotti, 2009).

Ahora bien, los conceptos de Identidad y públicos, permiten introducir un elemento importante que se relaciona directamente con estos: la Imagen. Tomando como base a autores como Capriotti (2009) y Costa (2001), la Imagen

Corporativa se puede definir como un constructo mental conformado por todos aquellos atributos intangibles característicos de una organización tales como, creencias, valores, conductas (todo lo que refiere a la Cultura Organizacional) de esta misma y quienes la integran, así como su misión, visión y valores corporativos (correspondientes a su Filosofía Corporativa) y sus atributos tangibles como su marca (identificadores visuales y verbales). Estos conceptos constituyen los puntos clave de la Identidad de la organización, lo que la define y lo que establece sus objetivos finales. En efecto, tales factores son los que la organización transmite, voluntaria e involuntariamente, a sus públicos para moldear su juicio mental acerca de ella, dando origen así, a la Imagen Corporativa.

Por consiguiente, la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo a la hora de transmitir su identidad, sus valores y objetivos con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y lograr una percepción deseada, debe elaborar un plan estratégico de comunicación que parta de una visión integradora y eficiente y una comunicación interna coherente, para luego generar congruencia con lo que se comunica hacia el afuera, sin perder de vista los canales mediante los cuales los públicos de la organización reciben información de ella. La utilización de mecanismos y canales de comunicación adecuados para dicha transmisión le permitirá cumplir con sus labores de enseñanza, orientación y ayuda a las vecinas y los vecinos montevideanos respecto de sus derechos.

6.4 Metodología utilizada

Para realizar el diagnóstico, el equipo se basó en una metodología cuantitativa. Se definió entonces el comienzo de la indagación en la organización como una investigación exploratoria, según identifican Irazábal, Martorelli, Ponce, Santangelo (2010); donde el principal propósito fue ahondar en un asunto y un objeto desconocido -la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo-, reuniendo la mayor cantidad de información posible para luego realizar hipótesis fundamentadas en lo observado.

En este sentido, se inicia la investigación estableciendo una comunicación con la Defensora de la organización y con la encargada del Área de Comunicación, que brindaron un acercamiento a la organización. Posteriormente, se procedió a analizar la web institucional y los documentos enviados por la Defensoría, que permitieron dar comienzo a una serie de entrevistas en profundidad a los integrantes de la DVVM. Las mismas fueron semi estructuradas, y permitieron obtener distintos puntos de vista de la situación de la institución, así como lograr un mayor conocimiento de la misma.

Se realizó también una participación en una reunión vía zoom de la DVVM, con el objetivo de conocer a todos los integrantes de la institución y comentar la modalidad de trabajo del equipo. Para finalizar la recolección de información, se realizó un sondeo que buscó corroborar el conocimiento que se tiene por parte de vecinos y vecinas de Montevideo sobre la Defensoría.

6.5 Recomendaciones

A partir de la observación del análisis, las conclusiones y la metodología utilizada durante todo el diagnóstico, se buscó generar una serie de recomendaciones que ayuden, principalmente, a lograr lo que se mencionó como prioritario: que el público objetivo conozca, retenga y acuda a la DVVM. Estas recomendaciones formarán parte del desarrollo de la planificación estratégica.

Definir un plan de contenidos: la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo no cuenta con un plan de contenidos acorde a su estrategia de comunicación, en donde se establezca qué publicar, cómo y cuándo. Es clave para dicho plan la segmentación de públicos objetivo de la institución, así como definir una estética para la publicación de contenido en redes que sea concordante en cada una de ellas. El plan de contenidos permitirá potenciar la imagen de la institución e impulsar el conocimiento de sus públicos acerca de esta. Al mismo tiempo, en conjunto con la segmentación (que forma parte del plan de contenidos) se podrán planificar estrategias comunicacionales considerando los puntos definidos en dicho plan para públicos específicos.

Chat Bot para Whatsapp: esta herramienta permitirá la recolección de los problemas de forma automática, se podrán calificar en una escala de necesidad para darle prioridad a los más urgentes, y los consultantes recibirán respuesta a posibles dudas de forma inmediata -como ser el horario de atención de la DVVM, elección de asuntos y reclamos, a dónde se los deriva para cada uno de estos-.

Material Impreso: se recomienda que se realice cartelería de la DVVM, con códigos QR que lleven a la página donde se informan los objetivos y las funciones de la institución. Se debe hacer hincapié en que los carteles contengan un titular sobre la DVVM, y que el titular despierte la atención del usuario. Por ejemplo: “Ruidos Molestos: Acércate a la DVVM”.

6.7 Cronograma de trabajo

Tomando como base las recomendaciones mencionadas anteriormente, el equipo determinó el siguiente cronograma de trabajo tentativo con la institución, para llevar a cabo acciones concretas que permitan cumplir los objetivos planteados y poder entregar los productos comunicacionales pautados: un Plan de Contenidos para los canales de comunicación (que incluye redes sociales y material impreso) y la configuración de un Chat Bot para Whatsapp, y así poder recepcionar y gestionar rápidamente los asuntos y reclamos a través de ese canal. Los mismos serán esenciales para resolver la necesidad acordada de mejorar e instalar la imagen de la institución en la mente de sus públicos objetivo.

ACCIÓN	INICIO	FINAL
Intercambios con la Defensoría para realizar una actualización de la situación sanitaria en la organización y relevamiento de información para la planificación	16/12/2021	20/12/2021

Planificación y definición de los productos a entregar y acciones a ejecutar en la organización, en conjunto con la institución: Chatbot para Whatsapp, plan de contenidos -que incluye la elaboración de visuales, cronograma de ejecución y publicación de las mismas tanto virtual como presencialmente, diseño de flyers, entre otros productos a definir-.	10/1/2022	28/1/2022
Inicio de la intervención: entrega de productos y reuniones quincenales a pautar con la Defensoría con el objetivo de evaluar los productos gráficos elaborados. Planificar, confirmar, ejecutar en conjunto, evaluar lo que se va implementando y repensar cambios y mejoras sobre la marcha. Pivotar.	31/1/2022	30/4/2022
Evaluación en conjunto de todo lo realizado y devolución de un manual de contenido, que posea lineamientos de acción, procedimientos y editables.	2/5/2022	6/5/2022
Presentación del TFG para su defensa.	16/5/2022	30/5/2022

Asimismo, se decidió elaborar un segundo cronograma de trabajo en el que se explicitan las acciones y las actividades, así como entregables, de acuerdo al

momento en el que se realizarán y el tiempo estimado de ejecución y perdurabilidad. Para ello, el equipo se basó en el cronograma de actividades presentado en la Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones de la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (s.f). Este recuadro, resulta pertinente con el fin de ser presentado a la Defensoría para brindarles un modelo de planificación que les sea útil.

Para facilitar su comprensión, es preciso explicar que si bien el diagrama muestra solo dos meses, se espera que las acciones descritas se reiteren mes a mes en dicho orden. De este modo, la planificación se llevará adelante en la primera semana de cada mes, pudiendo comenzar una vez establecida la primera planificación, en la semana anterior al inicio de un nuevo mes, ya con las actividades y productos elaborados. En las siguientes semanas, sucederá la elaboración de visuales en base al contenido definido en las semanas anteriores, dando lugar posteriormente a la publicación de las visuales generadas durante todo el mes y la entrega de material impreso para las actividades en territorio de la DVVM, que dependerá de la frecuencia de las salidas al campo y de la fecha de las mismas.

ACCIÓN A EJECUTAR/ PERÍODO (semanal)		Enero				Febrero			
Plan de Contenidos para canales de comunicación	Planificación (definir el contenido)								
	Elaboración de visuales (diseñar)								
	Publicaciones (ejecutar virtualmente)								
	Material Impreso (ejecutar presencialmente)								
Chat Bot para Whatsapp									
REFERENCIAS									
	Ejecución fija								
	Mes Posterior								
	Varia según actividades cara a cara								

7- Intervención: productos comunicacionales

La intervención realizada por el equipo en la DVVM concluye con la entrega de materiales que pretenden servir de herramientas para la organización en relación con los problemas detectados. A su vez, dichos materiales contribuyen a la mejora de su identidad e imagen, ya que aportan a una mejor organización de la comunicación interna y externa. De esta forma, la propuesta de trabajo de grado comprende cinco productos:

7.1 Plan de contenidos para redes sociales

Se elaboró un plan de contenidos orientado a las redes sociales, en el que se brinda un calendario actualmente utilizado por el área de comunicación de la DVVM para la planificación de publicaciones en Facebook y Twitter. Dicho plan fue trasladado por esta misma área al resto de los integrantes de la organización, en busca de contribuir en un adecuado flujo de información entre ellos. En este

se especifican aspectos tales como los problemas identificados por el equipo y las propuestas de solución a dichas necesidades, instrucciones de uso del calendario, recomendaciones acerca de horarios y días favorables para la realización de publicaciones en ambas redes, teniendo en cuenta el flujo de interacción en estas, segmentación de públicos y canales de comunicación acordes, incluyendo su sitio web, aunque este no sea autogestionado.

A continuación, se comparte el calendario realizado por el equipo; el plan de contenidos se anexa **en el punto 5:**

FEBRERO							Referencias:
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	Institucional (info, servicios)
	1	2	3	Comunicado teletrabajo 4	5	Día Mundial de Tolerancia Cero a la Mutilación Femenina 6	Eventos y participaciones
Programa yo estudio y trabajo 7		9	10	Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia 11	12	13	Efemérides o frases célebres
Vuelta a la presencialidad 14	15	Sistema unificado de trámites del Estado 16	17	18	19	20	Salidas a territorio
21	Llamado emprendedores-as municipio b 22	23	Actualización de contenidos en nuestra web 24	25	26	27	Comunicados importantes
Carnaval 28							Resumen mensual
							Replica de actividades IM y municipios
Redes sociales: Twitter, Facebook							
Horarios de publicación: entre 15 y 16 hs							

7.1.1 Manual de criterios para gestionar la red social Twitter

Como forma de complementar el plan de contenidos para redes sociales, se elaboró un manual que plasma los criterios básicos a considerar a la hora de publicar o realizar interacciones en Twitter.

Este manual pretende ser una guía para quienes manejan esa red social de la organización, ya que en las entrevistas realizadas por el equipo se enfatizó en la importancia de prever tipos de publicaciones e interacciones que puedan significar un conflicto con la identidad de la DVVM y, por ende, comprometer su imagen. El objetivo también es aprovechar estas situaciones como

oportunidades de mejora y brindar un sustento en formato escrito para validar los usos correctos e incorrectos de esta red social.

Se decidió en conjunto con la organización elaborar el manual únicamente para Twitter, por el tipo de interacciones que allí se desarrollan, los públicos que utilizan este canal de comunicación y la frecuencia con la que suceden determinadas acciones que, como se mencionó anteriormente, comprometen a la imagen de la DVVM (ver Anexo 7).

7.2 Folletería

Se diseñaron modelos de folletería institucional, que pretenden servir de orientación a la DVVM para el diseño que decidan implementar. En estos se busca brindar información sintética, clara y atractiva acerca de su labor (asuntos y reclamos que atienden y gestionan, el programa de *Mediación Comunitaria*, acceso a las redes sociales y página web, etc.). De este modo, se pretende ampliar el conocimiento de sus públicos —o instaurarlo en los casos en los que no haya conocimiento alguno acerca de la organización—.

Se sugirió, a su vez, la incorporación de un código QR en dichos folletos que permitiera el rápido acceso a los canales de comunicación de la DVVM.

A continuación, se presenta un ejemplo de folleto creado por el equipo como sugerencia para su posible utilización por la institución:

¿CONOCÉS LA MEDIACIÓN COMUNITARIA?

Escuchamos
Sugerimos
Ayudamos
Gestionamos



Defensoría
de Vecinas y Vecinos

M O N T E V I D E O | U R U G U A Y



2917 0042



defensoria@defensoriadelvecino.guy.uy



@defensoriamvd



Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo

Conocé más



7.3 Eventos informativos

El equipo realizó una investigación de posibles eventos y actividades en las que la DVVM podría participar con el objetivo de contribuir a que esta sea más conocida. Al mismo tiempo, esto colaboraría en el establecimiento de alianzas

estratégicas con otros organismos e instituciones que también formen parte de dichos eventos y/o actividades.

A partir de esta investigación, se elaboró un cronograma de intervenciones para concretar salidas a territorio desde abril hasta junio, así como un listado de centros culturales y ferias en distintos municipios de Montevideo para acudir:

Abril		
Evento	Lugar	Fecha y horario
Historias de Otoño	Centro Cultural Artesano	24 - 19 hs
La Filarmónica en SACUDE	Complejo SACUDE	25 - 20 hs
Movida Joven	Centro Cultural Artesano	27 - 20 hs
Mayo		
Evento	Lugar	Fecha y horario
Expo Maratón	Atrio de la Intendencia	Del 5 al 7 - 10 a 20 hs
Feria de Mypes	Explanada de la Intendencia	L a V - 10 a 18 hs / S - 10 a 14 hs
Lugar		Municipio
Centro Cultural Julia Arévalo		A
Centro Cultural Alba Roballo		A
Centro Cultural Casa de la Pólvora		A
Salón Multiuso Parque Bellán		A
11 Cultural Oeste		A
Teatro Solís		B
Centro Cultural Casa Pueblo		A
Centro Cultural Carlos Carrasco		A
Sala Jorge Lazaroff		F
Museo de arte contemporáneo		B

Calle y barrio	Días	Municipio
José Belloni - Piedras Blancas	Jueves y domingos	D
Cabari y Gral. Flores - Piedras Blancas	Jueves	D
Marrubio y José Belloni - Manga	Martes y sábados	D
Artileros Orientales y Oficial 1 - Manga	Miércoles	D
Petrossi y Av. de las Instrucciones - Manga/Toledo chico	Viernes	D
Carlos Linneo y José Belloni - Manga/Toledo chico	Miércoles y domingos	D
Castro y Gral. Flores - Las Acacias	Sábados	D
Isidro Más de Ayala y José Martirene - Casavalle	Viernes	D
Pablo Pérez y Londres - Pérez Castellanos	Jueves	D
Guenoas y Francisco de Lemos - Cerrito	Domingos	D
Granaderos y San Martín - Cerrito	Domingos	D
León Pérez y Burgues - Cerrito	Martes	D
García de Zúñiga	Jueves	D
Madreselva y Siena - Mercado Modelo	Jueves	D
Ciripriano de Miró y Joanico - Unión	Viernes	D

Además, el equipo se contactó con la radio Viladervoz, UniRadio y Todo por la Misma Plata (M24 FM) con el objetivo de establecer un nexo entre estas y la DVVM. A partir de esto, se logró que dichas radios le brindaran un espacio en sus programas a la organización para difundir sus actividades y funciones.

7.4 Presentación (PPT)

Se elaboró una PPT para entregar a la organización con la finalidad de que la utilice como forma de introducirse y presentarse ante la comunidad. En dicha PPT se describe brevemente qué es la Defensoría de Vecinas y Vecinos de

Montevideo, cuáles son sus objetivos y temas que tratan, en qué consiste el programa de *Mediación Comunitaria* y las formas de contactarse con la organización (ver Anexo 8).

Se buscó generar un diseño atractivo, sintético, de fácil comprensión y lectura y enfocado en públicos de diversas edades y niveles educativos.

Dicha presentación fue realizada por el equipo, pero se contó con el apoyo de la encargada del Área de Comunicación. El intercambio con ella, profesional formada en comunicación con orientación comunitaria, le permitió al equipo no perder de vista que todo comunica: palabras, símbolos, imágenes. Por tanto, se tomaron en cuenta sus sugerencias y se realizaron modificaciones con el objetivo de lograr una presentación más inclusiva.

8- Conclusiones

La práctica preprofesional realizada durante 2021 y parte del 2022 le permitió al equipo no solo conocer a la organización y sus labores, con las que hasta el momento no se había tenido contacto, sino también —y por sobre todo— interiorizar lo aprendido teóricamente a lo largo de la Licenciatura en Comunicación y en las unidades curriculares específicas que conforman al perfil organizacional. Esta experiencia contribuyó a que el equipo pusiera en práctica sus conocimientos acerca de la comunicación organizacional y visualizara desde cerca la serie de decisiones que implica diagnosticar y planificar estratégicamente la comunicación en una organización; ejecutando a partir de esto, acciones que contribuyan a los objetivos de dicha organización —en función de sus necesidades—, monitoreando y midiendo, en última instancia, el

impacto de las estrategias aplicadas para evaluar el camino a seguir. De este modo, se potenciaron aquellas que funcionan y se modificaron las que no resultaron fructíferas.

Tal como se desarrolló a lo largo del presente trabajo, los problemas detectados en la fase del diagnóstico de comunicación dieron lugar a recomendaciones, y estas, a una planificación pensada desde un enfoque integral y estratégico, donde se consideró a la identidad y a la imagen como factores claves y en sinergia para establecer el accionar en conjunto con la organización. De la misma forma, se respetaron los objetivos ya establecidos por la organización, así como su cultura y sus valores; aspectos que no deben perderse de vista a la hora de la planificación, la puesta en escena de nuevas acciones comunicacionales y la transmisión de mensajes que esto conlleva.

Los resultados obtenidos a partir de la intervención del equipo fueron positivos y cada uno de ellos responde a los objetivos planteados al iniciar el trabajo de grado, tanto el general como los específicos. No obstante, sería ambicioso afirmar que las necesidades comunicacionales de la organización fueron resueltas tras las recomendaciones y aplicación de acciones propuestas por el equipo; si bien aún se visualiza la necesidad de continuar trabajar en pos de dichos problemas comunicacionales, se logró establecer un camino claro por dónde la organización debe seguir inquiriendo y fortaleciéndose.

De acuerdo con las mediciones realizadas a través del sondeo de opinión (acción realizada con foco en el segundo objetivo específico), se identificó un mayor alcance en términos del conocimiento que la población montevideana posee acerca de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo en comparación con el período previo a la ejecución de las recomendaciones. Esto

se puede adjudicar, por un lado, al énfasis que se realizó en los canales de comunicación utilizados por la organización. Estos fueron impulsados y potenciados mediante la definición de criterios y planes de publicación con el fin de aprovechar eficazmente sus usos (Facebook, Twitter y boca a boca). Por otro lado, se construyeron y reforzaron los lazos con organismos públicos y medios de comunicación, agentes claves para la divulgación de la DVVM en la comunidad.

A partir de esto, se percibe una mayor difusión de la organización, tanto por los canales que ya estaban en uso —que pasaron a tener una mejor recepción dados los cambios en la forma de gestionarlos—, como por la incorporación de otras vías. Se logró así, el éxito del objetivo propuesto: aumentar el conocimiento de la DVVM a través de la transmisión de sus labores, consiguiendo que la sociedad montevideana sea consciente de sus derechos como ciudadanas y ciudadanos, pueda ejercerlos y acuda a sus servicios.

Resulta relevante mencionar que todo el trabajo y esfuerzos materializados en los distintos productos comunicacionales, destinados a mejorar la comunicación externa de la organización (lo cual responde al primer objetivo específico planteado por el equipo), tienen como trasfondo fundamental la aplicación de acciones de cambio a nivel de comunicación interna. Esto se evidencia, por ejemplo, en la necesidad de establecer una comunicación más ágil, constante y autónoma entre las áreas de trabajo de la organización, hecho que procura que la ejecución de tareas del área de comunicación no se enlentezca al tener que recoger información de otras áreas todo el tiempo. En este sentido, el equipo de estudiantes intervino sirviendo de apoyo al área de comunicación para transmitir al resto de los funcionarios la importancia de la comunicación fluida de los resultados de sus quehaceres. Teniendo esto en

cuenta, es importante comprender que, más allá de las necesidades comunicacionales detectadas, no se debe incurrir en el error de disociar la comunicación externa de la interna, ya que ambas están entrelazadas y su buen funcionamiento depende y dependerá de la coherencia entre estas.

