



Facultad de
**Información y
Comunicación**



**UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY**

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comunicación

**Nuevos escenarios de la organización Vida Silvestre: una
comunicación planificada para fortalecer su identidad
organizacional.**

Estudiante:

Esteban Arellano C.I. 4673624-3

Tutor:

Mag. Daniel Ottado

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mi familia y amigos que me acompañaron en este largo camino desde el principio con su confianza y apoyo para que pueda alcanzar mis objetivos.

En segundo lugar, a mi tutor Daniel Ottado por compartir su tiempo, experiencia y orientación en todo el proceso de realización de este TFG, que simboliza el punto de partida de mi carrera profesional.

Y por último, a Vida Silvestre Uruguay por abrirme sus puertas proporcionando toda la información necesaria y la oportunidad para que pueda generar experiencia práctica en este campo profesional.

ÍNDICE

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS:	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 JUSTIFICACIÓN	9
1.2 TEMA PROBLEMA	10
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
1.4 OBJETIVOS	11
Objetivo general:	11
Objetivos específicos:	11
2. CASO EN ESTUDIO	12
2.1 La organización	12
2.2 Proyectos y actividades de Vida Silvestre Uruguay	12
3. ANTECEDENTES	14
3.1 Antecedentes a nivel internacional	14
3.2 Antecedentes a nivel nacional	14
4. MARCO TEÓRICO	16
4.1 Nuevos escenarios	16
4.2 Contexto y participación organizacional	17
4.3 La comunicación en las organizaciones	18
4.4 Comunicación planificada	19
4.5 Identidad organizacional	20
5. METODOLOGÍA	21
5.1 Desarrollo metodológico	23
5.2 Revisión de la literatura	23
5.3 Entrevistas	24
5.4 Benchmarking	25
5.5 Clipping	26
5.6 Mapa de públicos	27
5.7 Análisis documental	28
5.8 Análisis de los canales digitales	28
6. ANÁLISIS	30
6.1 Análisis de las entrevistas	30
6.1.2 Cuadro de coincidencias en las entrevistas	32
6.2. Análisis PEST	35
6.2.1 Tabla del análisis PEST	37

6.3 Análisis FODA	39
6.4 Benchmarking	40
6.5 Clipping de prensa	42
6.6 Mapa de públicos	45
6.7 Análisis documental	46
6.8 Análisis del sitio web y redes sociales	46
7. CONCLUSIONES	52
8. RECOMENDACIONES	54
9. REFLEXIÓN PERSONAL	55
10. BIBLIOGRAFÍA	56
11. ANEXOS	60
11.1 Afiches (1, 2, 3, 4 y 5) de análisis documental	60
11.2 Captura de pantalla de las notas de prensa utilizadas en análisis Clipping:	65
11.3 Transcripción de las entrevistas	77

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS:

ANONG	Asociación Nacional de ONG orientadas al desarrollo
ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
IMPO	Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales
MA	Ministerio de Ambiente
MVOTMA	Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
ONG	Organización No Gubernamental
SALUS	SALUS S.A.
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
UDELAR	Universidad de la República
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UPM	UPM Forestal
VSUy	Vida Silvestre Uruguay

RESUMEN

El presente trabajo consiste en un proyecto de intervención de comunicación organizacional en la ONG Vida Silvestre la cual centra su labor en competencias medioambientales y biodiversidad en el Uruguay. A partir del análisis y planificación se busca comprender los procesos comunicacionales y generar en ésta, capacidades institucionales que aporten al cumplimiento de sus propósitos como organización en los nuevos escenarios en los que se encuentra.

Este trabajo de corte cualitativo, aborda las características del contexto interno como las externas para luego analizarlas en base a los diversos aportes teóricos utilizados, como también se analiza su estructura, la función y relación de sus actores y los vínculos que establece con su contexto. Del mismo modo, se desarrollaron éstos aspectos en el contexto de cambio organizacional.

Finalmente, se identifican en su contexto organizacional y sociocultural, las competencias existentes de la organización para gestionar su identidad. Este trabajo aborda los desafíos de la organización Vida Silvestre para atender a sus necesidades actuales y futuras. Particularmente, se emprenderán aspectos relacionados a su identidad y el vínculo con sus públicos en un contexto de cambio organizacional.

Palabras clave: identidad organizacional, planificación, comunicación, conservación, medio ambiente.

ABSTRACT

The research work consists of an organizational communication project intervention at “Vida Silvestre” NGO, which focuses its efforts on environmental competences and biodiversity in Uruguay. On the basis of the scheduling and analysis of variables, it is intended to understand the communications processes and develop the institutional capacities that contribute to the enforcement of their goals as an organization in the new scenarios in which they find themselves.

This is a qualitative paper in the methodological framework that provided to the investigation relevant information and enabled its comprehension in the different dynamics.

The internal and external context characteristics are addressed in order to analyze them on the basis of several theoretical contributions. At the same time, its structure is perceived as well as the function and connection between their actors and the linking that are established in the context.

Finally, the existing competences of the organization are identified on its socio-cultural and organizational context, its identity. Thereafter that approach is how it is intended to take action in the “Vida Silvestre” challenges in order to meet their needs nowadays and in the future. Especially, aspects related to their identity and the link with their audiences in a context of organizational change will be undertaken.

Keywords: organizational identity, planning, communication, conservation, environment.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se evidenció un incremento en las preocupaciones sobre el medio ambiente a nivel mundial, esto despierta el interés de la comunidad científica y la creación de nuevas políticas públicas y globales ambientales en todo el mundo.

Un informe actual de la Organización Meteorológica Mundial (OMM) explica la situación medioambiental mundial el cual señala que existe un aumento notorio del calentamiento global que llevaría a un aumento acelerado de la temperatura hasta tres grados centígrados frente al presentado de 1.5 como límite máximo.¹

En materia política y social, el medio ambiente ha sido un tema de gran importancia. Esto se puede apreciar a través de la creación de organismos y proyectos sobre la contaminación ambiental han aumentado con el fin de incorporar técnicas para concientizar y disminuir acciones negativas que fomentan su deterioro.

Dichos proyectos y acciones forman parte de los propósitos a tratar de las Naciones Unidas para el desarrollo humano y la incorporación en programas en América Latina, una de las zonas del mundo más vulnerables al cambio climático.²

En Uruguay se trabaja con acciones de responsabilidad social con la creación del Ministerio de Ambiente³ en materia política de Estado. Al mismo tiempo, la ley n° 17283⁴ que corresponde a la protección del medio ambiente.

A nivel local existen problemas ambientales de gran impacto donde participan investigadores de varias instituciones en ecosistemas naturales con el fin de adoptar técnicas de conservación y preservación, al mismo tiempo, promover la producción de manera responsable y sostenible. Otra de las causas preocupantes que ingresan en la agenda de investigadores es la protección de especies en peligro de extinción⁵.

Actualmente, se generan procesos de reintroducción y protección de dichas especies para proteger el patrimonio natural a través de proyectos entre varias instituciones en conjunto, en este sentido, es como ingresan en juego las colaboraciones de diversas Organizaciones No Gubernamentales competentes en dicha temática. Entre ellas, se encuentra Vida Silvestre, con el cometido de mantener la biodiversidad en el territorio nacional por medio de acciones que

¹ <https://montevideo.com.uy/ciencia-y-tecnología>. Recuperado el 16 de septiembre de 2021.

² <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59001683>. Recuperado el 25 de noviembre de 2021.

³ Por medio del Artículo 293 de la ley n° 19889 para las competencias ambientales que fueron transferidas al nuevo Ministerio, luego de haber estado el anterior Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA). Ver en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19889-2020/293>. Recuperado el 26 de noviembre de 2021.

⁴ <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17283-2000>. Recuperado el 26 de noviembre de 2021.

⁵ <https://www.montevideo.com/uy/Ciencia-y-Tecnologia/Que-sabemos-de-los-rasgos-del-cardenal-amarillo-ave-en-peligro-de-extincion-en-Uruguay-uc798171>.

buscan preservar, conservar y educar en una ciudadanía ambiental, a partir de la creación de comunidades que trabajan en conjunto.⁶

En base a las acciones que la organización persigue, se trabajará la comunicación para acompañar el proceso e intentar cumplir con sus cometidos institucionales. Es por esto, que este trabajo se concentra en los objetivos de comunicación, trabajar aspectos y problemas presentes que afectan en la interna de la ONG hacia sus actores externos vinculados.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Abordar en este Trabajo de Grado la ONG Vida Silvestre resulta de suma importancia dado que es una organización compleja que desarrolla sus actividades a nivel nacional y permanece en contacto con otras entidades internacionales que tienen los mismos propósitos o similares. Por este motivo, tanto su labor como sus objetivos son de interés general para la comunidad en la actualidad ya que trabaja focalizada en preservar la naturaleza, el medio ambiente y el bienestar social.

Esta organización sin fines de lucro, con sus 26 años de antigüedad, centra su promoción en el cuidado del medio ambiente sin dejar de lado uno de los pilares importantes, la producción nacional de forma sostenible. De este modo, es otra de las razones de explorar y aportar desde la comunicación a sus cometidos.

Por lo tanto, un estudio de su comunicación organizacional es fundamental para enfocar las actividades y objetivos en sus cometidos, y su participación como entidad referente en acciones medioambientales. En dicho proceso, vincular a la sociedad en un tema que, al pasar de los años, se vuelve más complejo a nivel mundial.

El objetivo central de este trabajo es generar capacidades institucionales de comunicación que visibilicen su trayectoria y proyectos de gran impacto en el entorno de la diversidad biológica y medio ambiente. Dar cuenta del proceso de dicha intervención, orientar sus acciones para lograr una retroalimentación que favorezca a la organización en su estructura y a la sociedad local en sí, para una mejor calidad de vida.

De esta manera, se trabaja desde la organización hacia los públicos, ya que éstos pueden aportar valor e información para la labor científica. En este sentido, identificar herramientas que permitan a la organización interactuar con los públicos de su entorno y así lograr relaciones bidireccionales.

⁶ Proyecto iniciado por Vida Silvestre desde 1997 donde acompañan varias organizaciones, entre ellas Aves Uruguay. Ver en: www.vidasilvestre.org.uy.

1.2 TEMA PROBLEMA

En la etapa inicial de este trabajo se relevó información con miembros de la organización, algunos de los cuales visibilizan que Vida Silvestre no cuenta con una identidad organizacional fuerte que le permita ser diferenciada en su entorno y reconocida por sus actividades.

Eso genera en la organización dificultades para obtener financiación en sus proyectos y la generación de vínculos directos con actores y entidades que forman parte de su entorno. A su vez, Vida Silvestre tiene la necesidad de cumplir con su misión, filosofía interna y objetivos principales.

Por otra parte, Vida Silvestre (VSUy)⁷ tiene interés en mantener su prestigio académico con las actividades en investigación con la comunidad.

De esta manera, surge la necesidad de mejorar la comunicación externa, tener una mayor difusión y utilizar los canales más adecuados para ello. Desde la ONG trabajan en base a proyectos de gran impacto que pueden tener una importante visibilidad a nivel comunicacional pero no logran difundirlos como lo esperan.

Como resultado, la falta de optimización de los canales de comunicación hace que la ONG quede en desventaja con respecto a las otras organizaciones de similares características.

En síntesis, todos estos aspectos inciden en una débil identidad organizacional que impide ser reconocida en el contexto.

⁷ De ahora en adelante se abrevia en éste documento a Vida Silvestre Uruguay como VSUy.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo se está adaptando estructuralmente Vida Silvestre a los cambios que experimenta en su entorno para consolidar su identidad organizacional?

1.4 OBJETIVOS

Objetivo general:

Fortalecer la comunicación de la ONG Vida Silvestre a través de una comunicación estratégica que contribuya a desarrollar su identidad organizacional y el cumplimiento de sus propósitos.

Objetivos específicos:

- Analizar el estado de situación de la comunicación interna y externa de Vida Silvestre.
- Explorar las acciones comunicativas en el ecosistema donde se encuentra inserta la organización.
- Indagar el contexto político, social y medio ambiental en donde desarrolla sus actividades la ONG.

2. CASO EN ESTUDIO

2.1 La organización

Este trabajo se orienta en la organización sin fines de lucro Vida Silvestre. Fue fundada el 1 de junio de 1995 entre un grupo de estudiantes investigadores de facultad. Desde su creación con sus 26 años de antigüedad, se encuentra comprometida en encontrar soluciones prácticas a los desafíos ambientales en todo nivel, desde un enfoque científico y social. Del mismo modo, busca promover la utilización sustentable de recursos naturales y tener incidencia en políticas públicas (VSUy, 2021).

Es una organización de carácter nacional que se encuentra en contacto con otras organizaciones⁸ regionales e internacionales con el objetivo de aportar perspectivas amplias e integradoras de otras realidades a su tarea. Se encuentra nucleada por la ANONG⁹, que se encarga de promover la identidad de las Organizaciones No Gubernamentales en materia de derechos jurídicos y en lo público.

Desde el año 2010 es miembro de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). También junto a otras organizaciones como la Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional (AUCI) integra el proyecto de Espacios de Coordinación de las Convenciones de Río para un crecimiento sostenible en Uruguay (ECCOSUR) para el desarrollo sostenible.¹⁰

La misma está comandada por una Directiva (fundadores, grupo asesor que cambia) y un Coordinador Ejecutivo, este es un nexo entre la Directiva y el resto de las personas que trabajan en el área Comunicación, Coordinación de Refugios, Administrativos y Contaduría. La mayoría del equipo de trabajo está en contacto con la ONG en asesoría y se desempeñan en la investigación e intervención directa de manera voluntaria.

Otro de los cometidos de Vida Silvestre en Uruguay es que las personas valoren la naturaleza y esta, es un elemento clave para el desarrollo del país y el bienestar humano. Por medio de estrategias busca conservar y proteger la naturaleza, mediante el desarrollo, la promoción y difusión de conocimiento y de actividades en Uruguay.¹¹

2.2 Proyectos y actividades de Vida Silvestre Uruguay

⁸ Organizaciones con las que trabaja: Gobierno Nacional, Municipios, Intendencias, Instituciones Educativas, comunidades, empresas y Organizaciones no Gubernamentales. Recuperado de: <http://vidasilvestre.org.uy>.

⁹ Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales.

¹⁰ Proyecto ECCOSUR. Recuperado de: <http://vidasilvestre.org.uy/>

¹¹ Visión y Misión. Recuperado de: <http://vidasilvestre.org.uy/vida-silvestre/>.

Una de las formas de cómo trabaja la ONG es en base a proyectos por fondos licitatorios. La misma, queda asignada mediante concursos para llevar adelante proyectos por cierto período de tiempo. Actualmente otro tipo de proyecto de forma autónoma con 10 años de antigüedad en la organización es el “Programa Refugios de vida silvestre”¹², donde realizan visitas a territorios de cada uno de los refugios (predios privados) pertenecientes a personas donde deciden utilizarlo para su conservación de forma que sea compatible la producción con la conservación. Un Refugio de vida silvestre es un establecimiento que de forma voluntaria se gestiona con el objetivo de conservar la biodiversidad, desde principios de sustentabilidad, asegurando la compatibilidad entre actividades humanas y conservación de la biodiversidad.¹³

Otra de las actividades que realiza la organización son encuentros anuales con el apoyo de la empresa SALUS con visitas al campo para observar y detectar especies en conservación llevadas adelante por profesionales en el tema¹⁴. Ambas organizaciones trabajan desde el año 2015 en el programa “Juntos dejamos Huellas”, con el fin de fomentar la protección del patrimonio natural y cultural así como el desarrollo sostenible del país.¹⁵

De esta manera VSUy intenta demostrar de forma científica y educativa la preservación del cuidado del ecosistema para el bienestar y desarrollo del país. Dentro de su web, funciona una biblioteca digital para todo público y proyectos de capacitación en conservación vinculados con otras instituciones.

Otra de las estrategias para lograr la valoración de la naturaleza es que incluyen actividades de educación ambiental y programas de gestión para la conservación desarrollada por acciones directas sobre especies y ecosistemas. Al mismo tiempo, es reconocida por el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) como organización educativa al brindar cursos de biodiversidad, capacitaciones, caminatas y proyectos en Plan Ceibal.

La implementación de la gestión la realiza a través del programa mencionado de “Refugios de vida silvestre” en apoyo a la labor del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) (VSUy, 2021).

A partir de lo expresado, es importante precisar que estas acciones se respaldan en base al artículo 47 de la Constitución de la República, la protección del ambiente declarado de interés general en el Uruguay¹⁶ (IMPO, 2021). Por consiguiente, la ley mencionada tiene la función de respaldo legal que fomenta y alienta a los proyectos que Vida Silvestre lleve adelante.

Actualmente Vida Silvestre se encuentra formada por un equipo comandado por un Coordinador Ejecutivo. Él mismo, se encarga de articular al resto de las áreas de la ONG

¹² Programa estratégico de VSUy. Recuperado de: <http://refugios.vidasilvestre.org.uy/>.

¹³ Refugios de vida silvestre. Recuperado de: <https://vidasilvestre.org.uy/>.

¹⁴ Primera entrevista realizada al área Comunicación de la ONG, Montevideo, 4 de junio de 2021.

¹⁵ Acuerdo de trabajo entre VSUy y SALUS. Ver en: <https://vidasilvestre.org.uy/>.