En otras palabras, no se debe perder de vista que, junto a una identidad bien definida, se debe construir una imagen igual de precisa, de lo contrario, la primera no tendrá sentido y no será percibida de forma adecuada —como la organización pretende— por sus públicos. Resulta importante para la DVVM, ya que suele ser conocida mediante el boca a boca, cuidar y trabajar en la imagen que se desea transmitir para no generar incongruencias con la identidad de la organización —su esencia—. En este sentido, Enrique y Morales (2015) expresan que, en función de la coherencia entre lo que la empresa es, quiere ser y comunicar de sí misma, generará credibilidad y confianza en sus públicos o, por el contrario, desconfianza. El equipo trabajó en este aspecto para contribuir en que la organización no disociara la identidad de la imagen y comprendiera que la comunicación favorece la percepción de estas, siendo la base para lograr que ambas sean congruentes entre sí. Dentro de las acciones realizadas para la asociación permanente entre identidad e imagen, el equipo le brindó a la organización una definición de los públicos que hasta el momento no se poseía; de esta forma, las acciones comunicacionales pueden enfocarse y planificarse en función de cada público específico. Este último punto responde al tercer objetivo específico propuesto por el equipo.

Pese a que aún queda camino por recorrer para la organización, en este y en todos los aspectos abordados, el equipo confía en que los resultados obtenidos durante esta intervención sirvan de impulso para reafirmar la

importancia de una mejor comunicación en pos de cumplir los objetivos organizacionales. Asimismo, el equipo afirma que el crecimiento en el conocimiento de la institución seguirá dándose exponencialmente y que, al priorizar las estrategias realizadas en este tiempo, la organización podrá crecer y desarrollar sus labores con mayor sentido por y para la comunidad montevideana.

Esta experiencia le permitió al equipo de estudiantes consolidarse como tal y crecer tanto a nivel personal, como profesional. La práctica preprofesional potenció las fortalezas de cada integrante del equipo y permitió que este se enfrentara a los desafíos que aplicar la profesión supone, tal como se mencionó al inicio de este apartado.

Para concluir, la realización de este trabajo vislumbra para el y las estudiantes de este equipo la importancia de trabajar en conjunto y de forma integral para obtener resultados comunicacionales positivos que evidencien la relevancia de la comunicación como disciplina que atraviesa y enaltece a todas las organizaciones.

9- Bibliografía

- Acevedes Lozano, Jorge (1998) *La historia oral y de vida en Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación*. México, Addison Wesley Logran.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*. UOC, S. L.
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Grupo Magro.
- Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (s.f.). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Colección libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección estratégica de comunicación. Bidireccional*.
- Castañeda, M. y Melgar, W. (s. f.). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Calambur SAC.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa del siglo XXI*. La Crujía Ediciones.
- Enrique, A. M., Morales, F. (2015). *Somos estrategias. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Gedisa.
- Equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos. (2020). *xii Informe Anual 2019-2020*. <https://www.gub.uy/junta-departamental-montevideo/comunicacion/publicaciones/informes-anuales-defensoria-vecinas-vecinos-montevideo>
- Equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos. (2020). *xiii Informe Anual 2020-2021*. <https://www.gub.uy/junta-departamental->

[montevideo/comunicacion/publicaciones/informes-anuales-defensoria-vecinas-vecinos-montevideo](https://montevideo.comunicacion/publicaciones/informes-anuales-defensoria-vecinas-vecinos-montevideo)

Equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos. (s. f.). *Estrategia de Comunicación 2015-2019*.

Equipo de la Defensoría de vecinas y vecinos. (s.f.). *Mediación Comunitaria*

Equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos. (s. f.). *Programa de Inducción*.

Equipo de la Defensoría de vecinas y vecinos. (2018) 2018, *Protocolo de Actuación Defensorial*.

Fernández, M. (2011). *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Universitas.

Ferrari, M., & França, F. (2011). *Relaciones Públicas*. La Crujía Ediciones.

Garrido, F. J. (2008). *Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección*. Ediciones Deusto.

Gub.uy. (2019). *Sitio de apoyo para la comunidad de referentes*.
<https://www.gub.uy/ayuda/comunicacion/campanas/subhome>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Irazábal, F., Martorelli, L., Ponce, M. y Santangelo, G. (2010). *Cuadernos de Metodología de la investigación en comunicación social*. UCU.

Kaplún, G. (2003). *Comunicación Popular: ¿es o se hace?* Nueva Tierra.

Pimienta, M. L. (2009). La Auditoría de la Comunicación Interna. *Revista Jornadas de Investigación*, 1(1), 23-24.

Real Academia Española. (2022). Institución. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/instituci%C3%B3n>

- Restrepo, M. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional*. *Signo y Pensamiento*, 14(26), 91-96.
- Salazar, S. y Prieto, P. R. (2015). Gestión y administración de la comunicación institucional en Twitter. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social* *Disertaciones*, 8 (1). 11-26.
<http://dx.doi.org/10.12804/disertaciones.01.2015.01>
- Scielo (2021). *La hipótesis en la investigación*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962018000100122
- Varona, F. (1993). *Las Auditorías de la Comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Santa Fe de Bogotá.

10- Reflexiones individuales

En busca de desarrollar un Trabajo Final de Grado completo e integral, cada integrante del equipo expondrá una reflexión individual que pretende abarcar las necesidades y/o problemáticas comunicacionales restantes e identificadas en el Diagnóstico, así como también consideraciones relacionadas a la comunicación organizacional en general; las cuales el equipo considera de suma importancia a la hora de pensar y llevar a cabo una planificación estratégica de la comunicación, no solo en la organización en la cual se desarrolla esta intervención, sino en la totalidad de instituciones, organizaciones y entidades.

10.1 Comunicación: la columna vertebral de las organizaciones

Romina Neves

Uno de los principios que se instaura al optar por la orientación Organizacional dentro de la Licenciatura en Comunicación y que se enfatiza durante el transcurso de la misma, es aquel que posiciona a la comunicación como la columna vertebral de las organizaciones e instituciones, la que sostiene y une a sus distintas áreas; en otras palabras, la comunicación funciona como línea directriz que conduce a dichas organizaciones e instituciones hacia los lineamientos de acción establecidos y que deben regir a sus integrantes.

Es así, que al iniciar el contacto con la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo y constatar la existencia de un Área de Comunicación que proponía y efectuaba decisiones y acciones en conjunto con la Defensora (cargo mayor en términos de jerarquía), el equipo se sintió “aliviado”, ya que resulta

difícil que una organización o institución cuente con una área específica de comunicación y aún más, que ésta participe activamente en la agenda de la Defensora.

No obstante, al indagar en profundidad -mediante las técnicas cuali y cuantitativas mencionadas en el abordaje metodológico- se evidenció que el área de comunicación cuenta con una sola profesional formada en comunicación comunitaria, apoyada por un/una pasante de audiovisual que rota cada un año y medio; en consecuencia, ambas personas no solo atienden tareas estrictamente relacionadas a sus puestos, sino que también realizan “un poco de todo”, en palabras de la encargada de dicha área.

Por consiguiente, se inició un proceso de apoyo al área de comunicación para fomentar la importancia de contar con un equipo multidisciplinario de comunicadores, al tiempo de explicitar hacia el resto de los integrantes de la organización la necesidad de crear y establecer espacios de participación, en donde todos y todas propongan cambios que aporten a mejorar la comunicación interna y externa utilizando los recursos disponibles.

Asimismo, otro de los desafíos que el equipo tuvo que afrontar se desarrolló al momento de acordar la problemática de comunicación a tratar, ya que desde el lado de la DVVM se sostenía la necesidad de abordar urgentemente la comunicación externa; en comunicación interna se dio a entender que no poseían problemas.

Por esta razón, resulta sumamente relevante comprender la asociación existente entre estos dos conceptos, muchas veces vistos como separados. Es necesario construir una base fuerte y sólida de comunicación interna para que

los discursos y las acciones se transmitan correctamente hacia el afuera; de esta forma se logra planificar la comunicación externa y, por ende, desarrollar la imagen deseada por la organización o institución, la cual debe mantenerse en el tiempo, buscando las diferentes maneras de adaptarse a los cambios del entorno y a los diversos públicos. En resumen, no se debe perder de vista que lo que se dice y se hace hacia afuera es el mero reflejo de los discursos y acciones voluntarias e involuntarias hacia el interior de la organización o institución.

El equipo se sustenta en las bases teóricas para llevar lo anteriormente mencionado a la práctica; una de estas bases es la autora Mariluz Restrepo, quien en su texto “Comunicación para la dinámica organizacional” explica que “los procesos y acciones de comunicación se constituyen en conformadores de la identidad y cultura de cualquier organización y, por ende, de la proyección de su imagen”; así es como la comunicación en y de las organizaciones debe entenderse desde una perspectiva integral y transversal, es decir, donde la comunicación atraviesa el accionar de las organizaciones en su totalidad.

Siguiendo la misma línea, Restrepo también afirma que “...los procesos de comunicación contribuyen a desarrollar formas de interrelación más participativas y, por lo tanto más comprometidas, a dar mayor flexibilidad a las organizaciones como base de su permanente transformación, y a facilitar su interacción social de manera responsable para conjugar sus intereses con las condiciones culturales, económicas y políticas en las que se mueven y desarrollan”.

Por tales razones, es importante entender la forma en que cada miembro de una organización o institución, por más pequeña que sea, comprende y ve a la comunicación (Kaplún, 2003); al tiempo de informarles -a través de distintas

herramientas- la misión, visión y valores que conforman la filosofía y la cultura y, por tanto, hacen a la identidad de la organización.

Personalmente, en los cuatro años de licenciatura, pero en particular, durante el transcurso del Seminario más la intervención en la DVVM, pude interiorizar y aprehender realmente la labor de los y las comunicadoras enfocadas en la comunicación organizacional. Como futura comunicadora comparto la realidad de la escasa relevancia que se le otorga al área de comunicación (en los pocos casos en donde existe un área específica para esta formación), de modo que definiendo y actuó en consecuencia para que cada vez más esta profesión obtenga el mérito que se merece y se delimiten sus labores, ya que todo comunica como bien nos enseñan, pero no todo corresponde a problemas comunicacionales en una organización.

Por consiguiente, volviendo al inicio -y a modo de cierre-, es menester posicionar a la comunicación organizacional como centro a partir del cual actuar y tomar decisiones. La transmisión y comprensión de este principio hacia todos los integrantes de una organización o institución es esencial para, posteriormente, dedicar esfuerzos en definir una estrategia de comunicación acorde a los recursos económicos y humanos disponibles y actuar en base a ello.

10.2 Comunicación: centrar para expandir

Agustín Berriel

Centrar la comunicación para expandirla, por ahí fue todo lo de la experiencia curricular: el descubrimiento de esta rama de la comunicación tan importante en el mundo empresarial. Tan importante en el mundo personal.

La Comunicación Organizacional, como medio para planificar y lograr el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, es medular. Es la columna vertebral de toda organización. Aprendimos que, sin verlo de esta forma, sin situar a la comunicación en el lugar que merece, los rumbos organizacionales están a la deriva y la vida de cualquier organización puede tener una fecha de vencimiento más visible y detectable. Y corta.

En el seminario, y durante el trabajo con la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, se intentó transmitir esto que escribía al inicio de la reflexión individual final: la comunicación como columna de la organización y conectando todo lo que pasa en y por ella. Primero conectando a los miembros de la organización, y después conectando a la organización con su entorno y con su gente y con sus objetivos principales.

Por suerte, y para facilitar el trabajo, el equipo se encontró con un área de comunicación en la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo. La participación del área de comunicación dentro de la organización era y es muy importante, aunque hasta la intervención del equipo se dedicaba, principalmente, a apuntar a la comunicación externa. Si entramos a ver lo analizado durante el diagnóstico, puede comprenderse que se apunte principalmente a lo externo, más si consideramos que en la organización hay pocos miembros activos. Con la intervención en la organización, se buscó lograr que los miembros de esta entiendan el concepto de comunicación organizacional, la importancia de una

buena comunicación y todo lo que implica en materia estratégica para lograr los resultados buscados por la defensoría.

Durante el análisis también observamos que una sólo persona se encargaba de la comunicación en la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, y que a pesar de tener un/una pasante de apoyo, la rotación de esta segunda persona también generaba cierta debilidad en comunicación. Ante esta situación se entendió necesario reforzar la importancia de la comunicación y apoyar al área para lograr sus metas y que todos los miembros de la Defensoría empujen en la misma dirección, sigan el mismo plan, compartan la riqueza y las costumbres de la organización.

Esta forma de entender lo que pasaba internamente, con sus debilidades y fortalezas, permitió que el equipo intente enlazar todo lo que pasaba dentro de la Defensoría para poder apuntar hacia lo que, desde el inicio, nos presentaron como su principal problema: la comunicación hacia afuera de la organización. Y, volviendo al inicio de esta reflexión individual, centrar a la comunicación fue importante para expandir. Ponerla en el núcleo, darle el papel que merece; lograr que se entienda lo que puede aportar una buena práctica y costumbre comunicativa.

Con la comunicación en el núcleo, y con la importancia de la misma cada vez más aceptada por los miembros de la organización, se desarrollaron los planes para el problema que nos trajeron. Pero partiendo, sí y antes que nada, de una buena raíz comunicacional, de esa rama que todo lo conecta y por todo pasa.

Cada miembro se interiorizó más aún de la importancia del papel que juegan en la sociedad, se alimentó de los servicios que prestan para seguir brindándoles, se motivaron escuchando las historias de los problemas que han resuelto y de los que les quedan por resolver con el fin de lograr los objetivos de la Defensoría de Vecinos y Vecinas de Montevideo. Todo, hacia afuera, partiendo desde adentro, centrando y saliendo. Uniendo y expandiendo.

Para cerrar, y dando un punto de vista aún más personal del presentado en mi reflexión, es notable ver como hay aspectos comunicacionales que aún no están en la cabeza de las personas. Aceptar que aspectos centrales, presentes en todo, no se noten o su apreciación por el público no sea la que queremos, debe ser el motivo principal para pelear por esta disciplina. Porque, a fin de cuentas, comunicar es transmitir y esto es trascendental para el desarrollo de las personas en el mundo.

El gran cambio, aquello que terminó de diferenciar al ser humano como ser pensante y ser comunicacional, se dio cuando pudo empezar a escribir sus historias, marcando así la diferencia de la comunicación inteligente de la comunicación animal. Ahí se generó el primer atisbo de comunicación efectiva. (Harari, 2014).

Desarrollar esa efectividad es lo que queremos.

10.3 Comunicación: la clave del éxito organizacional

Josefina Martínez

La realización del presente trabajo de grado en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional, significó un acercamiento real a la

dinámica de una organización y su gestión, así como el enfrentamiento a los desafíos que supone el rol de un comunicador; de esta forma, el equipo fue aplicando y dotando de sentido todo lo aprendido a lo largo de la carrera.

La experiencia de trabajo con la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, nos permitió además de materializar lo antes mencionado, adquirir —pequeñas— herramientas —dado que nuestro camino recién comienza—, para identificar las necesidades comunicacionales dentro de una organización y ser capaces de priorizar y delinear estrategias que contribuyan de forma efectiva y realista a la situación organizacional. Esto implica, no querer abarcarlo todo y ser consciente de lo que realmente se puede hacer, teniendo en cuenta el presupuesto y el tiempo que se tiene, el capital humano y la disposición de la organización a brindar información y realizar acciones de cambio basadas en las recomendaciones; así como la aplicación de procedimientos y metodologías que mejor se adapten a los objetivos.

Resulta relevante desde nuestro rol de comunicadores, velar por la comprensión y visibilización de la comunicación organizacional, que cada vez es más requerida en las organizaciones y que tanto aporta al buen funcionamiento de las mismas. Para ello, citaré a Mariluz Restrepo, quien identifica en “Comunicación para la dinámica organizacional”, dimensiones y ámbitos de los procesos de comunicación en las organizaciones. Según la autora, la comunicación se presenta en los siguientes ámbitos en una entidad: en los procesos administrativos, las relaciones de trabajo, los vínculos con los usuarios, la interacción con los accionistas, las familias de los empleados, los proveedores, los distribuidores, la competencia y/o entidades afines, los medios de comunicación, el Estado, el ámbito científico-técnico al cual pertenece y la

comunidad en general. Y se manifiesta a su vez, como información, en cuanto configurador de las operaciones de cada entidad, con su sistema normativo propio (misión, principios, políticas, normas, reglamentos, instrucciones, etc.) que le da forma a la misma. Como divulgación, donde se busca dar a conocer a la organización y lo que esta hace (buscando interesar al otro, persuadirlo, apelar a sus gustos, intereses, deseos, conocimientos). Como generador de relaciones encaminadas a la formación, la socialización y/o el refuerzo de procesos culturales. Como participación, como acción de comunicación del otro, donde se le da la palabra, se lo escucha y se lo reconoce; estableciendo vínculos de pertenencia y compromiso con la entidad.

Con esto, Restrepo deja en evidencia que la comunicación está presente en todos los ámbitos, procesos y relaciones que se dan en una organización. De aquí, la relevancia de atender y gestionar cuidadosamente la comunicación en las organizaciones, otorgándole un rol tan valioso como al de cualquier otra área. Dicho rol, resulta imprescindible para la buena imagen que formen los públicos objetivos y no objetivos en torno a la organización, así como también, es sustancial para la organización interna de la entidad en relación al cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido, Federico Varona expresaba en “Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”, que la comunicación es el sistema nervioso de la organización, y sin esta, no es posible su funcionamiento. Es decir, la comunicación no sólo atraviesa todos los ámbitos de una organización, sino que, hace posible su existencia al permitir que la gente se organice, comprenda los objetivos y realice sus tareas, se sienta valorada y cómoda en la organización, resuelva problemas

y genere cambios; que el público empatice con los mensajes transmitidos y elija a la organización, que el vínculo con los organismos estatales sea bueno, etc.

Es por esto nada más y nada menos, que para que una organización tenga éxito, la comunicación debe ser priorizada en todas sus dimensiones y ámbitos; atendiendo también, como señala Varona, a los sistemas y prácticas de comunicación para garantizar que sean correctos y poder modificarlos a tiempo ante la detección de inconvenientes.

En cuanto a la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, pudimos comprobar que si bien cuenta con un área de comunicación, esta no posee una estrategia clara de planificación y todas las tareas del área recaen en una profesional de comunicación y un/a pasante, lo cual dificulta el buen desempeño comunicacional de la institución. Paul Capriotti afirma en su libro “DirCom MAP, Dirección Estratégica de Comunicación”, que el primer aspecto clave de la función de comunicación es la dirección estratégica, que hace referencia a la gestión de toda actividad que realiza el área de comunicación para lograr un impacto comunicativo en los públicos y contribuir a alcanzar las metas organizacionales. De esta forma, el equipo intentó aportar elementos al área de comunicación que le permitieran delinear de forma más ordenada sus actividades, siguiendo procedimientos y criterios de actuación más homogéneos y coherentes —en las redes por ejemplo a través del manual de criterios para el uso de estas o la implementación de una planilla de planificación de publicaciones—.

Asimismo, la dirección estratégica de comunicación que plantea Capriotti, no se limita a la gestión de las actividad comunicativa de forma externa, cuidando

lo que se dice y cómo se dice; sino que también debe intentar influir en el resto de las áreas de la organización (en la conducta cotidiana), para que ambas estén alineadas y sean creíbles. De esta forma, no puede olvidarse que todo de la organización comunica, por lo que es igual de importante atender la comunicación externa como la interna para que no se generen incongruencias.

Por último, no se debe olvidar que el desarrollo de la comunicación en una organización es un ejercicio constante y cambiante que no se limita a un plan rígido; por lo que es necesario que las organizaciones continuamente establezcan sistemas de evaluación y monitoreo para determinar el buen funcionamiento de las prácticas comunicacionales y así detectar elementos de mejora o de total necesidad de modificación. De esta forma, en base al aprendizaje, la organización irá precisando qué acciones le resultan efectivas y cuáles no, en determinados contextos.

Anexos

1 Diagnóstico de Comunicación

Diagnóstico de Comunicación 2021

Seminario Taller de Comunicación Organizacional

Octubre 2021



Defensoría *de Vecinas y Vecinos* M O N T E V I D E O | U R U G U A Y

Alumnos:

Berriel, Agustín | C.I. 4.625.464-9 | kbzaberriel@gmail.com

Martínez, Josefina | C.I. 5.267.439-6 | josefinaamartinez@gmail.com

Neves, Romina | C.I. 5.063.091-0 | romineves16@gmail.com

Tutora:

Paola Papa

Docente Responsable:

Daniel Ottado

Índice

Identificación de la organización y su adaptación en el contexto de pandemia.

Problemas/necesidades de comunicación identificadas.

Áreas y actores involucrados.

[Marco conceptual.](#)

[Metodología utilizada.](#)

Análisis.