¹⁶ <http://impo.com.uy/bases/constitucion/1967-1967/47>. Recuperado el 22 de octubre de 2021.

adentrándose en los ejes de investigación, administración y comunicación. También establecen reuniones con actores públicos y privados del entorno nacional e internacional con el fin de buscar fondos para sus proyectos.

3. ANTECEDENTES

3.1 Antecedentes a nivel internacional

En base a la búsqueda de antecedentes sobre proyectos anteriores de comunicación en organizaciones, en lo que refiere a las ONG, se encuentran estudios que colaboran con el abordaje de este trabajo.

En el contexto internacional, se encuentra el proyecto de investigación de Bobadilla Díaz, P. (2016) *“Persistir en el intento: cambios y permanencias en la identidad y el rol de las ONG fundacionales en el Perú 1990-2016”*, donde trabaja las variantes organizacionales y roles de las ONG ante los cambios sociales que experimentan, a la vez comprende así la identidad que desempeñan. De este modo, aborda el proceso de transformación del contexto de las ONG, tanto de Perú, como de América Latina.

En el trabajo detallado, refiere a que las ONG han sufrido una serie de cambios que interfieren en su desarrollo y de constituirse como actores claves en su contexto. Además menciona que las mismas están frente a nuevas dimensiones y resultados en donde se ubican junto a los actores sociales.

En efecto, la investigación mencionada es de gran aporte, ya que aborda la identidad de las organizaciones no gubernamentales y cómo estas deben atender características de su estructura. También el rol que deben tomar para desarrollarse eficazmente y responder a los desafíos de la sociedad actual.

A partir de lo mencionado anteriormente, se toman las ideas de la investigación para contemplar y orientar la problemática expuesta en este trabajo.

3.2 Antecedentes a nivel nacional

Uno de los trabajos fue llevado adelante por un grupo de estudiantes del Seminario Taller de Publicidad de la Facultad de Información y Comunicación en el año 2015. En el trabajo de Churi et al. (2015), plantearon acciones para llevar adelante un diseño de campaña de multimedios de la ONG Vida Silvestre para captar miembros empresariales al programa “Refugios de vida silvestre” mediante un brief con el objetivo de obtener recursos económicos. Otra de las acciones del proyecto fue posicionar a la institución como referente en la conservación, expandir sus proyectos y ser líder en el sector ambiental.

En el mencionado trabajo, si bien cuenta con un abordaje diferente al presente, existen características de la organización relevadas que coinciden con las investigadas actualmente ya que sólo se conoce a la organización en profundidad. Del mismo modo, las características de Vida Silvestre como organización en este proyecto, ayudaron a reafirmar las relevadas en el análisis de la intervención actual.

Otro de los antecedentes considerados dentro de la temática medioambiental, es el Trabajo Final de Grado realizado por Cabrera, C. & Sosa, S. (2020) “*Go Green: desafíos que presentan las empresas de Eventos Verdes en Montevideo, 2019-2020*”. En el mismo, se abordaron técnicas cuantitativas y cualitativas en factores presentes de los eventos de las empresas, las estrategias que desarrollaron los organizadores y su incidencia en el público partícipe. De esa manera, se encontraron con desafíos correspondientes al contexto sociocultural actual, donde enfocaron la comunicación organizacional para atender y contribuir con las empresas involucradas en su grado de incidencia.

Dicho trabajo, aporta a esta intervención un modelo para el estudio del contexto de las organizaciones con experiencia profesional en sus tareas, dedicadas a la protección del medio ambiente en el Uruguay. Si bien no estudia en específico a una ONG, trabaja el contexto en el cual se desempeñan las organizaciones con similares características a Vida Silvestre.

4. MARCO TEÓRICO

En este trabajo se busca analizar a partir de la información extraída de la investigación, diferentes conceptos y perspectivas teóricas que despejen camino a un abordaje certero del caso seleccionado.

De esta manera, se incorporan y comparan conceptos para la elaboración de un marco que sirva de apoyo para atender las características de la intervención en la organización.

Se definen algunos conceptos principales como la identidad organizacional y la comunicación. En segundo lugar, se abordan otros conceptos relacionados a los anteriores de forma complementaria como lo son las características actuales del entorno en el que se encuentra la organización.

4.1 Nuevos escenarios

Las nuevas propuestas y procesos de cambio en materia política, económica y social, ha llevado a que organizaciones como las ONG, planifiquen nuevas estrategias y formas de obtener financiación para sus proyectos. Es por esto que varias organizaciones de la sociedad civil han reformulado sus estrategias para incidir en el contexto al cual pertenecen.

En lo que refiere a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS¹⁷), una de las metas a cumplir en la Agenda 2030¹⁸ de las Naciones Unidas, es elaborar un plan de acción donde se elimine la pobreza, la protección del planeta y la paz mundial.

A nivel local, se opera con la ayuda de acciones y la participación de todos los sectores de la sociedad, pero en este trabajo se resume al tema medio ambiente. Por medio de normas, acciones y el trabajo de instituciones es como Uruguay se compromete a cumplir con las metas establecidas (ONU, 2020)¹⁹. Es aquí donde las ONG ambientalistas junto a otros actores han encontrado un papel fundamental con el fin de contribuir a los propósitos establecidos.

Otros de los escenarios son los procesos de cambio, se encuentran las formas de participación y comportamientos de la sociedad. Con mayor acceso a información, las relaciones entre personas y organizaciones también han cambiado; hoy las relaciones se basan en la gran cantidad de información que las personas reciben, principalmente por las redes digitales. (Castells, 1999, como se citó en Romero, L. & Mancinas, R. 2016). Es por esto que la organización contemporánea se preocupa por el desarrollo de relaciones específicas con sus

¹⁷ De ahora en adelante se abreviará los Objetivos de Desarrollo Sostenible como ODS.

¹⁸ <https://un.org/sustainabledevelopment/es>. Recuperado el 20 de enero de 2022.

¹⁹ ONU (Organización de las Naciones Unidas). <https://uruguay.un.org/es/sdgs>. Recuperado el 20 de enero de 2022.

públicos. Busca conocerlos con más profundidad y desarrollar criterios que faciliten su clasificación y la interacción con ellos. (Romero, L. & Mancinas, R. 2016).

Con respecto a las relaciones, los medios masivos son protagonistas de estas y para desarrollarlas, se debe elegir adecuadamente los medios que faciliten las mismas. Las nuevas tecnologías según los autores, han sustituido a las tradicionales gracias a su inmediatez y bidireccionalidad en la que genera un espacio de intercambio conformado entre personas. La tecnología se transforma en objeto de discurso e ingresa en una trama cultural de procesos y producción de contenido donde ocurren las relaciones comunicacionales. (Scolari, C. 2008).

Holtz (2002) como se citó en Capriotti (2009) considera que las nuevas herramientas de comunicación han transformado al receptor en protagonista activo en el proceso de comunicación y en tiempo real. A partir de lo mencionado, en las organizaciones surgen nuevos escenarios y maneras de comunicarse para establecer relaciones de ida y vuelta inmediatas.

4.2 Contexto y participación organizacional

En lo que respecta a este punto, se trata del comportamiento institucional de la conducta externa de la organización “hacia afuera” con los diferentes públicos con los que se relaciona.

El comportamiento institucional son las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel social, cultural y político que realiza como sujeto integrante de la sociedad. (Capriotti, 2009). Además, el autor agrega que los públicos pueden observar la conducta de la organización, no ya como participantes de la relación, sino como observadores del comportamiento por medio de: a) la relación de la organización con otras entidades, como pueden ser empresas asociadas o instituciones públicas, y b) la relación con la opinión pública por medio de su aportación o participación en temas de interés general para la comunidad.

La información que proviene del entorno, según Etkin & Schvarstein (2000) es un conjunto de significados manejados por los integrantes de la organización. La figura de estos participantes en un sistema social refiere a que ellos intercambian influencias que inciden sobre sus propios procesos de conocimiento. En estos procesos, los autores agregan dos factores, uno con respecto a la acción del lenguaje como un factor condicionante de modos de pensar. Y otro de los factores son los criterios de carácter lógico existentes e intervinientes como reglas de juego en la realidad.

Además, en las estrategias de adaptación que presentan las organizaciones, “son los actores quienes reaccionan frente a las transformaciones del contexto y no las estructuras formales, como también los miembros son los que deciden en condiciones de incertidumbre”. (Etkin & Schvarstein, 2000, p. 211).

Del mismo modo, Aljure (2015) señala que las organizaciones requieren de la interacción con públicos de diferente índole para lograr sus objetivos. Esta interacción precisa de una gestión profesional como la comunicación organizacional, un proceso de comunicación que posibilita una interacción entre personas denominadas públicos (internos o externos). Por último, identificar las relaciones que mantienen tanto con el Estado, empresas privadas y el público vinculado a sus actividades.

Para comprender el contexto de las ONG, se incorpora el concepto de la sociedad civil como el espacio de interacción donde los intereses particulares de los individuos cobran un sentido colectivo, transformándose en intereses ciudadanos y expresados en organizaciones, movimientos y grupos voluntarios de presión, reconocidos pero independientes del Estado. (Santandreu, A. 2007).

Y este tipo de organizaciones como Vida Silvestre Uruguay, son organizaciones benéficas no gubernamentales u organizaciones no gubernamentales (ONG). Organizaciones que tienen por objeto servir al público o al mundo en general por medio de la prestación de servicios específicos o la defensa de sus intereses. (ONU, 2003, como se citó en Santandreu, A. 2007).

Además, dicho autor agrega que las ONG se encuentran formadas por activistas, técnicos profesionalizados y no representan a ningún sector social en particular. Suelen trabajar bajo la modalidad de proyectos con financiamiento nacional (intendencias, gobierno central o empresas) e internacional (agencias de cooperación). El financiamiento en esta característica de organización, surge por medio de la relación con los públicos, estos son identificados y clasificados en este trabajo por el análisis metodológico del mapa de públicos.

4.3 La comunicación en las organizaciones

Al trabajar en organizaciones, se definen varios conceptos, entre ellos a la organización como una unidad colectiva de acción formada para perseguir fines específicos. (Restrepo, M. 1995).

Igualmente, por organizaciones se entiende a las instituciones deliberadamente organizadas, que presentan ideas, valores y creencias en las que generan interacción social con un orden simbólico establecido. Y para alcanzar los fines organizacionales, se conforman grupos en la interacción social donde adjudican y asumen roles. (Etkin & Schvarstein, 2000).

Además, las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto. (Etkin & Schvarstein, 2000). En base a éste concepto, se entiende la importancia de la comunicación en las organizaciones para que logren sus fines por medio de acciones y relaciones entre las personas que forman parte de la misma.

Por otra parte, desde la comunicación organizacional se contemplan diversos aspectos que abarcan a las organizaciones en sus actividades para que se desempeñen en un entorno complejo, de forma ordenada y profesional.

Dentro de este orden de ideas, se define a la comunicación organizacional como un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización (...)” (Fernández, C. 1999, pp. 11-15). A su vez, Capriotti (2009) entiende que la comunicación organizacional se basa en encontrar formas en que las organizaciones puedan relacionarse con su entorno, adaptarse a los cambios en el mismo y a partir de allí, realizar una comunicación que hable sobre sí misma como sujeto integrante de la realidad social.

4.4 Comunicación planificada

Por medio de las técnicas y formas de relacionamiento es como se busca adaptar las dinámicas y roles en la organización para relacionarse en el entorno donde pertenece. Según los autores señalados, una de las formas es a partir de la planificación en comunicación.

Con respecto a lo mencionado, la comunicación planificada es el valor intangible de la comunicación dentro de las organizaciones, “se centra en el apalancamiento de procesos intangibles como la reputación, la calidad, la responsabilidad, la sostenibilidad y la relación con los públicos cada vez más exigentes (...)”. Dentro del marco de la globalización, con el ajuste sistemático y avasallador de las tecnologías a la vida diaria, las organizaciones se ven obligadas a planificar y organizar de modo proactivo sus interacciones y relaciones tanto internas como externas. (Romero, L. & Mancinas, R. 2016).

Otra de las formas de relacionamiento es la comunicación institucional, donde “la organización se presenta como entidad y expone argumentos sobre ella (...) con el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos (...)”. (Capriotti 2009, p. 42).

De manera complementaria, para establecer dichos lazos comunicacionales en su ecosistema y resolver problemas se encuentra la comunicación estratégica. Según Pérez, R. (2008) como se citó en Salas C. (2011) es una forma de acción social que se caracteriza por la interacción simbólica, para maximizar oportunidades. Del mismo modo, es como la organización pre-elabora la comunicación, al tener en cuenta el contexto, los públicos y orientar la misma a sus objetivos. (Salas, C. 2011).

La comunicación es entendida como estratégica cuando el emisor conscientemente prepara de antemano y al tener en cuenta su contexto político, económico, tecnológico y sociocultural, las decisiones de sus receptores que, con sus acciones puedan perjudicar o favorecer el logro de los objetivos planteados. (Pérez, R. 2008). Frente a tales factores del contexto, es necesario evaluarlos (planificar) para situar la comunicación en la organización.

En función a lo planteado, “cada vez es más nítido como los procesos de comunicación contribuyen a desarrollar formas de interrelación más participativas y comprometidas a dar mayor flexibilidad a las organizaciones como base de su permanente transformación y a facilitar su interacción social de sus intereses con las condiciones políticas, económicas y culturales en las que se mueven”. (Restrepo, M. 1995, p. 92).

4.5 Identidad organizacional

Frente al problema presentado a partir de la investigación realizada en la organización Vida Silvestre, se aborda la identidad como concepto clave para contribuir a la comprensión del mismo. Según Etkin & Schvarstein (2000), la identidad es entendida como invariante y su transformación implicaría la aparición de una nueva organización. Además los autores agregan que dicha identidad se materializa por medio de la estructura y ésta se define por sus recursos, el uso que les da, la relación entre sus integrantes y con el entorno.

Los rasgos de identidad pueden asimilarse de forma errónea con el concepto de cultura organizacional, ya que remiten a elementos establecidos y compartidos por el grupo. La cultura puede leerse y ser motivo de aprendizaje, mientras que la identidad es creación del observador y sus rasgos no se vinculan necesariamente a los modos visibles de acción. La cultura como actualizable por nuevos conocimientos, mientras que la identidad se forma con rasgos que permanecen durante el tiempo. (Etkin & Schvarstein, 2000).

No obstante, para Restrepo M. (1995) los procesos y acciones de comunicación se constituyen en co-formadores de la identidad, la cultura de cualquier organización y la proyección de su imagen. Esta idea, se sustenta en comprender los diversos modelos de interacción dentro de la misma y los proyectados hacia afuera, desarrolla una interrelación más participativa, comprometida y flexible para facilitar su interacción social sin dejar de lado sus intereses con las condiciones culturales, económicas y políticas en las que se desempeña.

De acuerdo con el planteo mencionado, la identidad y cultura de la organización es lo que hace que una entidad sea esa y no otra, y esta manera de ser se manifiesta en las múltiples maneras como la organización se re-presenta, como se hace conocer, como comunica su ser y siempre comunica a través de todas sus actuaciones. (Restrepo, M. 1995).

Otros de los conceptos descriptivos, denominados por Etkin & Schvarstein (2000) como metaconceptos, que permiten explicar los funcionamientos de los elementos y procesos organizacionales son: la identidad, la estructura y la autonomía. Esto se explica con el enfoque de autoorganización que plantean para entender el funcionamiento de las organizaciones sociales.

Para profundizar los metaconceptos, se entiende por identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente a lo demás, todo aquello que si desaparece, afecta decisivamente a la organización. Esta se materializa a través de una estructura. La misma, los autores la detallan como la forma concreta que asume una organización en un aquí y ahora concreto, se define por los recursos que dispone, el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y el entorno, y por los propósitos que orientan sus acciones. Por último, la autonomía es concebida como la capacidad propia de la organización para gobernarse, reorganizarse y sobrevivir en condiciones diferentes de las de origen. (Etkin & Schvarstein, 2000).

Los elementos de dominio que son operacionales y definen la situación de la organización son las relaciones entre sus integrantes, los propósitos que se plantea y las capacidades existentes. Los propósitos, según los autores, tienen una racionalidad social, económica o política. En organizaciones de ésta índole (no lucrativas) existe una racionalidad dominante social, esto refiere a la acción de imponerse sobre otras organizaciones de la misma especie. (Etkin & Schvarstein, 2000).

Dentro de este orden de ideas, las posibles interrupciones que frenan los procesos en la organización, pueden surgir a partir del dominio de las capacidades. Este dominio, es la capacidad para hacer un eficiente uso de sus recursos y puede ocurrir que al hacer un mal uso de los recursos de las capacidades, puede afectar a lograr mejores propósitos y nuevas capacidades. (Etkin & Schvarstein, 2000). Al mismo tiempo, los autores consideran que al hacer un buen uso del recurso, lo puede transformar en capacidad, y esta capacidad, en generar nuevos propósitos.

A partir de esto, los autores agregan la importancia de la comunicación para gestionar y trabajar los propósitos mediante procesos de planificación para definir y preservar la identidad invariante de la organización. Se establece de esta manera, un tipo de conducta o cambio acorde a las demandas actuales de la organización, ya que según lo relevado en la etapa metodológica, actualmente disponen de bajos recursos para mantener un proceso continuo de comunicación de la organización.

En relación a la problemática expuesta, Etkin & Schvarstein (2000) proponen en determinada situación de las organizaciones, un núcleo central llamado plasticidad estructural. Esto es la transformación de su estructura en función a las perturbaciones tanto internas como externas y aquella organización más plástica estructuralmente es la que mejor se adapta activamente a la realidad. De esta manera, es como una organización se define a través de sus propias actividades para constituir su identidad.