Conclusiones

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

10. 1. Anexo 1: Link al Sondeo

10.2. Anexo 2: Primera entrevista.

10.3. Anexo 3: Segunda entrevista.

[10.4. Anexo 4: Tercera entrevista.](#)

[10.5. Anexo 5: Cuarta y quinta entrevista.](#)

[10.6. Anexo 6: Sexta entrevista.](#)

1) Identificación de la organización y su adaptación en el contexto de pandemia.

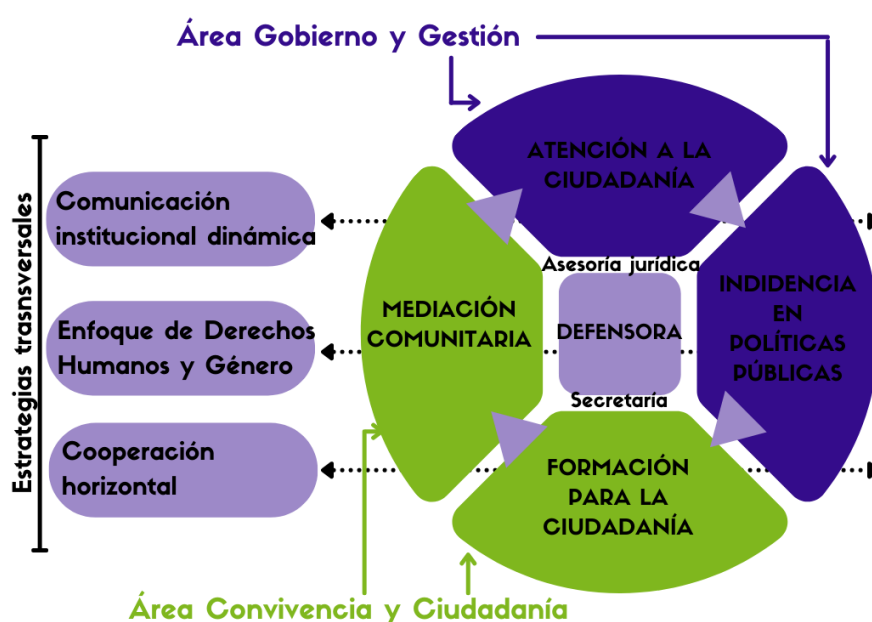
La Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo (DVVM) es una institución que busca promover el respeto de los derechos humanos dentro del departamento y el correcto cumplimiento de los servicios departamentales y municipales, así como lograr una mayor transparencia y eficacia de la gestión del gobierno departamental. Asimismo, posee un rol fiscalizador y promotor de mejoras por parte de la gestión del gobierno local y departamental, por lo que contiene, orienta, deriva, investiga, media y coordina interinstitucionalmente. Cabe destacar que, más allá de este papel fiscalizador, la Defensoría enfatiza su labor de promoción de la convivencia ciudadana y formación en derechos humanos a los vecinos y vecinas de Montevideo (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.21).

La figura del Defensor del Vecino como tal surge en el año 2003 creado por la Junta Departamental de Montevideo. Posteriormente, en 2008 la Junta crea la Institución Nacional de Derechos humanos y Defensoría del Pueblo que, en conjunto con el Defensor del Vecino, se crean por mayoría especial y no son jurisdiccionales. Es así que la figura del defensor se corresponde con la tendencia de Uruguay de desarrollar

una democracia ciudadana que, por un lado, creó gobiernos locales y, por otro, plantea un ejercicio creciente de la población en lo que refiere a la protección, defensa y promoción de sus derechos políticos, civiles, sociales, culturales o económicos (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p. 9-10). Es entonces que la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo se crea en 2006, concibiéndose como la primera Defensoría local del país. En palabras de la actual Defensora -máxima autoridad- de la institución que ejercer la titularidad durante el período de 2019-2024, “es, centralmente, un desafío para promover una ‘democracia resiliente’ que tome de la adversidad las fortalezas para superar las dificultades en pro de un Montevideo más justo y equitativo.” (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.10).

Esta institución no cuenta con funcionarios públicos, el equipo está compuesto de dos personas contratadas de función pública a término por el periodo de gestión de cada defensor, dos personas con pases en comisión, y cuatro pasantes de UTU y dos de Udelar (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.17). La gestión institucional se desarrolla en dos áreas, una es el Área de Gobierno y Gestión Pública Departamental y Municipal, y la otra es el Área de Convivencia y Ciudadanía. Estas dos se articulan de forma transversal con tres estrategias: la transversalización de derechos humanos y género, la comunicación institucional dinámica y la cooperación horizontal (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.20) (véase la figura 1).

Figura 1. Organigrama de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo..



Fuente: elaboración propia

El punto de partida de la gestión institucional es la admisión de asuntos y la gestión de los reclamos de los ciudadanos. El marco del trabajo se plantea en un Protocolo de Actuación Defensorial que es periódicamente actualizado. En dicho documento se establecen distintos tipos de actuaciones que el equipo puede desarrollar: actuaciones de orientación, de investigación, de mediación y propositivas. Este tipo de actuaciones se definen en función del tipo de asunto o reclamo recibido (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.37).

Al mismo tiempo, el Área de Gobierno y Gestión se articula con el Área de Convivencia y Ciudadanía, el cual consta, por un lado, de un programa de Formación para la Ciudadanía que pretende promover los derechos y la organización responsable de la sociedad civil para una vida pacífica y por otro, de Mediación Comunitaria, programa de voluntariado que permite una fuerte vinculación entre los espacios de participación social en el territorio y la institucionalidad, lo que ayuda a identificar demandas vecinales y contribuir a resolver aquellas situaciones de conflicto que puedan ser mediadas (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.37).

Por último, se definen las estrategias transversales mencionadas anteriormente:

- **Transversalización del enfoque de Derechos Humanos con perspectiva de género.** La gestión previa de la Defensoría y la actual han avanzado en la incorporación de la perspectiva de género al interior del equipo de trabajo y también en la gestión institucional. Se pretende, también, lograr incorporar en cada una de las acciones de los colectivos sociales.
- **Comunicación institucional dinámica.** Esta estrategia requiere de recursos humanos calificados disponibles, pero también de un ejercicio que permita articularse con otras instituciones. La comunicación institucional es considerada una herramienta más de formación en derechos humanos y género y como un recurso para la formación de la convivencia y de la ciudadanía.
- **Cooperación horizontal.** La Defensoría forma parte de la Federación Iberoamericana del Ombudsman y de la Alianza Global del Ombudsperson Local, donde el vínculo con Argentina y con Iberoamérica en general permite, más en este contexto de pandemia, intercambiar metodologías y experiencias que permiten mejorar la formación técnica. (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.22).

Ahora bien, al declararse la emergencia sanitaria por la pandemia del COVID-19 el 13 de marzo de 2020, la Defensoría se vio obligada a una readecuación compleja de la gestión institucional y de las herramientas utilizadas para actuar ante los asuntos que

llegan a la institución. También implicó que el equipo desarrollara estrategias no presenciales de atención y contención de las demandas ciudadanas y también una adecuación al teletrabajo. El programa de mediación comunitaria reformuló sus herramientas y se adecuó a determinadas situaciones que plantean nuevos desafíos metodológicos, tanto para la transición a la nueva normalidad, como para la oferta de servicios a futuro. Es en este contexto que la Defensoría fue invitada por la intendencia de Montevideo para integrar el comité departamental de emergencia, lo que la ha colocado en una posición de colaboración efectiva en las emergencias que derivan de la pandemia y otros acontecimientos durante todo el presente año (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.16).

Por medio de la realización de seis entrevistas individuales con los integrantes del equipo, se logró obtener mayor información acerca de cómo afectó la pandemia a la Defensoría, qué medidas establecieron, profundizando así, en la comprensión de la influencia del contexto en organismos públicos como la Defensoría.

Respecto al diálogo entre los integrantes del equipo durante el teletrabajo, se coincidió en que la relación con el trabajo cambia debido a no estar en contacto cara a cara, hecho que también trastoca la vida personal de cada uno. Esta nueva modalidad implicó e implica un aprendizaje constante en cuanto a la comunicación y a las herramientas utilizadas para trabajar. El diálogo, que antes era más fluido, se perdió con la virtualidad. De todas formas, en las reuniones semanales de equipo, realizan una puesta en común que contribuye a que la información fluya y llegue a todas las áreas.

En relación a las herramientas laborales, tuvieron que adecuar e implementar nuevas. Por ejemplo, actualmente, la información reunida al recibir llamados se carga en una planilla excel de forma manual, por lo que una vez que retornen a la presencialidad, deberán traspasarla al sistema informático para extraer datos y estadísticos, tarea que les implicará un gran insumo de tiempo. El WhatsApp constituye uno de los medios a través de los cuales las personas se comunican con la Defensoría, éste comenzó a implementarse a fines de 2019, pero al iniciar la pandemia se profundizó la recepción de asuntos y reclamos por allí. Sin embargo, este dispositivo se trasladó hacia el Área de Atención a la Ciudadanía, por lo que ya no cuentan con este medio para el área de Comunicación y para su uso original.

Otro punto importante a destacar es la cantidad de asuntos ingresados en la pandemia. Según mediciones realizadas por la Defensoría, estos disminuyeron un 36% en los primeros seis meses de 2020 (345) con relación a 2019 (1.089 casos). Esta situación permite visualizar que el marco de la emergencia sanitaria produjo una reducción de la

demanda producto de la cancelación de toda la actividad presencial, tanto de atención ciudadana como de difusión de los servicios que la Defensoría ofrece (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.38). Las transformaciones en la forma de trabajo y sus desventajas están relacionadas, además, con la funcionalidad de la ciudad en general, ya que en estos momentos las funciones de todos los organismos públicos se encuentran trastocadas por la situación, enlentecidas o directamente sin funcionamiento, lo cual conlleva a que la labor de la Defensoría y su visibilidad se vean afectadas.

También se evidenció un descenso en los espacios de mediación comunitaria, programa que acostumbraba a desempeñarse en la presencialidad yendo al territorio. No obstante, aunque los espacios presenciales para desarrollar el programa se “perdieron”, las mismas mediciones mencionadas también señalan que el ingreso de asuntos gestionados por mediación comunitaria solo en el primer semestre de 2020 fue de 66, mientras que en todo el 2019 fueron 83 asuntos, por lo que se demuestra el ascenso debido, entre otras cosas, al nuevo escenario sociocultural, psicológico y emocional generado por la emergencia sanitaria (Equipo de la defensoría de vecinas y vecinos, 2019-2020, p.44).

En suma, el cambio en la modalidad de trabajo no lo venían planificando previamente, sino que fue establecido como consecuencia de la declaración de la emergencia sanitaria. No obstante, desde el inicio de dicha situación han estado buscando maneras de resolver los aspectos y los problemas que han surgido y continúan aconteciendo con el fin de preverlos para que en el futuro cuenten con mayor preparación, ante esta y otras eventualidades.

2) Problemas/necesidades de comunicación identificadas.

Los problemas y/o necesidades de comunicación detectados conforman limitaciones y deben analizarse con el fin de contribuir a la mejora de la comunicación en la organización, y de la organización con sus públicos externos, definiendo objetivos de cambio para ello.

Ahora bien, es pertinente comprender que al hacer referencia a problemas o necesidades de comunicación, lo que se está expresando es un deseo insatisfecho, según señala Gabriel Kaplún (2003); quien agrega además, cuatro dimensiones para problematizar, pensar y enriquecer el análisis de las necesidades de comunicación: ser, tener, hacer, estar. Con esto, Kaplún sugiere considerar cómo es la organización en el presente y cómo se necesita que esta sea, qué tiene y qué debería tener, qué acciones tendría que llevar adelante con base en las necesidades que le competen; qué espacios

formales e informales tiene la comunicación en la organización, y cuáles faltan. Es así, como Kaplún expresa que a partir de la identificación de los problemas de comunicación, se puede configurar la situación actual de la cual se parte, para luego describir la situación deseada, a la cual se pretende llegar (Kaplún, 2003).

No obstante, es importante no perder de vista que, tal como alude Kaplún, cada vez que se habla de problemas o necesidades de comunicación en una organización se hace referencia a una de dos cosas o a ambas: un vínculo que se perdió o que nunca existió y que se quiere construir, o un sentido que no está claro o no es compartido -tanto de significado como de dirección de la organización- (Kaplún, 2003).

Siguiendo estos lineamientos, se identificaron los siguientes problemas y necesidades comunicacionales:

2.a) Poco alcance y falta de conocimiento de la institución en la sociedad.

Se detecta una propuesta comunicacional externa débil, mediante la cual la organización no logra generar una cantidad relevante de contenidos de valor que contribuyan a proporcionar visibilidad a la institución y atraigan al público requerido. Asimismo, se advierte una inadecuación entre los canales de comunicación con las posibilidades y costumbres de sus públicos, lo cual se refleja en un escaso contacto de la organización con sus públicos objetivo, principalmente en la periferia de la ciudad -donde existe mayor vulnerabilidad-. Esto se ve agravado por la eliminación de la presencialidad en territorio -barrios- y de instancias de mediación comunitaria cara a cara a causa de la pandemia.

2.b) Desorganización de comunicación formal en el sitio web y redes sociales.

La página web de la Defensoría se encuentra en una subhome de la Junta Departamental. Resulta complejo acceder a cada sección de la DVVM y se percibe escasa claridad en los comunicados y en las áreas de reclamos, que hace poco intuitivo el manejo y la comprensión del sitio web para los usuarios; hecho que contribuye a la situación de poco alcance de la institución -mencionado en el punto anterior-, dada la importancia que tiene en la actualidad la buena presencia en las redes sociales y el acceso a una página web legible y funcional.

Si bien la información se encuentra actualizada y aparecen vínculos con otros canales utilizados por la Defensoría (Twitter, Whatsapp y Facebook), no se visualizan con claridad los espacios para acceder, por ejemplo, a información de la misión, visión y valores de la institución; además de la falta de compatibilidad estética entre este canal y las redes sociales. A su vez, se identifica la ausencia de protocolos o criterios básicos

para la administración de redes sociales que establezcan qué publicar y cómo, de forma ordenada y comprensible para la ciudadanía, que permitan coherencia y buen entendimiento, como es el caso de comunicados relevantes sobre la DVVM y su atención, anuncios departamentales importantes para los montevideanos, beneficios, responsabilidades, gestión de reclamos, entre otros.

2.c) Demora para resolver reclamos y problemas mediante el teletrabajo.

Como ya se mencionó, la DVVM se vio obligada a reformular su proceder cotidiano dado el contexto de pandemia. Esto llevó a que la comunicación con los/as vecinos/as se viera modificada ya que no se pueden gestionar reclamos a través del teléfono fijo de la institución, así como tampoco procesar datos mediante el usual sistema computarizado; hechos que enlentecen la labor de la institución. Estos factores son potenciados por la actual emergencia sanitaria, tal como se indicó en el apartado 2.a, que tuvo como consecuencia la eliminación de la presencialidad en los barrios por parte de la Defensoría, hecho que trastoca el diálogo directo que la institución poseía con la población para poder relevar y resolver asuntos y reclamos.

2.d) Limitado e insuficiente diálogo con organismos públicos.

La comunicación con diferentes organismos públicos externos a la organización resulta fundamental, teniendo en cuenta principalmente, que la DVVM es financiada por la Junta Departamental, y que además de su dependencia económica, tanto esta como la Intendencia de Montevideo son los protagonistas de gran parte de los asuntos y reclamos que la Defensoría recibe. Esto quiere decir, que usualmente se reciben consultas acerca de temáticas que no competen a la institución, sino que acuden a ella al no obtener respuestas en los organismos mencionados. Asimismo, como se mencionó en la introducción, una de las funciones de la DVVM es promover el correcto funcionamiento de los servicios departamentales y municipales, así como pregonar por la transparencia de sus gestiones, para lo cual resulta elemental mantener una comunicación constante que permita la vigilancia efectiva de dichos organismos.

Por último, se reitera que el constante diálogo entre la Defensoría y las instituciones gubernamentales es crucial para la propuesta y el desarrollo de políticas públicas, muchas de ellas producidas por el relevamiento de datos que la Defensoría realiza a partir de las inquietudes recibidas, las cuales traslada hacia la Junta y la Intendencia. Por consiguiente, el hecho de que este diálogo no sea fluido y continuo afecta directamente en el ejercicio de los derechos de la población de Montevideo.

La identificación de los problemas/necesidades de comunicación mencionados, guardan estrecha relación con los objetivos de comunicación establecidos por la institución en su estrategia 2015-2019 (documento proporcionado por la Defensoría), insumo que, en conjunto con las entrevistas realizadas a la Defensora y a la Encargada del Área de Comunicación, evidencian que son cuestiones ya estudiadas y consideradas por la institución para enfocarse en ellas y buscar mecanismos para abordarlas. Al mismo tiempo, tal y como se desarrollará en el análisis de datos obtenidos a partir de un sondeo realizado por el equipo, se potencia la idea de centrarse en problemáticas o necesidades de comunicación externa que la Defensoría ha identificado, y que el equipo, gracias a la metodología utilizada, pudo explorar y profundizar; como ser el nivel de conocimiento de vecinos y vecinas acerca de la institución, la importancia de contar con una web accesible e intuitiva, entre otras cuestiones que obstaculizan el logro exitoso de la razón de ser de la institución.

Algunos de los objetivos de la institución consisten en *“profundizar el posicionamiento de la Defensoría de Vecinas y Vecinos en la opinión pública (...) en relación con los actores políticos e institucionales nacionales e internacionales. Así como también optimizar la comunicación a nivel interno.”* Además de dar a conocer a la institución para que las personas sepan cómo acceder a ella, cuáles son sus labores, qué derechos tienen y cómo hacerlos valer; partiendo de una comunicación con mayor alcance que integre a aquellas personas que no acceden a información fácilmente.

Estos objetivos constituyen sólo tres de todos los que se plasman en su estrategia comunicacional, y que permiten visualizar con claridad el limitado diálogo que mantienen con organismos públicos, así como el escaso conocimiento de la población acerca de la institución producto de múltiples factores, entre ellos, la desorganización en sus canales formales de comunicación y la falta de contacto con la periferia de Montevideo. Si a esto se le suma la emergencia sanitaria iniciada en marzo de 2020, se divisa que la nula presencia de la institución en territorio profundiza la problemática del diálogo y el conocimiento, situaciones que implican para la Defensoría buscar nuevos mecanismos para comunicarse con sus públicos y posicionarse en sus mentes, constituyendo parte de sus intereses.

De aquí parte el interés del equipo por enfocarse en las problemáticas y necesidades de comunicación que se acordaron con la institución y que se definirán a continuación, posicionando el concepto de **convivencia ciudadana** como centro a partir del cual actuar.

2.e) El problema de Comunicación Acordado.

En una reunión con la institución, el equipo planteó las necesidades que se detallaron anteriormente y se acordó que lo prioritario a resolver es acercarse al público externo, que, como se ve en los análisis que se mencionan en el presente trabajo, desconoce a la institución, sus propuestas, sus objetivos y funciones en la sociedad, y cómo hacer uso de sus servicios.

Para focalizarse en la problemática/necesidad mencionada, se entiende conveniente la articulación de esta con la desorganización de la comunicación en redes sociales y el sitio web de la DVVM -problemática B-, partiendo de la base de que en los tiempos que vivimos, el uso de plataformas a través de internet resulta crucial para darle visibilidad a una organización, ya que como se verá en el análisis del sondeo realizado, las personas tienden a informarse a través de la utilización de páginas webs y redes sociales. De este modo, se considera que una manera de mejorar el conocimiento que las vecinas y vecinos poseen acerca de la institución, es planificando una mejor comunicación a través de los canales existentes en conjunto con la estética de las mismas, apostando de este modo, a unificar los contenidos y el orden de ambos canales para lograr una imagen única e igual para todos y todas.

Durante la discusión del problema a tratar, el equipo planteó la relevancia de relanzar la página, con más autonomía e independencia de la que actualmente se tiene, dado que la web de la DVVM es una subhome, que tiene dependencia del departamento de comunicación de la Junta Departamental.

Al conversar con la institución, se concluyó que por razones económicas y de dependencia del organismo departamental ya mencionado, este aspecto excede al equipo, y que de ser posible realizarlo, la aprobación del mismo insumiría un tiempo muy largo con el que el equipo no cuenta. Ante esto, se acordó con la Defensoría poner el foco en planificar estratégicamente los contenidos a publicar tanto en la web, como en Facebook y Twitter, aprovechando también los diferentes eventos en los cuales la institución participa conjuntamente con otras instituciones, que podrían resultar provechosos para obtener una mayor visibilidad. Como parte de esta planificación se pretende, además, modificar la estética de las redes para unificar la forma en que se difunden los contenidos, a la vez de asesorar a la institución para lograr una subhome más clara, ordenada y llamativa que la actual.