5. METODOLOGÍA

Este trabajo es de carácter cualitativo, responde a una lógica inductiva y parte de una realidad particular sobre las que buscan concluir respecto al comportamiento de las variables a través de la teorización de la experiencia. (Ponce, M. 2010).

Se incorporó una serie de técnicas de recolección de datos con perfil descriptivo y exploratorio, que permitieron estudiar a la organización desde múltiples aspectos, entre las cuales se emplean entrevistas, observación, revisión de la literatura, análisis del contexto de la organización y el mapa de públicos.

Se realizaron entrevistas mediante agenda a distintos actores pertenecientes a Vida Silvestre y su entorno. Las entrevistas se definen como una reunión para intercambiar información entre el entrevistador y otra u otras personas (entrevistado) que a través de preguntas y respuestas, se logra la comunicación y una construcción de significados respecto al tema tratado. (Hernandez Sampieri, R. et al. 2006).

A su vez, se llevó a cabo una observación participante al inicio de este trabajo. La observación como técnica, es el proceso de contemplar sistemática y cuidadosamente cómo se desarrolla una conducta en un contexto determinado, sin intervenir sobre ella o manipularla. (Manheim, Rich. 1971, como se citó en Ponce, M. 2010). De esta manera, se observó a Vida Silvestre en sus medios de comunicación principales y los aportes contemplados de los actores en las entrevistas.

Por su parte, la revisión de la literatura consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos de la investigación, de los cuales se extrae y recopila información necesaria para el problema de investigación. (Hernandez Sampieri R. et al. 2006).

Otras de las herramientas seleccionadas para la etapa metodológica son: análisis PEST, la herramienta FODA para el estudio del microentorno y el *benchmarking* con el fin de comparar elementos de buenas prácticas en gestión de las organizaciones líderes. El tipo de herramienta utilizada en este trabajo fue el *benchmarking* funcional, el cual se encarga de analizar procesos y evaluar comparativamente funciones específicas con otra organización. (Del Giorgio Solfa, F. 2011).

Para el monitoreo de prensa, se utilizó el *Clipping* con el objetivo de detectar y clasificar los atributos y la frecuencia en el que aparece la organización. El mapa de públicos para su clasificación, en el cual una organización tiene una relación concreta con entidades de su contexto y detalla su nivel de importancia.

Por último, un análisis documental para comprender los procesos de los productos comunicativos de la organización. Se tomaron afiches de las actividades de la ONG. Al

mismo tiempo, se trabajó en un análisis digital de las plataformas de la ONG, tanto su Web de forma heurística con el soporte de herramientas virtuales de análisis, sus redes sociales y el contenido de las mismas.

5.1 Desarrollo metodológico

Para la contemplación del macroentorno y realizar las pautas de entrevista se utilizó el análisis PEST. Consiste en comprender la posición y dirección de una empresa mediante factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Es una herramienta complementaria al FODA que brinda información de los problemas que puedan existir en el contexto organizacional.²⁰ En este sentido se buscó evaluar las estrategias llevadas a cabo por Vida Silvestre y el contexto en el que trabaja.

El análisis PEST permite estudiar el diferente impacto de los factores externos en unas organizaciones o en otras. Las influencias que se presentan del entorno no tendrán el mismo impacto o consecuencia en todas las organizaciones, ni siquiera entre aquellas cuya actividad pertenezca a un mismo sector de actividad. (Martínez, D. y Milla, A., 2012).

Al tratar con los datos obtenidos de la investigación y las entrevistas se establece un análisis de los contenidos y se los clasifica según los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de manera que se pueda objetivar y simplificar ideas de la información recabada.

En lo que respecta al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), consiste en un proceso de síntesis de la información trabajada para clasificar e identificar factores detallados. (Aljure A., 2015). De manera complementaria, Capriotti (2009) entiende que el FODA permite centrarse en aspectos vinculados a la identidad e imagen organizacional.

En base a este proceso, es como se extrae parte del análisis del contexto y elementos relacionados al problema a abordar en la ONG. Se realizó un FODA con el objetivo de clasificar aspectos centrales, algunos de ellos se tomaron de la observación, características de la organización y revisión de las entrevistas concretadas.

Al precisar dicha herramienta, se llevó adelante un análisis articulado con el análisis surgido del PEST.

5.2 Revisión de la literatura

Esta revisión consistió en encontrar, familiarizarse e incorporar conceptos referidos a la problemática de éste trabajo y para el aporte de los propósitos de dicha intervención. De esta manera, el hallazgo se centró en la comunicación en las organizaciones, identidad, ONGs y

²⁰ Unicef Ke toolbox (2015), *SWOT and PESTEL*, recuperado el 8 de agosto de 2021 desde <http://www.unicef.org>

su contexto. A partir de lo mencionado, se consideró recopilar información de páginas web, ensayos académicos, libros de autores referentes a los temas y manuales de comunicación.

Para el abordaje y estudio de la identidad de la organización, la revisión se centró en los aportes de Etkin y Schvarstein (2002), quienes proponen que aquellos rasgos que permanecieron desde el inicio de la organización, son los que definen la identidad de la misma. Ésta se intenta preservar y no varía, corresponde a la invariancia, y el cambio, que admite la función de modificación en relación al entorno en una organización.

Por otro lado, dichos autores aportan que una organización se constituye por personas y la información del entorno, es entendida como información manejada por estos en la misma. De manera complementaria, agregan que la identidad es invariante y que su transformación da como resultado la aparición de una nueva organización.

Con respecto a las ONGs, se vinculó el ensayo de Bobadilla Díaz (2016) sobre las variantes y roles de estas organizaciones frente a los cambios en el entorno. Al mismo tiempo, se utilizó Restrepo, M. (1995) para profundizar sobre las dinámicas de las organizaciones y su contexto. Las organizaciones definidas en relación a sus objetivos y relaciones externas, a la vez, la autora agrega que por los objetivos la organización pertenece más a la sociedad y que por sus dimensiones se pueden distinguir entre organizaciones comerciales, productoras, administrativas y técnicas.

A su vez, Restrepo, M (1995) entiende cuatro dimensiones en los procesos de comunicación de las organizaciones, uno como “in-formación” lo que le da forma y respalda a la organización (misión, principios y normas). Como divulgación, hacer público y persuadir a otros sobre actividades y decisiones. Otra de las dimensiones es como generador de relaciones encaminadas a la formación y refuerzo de procesos culturales. Y por último, como participación, donde se completa el ciclo comunicativo, donde el otro toma la palabra, se escucha y reconoce.

Los aportes de Capriotti (2009) complementan a este trabajo para ampliar conceptos de identidad, el abordaje de herramientas metodológicas como el FODA y mapa de actores.

Por último, en este apartado se consultaron investigaciones anteriores referidas a organizaciones de la sociedad civil, en particular las que trabajan dedicadas al medio ambiente.

5.3 Entrevistas

Se realizaron entrevistas semiestructuradas en base a una pauta previamente establecida, la cual permitió introducir preguntas adicionales para fijar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. (Hernandez Sampieri, R. et al. 2006).

En función a una planificación y los datos registrados en la bitácora, se logró llevar adelante de manera ordenada cinco entrevistas por videoconferencia durante el segundo semestre del año 2021. Esto se debió a la emergencia sanitaria por la COVID 19²¹.

Así mismo se trabajó, como señala Taylor y Bogdan (1987) la técnica “bola de nieve” para conocer fuentes con el fin de recabar la mayor cantidad de datos sobre el tema. Dicha técnica permitió abarcar mayor información y establecer contacto con actores vinculados a VSUy.

En primera instancia, una de las entrevistas realizada a Vida Silvestre fue al área Comunicación que permitió conocer en profundidad a la organización, su estructura y su perspectiva frente al problema. En segundo lugar, se entrevistó a la Coordinación de la ONG sobre los procesos de trabajo interno y externo, la relación con otras organizaciones y actores. En otra oportunidad se llevó a cabo un encuentro con la coordinación de Refugios de vida silvestre, aportó a este trabajo conocer los proyectos que llevan adelante, la relación y el trabajo con sus socios.

Por otro lado, en la entrevista a la Directiva de Vida Silvestre se ratificaron los propósitos que se plantea la organización y las necesidades para completarlos, así como la trayectoria que tiene en materia ambiental. Por último, en el contexto externo, se entrevistó al departamento de Comunicación de ANONG donde se extrajo información sobre el estado general de las organizaciones de la sociedad civil y de qué manera la asociación aporta a estas, la relación con el Estado y el compromiso social-ambiental en Uruguay.

En estos encuentros, se buscó comprender el funcionamiento de Vida Silvestre como organización de la sociedad civil desde varias perspectivas y cómo se enfrenta a los cambios en los escenarios donde trabaja. De esta manera, se obtuvo elementos que permiten una aproximación a los objetivos propuestos en este trabajo y se articuló los hallazgos de las entrevistas con los conceptos de los autores del marco teórico de este trabajo.

5.4 Benchmarking

En relación a los instrumentos utilizados para el análisis se encuentra el *benchmarking*. Es un proceso de evaluación continuo y sistemático, en el cual se analizan y comparan procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, con el fin de obtener información que pueda ayudar a la organización en su rendimiento. (Montero y Oreja, 2010, como se citó en Del Giorgio Solfa, F. 2011).

A su vez, el *benchmarking* en una organización no es una simple comparación de los indicadores con los de otra organización cuando se realiza una sola vez, sino que es

²¹ Pandemia de *COVID 19*, declarada por la Organización Mundial de la Salud. Es una enfermedad infecciosa surgida en 2019 que se expandió a nivel mundial hasta la actualidad. Recuperado el 20 de enero de 2022 de https://es.wikipedia.org/wiki/Pandemia_de_COVID-19.

importante compararlos continuamente en busca de mejores soluciones. (Pfeiffer, 2002, como se citó en Del Giorgio Solfa, F. 2011).

Debe señalarse, según Camp (1991) existen cuatro tipos de *benchmarking*, entre ellos se encuentra el interno, competitivo, genérico y funcional, y es este último al cual se hizo referencia para este trabajo. Consiste en analizar funciones y procesos que pertenecen a un mismo sector, pero no están sometidos a competencia. Se determina funcional, porque refiere a la evaluación comparativa de funciones específicas con otra organización. (Del Giorgio Solfa, F. 2011).

En éste análisis, se decide implementar la metodología del modelo de Pfeiffer (2002) como se citó en Del Giorgio Solfa, F. (2011) con el objetivo de fortalecer las acciones que lleva adelante la ONG Vida Silvestre y construir nuevas experiencias de mejora continua con el fin de observar y conocer los procesos de otras organizaciones.

Se emprende a buscar los siguientes factores:

- Participación en las redes sociales (Tabla comparativa)
- Revisión de las características del sitio web.
- Acciones de comunicación en base a los proyectos realizados de la organización.

En segundo lugar, se determina la comparación con la Fundación Global Nature. Es una organización española sin ánimo de lucro dedicada a la protección de la naturaleza en España desde el año 1993. Su visión es ser un referente de innovación en la promoción del desarrollo sostenible y la misión se comprende en contribuir de forma significativa la protección de la naturaleza y la biodiversidad, promover políticas de sostenibilidad y estrategias de conservación que permitan crear valor para todos los sectores involucrados.²²

Otra de las organizaciones de este análisis es la ONG Aves Uruguay. Es una organización sin fines de lucro creada en el año 1986 y formada por un grupo multidisciplinario de biólogos, ingenieros, comunicadores, docentes y personas con experiencia en la observación e investigación de aves²³. Su desafío se centra en lograr la conservación de los ambientes naturales, así como también de las aves que habitan los diferentes ecosistemas y mejorar al mismo tiempo la calidad de vida de las personas. (Aves Uruguay, 2021).

En tercer lugar, para el método de recolección de datos, se llevó a cabo la observación, revisión de los sitios web y monitoreo de las redes sociales de la Fundación Global Nature, Aves Uruguay y Vida Silvestre. Al establecer estas actividades, se analizó el registro de información para incorporar elementos de mejora en la organización a nivel interno y externo.

²² Fundación Global Nature, recuperado el 23 de agosto de 2021 desde <http://www.fundacionglobalnature.org>

²³ Aves Uruguay, recuperado el 27 de diciembre de 2021 desde <http://www.avesuruguay.org>

5.5 Clipping

Con el fin de recabar datos de Vida Silvestre y conocer su impacto en el contexto se realizó un *Clipping* (en inglés), significa recorte de periódico. El objetivo de dicha herramienta se centra en un monitoreo de prensa, comprobar si las acciones y mensajes de la organización son recibidas exitosamente ya que el público es quien comprende y sitúa a la misma al sector del que forma parte.²⁴

A su vez, la herramienta metodológica *Clipping*, es utilizada por profesionales de la comunicación para clasificar y cuantificar artículos de prensa donde la organización se encuentra presente, corresponde generalmente al enfoque cuantitativo propio del análisis de contenido tradicional. (Levis, D. et al. 2010).

Dicha herramienta, basa su método en la detección y clasificación de atributos tales como la frecuencia, la ubicación, la superficie cubierta y el tipo de medio en el que aparece determinada marca. (Levis, D. et al. 2010).

En particular, para llevar adelante este monitoreo se utilizó el servicio de *Google Alerts*. Consiste en un servicio gratuito de *Google* que notifica por correo una lista con contenido relevante que haya aparecido en internet con elementos que se hayan seleccionado por la organización.²⁵ De esta manera, se investiga en la Web para que se puedan encontrar nuevos contenidos sobre la opción de búsqueda seleccionada por el usuario. Las palabras seleccionadas para encontrar contenido fueron: Vida Silvestre Uruguay, organizaciones ambientalistas y medio ambiente.

Se llevó a cabo el monitoreo del año 2010 y en el período comprendido de los años 2020 y 2021 de los medios de prensa digitales, por su facilidad y rapidez en acceder a los mismos. Se seleccionaron tres medios de prensa nacionales con el fin de abarcar lo mejor posible elementos y contenidos para este estudio metodológico.

Por último, las herramientas utilizadas colaboran en la identificación de los factores que intervienen directamente en Vida Silvestre, establecer claramente una hipótesis para presentar un diagnóstico de comunicación que se adecue a la problemática expuesta.

5.6 Mapa de públicos

El Mapa de Públicos es el conjunto específico de públicos con los cuales una entidad en particular tiene una relación concreta. Cada organización tendría un mapa de públicos propio y diferente a las demás organizaciones. (Capriotti, 2009).

²⁴ <https://dircomfidencial.com/comunicación/como-hacer-un-buen-clipping-20151021-0030/>

²⁵ <https://www.google.com/alerts?hl=es#>. Recuperado el 10 de marzo de 2022.

En base a un análisis del contexto se identifica la situación actual de la organización. De este modo, se plantea la necesidad de clasificar los públicos con base en los objetivos es de suma importancia, ya que en un momento u otro, pueden llegar a convertirse en uno de interés. (Aljure A. 2015).

La clasificación de los públicos se realizó de la siguiente manera:

- Agentes internos
- Agentes externos
- Agentes estatales
- Alianzas estratégicas

En el presente trabajo, se realiza este método ya que permite reforzar el estudio, planificación y elaboración de la estrategia. Se empleó la información disponible y la surgida de las entrevistas a la ONG para realizar dicha matriz de datos y facilita involucrarse en varios aspectos del entorno al cual pertenece, desde sus características generales, actores relevantes y las limitaciones en la organización.

5.7 Análisis documental

La documentación que se trabajó fueron cuatro afiches comunicacionales de Vida Silvestre Uruguay y su carta o informe de presentación (*dossier*). Se accedió a ellos en formato digital proporcionados por integrantes de la organización.

Se define al análisis de contenido como un conjunto de procedimientos de interpretación de cualquier producto de comunicación que se originan de procesos particulares a través de técnicas cuantitativas y cualitativas. (Ponce, M. 2010).

Al emprender esta técnica se resuelve:

- Lo fundamental de abordar los afiches es la información y la forma en cómo la organización comunica y organiza los eventos (“Caminatas Silvestres”, programa de “Cursos de Vida Silvestre” y foros) que presenta hacia sus diferentes públicos.
- Se seleccionaron la cantidad de cuatro afiches correspondientes a los eventos que realizó la ONG en el período del año 2021 y el informe de presentación para sus públicos.
- Otras de las características fundamentales que se tomaron en cuenta son el contenido y el gráfico. La transcripción de información se unificó y situó en el análisis de este trabajo.

5.8 Análisis de los canales digitales

Se llevó a cabo un análisis heurístico del sitio web y el resto de los medios digitales (redes sociales) donde se consideró la presentación, su diseño, la estructura y el contenido. Uno de los componentes más importantes en Nielsen, J. (1995) es la usabilidad web. Esta consiste en la facilidad para interactuar en la herramienta web.

En la fase exploratoria de la organización, se halló la ubicación de su sitio web, quién la gestiona y carga contenido en ella. Otras técnicas a destacar son la observación, medición de velocidad y otros aspectos fundamentales obtenidos por el soporte de la herramienta *Page insights google*²⁶ con el objetivo de ayudar a optimizar su rendimiento.

En relación a la idea anterior, se toma como referencia los principios de Nielsen, J. (1995) en torno a la usabilidad de los sitios web, “*user friendly*” (optimizados para el usuario) para mejorar y solucionar problemas del sitio web. Entre ellos se definen los objetivos de la Web, características de la URL (dirección dada a un recurso único en la Web), contenidos y servicios, logo identificable y actualización.