3) Áreas y actores involucrados.

Considerando lo planteado por Ferrari y França (2011), se puede definir a los públicos como personas a quienes la organización se dirige con el fin de informar, persuadir y conquistar con relación a un producto o servicio. Las redes de públicos que se constituyen interactúan constantemente con otras redes situadas en los diferentes sectores de la sociedad, como redes gubernamentales, industriales, organizacionales. Cada red de públicos posee sus propias expectativas y objetivos que, muchas veces, son diferentes entre ellas y pueden o no ser tomadas en cuenta por la organización. En este sentido, “los públicos componen una constelación de grupos que orbitan alrededor de la organización” (Ferrari y França, 2011), por ello es importante establecer criterios de clasificación que permitan conocerlos en profundidad e interactuar con ellos fácilmente, ya que hoy en día los públicos se conciben como sujeto y objeto de influencia con relación a la organización y es necesario, por tanto, establecer cuáles de ellos son estratégicos para esta. (Ferrari y França, 2011)

En esta línea, se decidió establecer el criterio de clasificación de públicos esenciales, no esenciales y de interferencia planteado por Ferrari y França (2011, p.17). Particularmente, resulta interesante considerar el vínculo lógico existente en las relaciones entre públicos-organizaciones. De acuerdo a los autores, se establece una interacción lógica que permite priorizar y explicar la relación coherente entre públicos-organizaciones y entre un público y otro, y el significado de esa relación. Esta concepción lógica de los públicos es lo que permite desarrollar el criterio de clasificación mencionado al inicio. (Ferrari y França, 2011)

Entonces, por público esencial se entiende aquel que es indispensable para la existencia de la organización y el logro de sus objetivos, metas y estrategias, y que se mantiene en el tiempo de forma recíproca. A su vez, dentro del público esencial se diferencia a los públicos constitutivos (posibilitan la existencia de la organización y aportan recursos para su constitución) y los no constitutivos o de soporte (se orientan al mantenimiento de la organización en el mercado y de su productividad). Por otro lado, el público no esencial se define como “redes de interés específico” según su grado de participación en las actividades-medio de la organización, es decir, la promoción institucional, corporativa y mercadológica externa. Por último, el público de redes de interferencia, el cual refiere a aquel que pertenece al escenario exterior y que tiene representatividad ante el mercado y la opinión pública, por consiguiente, puede interferir positiva o negativamente en la organización. (Ferrari y França, 2011)

Ahora bien, gracias a las especificaciones de Ferrari y França, se identificaron los siguientes públicos: Junta Departamental de Montevideo, población de Montevideo,

equipo de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, Intendencia de Montevideo, gobierno nacional, concejos vecinales, organizaciones sociales sin fines de lucro e instituciones públicas (MIDES), medios de comunicación (ver la figura 2).

Figura 2. Mapa de públicos

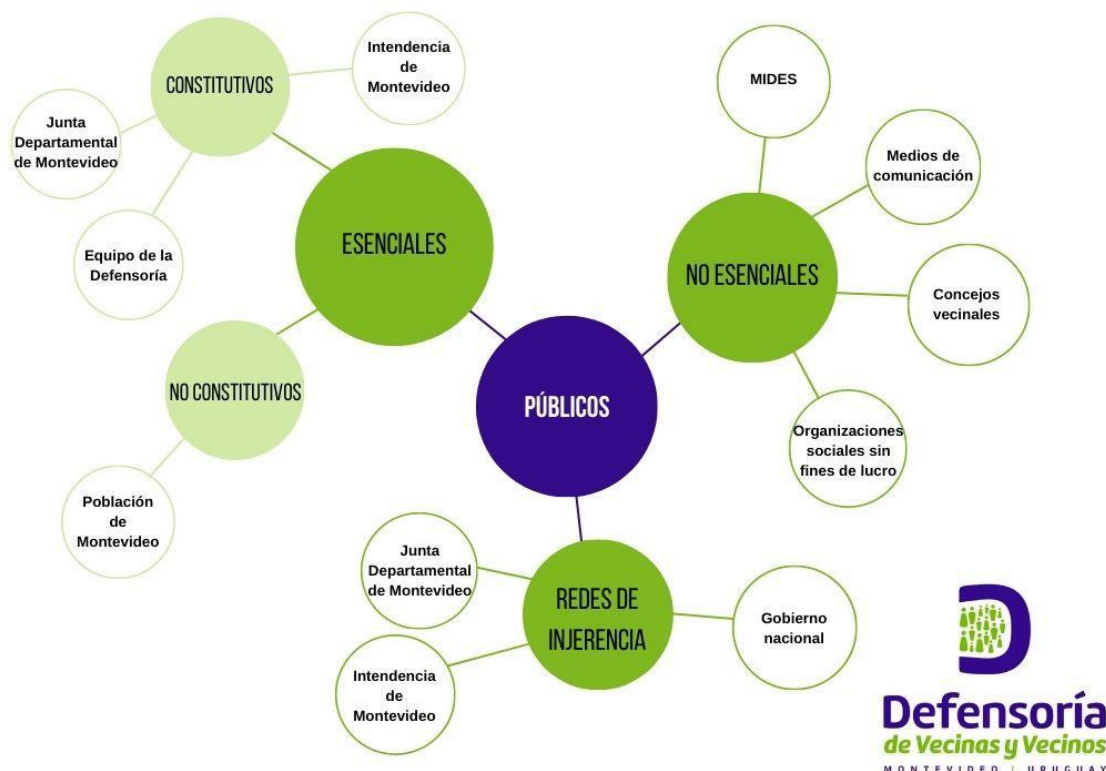


Figura de públicos de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo

Fuente: elaboración propia.

Por un lado, como públicos esenciales constitutivos se definió a la Intendencia de Montevideo, la Junta Departamental de Montevideo y al equipo de la Defensoría, ya que este último es quien forja la institución, mientras que las dos primeras son las autoridades encargadas de autorizar su funcionamiento y financiación. Por otro lado, el público esencial no constitutivo o de soporte se compone de la población de Montevideo, público que no interfiere directamente en la constitución de la institución, pero sí en su viabilidad y mantenimiento en la sociedad, colaborando en la ejecución de sus actividades y al cual el equipo de la Defensoría apunta en la elaboración y desarrollo de objetivos de comunicación y estrategias transversales.

Los públicos no esenciales definidos son los concejos vecinales, las organizaciones sociales sin fines de lucro, el MIDES (Ministerio de Desarrollo Social) y los medios de comunicación. Los tres primeros públicos se vinculan a la Defensoría tanto por motivos culturales y sociales, como comerciales. Esto refiere al interés tanto de ellos como de la

institución en contribuir a generar conciencia social acerca de los derechos que la comunidad posee, colaborando en la defensa y ejercicio de tales derechos. Se trata de públicos que buscan tener representatividad mutua y fortalecer su diálogo para brindar un correcto servicio y asesoramiento a la ciudadanía. Respecto a los medios de comunicación, se los concibe como público debido a que son utilizados por la Defensoría para transmitir su labor a la comunidad y poder acercarse a ella. No obstante, los medios también pueden actuar como redes de interferencia que debiliten o, como dice su nombre, interfieran en el diálogo fluido entre la Defensoría y la comunidad.

Por último, se estableció a la Junta Departamental de Montevideo, la Intendencia de Montevideo y al Gobierno Nacional como redes de injerencia porque cuentan con el poder de liderazgo y representatividad ante la opinión pública para apoyar a la DVVM. Son actores que poseen un alto grado de persuasión y es fundamental que la institución los considere y conozca en profundidad para que no se conviertan en una amenaza, sino en una oportunidad para articular las herramientas de ambas partes y orientarlas a ayudar a la comunidad.

4) Marco conceptual.

El presente marco conceptual tiene como objetivo plantear una definición de comunicación organizacional y brindar un acercamiento, en base a lo estudiado en el curso, a la detección y definición de problemas o necesidades comunicacionales de la organización trabajada. Todo esto apoyado en algunos autores consultados para resolver el primer punto, y con otros autores más cercanos a la apreciación y a la ejecución de un diagnóstico comunicacional, que permitirá enfrentar esto último en la organización tratada: la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo.

La intención de definir y separar la comunicación organizacional del diagnóstico, es dar forma al marco conceptual pensado para el presente trabajo. Nos pareció importante establecer esos dos criterios para entender y aplicar los conceptos a la organización en sí.

Algunos conceptos generales sobre comunicación organizacional son extraídos de autores como Aljure, Restrepo y Pimienta; mientras que Kaplún, Varona y Calandria nos acercan al diagnóstico y las técnicas usadas para lograrlo.

El diagnóstico es una herramienta que, apoyada en determinada bibliografía y en determinadas técnicas, ayuda a detectar los problemas de comunicación presentes en la organización. Detectar estas demandas es lo que lleva a la evolución de la comunicación organizacional, ayudando a mejorar el diálogo entre los diferentes

públicos de la entidad. Permite conocer, además, el perfil del público al cual dirigirse, así como los medios y espacios más adecuados para llegar a esos públicos. En el diagnóstico, los problemas de comunicación se presentan como limitaciones, causas y consecuencias, y desde allí se debe definir los objetivos de cambio a nivel institucional. (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, sf.).

“El diagnóstico de comunicación se utiliza para identificar las demandas y necesidades de comunicación que tienen los públicos y actores alrededor de temáticas y problemáticas específicas de un proyecto” (Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, sf., p.48)

Ajure (2015), por su parte, brinda otra aproximación al concepto de comunicación organizacional. La entiende como un medio orientado a lograr la estrategia organizacional. Para desarrollar esta última es fundamental conocer y entender las particularidades de la organización y de su entorno.

Restrepo, en su texto “Dinámica para la Comunicación Organizacional” (1995), introduce a la idea de la existencia de procesos y acciones de comunicación que constituyen un componente fundamental del entramado de la organización, atravesándola de manera tal que configura la cultura y la identidad, proyectando también la imagen hacia el exterior. Los procesos y acciones de comunicación facilitan la interacción de la organización con los actores externos, buscando enlazar los intereses de la organización con los de estos actores a nivel cultural, económico, político y social. También contribuyen a desarrollar formas de interrelación más participativas y a comprometer a sus actores internos con esto; a flexibilizar a la organización y permitirle adaptarse con menor dificultad a las constantes transformaciones de sus públicos y de su entorno.

“La comunicación no es un proceso lineal: no se puede reducir a la relación causa-efecto o estímulo-respuesta, por cuanto el ser humano siempre construye sentido -interpreta- desde su propio mundo. De ahí que la comunicación nunca podrá ser totalmente <<fiel>> porque se da entre humanos, no entre máquinas (...). El proceso de comunicación se puede comprender mejor como una red multidimensional, en donde varios procesos se dan simultáneamente (...)” (Restrepo, 1995, p.92)

La Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo comprende la importancia de examinar a la institución desde una perspectiva comunicacional, con el objetivo de trabajar sobre su percepción de sí misma, los procesos y relaciones internas y con sus

públicos, además de la necesidad de detectar debilidades de comunicación en la organización (Transcripción completa en entrevista 1 -cita entrevista elaboración propia-)

Según Restrepo, el proceso de comunicación es como una “red multidimensional” donde los procesos se desarrollan simultáneamente y las personas son redes o “nudos interceptores” por donde se construyen los mensajes. Este proceso comunicativo se produce dentro de la organización, la cual se sitúa en el centro de decisión, actuando en conjunto con otros centros de decisión. La gestión interna debe, entre otras cosas, contemplar el entorno y adaptarse a él para poder lograr sus objetivos. (Restrepo, 1995)

La Defensoría tiene su parte dependiente y su parte autónoma, en tanto posee poder de decisión para establecer la forma de relacionarse con el exterior y sus normas de funcionamiento interno, pero no deja de depender de la Junta Departamental en recursos humanos y económicos, además de presentar informes anualmente y colaborar en políticas públicas y propuestas que pueden ser tomadas en cuenta como no. Por esto, las organizaciones y en particular, la Defensoría, no solo “vive” en sociedad, sino que afecta y es afectada por acontecimientos sociales, culturales, políticos.

En línea con lo anterior, a nivel interno la Defensoría se encarga de comunicar la información con claridad a todas sus áreas, los informes anuales, los planes de comunicación estratégica, las acciones y prácticas a realizar para lograr los puntos de esos planes, los resultados obtenidos. También desarrollan un amplio programa de inducción a los pasantes que ingresan a la institución cada un año y medio. Este es en formato papel, y además de éste, los pasantes cuentan con un set de librillos en donde se los capacita en mediación comunitaria, género, herramientas de mediación y voluntariado. Esto permite que todos los miembros de la institución adquieran los mismos valores y principios por los cuales regirse a la hora de realizar sus labores, al tiempo de promover y reproducir la cultura organizacional. Esta capacitación es constante, no finaliza con los manuales, sino que cuentan con apoyo y consulta permanente de los encargados del proceso de inducción, práctica que fomenta la cercanía entre pares y la facilidad de aprendizaje de la cultura. Según testimonios de pasantes, la aprehensión de sus labores se profundiza en la puesta en marcha de lo escrito en el programa de inducción y a través del ejemplo de los otros, por esto, las acciones comunicativas sirven para demostrar ese conocimiento compartido que se busca transmitir a los integrantes de la institución, acciones que tienen su éxito al lograr que ellos aprendan a “hacer” imitando lo mostrado (Pimienta, 2009).

Todo esto, indudablemente, potencia el sentido de pertenencia y de trabajo en equipo, por lo que al ser un grupo de trabajo pequeño y estar todos informados, pueden realizar sus tareas con mayor eficacia, contribuyendo a la buena comunicación interna y a la alineación de ellos a los objetivos de la institución (Pimienta, 2009). En el tipo de comunicación interna que mantiene la Defensoría se priorizan los canales descendentes, ascendentes y horizontales, logrando así la transversalidad de información y retroalimentación de sus integrantes, haciéndolos partícipes de la toma de decisiones (entrevista de elaboración propia).

Por último, resulta pertinente definir y clarificar ciertas nociones que fueron utilizadas en la realización de este trabajo para procurar la buena comprensión del mismo.

El concepto de Identidad Corporativa, se puede definir como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y autodiferencia del resto de las organizaciones de su entorno”. (Capriotti, 2009).

Es importante mencionar que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales, que son la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa. La primera abarca los valores, creencias y pautas de conducta compartidas, que guían los comportamientos de los miembros de una organización; representando, lo que la organización es. La Cultura Corporativa según Capriotti, es la fusión de las normas formales, que son las establecidas por la organización, y las propias creencias y valores del grupo. Por otro lado, la Filosofía Corporativa simboliza lo que la organización quiere ser. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo; los principios básicos a seguir para cumplir las metas y objetivos. Esta se compone, por la Misión Corporativa, Visión Corporativa y Valores Centrales Corporativos.

Se debe tener en cuenta, que más allá de los elementos que conforman la Identidad Corporativa, hay múltiples factores que influyen y le dan cierta forma como ser la personalidad del fundador de la organización, normas que se establecen y determinan los valores, creencias y pautas de comportamiento de los miembros dicha organización, la evolución en el tiempo que haya tenido la misma, y el entorno social de la organización. Son características que conforman y contribuyen a la formación de la cultura y la filosofía corporativa.

Capriotti expone a su vez, que todo en una organización comunica. Por ello, es muy preciso controlar y estudiar los distintos vectores de comunicación de la empresa, ya que la forma en la que sea recibida dicha información, estará comunicando aspectos sobre la organización y su Identidad Corporativa; lo cual puede traer ventajas o

desventajas para la misma si se transmite algo que vaya en contra de lo que se deseado. Esta incoherencia puede darse no sólo a través de mensajes, sino también mediante actitudes que impliquen una disonancia entre lo que se dice y lo que se hace.

Otro concepto empleado es el de públicos. Es importante aclarar, que no se puede hablar de público, sino de públicos, ya que estos constituyen a la totalidad de personas, entes, instituciones, medios que se relacionan directa e indirectamente con la organización. Según Capriotti, los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, en función de la cual organizan sus percepciones, relaciones y comportamientos con esta. Es fundamental entonces, conocer a cada público, sus intereses y percepciones, cómo reciben la información de la organización, cómo se comportan, con el objetivo de segmentarlos y actuar en consecuencia, ya que estos indudablemente influyen en el éxito o fracaso de la organización (Capriotti, 2009).

Ahora bien, los conceptos de Identidad y públicos, permiten introducir un elemento importante que se relaciona directamente con estos: la Imagen. Tomando como base a autores como Capriotti y Costa, la Imagen Corporativa se puede definir como un constructo mental conformado por todos aquellos atributos intangibles característicos de una organización, tales como, creencias, valores, conductas (todo lo que refiere a la Cultura Organizacional) de esta misma y quienes la integran, así como su misión, visión y valores corporativos (correspondientes a su Filosofía Corporativa) y sus atributos tangibles como su marca (identificadores visuales y verbales). Estos conceptos constituyen los puntos clave de la Identidad de la organización, lo que la define y lo que establece sus objetivos finales. En efecto, tales factores son los que la organización transmite, voluntaria e involuntariamente, a sus públicos para moldear su juicio mental acerca de ella, dando origen así, a la Imagen Corporativa.

Por consiguiente, a la hora de transmitir información con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y lograr una percepción deseada, dicha organización debe elaborar un plan estratégico de comunicación que parta de una visión integradora y eficiente y una comunicación interna coherente, para luego generar congruencia con lo que se comunica hacia el afuera, sin perder de vista los canales mediante los cuales los públicos de la organización reciben información de ella.

5) Metodología utilizada.

Para realizar el diagnóstico, el equipo se basó en una metodología cuanti-cualitativa. Se definió entonces el comienzo de la indagación en la organización como una

investigación exploratoria, según identifican Irazábal, Martorelli, Ponce, Santangelo (2010); donde el principal propósito fue ahondar en un asunto y un objeto desconocido -la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo-, reuniendo la mayor cantidad de información posible para luego realizar hipótesis fundamentadas en lo observado.

En este sentido, se inicia la investigación estableciendo una comunicación con la Defensora de la organización y con la encargada del Área de Comunicación, con el objetivo de tener un primer acercamiento a la labor de la institución, así como conseguir documentos de esta que permitieran establecer un criterio a seguir. Ambas introdujeron brevemente a la institución, sus quehaceres y composición; a la vez que brindaron documentos previamente formulados con datos ya recabados, de gran utilidad para comprender a la institución (los documentos enviados por la DVVM son: *2018, Protocolo de Actuación Defensorial*, , *XIII Informe DVVM 2019-2020*, *Estrategia de Comunicación 2015-2019*, *Mediación Comunitaria*, *Programa de Inducción*).

A partir de esto, se realizó una revisión de literatura y un análisis de fuentes secundarias o investigación de antecedentes -recurriendo a los documentos ya mencionados que contenían información procesada por la Defensoría-, tal como se recomienda en la “Guía para la gestión de la comunicación en las organizaciones”; con lo que se apuntó a examinar y ampliar lo que ya se había investigado con anterioridad. Así como también, una revisión de las redes sociales -twitter y facebook- y página web institucional de la Defensoría.

Después de un análisis de las redes y los documentos, se comenzó con las entrevistas en profundidad a los integrantes de la DVVM. Las mismas fueron semi estructuradas, aunque bastante abiertas y libres, donde se obtuvieron distintos puntos de vista de la situación de la organización, y un acercamiento en profundidad a las personas, queriendo lograr, en cada entrevistado, lo que Aceves Lozano menciona como Historia de Vida (Aceves Lozano en Irazábal, Martorelli, Ponce, & Santangelo, 2010).

Se realizó también una participación en una reunión vía zoom de la DVVM, para conocer a todos los integrantes de la institución y observar el funcionamiento de las distintas partes en su puesta a punto con los demás compañeros, además de actualización de novedades y por supuesto, para dar aviso de la modalidad de trabajo elegida por el equipo en conjunto con cada uno de ellos, aprovechando además la instancia para diagramar próximas reuniones teniendo en cuenta el cambio de pasantes al finalizar el tiempo correspondiente en la Defensoría.