Vida Silvestre cuenta con las redes sociales de *Whatsapp, Youtube, Facebook e Instagram*, con el fin de publicar información gráfica o emitir boletines informativos. Estas redes sociales son aplicaciones que ayudan a las organizaciones a contar o publicar datos de forma gratuita a través de imágenes y videos en un período de tiempo menor. El objetivo de las mismas es dar a los usuarios un espacio donde compartir experiencias y puedan aportar valor a la organización.

En efecto, en el campo de la comunicación se desarrollan cambios que redimensionan los clásicos procesos de comunicación y públicos con particularidades nuevas. (Ponce, 2010). Se intenta entonces, conocer dichos aspectos y trabajarlos para que la comunicación tenga sentido tanto para los destinatarios como para la propia ONG.

²⁶ Herramienta de *Google* que permite ayudar a optimizar el rendimiento de un sitio web. Ver en: <https://pagespeed.web.dev/>. Consultado el 28 de abril de 2022.

6. ANÁLISIS

Los datos obtenidos por medio de las herramientas utilizadas permitieron comprender el ecosistema de Vida Silvestre, su situación actual y la forma en que esta gestiona la comunicación, para poder elaborar algunas recomendaciones que permitan fortalecer su identidad organizacional, el relacionamiento con su entorno y la participación de los colaboradores.

6.1 Análisis de las entrevistas

A partir de las entrevistas realizadas, se logró conocer la visión general de los actores de Vida Silvestre sobre la misma. Estos actores, la exponen como una organización caracterizada por su larga trayectoria y el valor técnico-profesional de sus integrantes. Su principal objetivo es la conservación de los recursos naturales y la gestión de manera sustentable que asegure el desarrollo de la biodiversidad. A la vez, los consultados la definen como una organización educativa, que busca difundir los valores y conductas en relación a la naturaleza, ya que promueve el disfrute y el desarrollo socioeconómico de las poblaciones.

Con respecto a lo planteado anteriormente, se evidencia que existe una congruencia en cuanto a los propósitos que se plantea la organización desde los inicios, con la visión de sus integrantes actuales.

Como se citó en el marco teórico de este trabajo, a partir del planteo de Santandreu, A. (2007), una ONG surge cuando los intereses particulares de los individuos cobran un sentido colectivo, transformándose en intereses ciudadanos, y estos reconocidos pero independientes del Estado. Al mismo tiempo, Schvarstein y Etkin (2000) apuntan a que una organización esta constituida por personas articuladas entre sí, por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto.

Otra de los hallazgos obtenidos por integrantes de la organización, es que hay un grupo asesor que ya no trabaja en Vida Silvestre, pero actualmente este grupo determina parte de la filosofía de la misma. Es decir que estos actores trabajan en otros lugares y a la vez, intervienen en la organización sin formar parte de ella. Se pudo evidenciar en este sentido, la pérdida de personal valioso y capacidad productiva para su crecimiento, vinculado a la inestabilidad de sus funciones que conducen a reconstruirse estructuralmente.²⁷

A nivel interno, se encontraron miradas contrapuestas en la organización sobre una determinada situación. Algunos miembros asumen una carencia en la participación a nivel interno de la Directiva y esta última por su parte, afirma que por ser una ONG pequeña, sí se encuentra involucrada en lo cotidiano de manera técnica. Se esclarece en esta oportunidad,

²⁷ Entrevista realizada a la Directiva de VSUy. Ver en Anexo. Pp. 90-93.

una oposición con respecto a la participación interna entre los actores y funciones internas de la organización.

Por otro lado, se obtuvo que Vida Silvestre solo es conocida por personas de su entorno y otras organizaciones que comparten vínculos con la temática. Sin embargo, se evidencia un desconocimiento de la organización y sus acciones por parte del público en general y los medios de comunicación.

Los hechos anteriormente detallados, revelan en VSUy una identidad débil como se mencionó en este trabajo, en la que puede influir para quien decide financiar a este tipo de organización. En referencia al marco teórico, en Santandreu, A. (2007), las ONG defienden sus intereses bajo la categoría de proyectos con financiamiento nacional o internacional con el apoyo de otras organizaciones, por ejemplo ANONG, que brinda herramientas de articulación para organizaciones no gubernamentales.

A partir de lo planteado, se observa una planificación interrumpida en su comunicación externa que impide fortalecer su identidad. Asimismo, se encuentran diferentes visiones sobre cómo comunicar. Estas diferencias, refieren al nivel de visibilidad que debería tener la ONG. Algunos prefieren aportar a la investigación, mientras que otros sectores buscan aportar, por parte de las plataformas digitales, una comunicación que proyecte su identidad en los públicos.

Según los conceptos abordados en este trabajo, Restrepo M. (1995) plantea que los procesos y acciones de comunicación se constituyen en co-formadores de la identidad, de manera que desarrolla una interrelación más participativa, comprometida y flexible, sin dejar de lado sus intereses culturales, políticos y económicos.

A causa de las diferentes visiones mencionadas, surge de las entrevistas la falta de visibilidad en sus proyectos, la relación con su entorno y sus integrantes. Con estos resultados, se entiende que existen dificultades en lo que Schvarstein y Etkin (2000) denominan “materialización de la identidad” en la organización, ya que estos aspectos identificados como debilidades en Vida Silvestre, son pilares fundamentales para la proyección de su identidad.

Se aprecia entonces, en ciertos sectores de la organización, existen diferencias en el efecto que pueda tener el uso de los canales digitales de comunicación en sus públicos. Estos sectores como la coordinación y las demás áreas, valoran la retroalimentación generada por estos y al mismo tiempo, observan que las organizaciones de su entorno hacen uso de dichos canales para generar visibilidad, conexión con otras organizaciones, peso mediático e interés para quien decide financiar. Mientras que por su parte, la Directiva (grupo asesor) evidencia una representación negativa e incertidumbre ante el uso de las nuevas formas de comunicación. Sin negar las potencialidades de estos canales, buscan que el público participe activamente en acciones y que dicha participación no quede relegada solo a una mera interacción virtual.

Finalmente, se entiende que Vida Silvestre ha adaptado de manera paulatina sus acciones en materia ambiental a las demandas actuales del contexto. Pero desde sus procesos internos, se evidencia que no han generado el espacio de trabajo para la comunicación e interacción con sus públicos. Esto último, se asocia a lo que en ACS Calandria (2019) se identifica como fundamental para atender a las debilidades. Es primordial que las organizaciones asignen el tiempo y espacio para planificar la comunicación y asimismo, atender la relación interna de los equipos de trabajo.

6.1.2 Cuadro de coincidencias en las entrevistas

A continuación se encuentran fragmentos de las coincidencias de las entrevistas realizadas a los diferentes actores sobre los diversos temas que configuran a la ONG. Este cuadro tiene la finalidad de comprender los resultados que coinciden a partir del relevamiento realizado a VSUy.

Cuadro comparativo:

	Comunicación	Coordinación VSUy	Coordinación Rvs	Directiva
¿Cómo se conforma el VSUy y cuál es su tarea?	Es una organización bastante antigua. Muy abocada a la investigación y asesoría. Reconocida profesionalmente. Hay personas que ya no forman parte de VSUy pero determinan su filosofía y parte de la directiva no esta en la diaria de la ONG.	Estamos con la experiencia de poder avanzar, luego de haber caminado durante 27 años. La figura del coordinador es como una articulación con el resto de las demás áreas.	La directiva no es la directiva en sí, los fundadores que la formaron ya no trabajan actualmente en la ONG. Visitamos predios y elaboramos informes.	Al ser una organización relativamente pequeña, los directivos estamos involucrados en la cotidiana. No hay tanta distancia entre la directiva y el resto de la ONG. Participamos en carácter técnico.
¿Qué les interesa ser?	-	Nos interesa que la gestión del territorio en Uruguay se haga de manera	Estamos en un momento de cómo difundir, por donde seguir. El tema	Mantener hoy lo que tenemos. Somos una organización reconocida con

		sustentable, que asegure la conservación de la biodiversidad y plenitud a la población.	es conseguir dinero y presentar algo para ese fondo.	el compromiso con la conservación. Agregar quizás la posibilidad de tener gestión directa en el terreno con el fin de demostrar que hoy tenemos los lineamientos para la conservación y que lo podemos hacer.
¿Qué lugar ocupan en el entorno?	-	Estamos con la experiencia de poder avanzar, con el programa refugios, programas de formación y los cursos. La ONG esta fuertemente formada.	Ahora hay un momento de cómo hacer las cosas y ver para dónde y cómo seguir. En Refugios, viendo las visiones como la de Vida Silvestre se esta por la línea de cómo se quiere trabajar.	Dentro de las organizaciones civiles dedicadas a estos temas, VSUy es una de las más conocidas por sus acciones de calidad y técnica. La gente que esta vinculada a la biodiversidad conoce bastante bien a Vida Silvestre.
¿Qué herramientas de comunicación utilizan dentro de la ONG?	De comunicación directa e institucional tenemos el mail. Luego los que gestiono yo: Youtube, twitter, facebook, instagram y <i>whatsapp</i> ²⁸ .	-	Tenemos en general los canales de <i>whatsapp</i> y correo electrónico. Hay cosas que circulan por mail. Cuando son cosas más concretas usamos <i>whatsapp</i>	Tenemos dos medios principales: el email y <i>whatsapp</i> . Este último comenzó a tener un rol muy importante porque hay grupos generales y de cada sector para gestionar las