Para finalizar la recolección de información se realizó un sondeo vía whatsapp, que buscó corroborar que la institución es desconocida, una hipótesis que se generó a partir del análisis documental y las entrevistas.

Partiendo de la base que una **hipótesis** constituye, según Izcara (2014), explicaciones tentativas de un fenómeno que se está investigando y que se formulan como suposiciones, se estableció como supuesto que **la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo no es conocida por gran parte de la población montevideana**. Se fijó de este modo, como paso previo a la definición de la metodología a implementar para el desarrollo de este diagnóstico, y con el fin de comprobar que efectivamente la imagen de la institución no está estratégicamente plasmada en la mente de su público principal, el **problema/tema de investigación: escaso conocimiento de los roles de la Defensoría por parte de los vecinos y vecinas de Montevideo**.

Al hablar de un problema de investigación, es necesario conocer las condiciones que se deben tener en cuenta para poder definirlo (Irazábal, Martorelli, Ponce, & Santangelo, 2010):

- Concreto y preciso. Un objeto de estudio que posea determinados límites, recortes conceptuales y empíricos definidos con claridad.
- Referirse a lo que es y no a lo que debe ser.
- Poder ser verificado y contrastado empíricamente, es decir, que su comportamiento pueda medirse y analizarse.
- Novedosos, esto es, que sirva como un nuevo aporte de conocimiento, en este caso, para la institución en la cual se está interviniendo, o que genere nuevas explicaciones a un fenómeno que ya ha sido analizado.
- Considerar el contexto en el cual se enmarca el fenómeno.

Asimismo, lo que también contribuyó a la definición del problema/tema de investigación fue la necesidad de analizar las causas de un fenómeno en particular (Irazábal, Martorelli, Ponce, & Santangelo, 2010), lo que condujo al planteo de la **pregunta de investigación** con relación al problema de investigación: **¿por qué la población de Montevideo posee poco o nulo conocimiento acerca de la institución?**

Esta interrogante constituye el disparador principal de la investigación que se desarrolló y se relaciona con los objetivos propuestos. Cabe aclarar que dentro de la pregunta general planteada, se desprenden preguntas específicas de investigación que se establecieron al definir objetivos específicos (Irazábal, Martorelli, Ponce, & Santangelo, 2010).

Es importante a la hora de definir objetivos (generales y específicos) considerar que con estos se expresa la voluntad de dar o hacer algo. Cada uno de ellos implica cumplir con algo o la entrega de un resultado, siendo la consecución de estos lo que conduce a un beneficio colectivo en la institución (Aljure, 2015).

Es fundamental tener en cuenta los requisitos básicos a la hora de plantear objetivos como ser: medibles, cuantificables, estar asociados a un público o conjunto de públicos, realizable, relacionarse con la visión y misión de la institución, definir un tiempo de ejecución (Aljure, 2015). Por consiguiente, los objetivos establecidos por el equipo son:

- **Objetivo general:** Identificar, a grandes rasgos, el nivel de conocimiento que los vecinos y vecinas residentes en los municipios de Montevideo (municipios del norte y del sur) poseen acerca de la Defensoría en un plazo de 4 meses (junio-septiembre 2021).
- **Objetivos específicos:** a lograr en un plazo de 7 meses (septiembre 2021-marzo 2022)
 1. Mejorar los canales de comunicación existentes que permitan a la institución acercarse a sus públicos, contemplando sus diferentes realidades.
 2. Desarrollar nuevos mecanismos que otorguen un mayor conocimiento por parte de los vecinos y vecinas acerca de la Defensoría.
 3. Establecer herramientas para que la comunidad conozca y ejerza sus derechos.

Tanto para el objetivo general, como para los específicos se plantearon los siguientes indicadores y medios de verificación:

- **Indicador (objetivo general):** se tomará, nuevamente, el conocimiento de los vecinos sobre la defensoría como indicador para medir el cumplimiento del objetivo.
- **Medio de verificación (objetivo general):** se realizará un sondeo, que incluya metodología cualitativa (preguntas abiertas) y cuantitativa (preguntas cerradas), en los barrios céntricos y periféricos de Montevideo. Con esto se buscará constatar si la DVVM logró mayor conocimiento entre el público.
- **Indicador (objetivo específico):** relación entre la cantidad de consultas recibidas en un plazo de entre 3 y 5 meses después de la implementación del nuevo diseño, comparándose con las consultas antes de su desarrollo. Se

espera que las consultas recibidas sean mayores a las anteriores a la realización del nuevo diseño, verificando esto al comparar las consultas.

- **Medio de verificación (objetivo específico):** caja de preguntas y respuestas en la web y en Facebook y Twitter a través de stories y/o encuestas interactivas, para verificar la experiencia del usuario y recoger quejas y sugerencias.

ACTIVIDAD	INDICADORES	VERIFICADOR	FRECUENCIA
Sondeo	Planilla	Comparación	Trimestral
Consultas	Planilla	Comparación	Trimestral
Actividad en redes	Sugerencias y quejas	Respuestas	Mensual

Para buscar confirmar los resultados y el cumplimiento de los objetivos establecidos, se entendió que la **variable** es el conocimiento de la población de Montevideo acerca de la DVVM. La difusión y el acceso a la información son **dimensiones** claves para determinar el conocimiento.

Según la “Guía para la gestión de la comunicación en las organizaciones” de la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, todo diagnóstico responde a la pregunta: ¿Dónde estamos?, ¿De dónde partimos y a dónde queremos llegar?, ¿Cuál es la situación o el estado real de la comunicación?

En función de estas interrogantes para cumplir con los objetivos fijados, se trazó la metodología anteriormente descrita que permitiera, en base a múltiples herramientas, brindar un acercamiento a la situación de la organización, su funcionamiento, su misión y visión, sus públicos, sus problemas comunicacionales y aspiraciones, así como también, sus posibilidades de acción.

Resultó de suma importancia contar con los documentos de análisis y guía de la institución para evaluar su contenido en cuanto a información interna, así como también el desempeño de los sectores con su público externo. Para tener una mirada más profunda de la gestión de la DVVM, se analizó el *Informe Anual 2019 - 2020*.

Es muy importante conocer el total de asuntos ingresados en un tiempo determinado y el tipo de demanda predominante (desglosado por sexo, diferentes vías de ingreso, por los temas de consulta y por el territorio), especificando su extensión y llegada a los diferentes municipios del departamento de Montevideo.

Posteriormente, se diseñó un plan de entrevistas con diversos actores de la organización, como se detalló anteriormente, con el fin de identificar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa, y conocer el “método del análisis de las cinco esferas o realidades de Carlos Oviedo”: análisis de la identidad, de la conducta/comportamiento, de la comunicación intencional, de los públicos y de la imagen. Se parte de la base que cualquier posicionamiento externo de la organización, empieza por la percepción de sus integrantes.

Luego de una primera entrevista por zoom con la Defensora y la encargada del Área de Comunicación y de la participación en una reunión grupal con los integrantes de la institución, se entrevistó a dos pasantes de la organización por separado para explorar la efectividad del proceso de inducción y aprender respecto al pasaje de estas personas por la Defensoría. Cómo fue el proceso de aprendizaje y el nivel de coordinación que existe entre los pasantes de la organización y sus superiores, evaluando de esta manera, la comunicación interna en los diferentes sectores.

De la misma forma, se entrevistó una vez a los responsable de cada sector (tres entrevistas en total, por separado), para conocer sus puntos de vista respecto a su relación laboral con los pasantes y su calidad y eficiencia, en cuanto al trabajo que se lleva a cabo en cada sección de la Defensoría.

Finalizando una primera etapa de entrevistas, se decidió ejecutar un sondeo en formato online compartido por grupos de Whatsapp y presencial en barrios de Montevideo, con el objetivo de identificar y analizar a todos los públicos de la organización. El objetivo del sondeo es cruzar los datos con los recibidos en las entrevistas personales con los que se detecten en esta instancia cuantitativa para poder analizarlos con mayor exactitud. Los testimonios y las historias personales de los integrantes de la DVVM - datos cualitativos- se enlazarán con los datos codificados -datos cuantitativos-. (Irazábal, Martorelli, Ponce, Santangelo, 2010). Esto permitirá establecer una real dimensión del problema definido, captar desde dónde se genera el mismo para poder elaborar un plan de comunicación que ayude a solucionarlo. Dicho cruzamiento puede verse como un “análisis explicativo: qué se dice, por qué se dice, quién lo dice, a quién se lo dice, etc”. (Irazábal, Martorelli, Ponce, Santangelo, 2010).

Asimismo, con este sondeo se busca determinar un porcentaje estimado (de acuerdo a la cantidad de respuestas obtenidas) de personas que conocen el servicio que brinda la Defensoría, establecer métodos para llegar a quienes la desconocen, así como reparar en las consultas realizadas por aquellos individuos que han recurrido a la institución, e

intentar obtener datos para mejorar su experiencia.

El sondeo sigue la herramienta de bola de nieve, ya que se pensó para lograr la repetición en cadena que este tipo de muestreos genera. Además, tras un tiempo importante del muestreo corriendo, se decidió realizar presencialmente el mismo en zonas que tuvieron baja respuesta (ejemplo: municipios A y G).

6) Análisis.

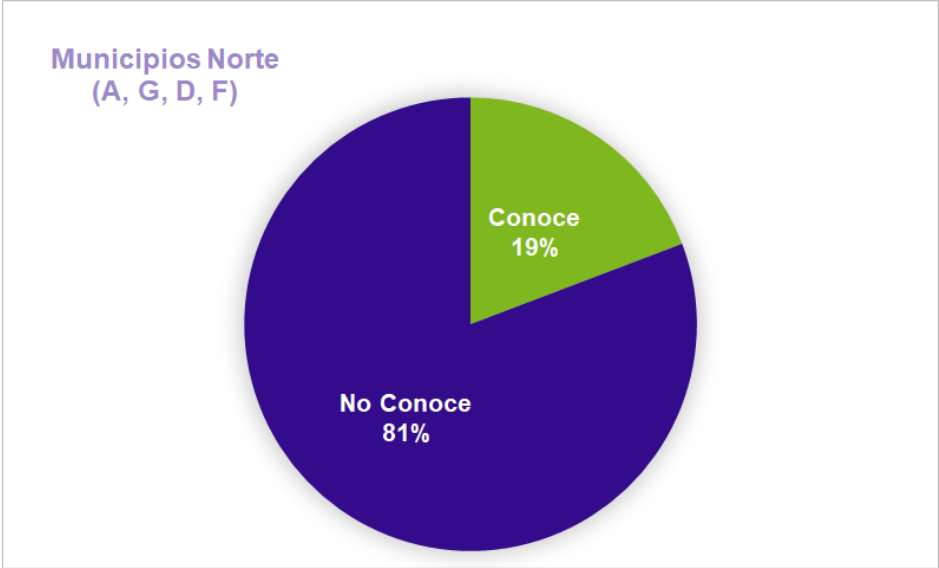
El análisis que conforma este diagnóstico, está fundado en la aplicación de la metodología utilizada, el relevamiento de la información recabada por el equipo -desde mayo del 2021 hasta octubre del presente año-, y la examinación y asimilación de la misma mediante el material bibliográfico proporcionado en el curso. En este proceso, como ya se detalló en la metodología, sirven de puntapié los documentos realizados por la institución, donde la DVVM expone datos que serán de utilidad para elaborar los supuestos de los problemas comunicacionales, que más tarde, serán confirmados a través de la ejecución de entrevistas a miembros de la organización, pero sobre todo, a partir de la realización del sondeo de opinión; elementos que resultan importantes para poder visualizar las principales necesidades comunicacionales, y planificar en base a eso, un trabajo que logre ser de utilidad para revertir las situaciones negativas y superar las debilidades detectadas.

Durante las entrevistas, se evidenció que la organización es consciente de los problemas de comunicación que presenta, y está dispuesta a enfrentarlos. Si bien la realidad comunicativa es compleja hacia el exterior de la organización, internamente se visualizan algunos aspectos a mejorar, que pueden ser de fácil resolución dada la disposición del público interno y sus características. Los miembros activos de la organización son pocos, lo cual proporciona una gestión ordenada del trabajo, y a su vez, se denota un clima fraternal de la labor institucional, que hace que las diferencias comunicacionales puedan eliminarse sin un mayor esfuerzo. Cada uno de los miembros demuestra interés por conocer los aspectos de la organización, saber qué sucede y cómo actuar en consecuencia de ello.

En relación al público externo a la organización, la situación es diferente y las dificultades detectadas son mayores. El sondeo realizado por el equipo (potenciado por el Informe Anual compartido por la DVVM), confirmó que gran parte de la ciudadanía de la capital de nuestro país, no conoce a la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo. Según los datos obtenidos en el sondeo mencionado, 134 personas de 174

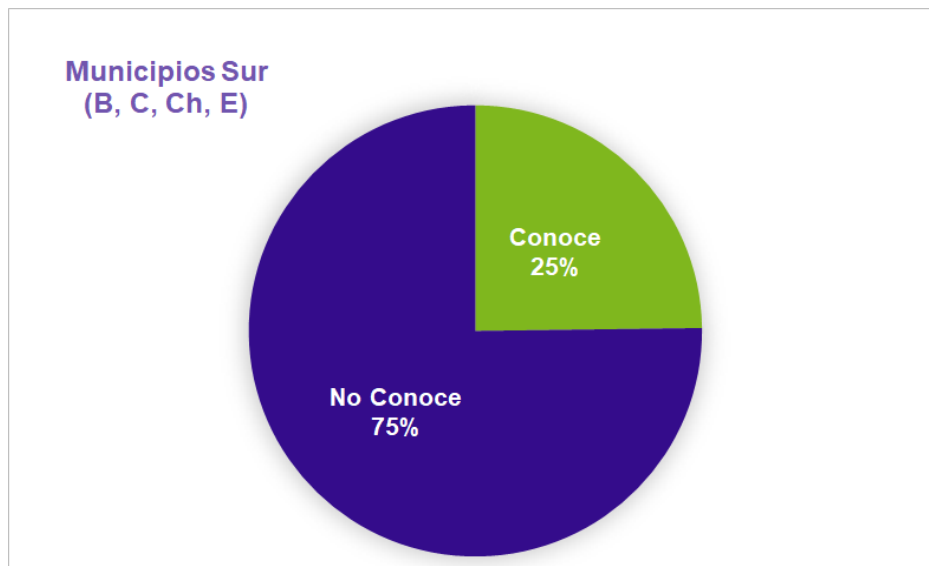
que fueron consideradas **no conocen** a la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo. Con el objetivo de contar con un panorama más amplio en el resultado de la variable **conocimiento**, el equipo decidió además agrupar estas respuestas por municipio de Montevideo (norte y sur). Allí se evidencia claramente que, tanto en la zona céntrica del departamento, como en la zona periférica, existe escaso conocimiento acerca de la institución. (Véase gráficos 1 y 2).

Gráfico 1:



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2:



Fuente: elaboración propia.

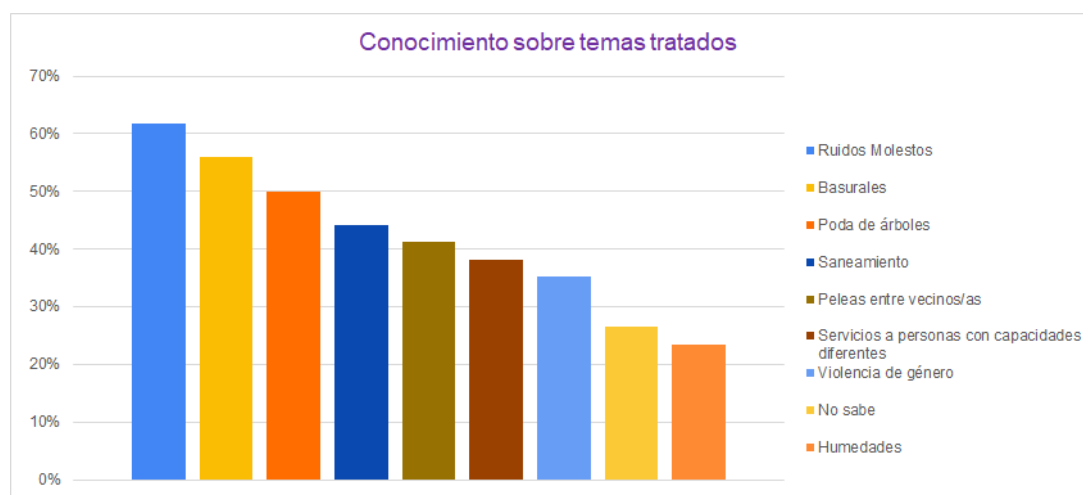
Estos datos resultan cruciales para el equipo a la hora de elegir a la comunicación externa para centrar los esfuerzos y trabajar en la búsqueda de posibles soluciones y recomendaciones; y dentro de ella, el conocimiento como problema/necesidad clave para abordar y acordar con la institución, considerando que esta plantea como uno de sus objetivos mejorar su posicionamiento a nivel externo para que las personas conozcan a la DVVM, sus roles y labores.

La ausencia de una estrategia comunicativa de impacto pensada a mediano y largo plazo hace que la organización no esté presente en el colectivo urbano y suburbano de la capital. Según Calandria, la comunicación externa se ocupa de la construcción o influencia en la opinión pública, y no solo de hacer difusión, sino que busca una relación respecto a la imagen y reputación de la institución en el público. Siguiendo los resultados del sondeo, los montevideanos no conocen a la institución y no saben lo que esta realiza, aunque en muchos casos, al sentir nombrar a la Defensoría, tienden a esbozar en sus mentes una imagen de la misma, que no siempre está en coherencia con la imagen institucional -concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, sus productos, sus actividades y su conducta- que la organización proyecta.

Pese a que la imagen no es un factor de la entidad que esta misma pueda controlar en su totalidad, los vacíos de información, todo lo que la organización comunica o no comunica, y la forma en la que lo hace -con efectividad o no-, contribuyen a la imagen que los públicos elaboran inconscientemente respecto a esta. Se desprende de tal razonamiento, que la DVVM no logra gestionar y controlar adecuadamente ciertos

factores que influyen en la imagen, como ser: la información, la comunicación intencional, las experiencias, los medios de comunicación, y las percepciones y creencias que se producen en torno a la corporación. En este sentido, algunas respuestas recogidas en el sondeo ante la propuesta “describa en una frase a qué se dedica la Defensoría” -a los individuos que decían conocer a la institución-, dejan ver que la percepción acerca de la organización, no es coherente con las funciones y servicios que esta realiza; dado que algunas personas hablaban de la DVVM como si fuera idéntica a los concejos vecinales o marcaban asuntos de los cuales la Defensoría no se ocupa, como ser la violencia de género. No obstante esto, es importante destacar que en su mayoría, las personas que conocen a la entidad tienen claro los temas que tratan (véase gráfico 3).

Gráfico 3:



Fuente de elaboración propia.

Por otro lado, al preguntarle a las personas que no conocen a la organización “¿Qué le parece que hace la Defensoría? Qué supone o cree que hace...”, las mismas respondieron de forma más intuitivamente acertada; dado que pese a su desconocimiento, logran aproximarse a través del nombre de la institución, a una idea básica pero certera de lo que esta realiza.

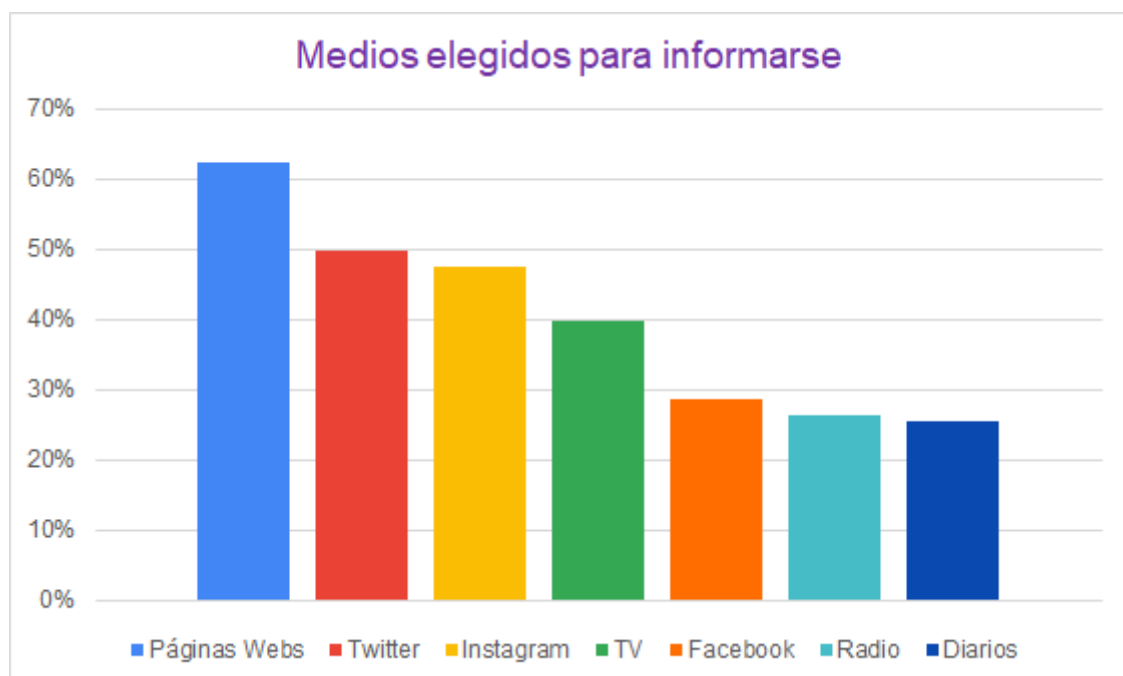
Si se considera que las acciones de la organización están pensadas para todas y todos los residentes de Montevideo, el abanico del público es en verdad muy amplio. El no contar con una fracción específica del público al que apuntar genera una comunicación

difusa, sin objetivos claros y sin una estrategia pensada para una parte de la población que haya sido segmentada y seleccionada tras un análisis de lo que se quiere lograr. La falta de segmentación generó también que la imagen de la organización no esté presente en el público.

La página web, donde hoy encontramos a la organización, es confusa, poco intuitiva y su diseño no se conecta con las redes sociales de la organización. El diseño de las mismas está por fuera de la página y esa disociación entre la web y las redes hace que aumente también el problema de identidad e imagen de la organización. Este aspecto, que hace al fortalecimiento de la imagen institucional, debe considerarse como clave si se intenta conectar a la organización con el público externo y objetivo de la misma.

Partiendo del desconocimiento existente, otra de las interrogantes planteadas en el sondeo fue el medio al que más acuden para buscar información los vecinos y vecinas. En este caso, al examinar la totalidad de las respuestas (conocen y no conocen), se obtuvo un mayor porcentaje para la **página web**, en segundo lugar **Twitter** y en tercer lugar **Instagram**, hecho que sorprendió tanto al equipo como a la Defensoría, ya que esta última difunde un gran flujo de información por la red social **Facebook**, ya que la consideran un canal de gran audiencia. (Véase gráfico 4)

Gráfico 4:



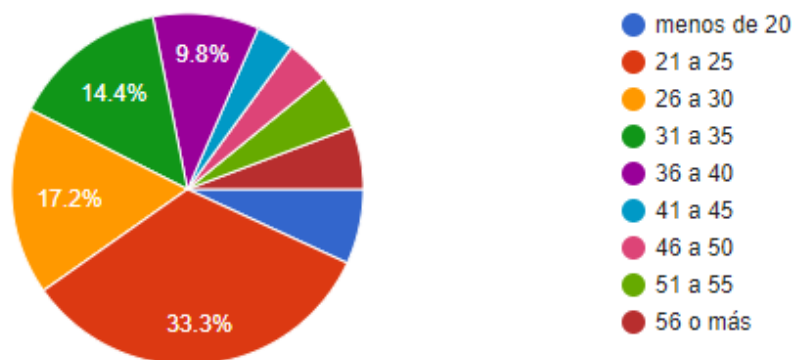
Fuente: elaboración propia.

En este sentido, cabe destacar que la predominancia de las páginas webs como medio preferido para consultar información sobre Facebook. Esto puede explicarse en que los jóvenes tienen a Instagram como su red favorita, y la mayoría de los alcanzados en el sondeo es gente menor de 30 años. (Véase el gráfico 5)

Gráfico 5:

Edad

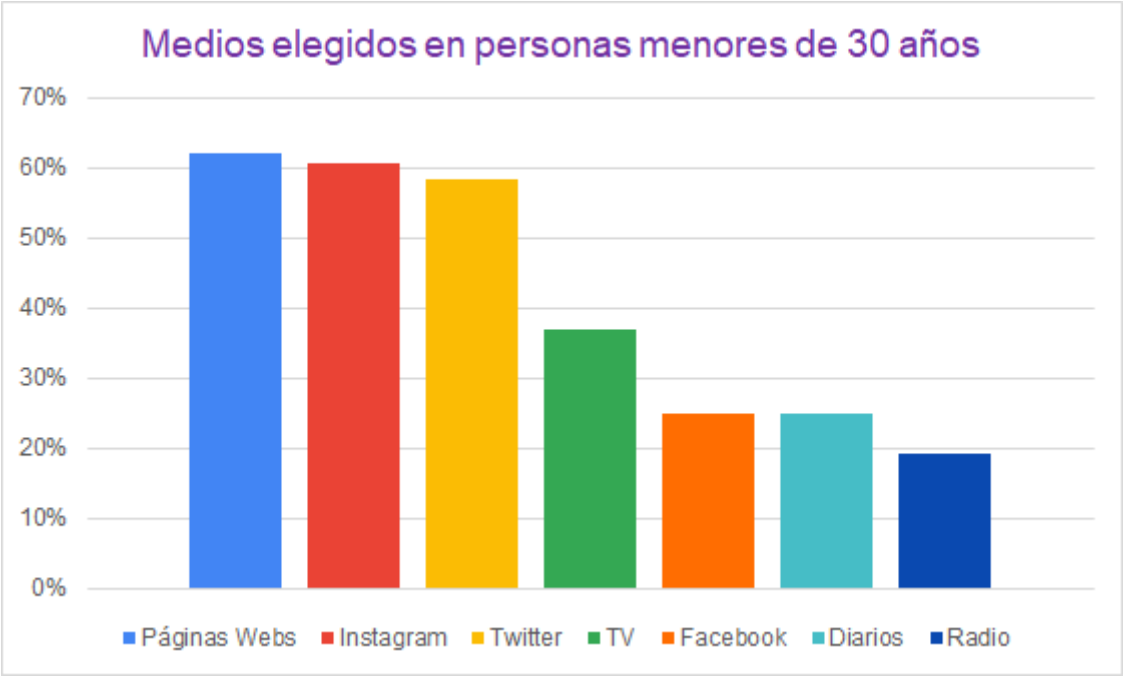
174 respuestas



Fuente: extraído del resumen creado automáticamente por Google del sondeo elaborado por el equipo.

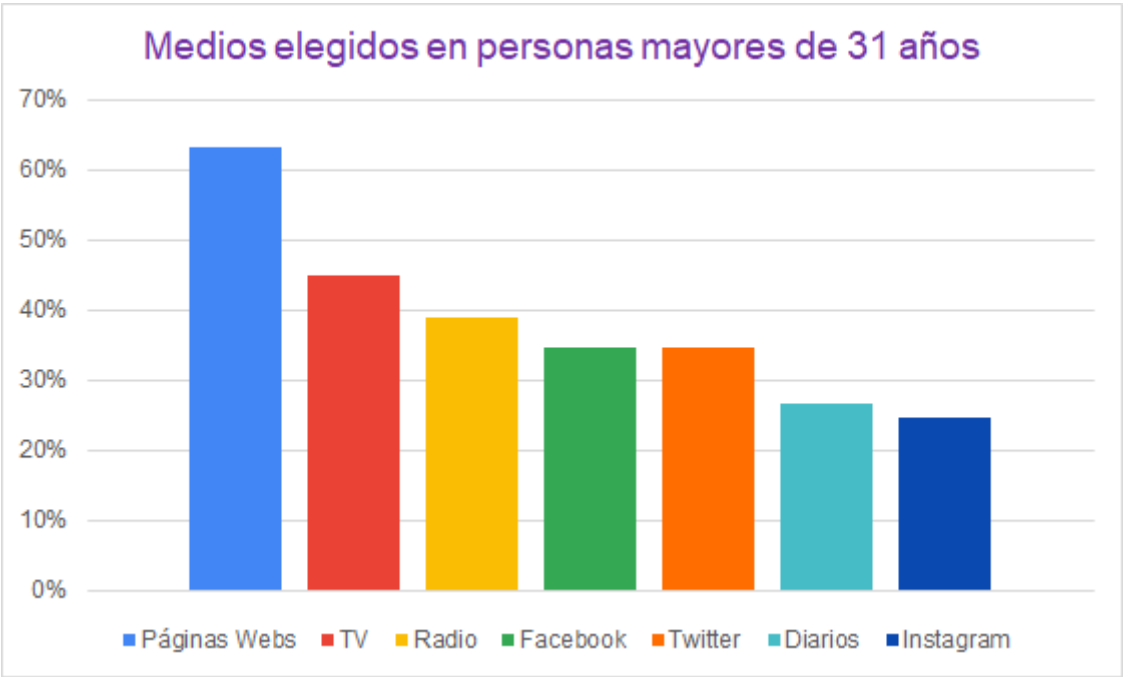
Para mostrar una tendencia sobre lo que pasa con el acceso a la información según las franjas etarias, se dividió en dos a los participantes del sondeo: mayores y menores de treinta años. Al observar los gráficos se evidenció cómo Instagram crece entre los jóvenes y Facebook lo hace entre los mayores. Se observó en todos los gráficos que internet es el medio más utilizado (véase los gráficos 6 y 7).

Gráfico 6:



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 7:



Fuente: elaboración propia.

Estos últimos datos presentan información clara y de valor para considerar a la hora de actuar y pensar un plan estratégico de comunicación tomando como foco principal a la comunicación externa y dentro de esta, al desconocimiento que los vecinos y vecinas poseen acerca de la Defensoría.

Ahora bien, en la comunicación interna, se identifican pequeñas oportunidades para mejorar, dentro de las que se destaca no poseer un lugar físico donde trabajar y encontrarse. El contar con un espacio físico generaría un fortalecimiento del vínculo entre las personas. Partiendo de este acercamiento, puede ser importante desarrollar nuevos mecanismos de comunicación interna para reafirmar lo que pasa en los encuentros presenciales y sumar un nuevo canal para la comunicación formal, ya que esta se trasladó a Whatsapp, canal que hasta antes de la pandemia se utilizaba para comunicaciones informales. Los lineamientos planteados en esas instancias (tanto presenciales como las que se dan vía zoom en tiempos de pandemia) deben estar reflejados en documentos y archivos que lleguen a todos los miembros, que funcionen a modo de registro, de memorándum. El registro de charlas, conclusiones, informes, es un modo pasivo de comunicación moderna, que llevará a los nuevos miembros a conectarse con lo que pasa o pasó en la organización.

7) Conclusiones

De acuerdo a lo observado durante todo este proceso de trabajo realizado conjuntamente con la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, se concluye que la institución se encuentra en un momento de apertura a la incorporación de nuevas herramientas comunicacionales.

Resulta notorio (con base en lo observado en cada entrevista y cada reunión) que los integrantes de la Defensoría están dispuestos a mejorar la imagen y la identidad de la organización, partiendo de una mirada estratégica e integral de la comunicación, con el fin de establecer coherencia entre la identidad e imagen y lograr así, un mayor alcance en la población y el cumplimiento de su cometido social.

Es importante destacar la claridad en los objetivos que la institución posee, ya que se evidencia un amplio conocimiento de los puntos fuertes a utilizar y de los débiles a los cuales apuntar. Además de esto, si bien la institución expresa que la comunicación externa es la temática clave en la cual centrarse debido a que existen mayores oportunidades de mejora, entienden lo esencial de no desplazar la comunicación interna hacia un costado, aspecto enfatizado también por el equipo de estudiantes, ya que la

conformación de la imagen organizacional parte de una buena planificación de la comunicación interna, no solo de mensajes, sino también de acciones.

Observando las herramientas de comunicación más modernas como son el internet y las redes sociales, se apreció desconexión en las mismas, lo que provoca debilidad en la imagen institucional. Por esta razón, tal como se ha expresado a lo largo de esta producción, se sugiere fuertemente una buena planificación de contenidos y mensajes no solo a corto, sino a mediano y largo plazo, que partan de parámetros establecidos a la interna de la DVVM, esto es, lineamientos que planteen qué, cómo, cuándo, a quién y dónde publicar estos contenidos y mensajes. Con este tipo de planificación, pensada a partir de la segmentación de los públicos y considerando todos los puntos expuestos en este trabajo, se puede direccionar a la institución hacia un mayor alcance en la comunidad, mejorando el conocimiento acerca de esta y reduciendo la disonancia entre el decir y el hacer.

Se evidenció, ante todo también y como punto de partida importante, una aceptación de las debilidades, una apertura al diálogo con el equipo de estudiantes para poder acordar entre ambas partes los puntos más débiles en los cuales poner foco. Dicho diálogo es y ha sido fluido, abierto, claro y respetuoso, factor fundamental que permitirá abordar lo más apropiadamente posible estas oportunidades de mejora. Sin dudas, un grupo dispuesto a considerar las recomendaciones del equipo y trabajar en conjunto en pos de lograr los objetivos propuestos.

Indudablemente, la DVVM cuenta con un grupo de trabajo pequeño, muchas veces visto como desventaja, pero para el desarrollo de este diagnóstico y del posterior plan de comunicación resulta ser un beneficio, ya que los esfuerzos en mejorar la comunicación interna no serán mayores, lo que permitirá a ambas partes reflexionar, planificar, implementar, evaluar y volver a repetir estas etapas en un proceso de iteración constante acerca de la comunicación externa, sin grandes dificultades.

La alineación de ambos equipos a la hora de planificar la estrategia comunicacional es esencial, y sin dudas todo conduce a que se podrá lograr, obteniendo como producto final un mejor posicionamiento de la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo en la mente del colectivo urbano.

8) Recomendaciones.

A partir de la observación del análisis, las conclusiones y la metodología utilizada durante todo el diagnóstico, y sobre todo, teniendo en cuenta los problemas detectados,

se buscó generar una serie de recomendaciones que ayuden, principalmente, a lograr lo que se mencionó como prioritario: que el público objetivo conozca, retenga y acuda a la DVVM.

- **Definir el público objetivo.**

El público objetivo de la defensoría no es claro. Esto genera que no se puedan planificar estrategias pensando en ese público, por lo que se recomienda la definición y segmentación de estos por rango etario e intereses. Con el fin de dirigir todos los esfuerzos en comunicación hacia el público definido.

- **Independencia de la página web.**

Se considera necesario que la página web sea independiente a la de cualquier organismo estatal. Esta independencia le entregará a la DVVM la posibilidad de planificar en torno a la página, generando un estilo único y vinculado a las redes y a la web.

- **Contacto directo con el público**

Existe la necesidad de salir al campo. El contacto cara a cara con el público objetivo despertará confianza, interés y replicará la obra social que genera la institución. Además de brindar la posibilidad de hacerla presente y visible en los barrios montevideanos. Este punto se recomienda fuertemente debido a que según los datos obtenidos del sondeo, el 49% de las personas que contestaron que sí conocían a la Defensoría, fue a través del boca a boca, de la presencia.

- **Chat Bot para Whatsapp**

Esta herramienta permitirá la recolección de los problemas de forma automática, se podrán calificar en una escala de necesidad para darle prioridad a los más urgentes, y los consultantes recibirán respuesta a posibles dudas de forma inmediata -como ser el horario de atención de la DVVM-.

- **Material Impreso**

Se recomienda que se realice cartelería de la DVVM, con códigos QR que lleven a la página donde se informan los objetivos y las funciones de la institución. Se debe hacer hincapié en que los carteles contengan un titular sobre la DVVM, y que el titular despierte la atención del usuario. Por ejemplo: “Ruidos Molestos: Acércate a la DVVM”.

- **Canal de empresa para comunicación interna**

Se sugiere implementar un nuevo canal de comunicación interna para eliminar la informalidad del Whatsapp y las ambigüedades que genera este, generando barreras difusas entre lo que es un canal de comunicación formal de uno informal. Puntualmente, se recomienda integrar el canal Slack, que ofrece un plan gratuito y también de pago, este último podría ser considerado dado el tamaño del grupo de trabajo. Para su implementación se propone por parte del equipo la elaboración de un manual de usuario que facilite el uso y aprehensión de la herramienta por parte de la Defensoría.

9) Bibliografía.

- Acevedes Lozano, Jorge (1998) “La historia oral y de vida” en Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación, México, Addison Wesley Logran.

- Peri, Capriotti. Paul. (2009). "Branding Corporativo". Editorial: Colección libros de la Empresa.
- Scielo. 2021. [online] Available at:
<http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962018000100122>
[Accessed 11 September 2021].
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*.
- Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (s.f.). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*
- Costa, Joan. (2001). "Imagen Corporativa del siglo XXI". Editorial: La Crujía Ediciones.
- Equipo de la Defensoría de vecinas y vecinos. (2015) *Estrategia de Comunicación 2015-2019*
- Equipo de la Defensoría de vecinas y vecinos. (s.f.). *Mediación Comunitaria*
- Equipo de la Defensoría de vecinas y vecinos. (s.f.). *Programa de Inducción*
- Equipo de la Defensoría de vecinas y vecinos. (2018) *2018, Protocolo de Actuación Defensorial*
- Equipo de la Defensoría de vecinas y vecinos. (2020). *XIII Informe Anual 2019-2020*. Montevideo
- Ferrari, M., & França, F. (2011). *Relaciones Públicas*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Irazábal, Martorelli, Ponce, & Santangelo. (2010). *Cuadernos de Metodología de la investigación en comunicación social*.
- Kaplún, G. (2003). *Comunicación Popular: ¿es o se hace?* Buenos Aires: Nueva Tierra.
- Pimienta, M. L. (2009.). *La Auditoría de la Comunicación Interna*.
- Restrepo, M. (1995). *Comunicación Para La Dinámica Organizacional*. Bogotá.
- Varona, F. (1993). *Las Auditorías de la Comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Santa Fe de Bogotá.

10) Anexos.

10. 1. Anexo 1: Link al Sondeo

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdRRsTzveSbFqd4R9jWDrfq4rk2cX_7s1GHs0aG_mKlb0TV9g/viewform

10.2. Anexo 2: Primera entrevista.

Acercamiento a la DVVM con la Defensora y la encargada de Comunicación.

- 1- ¿Cómo se conforma la estructura de la Defensoría, es decir, cómo es?
- 2- ¿Cómo es el diálogo con el nuevo gobierno departamental? Y nacional? ¿Influye ese diálogo en la organización de la defensoría?
- 3- También en su página web puntualiza como uno de sus objetivos estratégicos la especialización en herramientas no presenciales para la mediación comunitaria. Actualmente, dada la emergencia sanitaria, ¿han podido desarrollar esas herramientas a través de plataformas digitales?
- 4- ¿Cómo se relacionan los vecinos en este contexto de pandemia, a través de qué medios y con cuánta frecuencia?
- 5- ¿Cómo funciona el área de comunicación? ¿Cuánto desarrollo tiene?
- 6- ¿A partir de cuándo comenzaron a notar los problemas de comunicación que presentaron?
- 7- En la reunión de presentación en el Seminario les preguntamos cómo se comunican internamente, ahora nos gustaría que profundicen un poco más en el funcionamiento de las reuniones generales y con el equipo de comunicación, y también en el boletín semanal que solían tener, y en la forma en que la pandemia ha afectado o modificado la manera de comunicarse entre ustedes.
- 8- ¿Cómo visualizan el problema de identidad institucional identificado? ¿Qué consecuencias tiene a nivel interno y externo?
- 9- Respecto a los temas prioritarios que también mencionaron, ¿se ha elaborado algún proyecto? Se ha podido hacer o por algún motivo no? ¿Tienen alguno de estos temas como prioritario a cumplir a corto plazo?
- 10- ¿Qué conocimientos tienen de sus públicos? ¿Cómo se vinculan con ellos? ¿Elaboran distintos contenidos para los diferentes públicos?

11- ¿Creen que los mensajes llegan al público objetivo de los mismos? Cuando plantean una problemática en la presencia en redes sociales, a través de facebook y twitter no logran la visibilidad y contacto suficiente?

12- En suma, de las fallas y problemáticas comunicacionales identificadas, ¿cuáles de ellas les parecen más relevantes y tienen como objetivo poder mejorarlas en el corto y mediano plazo?

10.3. Anexo 3: Segunda entrevista.

Encargada de Comunicación.

1- Al momento de comunicarse con la defensoría, ¿qué datos se les piden a los vecinos y vecinas? ¿Cómo se organiza la información que llega a través de los vecinos y cómo se clasifica y archiva? Una vez que llega el problema, ¿cómo se lo deriva y a quién, si solo hay un celular? ¿Cómo es el proceso de respuesta y cuánto se demora en estudiar cada caso?

¿Hay alguna clase de seguimiento luego de que se solucione el problema?

2- ¿Cuál es el proceso que realizan los vecinos para comunicarse con la defensoría? y ¿Qué tipo de problemas recibe la Defensoría (Ejemplos)?

3- En el informe detalla que los vecinos y vecinas que acuden más corresponden al municipio b y ch, ¿esto tiene que ver con la cantidad de información que se difunde por municipio o cómo lo manejan?

4- Considerando lo expuesto en la primera entrevista y también en el informe que nos enviaron, la instancia de capacitación de los pasantes está asignada a alguien en particular?

5- También se mencionó que muchos de ustedes se encargan de más de un área a la vez o realizan tareas que no son puntualmente de sus cargos, ¿por qué?

6- ¿El tamaño del equipo de trabajo es un factor que afecta en la fluidez de la comunicación interna y, por tanto, en la claridad de la identidad institucional?

8- La vez anterior mencionaron el gran desarrollo y acercamiento que les permite tener el Whatsapp y la página de Facebook, ¿por qué ven necesario complementarlas con otras redes sociales? ¿Han realizado algún tipo de estudio que les indique que podrían tener mayor alcance?

9- Observamos en su informe que en 2019 hubo un incendio en el nuevo edificio y tuvieron que trasladarse a salas provisorias, ¿qué consecuencias tuvo este suceso en el manejo de información que les llegaba?

10- ¿Cómo impacta el hecho de que el manejo de la página web de la institución no lo realizan ustedes?

10.4. Anexo 4: Tercera entrevista.

Rosana de Boni, Encargada del Programa de Mediación Comunitaria.

- 1- ¿Quiénes son voluntarios en el programa de mediación?
- 2- ¿El documento que nos envió se comparte con la ciudadanía para informar acerca de la mediación comunitaria o a quién está dirigido? (para ver si es un documento destinado a la capacitación de voluntarios)
- 3- ¿Cómo se comunica la existencia de este programa de mediación a todos los públicos de la Defensoría? no se comunica, ya dijo jeje
- 4- ¿Es difícil llegar a dar a conocer este programa en la periferia de Montevideo? teniendo en cuenta que las personas que más conocen y acceden a la Defensoría son de la zona céntrica. (Dn cursos en los consejos vecinales)
- 5- ¿Qué desventajas ha producido la pandemia sobre la mediación comunitaria? (informar de su existencia, identificar potenciales conflictos, acceso a ella)
- 6- Vimos que hay un protocolo de actuación en la instancia de mediación, ¿quién se encarga de llevarlo a cabo y realizar todas las funciones que en el documento se mencionan? (definiciones sobre quién recibe las solicitudes de mediación, cómo se envían las invitaciones, si se guardan los acuerdos escritos, cómo se hace el seguimiento si éste está previsto, la utilización y diseño de determinados formularios, en su caso, etc.)

10.5. Anexo 5: Cuarta y quinta entrevista.

Ex pasantes de la institución (realizadas por separado).

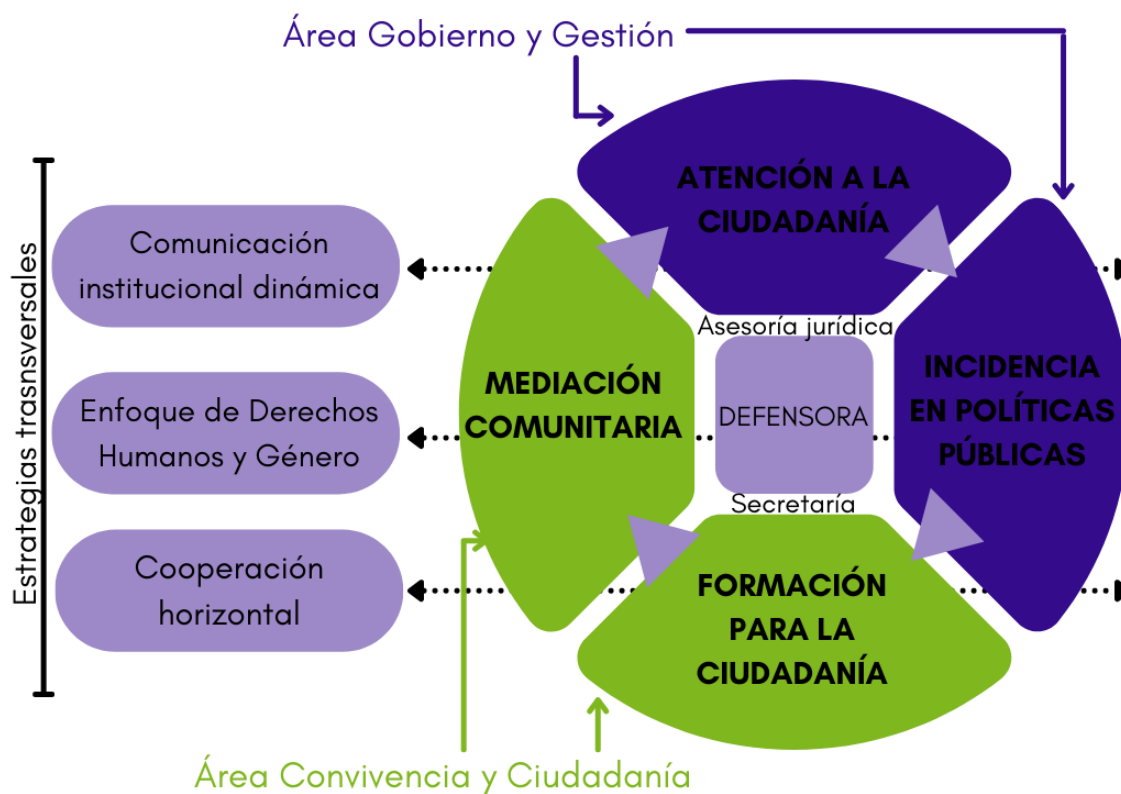
- 1- ¿Cómo fue el proceso de inducción? ¿Quién se encargó de capacitarlos?
- 2- Se nos compartió el documento que les brindan con la información de la Defensoría, ¿eso lo tienen que estudiar?
- 3- ¿Cómo les resultó la lectura y comprensión del documento de inducción?
- 4- ¿Les resultó claro el documento?
- 5- ¿Los ayudó a comprender cómo hacer su tarea?
- 6- Casos puntuales de preguntas estúpidas, a qué los atribuí? (SURGIÓ EN LA CHARLA)
- 7- ¿Hay algún aspecto a cambiar del documento para su mayor comprensión y eficiencia?
- 8- ¿Cuánto tiempo les llevó adquirir los conocimientos suficientes y necesarios para ponerlos en práctica en el día a día?
- 9- ¿Pudiste adaptarte bien a la dinámica del teletrabajo?
- 10- ¿A través de qué medios recibís ahora los asuntos?

10.6. Anexo 6: Sexta entrevista.

Encargado de recepción de asuntos y reclamos.

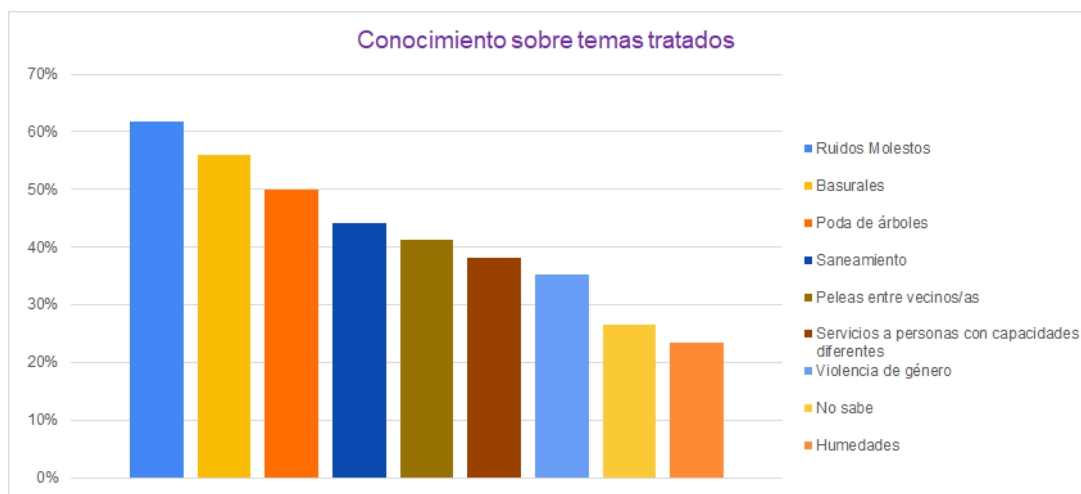
- 1- Además de la recepción de asuntos y reclamos, y de la capacitación de los pasantes, ¿te encargas de alguna área más?
- 2- ¿En qué aspectos te afectó a tí y a tus labores el estar con teletrabajo?
- 3- El proceso de recepción, gestión y pasaje de la información personal de las personas que acuden a la Defensoría, ¿consume mucho tiempo?
- 4- ¿Cuánto tiempo consume la capacitación de los pasantes? Crees que de alguna manera eso afecta en el resto de las tareas que tienes que hacer diariamente?
- 5- La información que circula dentro de la Defensoría como parte de su diálogo interno, ¿llega completa y eficiente a todos los integrantes, o queda alguna área sin enterarse de algo?
- 6- Vimos que además de la comunicación vía telefónica y presencial, los asuntos también se reciben de forma escrita por mail, redes sociales, formulario de la página web, etc; todas estas formas de comunicarse con la Defensoría, ¿se chequean regularmente?
- 7- ¿Han aumentado algunos canales de comunicación con la Defensoría más que otros como consecuencia de la pandemia?

2 Organigrama de la DVVM



Fuente: elaboración propia.

3 Gráficos del sondeo inicial



4 Sondeo final

A continuación se adjunta el sondeo final, que sirvió para medir los resultados de las acciones realizadas.

Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo

Sondeo elaborado por un equipo de estudiantes de la Facultad de Información y Comunicación con orientación Organizacional, con motivo de medir resultados de acciones comunicativas realizadas en su intervención en la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo, en el marco de su Trabajo Final de Grado.



josefinaamartinez@gmail.com (no compartidos)

[Cambiar de cuenta](#)



***Obligatorio**

Edad *

- ☐ menos de 20
- ☐ 21 a 25
- ☐ 26 a 30
- ☐ 31 a 35
- ☐ 36 a 40
- ☐ 41 a 45
- ☐ 46 a 50
- ☐ 51 a 55
- ☐ 56 o más

Sexo *

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre
- ☐ N/C
- ☐ Otro: _____

Indique su máximo nivel educativo *

- ☐ Primaria Completa
- ☐ Secundaria Incompleta
- ☐ Secundaria Completa
- ☐ Terciaria Incompleta
- ☐ Terciaria Completa
- ☐ N/C
- ☐ Otro: _____

¿En qué municipio vive? *

Elige ▼

En qué barrio vive

Tu respuesta _____

Siguiente

Borrar formulario

Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo

¿Conoce la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ NS/NC

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo

¿A través de que medios escuchó sobre esta institución? *

- ☐ Twitter
- ☐ Facebook
- ☐ "Boca a Boca"
- ☐ Radio
- ☐ TV
- ☐ NS/NC
- ☐ Otro: _____

¿Sabe a qué se dedica la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ NS/NC

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

[Borrar formulario](#)

Describa en una frase a qué se dedica la Defensoría *

Tu respuesta

¿Qué asuntos cree que trata? *

- ☐ Saneamiento
- ☐ Poda de árboles
- ☐ Ruidos Molestos
- ☐ Basurales
- ☐ Humedades
- ☐ Servicios a personas con capacidades diferentes
- ☐ Violencia de género
- ☐ Peleas entre vecinos/as
- ☐ NS/NC
- ☐ Otro. Especificar

¿Ha consultado o reclamado alguna vez a esta institución? *

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ NS/NC
- ☐ Otro:

¿Realizó más de un planteo en el último año? *

☐ Sí

☐ No

☐ NS/NC

☐ Otro: _____

¿Cuándo fue la última vez que realizó un planteo? Si no recuerda el día ponga mes y año solamente. *

Fecha

dd/mm/aaaa 

¿Sobre que asuntos consultó a la Defensoría? *

Tu respuesta _____

¿Cuánto tiempo demoraron en atender su consulta? *

Tu respuesta _____

¿Cómo evalúa la respuesta? *

	1	2	3	4	5	
Muy Mala	☐	☐	☐	☐	☐	Muy Buena

¿Qué le parece que hace la Defensoría? Qué supone o cree que hace.... *

Tu respuesta

¿Le gustaría saber qué hacen y en qué asuntos pueden ayudarle? *

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ NS/NC

En una escala del 1 al 5, ¿cómo evalúa la claridad de su página de Facebook? *

Para responder, le pedimos que ingrese al siguiente link:

<https://www.facebook.com/defensoriaMVD>

	1	2	3	4	5	
Para nada clara	☐	☐	☐	☐	☐	Muy clara

¿Cómo evalúa su página de Facebook en términos de atractivo? Para responder, *

le pedimos que nuevamente ingrese al siguiente link:

<https://www.facebook.com/defensoriaMVD>

	1	2	3	4	5	
Muy poco atractiva	☐	☐	☐	☐	☐	Muy atractiva

Describa brevemente cuál es su impresión de la cuenta de Twitter de la *

institución. Para responder, le pedimos que ingrese al siguiente link:

<https://twitter.com/defensoriamvd>

Tu respuesta

Atrás

Enviar

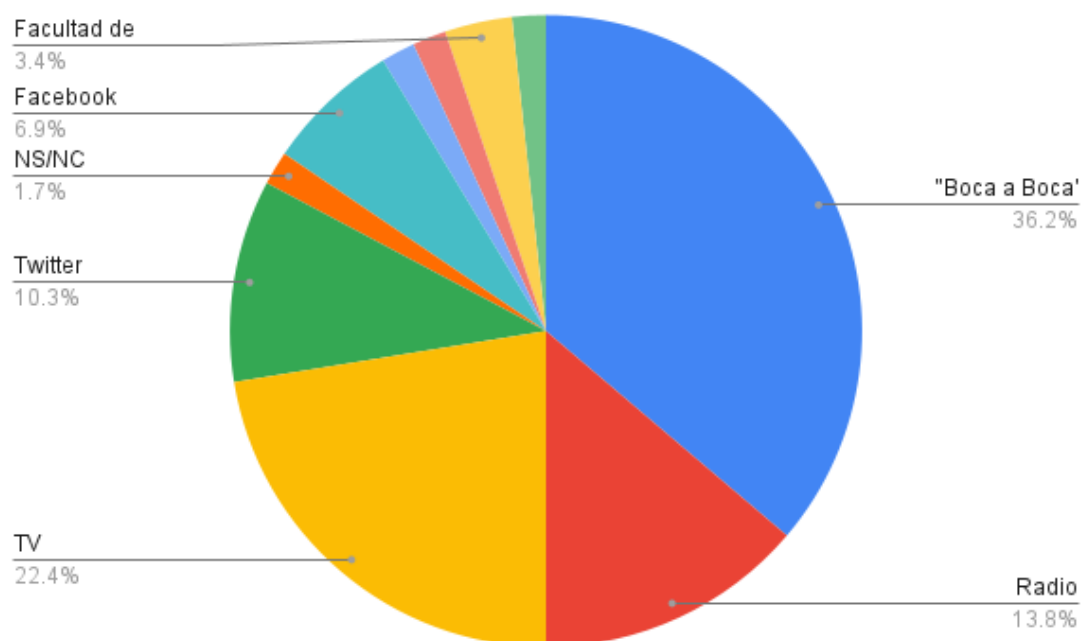
Borrar formulario

Link al sondeo:

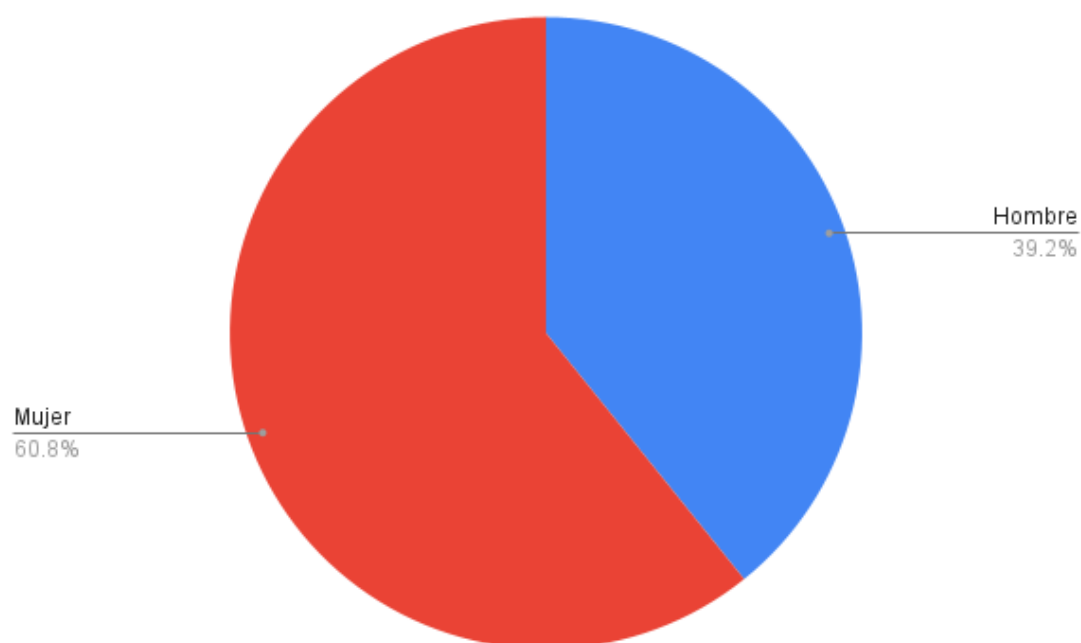
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSerb-UqPadQaF8tigN9yrGf-CkTyf6jTaZ_dFmeSOBIFIUPBQ/viewform?usp=pp_url

Gráficos del sondeo final

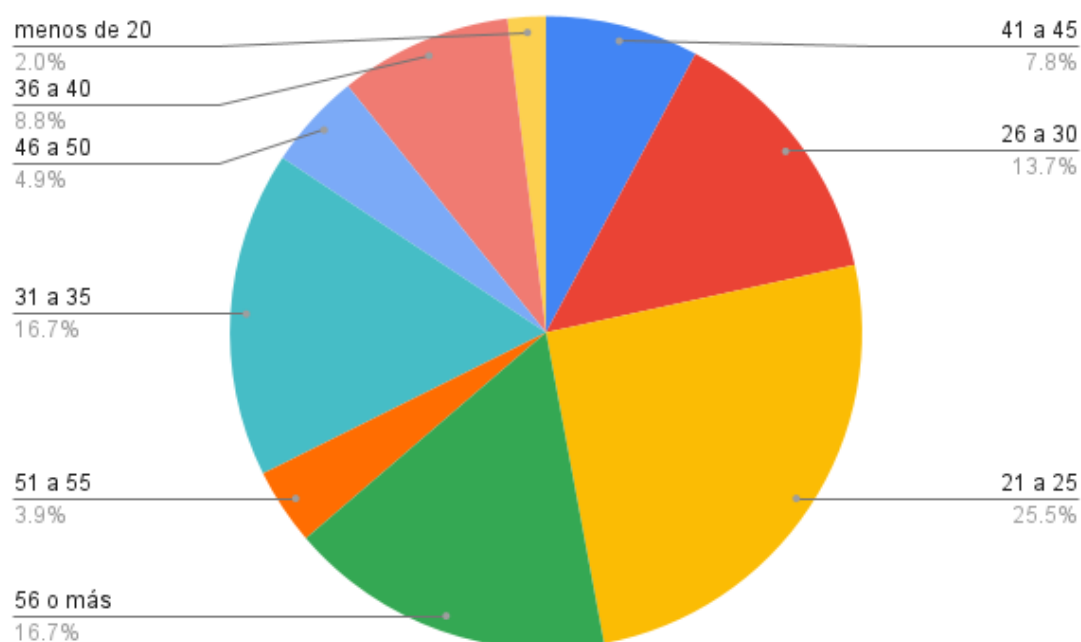
4.1 Medios a través de los cuales la persona consultada escuchó acerca de la DVVM



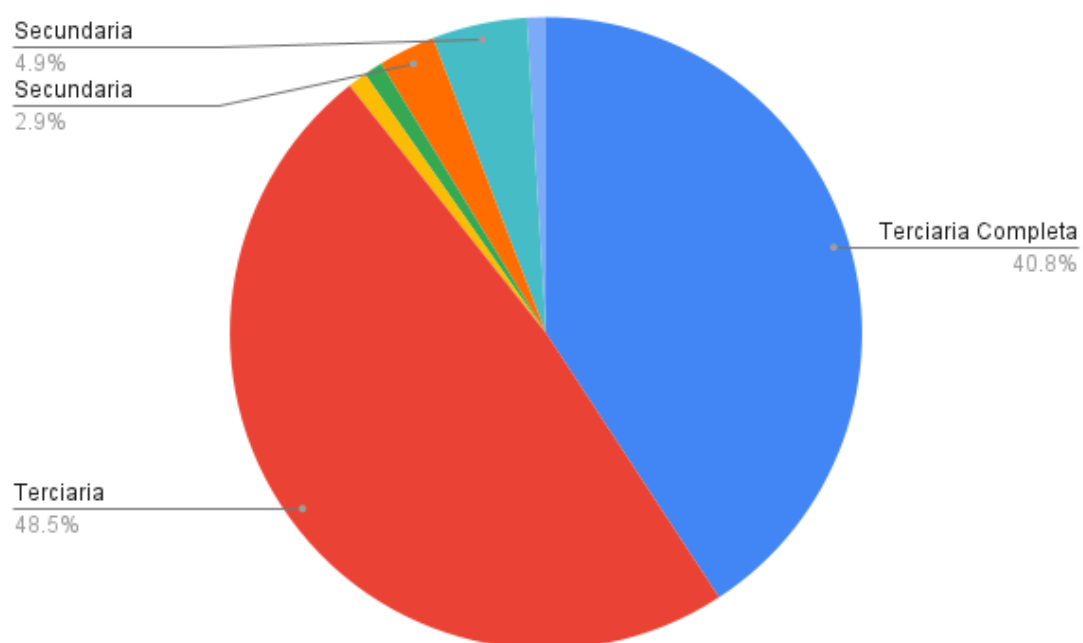
4.2 Sexo de la población encuestada



4.3 Edades de la población encuestada



4.4 Nivel educativo de la población encuestada



5 Plan de Contenidos para Redes Sociales

**Defensoría de
Vecinas y
Vecinos de
Montevideo**

Plan de
contenidos para
redes sociales

Enero 2022



Problemas

1.

Escasez de conocimiento de la institución por parte de la comunidad montevideana

2.

Falta de concordancia estética en los contenidos de cada red social

3.

Poca claridad en la planificación de contenidos en función de la estrategia de comunicación.

Solución

Elaborar un plan y un calendario de contenidos en el cual se plasmarán los objetivos; los públicos; los tipos de publicaciones que se harán, cuándo y cómo.

Adicionalmente, se crearán placas visuales en formato feed y twitter que serán proporcionadas a la institución. Estas placas contemplarán las ya creadas por la DVVM, logrando una adaptación a ellas.

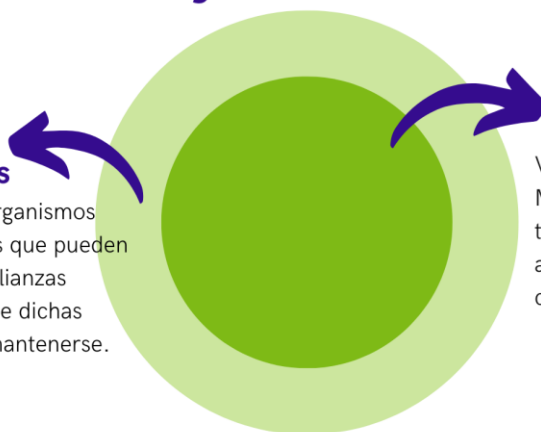
Se pretende que dicho calendario y placas sirvan de base y se continúen utilizando una vez finalizada la intervención del equipo.



Públicos objetivo

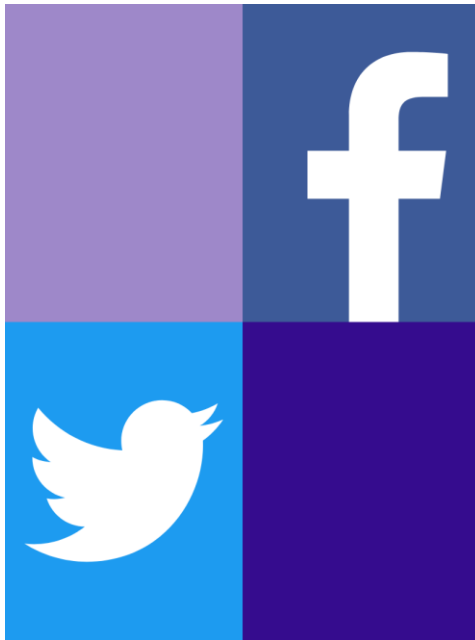
Secundarios

Instituciones y organismos gubernamentales que pueden ser potenciales alianzas estratégicas o que dichas alianzas deban mantenerse.



Primarios

Vecinas y Vecinos de Montevideo: se contemplarán tanto a los jóvenes como a los adultos a la hora de elaborar contenido.



Canales

Facebook

Twitter

Sitio web

A pesar que el sitio web de la DVVM no sea independiente de la página de la Junta Departamental, se busca generar contenidos que guarden relación estética entre sí, con motivo de cumplir los objetivos propuestos y que se logre concordancia entre la identidad e imagen.

Estructura del calendario

El calendario se organizará en función de temáticas que actuarán como *referencias*, tal como se muestra en el cuadro. Dichas referencias se establecieron en función al análisis realizado por el equipo de las publicaciones de la DVVM.

- *Institucional*: información de la DVVM respecto a qué es, misión, visión y los servicios que brindan;
- *Eventos*: eventos organizados por la institución, participaciones en eventos de otras instituciones u organismos que impliquen alianzas estratégicas;
- *Efemérides*: días importantes a nivel nacional e internacional que se articulen con los DD.HH;
- *Salidas a territorio*;
- *Comunicados importantes*;
- *Resumen mensual*: con toda la actividad de la DVVM a lo largo de cada mes, como insumo para los públicos.

Referencias:
Institucional (info, servicios)
Eventos y participaciones
Efemérides (día de...)
Salidas a territorio
Comunicados importantes
Resumen mensual

Recomendaciones

Cuándo publicar

Preferentemente de lunes a viernes, utilizar sábados y domingos en caso de la existencia de eventos, efemérides o comunicados importantes en dichos días.

En qué horario publicar

Se recomienda entre las 15 y 16 horas, ya que es el horario en que la comunidad está activa en los canales de comunicación establecidos para este caso.

Sobre las placas...

Se elaborarán placas visuales en formato feed y storie para facebook y formato para twitter.

Dichas placas se diferenciarán en función de las referencias establecidas y descritas anteriormente, pero manteniendo concordancia estética entre ellas.

Cabe aclarar que se tomarán como base las placas ya creadas por la institución, buscando generar un diseño que equilibre lo nuevo y lo existente.

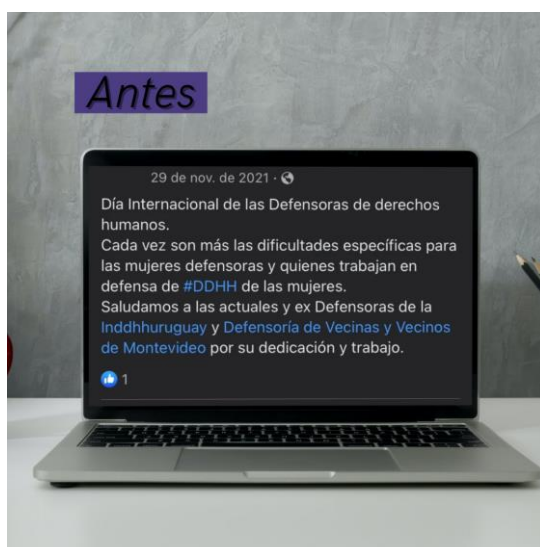
¡Muchas gracias!

Equipo de la Facultad de Información y
Comunicación - Udelar



6 Redes sociales: antes y después

A continuación se muestran los cambios en las redes sociales.





Defensoría
de Vecinas y Vecinos
 MONTEVIDEO | URUGUAY

Manual de Usos y Criterios

para gestionar Twitter

Autores:

Introducción

Este manual tiene como objetivo sentar las bases y los criterios de uso para publicar e interactuar en la plataforma Twitter.

Se brindarán recomendaciones de cómo compartir tweets, así como las buenas prácticas de la plataforma en función de los objetivos institucionales, buscando así, mantener su integridad, identidad e imagen pública.

Claves para la creación de un perfil institucional en Twitter

Si bien la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo ya posee una cuenta en esta plataforma, resulta pertinente resaltar algunos aspectos como forma de dejar plasmadas las razones por las cuales la institución tomó determinadas decisiones a la hora de configurar su perfil.

En primer lugar, al tratarse de un perfil institucional, el nombre debe evitar el uso de guiones, números u otros símbolos ya que estos suelen ser un obstáculo en las búsquedas que realizan los usuarios. En segundo lugar, se debe definir a qué públicos está dirigida la cuenta.

Como siguiente paso, se debe definir la estética del encabezado y de la portada. En el primero se ubica la foto de perfil; aquí es importante elegir una imagen que identifique a la institución, generalmente se utiliza el logo. En el encabezado también se puede agregar la url del sitio web y/u otra red social. Para la foto de portada puede ser recomendable que aparezcan los integrantes de la institución, ya que en este caso el equipo de trabajo es pequeño y, considerando que en Twitter la comunidad busca comunicarse

con personas, no con organizaciones impersonales, la elección de dicha imagen puede generar cercanía para con los públicos, además de esclarecer a quiénes se están dirigiendo los usuarios.

El cuarto paso es la descripción, la cual debe definir a la institución de manera clara e incluir palabras clave para que los usuarios puedan encontrar la cuenta fácilmente. Es recomendable añadir la localización de la institución, ya que en Twitter se realizan millones de búsquedas al día y una de las alternativas es buscar perfiles por área geográfica.

En lo posible, es importante identificarse como cuenta oficial; existen dos formas de verificar una cuenta: a través de un servicio de Twitter encargado de verificar cuentas o enlazando la cuenta de Twitter a la web institucional.

En resumen, el objetivo principal es crear una cuenta que se adapte lo mejor posible a la identidad y la personalidad de la institución y sea reconocida por el usuario de manera rápida.

Guía básica para crear tweets memorables

Brevedad: el ADN de Twitter

Los tweets tienen un límite de 280 caracteres, ya que la brevedad constituye el ADN de Twitter, además de ser una estrategia aconsejable en términos de marketing. Es importante aprender a sintetizar en pocas líneas lo esencial del mensaje que se busca transmitir. En todo caso, si la información debe desarrollarse para que esté completa, se puede incluir un enlace al sitio web o iniciar un hilo de tweets.

Claridad: ¿tu llamado a la acción se entiende?

Antes de compartir un tweet es fundamental preguntarse “¿qué quiero que haga la gente al ver esto?” y luego escribirlo. Encontrar el propósito de cada mensaje ayuda a analizar si realmente lo que se comparte es necesario y si dicho mensaje es comprensible para todos los públicos a los cuales se apunta. Una estrategia útil y recomendada es pedirle a la audiencia que comente debajo, o que siga a la cuenta. Si algo es urgente, es imprescindible enfatizar.

Incluir material visual es clave

Las imágenes, los GIF y los videos aportan personalidad, atraen en mayor medida y mejoran los resultados. Según datos internos de Twitter, hay más de 2000 millones de reproducciones de video por día en la plataforma. No olvidar que para que el contenido sea más efectivo y memorable es importante incluir el logo institucional, así como subtítulos en los videos, en la medida en que sea posible; de esta forma, quien lo visualiza no necesita auriculares. Otro tip respecto a los videos es que se recomienda que estos sean breves, de no menos de 6 segundos ni más de 15 segundos de duración (como panorama ideal).

Interacciones como forma de conectar con los públicos

Retwittear los contenidos relevantes que se adecúen a la misión, visión y valores institucionales y responder a los tweets son excelentes maneras de mantener una presencia sólida en Twitter, al tiempo de alinearse a la identidad de la institución y conformar alianzas estratégicas. Responder a las menciones y usar los Mensajes Directos para resolver cuestiones más complejas es recomendable.

Otro punto clave a considerar es la conversación, esta es la base de Twitter. Por tanto, hacer preguntas es una manera efectiva de interactuar con los públicos, enfatizar la identidad e imagen de la institución y recopilar opiniones que puedan servir para mejorar, así como escuchar y conocer los intereses de la comunidad en términos de derechos humanos.

Dentro de los públicos de la DVVM están los organismos gubernamentales, por lo que la conversación e interacción en Twitter puede utilizarse como forma de mejorar el diálogo con estos, alcanzando una mayor fluidez en comparación con el trato que actualmente se posee.

Asimismo, la base de estas interacciones es el momento en que se efectúan. Las instituciones deben mantener una relación continua con sus públicos. Para esto, es recomendable fijar un número mínimo de tweets en determinado intervalo de tiempo. No publicar todo a la vez para no saturar a los seguidores.

Se puede, por ejemplo, considerar los hábitos de los públicos y sus horas de lectura para aumentar el tráfico de información; analizar en qué horarios publican o interactúan con el contenido que la institución publica.

Algunos de estos hábitos pueden ser al inicio de la mañana -momento tradicional de lectura-, antes de comer -se suele hacer un repaso de las noticias- y por la tarde -antes de finalizar la jornada laboral-.

La era de los hashtags

Los hashtags están en su momento de mayor auge; estos comenzaron a reutilizarse después de tanto tiempo y su gran función es la de ayudar a ampliar el alcance de la institución, ya que a través de las etiquetas es más fácil ser encontrado. Es importante centrarse en las palabras clave que sean relevantes a nivel institucional y no utilizar más de uno o dos hashtags por tweet. Otro tip es el de estar pendientes a las tendencias diarias en la pestaña "Explorar" para identificar los temas populares que puedan vincularse a la identidad e imagen de la institución de manera auténtica.

Promoción de eventos, lanzamientos de campañas y más...

Twitter es la mejor plataforma para hacer lanzamientos y promociones. ¿Quieres promocionar un evento de la institución, ya sea individual o en colaboración con otras instituciones? ¿O tal vez lanzar una nueva campaña de salida a territorio o comunicado importante? Para eso está Twitter, para contar y publicar las noticias de último momento.

Criterios éticos y usos de Twitter acorde a la institución

- Seleccionar un tono neutro que se desvincule de ciertos intereses y procure no inclinarse por ideologías políticas personales.
- Procurar mostrarse con claridad y transparencia evitando la polémica.
- Utilizar un lenguaje sencillo y comprensible para mostrar proximidad y cercanía con los públicos, al tiempo de evitar expresiones demasiado coloquiales o malsonantes.
- Optar por una persona con formación para la utilización de la cuenta, que vele por la importancia de la reputación, que verifique la

información con la que se interactúa, que cree contenido de valor y que actúe de forma transparente estableciendo una buena relación entre los usuarios y la institución.

Sobre el punto anterior, es esencial reconocer y comprender que no cualquier persona está facultada para manejar una cuenta corporativa. Este pensamiento provoca que con frecuencia se generen malos entendidos que dañan la identidad e imagen de la institución. Por tanto, se debe recurrir, en este caso, a la encargada del área de comunicación, quien es una profesional de la comunicación, para que gestione de manera eficaz la cuenta corporativa de Twitter.

¿A quién seguir?

Es recomendable seguir principalmente a perfiles institucionales de interés del ámbito o la temática relacionados con la DVVM y sus labores; perfiles enfocados en derechos humanos y mediación, Defensorías a nivel de Latinoamérica, organismos gubernamentales, municipios del país, Intendencias departamentales, Juntas departamentales, figuras públicas que tengan gran repercusión y aporten información de calidad, medios de comunicación que puedan servir como alianzas estratégicas en el corto/mediano/largo plazo, entre otros. Probablemente estos perfiles devuelvan el seguimiento y, de esta manera, se comenzará a construir una red.

¿A quién retwittear?

La prioridad de las cuentas institucionales debe ser generar contenidos propios y, por lo tanto, se recomienda no abusar del retweet. No obstante, se pueden compartir los tweets de otras cuentas cuando la información sea de interés o se vincule directamente con el ámbito temático del perfil de la institución. En este sentido, se pueden retwittear los mensajes que emiten los departamentos gubernamentales, los actores públicos relacionados y organizaciones sin fines de lucro; también resultados de investigaciones y estadísticas de fuentes oficiales relacionadas a los derechos humanos, acontecimientos importantes de interés de la institución y su labor, información sobre premios, días internacionales, entre otros.

¿A quién mencionar?

Las menciones deben utilizarse en casos donde, por ejemplo, se busca responder a consultas de usuarios concretos o para ahorrar caracteres a la hora de referirse a alguien en un tweet. Se considera una mala práctica en Twitter, incluir menciones muy seguido con el objetivo de conseguir retweets. La excepción a la regla es la información de emergencia, sobre la cual se debe necesaria y explícitamente solicitar el mayor número posible de retweets para alcanzar la máxima difusión.

¿Cómo responder?

Siempre se debe responder, en el plazo más breve posible, a las consultas, quejas y/o sugerencias. Además, es importante que la respuesta contenga el sujeto de la pregunta para incrementar la visibilidad, así como su contextualización. Por ejemplo, si la pregunta de un usuario es “¿En qué horarios se puede acudir a la oficina de la Defensoría?”, se debe responder “Se puede acudir a la oficina de la Defensoría de lunes a viernes entre las 10 y las 16 horas”.

8 Presentación para la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo

A continuación, se muestra la presentación elaborada por el equipo de estudiantes con el objetivo de contribuir a la elaboración de productos visuales a través de los cuales la organización busque darse a conocer y evacuar dudas sobre sus funciones. Con esta, se pretendió guiar a la DVVM en su proceso de elaboración de placas visuales propias, mediante ciertas pautas claves como la utilización de un lenguaje sencillo, colores institucionales e información relevante.

Conocer a la Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo



¿Quiénes somos?

La Defensoría de Vecinas y Vecinos es una Institución de Derechos Humanos del departamento de Montevideo que busca promover convivencia ciudadana y contribuir al mejor desarrollo de los servicios del gobierno departamental y municipal.

Por tanto, contenemos, orientamos, derivamos, investigamos, mediamos y coordinamos interinstitucionalmente.



¿Cuáles son nuestros objetivos?

Promover los derechos de la ciudadanía.

Facilitar el vínculo directo entre gobierno y sociedad civil.

Contribuir al correcto desarrollo y una mejor gestión de los servicios del gobierno departamental y municipal.

Aportar un recurso más para la resolución de tensiones y conflictos de tipo administrativo y comunitarios.

¿Sabías que todas las personas pueden solicitar apoyo de la Defensoría, plantear sus problemas y sugerencias?

Temas que tratamos:

Trámites departamentales y municipales

Problemas vinculados a servicios básicos (saneamiento, iluminación, limpieza y otros).

Denuncias sobre discriminación o violación de derechos humanos.

Problemas de convivencia (conflictos vecinales y públicos).

Mediación comunitaria

Es un espacio de encuentro que busca la construcción de posibles soluciones a las situaciones problemáticas que enfrentan las personas.

Es un servicio gratuito, voluntario y confidencial conducido por mediadoras y mediadores comunitarios.



¿Cómo podes acceder a la Defensoría?

Acercándote en forma presencial, haciendo llegar tu consulta por cualquiera de las vías de comunicación y a través del Municipio o del Centro Comunal Zonal más próximo.



2917 0042 y 0800 1616



098 187 301



25 de Mayo 604 (oficina 105) - Lunes a viernes de 10 a 16 hs



defensoria@defensoriadelvecino.gub.uy



Defensoría de Vecinas y Vecinos de Montevideo



@defensoriamvd