²⁸ Aplicación de mensajería instantánea para teléfonos celulares.

				actividades.
¿Qué relación tienen en lo externo?	Los contactos son los llamados, asesorías y convenios internacionales. A nivel Estado, hubo reuniones con distintas personas y en especial, con el Ministerio de Ambiente.	Con otras empresas, organizaciones civiles, intendencias, ministerios y vínculos globales. También con embajadas. Tenemos una relación casi fundacional con el SNAP.	-	Siempre tuvimos relación formal con el Ministerio de Ambiente, desde ser consultados hasta hacer muchas cosas específicas para el SNAP. Formamos parte de la sociedad civil que es considerada a la hora de las consultas que tienen que ver con nuestro trabajo.
¿Cuál es la situación actual a nivel comunicación?	El problema es que dentro de la ONG no sabemos quienes somos y para afuera, la gente no sabe que somos. El problema es de adentro hacia afuera.	A nivel interno hay una discusión sobre qué medios utilizar, qué comunicar y desde nuestra incompetencia comunicamos bastante mal. Tenemos acciones de impacto muy grande que no la tiene porque no la comunicamos.	Desde Vida Silvestre no nos comunicamos mucho. Por un lado, en un momento no se ha sabido mostrar lo que se hace. También desde la Directiva no querían salir a mostrar mucho. Es una carencia que siempre tuvimos y estaría buenísimo poder comunicar, hay cosas muy buenas.	El desarrollo de las herramientas virtuales de comunicación hizo que todas las actividades que realizamos han sido accesibles. También puede tener un efecto negativo y es que todo se vuelve virtual que la gente crea que está haciendo cosas como mandar un mensaje o poner “me gusta” y en realidad eso no significa nada.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al cuadro presentado, la transcripción de los fragmentos sobre las preguntas clave de las entrevistas permitió unir comparativamente la información sobre los diferentes actores de la organización para una mejor comprensión de los resultados.

A partir del análisis precedente, en los integrantes de Vida Silvestre se mantiene una visión compartida de la labor de esta y al mismo tiempo existen diferencias para el desarrollo de sus actividades internas para concretar acciones.

6.2. Análisis PEST

Esta herramienta posibilitó identificar los principales factores externos del contexto en el que se encuentra la ONG para visualizarla y comprenderla. Se consideró tomar cuatro de los aspectos en dicho análisis, ya que los ecológicos y legales quedaron contemplados dentro de los políticos y sociales por coincidir en algunas categorías.

Aspectos políticos:

- Programa Refugios de vida silvestre dentro del entorno privado y de áreas donde el SNAP no cubre. Se transforma en una ventaja desde lo participativo, reafirma ser una de las organizaciones de referencia para sus actores. El programa Refugios de vida silvestre voluntariamente reúne y colabora con la educación y contribución de recursos para mantener y regenerar espacios naturales privados de manera que compatibiliza modelos de producción con la conservación para el desarrollo sostenible en Uruguay.²⁹
- Protección del medio ambiente declarada de interés general en Uruguay (Art. 47 Constitución de la República). Se considera que favorece a la misma, desde la participación como para el cumplimiento de sus objetivos centrales como la conservación y protección del medio ambiente.
- Protección y mantenimiento de áreas protegidas, Uruguay Natural (Ley 17234 - Min. Turismo). Los aspectos legales de éste punto se vinculan a la normativa ambiental e internacional y fueron agregados ya que involucra a ésta organización en su labor. Es por medio de la exigencia de políticas internacionales a empresas extranjeras la medición del impacto ambiental de sus actividades y requiere de autorizaciones por parte de profesionales sobre el tema y por exigencias de certificación para dar cumplimiento a nuevos marcos legales para los ODS.

²⁹ Entrevista realizada a la Coordinadora de Refugios de vida silvestre, Montevideo, 22 de septiembre de 2021.

Aspectos Económicos:

- Sustento económico a través de fondos y pendiente de ingresos externos para financiar los proyectos son ajustados para solventar áreas claves que interfieren en su crecimiento. Ingresos necesarios para invertir y retener profesionales para investigación, extensión y comunicación.
- El Estado para sus proyectos contrata por fuera a socios de Vida Silvestre y no a la propia ONG para intervenir en temas que son de su campo de trabajo. De este modo, se pierde personal técnico en la organización y la intervención en acciones que podría gestionar para obtener fondos.
- Importancia de la compatibilización de la producción con la conservación. Cuidado de los predios sin dejar de lado la producción nacional. Otro de los puntos a considerar en el entorno ambiental y económico son los objetivos de Vida Silvestre y cómo vincula el cuidado del medio ambiente sin dejar de producir, esto se transforma en una característica fundamental para productores y empresas del territorio nacional.

Aspectos Sociales:

- Aumento en la tendencia mundial sobre medio ambiente, biodiversidad, preservación y conservación de la naturaleza. Ecoturismo que va en crecimiento y el interés por la biodiversidad en nuevas generaciones.³⁰
- Crecimiento y conexión entre organizaciones no gubernamentales ambientalistas y Vida Silvestre es una de las más conocidas en su temática. Han aumentado las relaciones entre organizaciones ambientalistas que trabajan en conjunto para sus proyectos o eventos que las involucran.
- Comunicación externa débil, las acciones propias de la ONG no se ven reflejadas hacia afuera. Al ser una de las organizaciones más conocidas, no ha encontrado aún la forma de cómo hacer visible su labor al resto de la comunidad que se encuentra fuera de sus actividades, con interés sobre la causa. Por otro lado, uno de sus grandes proyectos Refugios de vida silvestre, logró gran expansión y crecimiento con sus acciones comunicativas en el contexto, pero contiene otra Web y profesionales específicos para éste proyecto.

³⁰ Entrevista realizada a la directiva de Vida Silvestre, Ing. Ag. Blumetto. Montevideo, 18 de octubre de 2021.

Aspectos Tecnológicos:

- Nuevas herramientas digitales para implementar la comunicación. La formación de cursos con fines educativos, foros de discusión y participación de forma accesible. El uso de herramientas para la gestión de la organización facilita la conexión con su entorno y actores al igual que los vínculos internos por medio de la aplicación *WhatsApp*.
- Actualizar los canales de comunicación como la Web para fines informativos sobre ésta. Los avances y cambios constantes en las formas de cómo se obtiene información, es un factor que demanda mayor atención y participación en canales principales de comunicación para ser reconocida la ONG por sus públicos.
- Inversiones en la temática de investigación por profesionales y tecnología para su estudio y la calidad de la producción nacional. Vida Silvestre generó instancias de intercambio con sus públicos a través de su programa de cursos de gran nivel abarcativo y de forma accesible. El personal de la organización se encuentra en constante inclusión de conocimientos para implementar en sus tareas, esto genera que sus intervenciones sean de respaldo y calidad.

6.2.1 Tabla del análisis PEST

A partir del análisis presentado anteriormente, se realizó una tabla con la síntesis de los factores resaltados que abarca al contexto de Vida Silvestre.

P

POLÍTICOS

Programa “Refugios de vida silvestre” en el contexto privado.

Artículo 47 de la Constitución de la República sobre la protección del medio ambiente declarada de interés general.

Ley 17234 sobre la protección y mantenimiento de áreas protegidas

E

ECONÓMICOS

Sustento económico a través de fondos de llamados a licitación.

Pérdida de ingresos económicos mediante la contratación por parte del Estado de personal por fuera de la ONG para llevar adelante proyectos.

Su trabajo de preservación y conservación se articula con la producción nacional.

S

SOCIALES

Aumento en la tendencia mundial sobre el medio ambiente. Acciones de ecoturismo y conservación más activas.

Crecimiento en red de las relaciones entre organizaciones ambientalistas.

Comunicación externa de Vida Silvestre débil. Sus acciones no se ven reflejadas en el contexto externo.

T

TECNOLÓGICOS

Implementar nuevas plataformas y formas de comunicación facilitan conexión con otros actores.

Presencia en redes sociales y sitios web propios de la organización.

Vida Silvestre invierte recursos en investigación y formación de profesionales en su temática.

6.3 Análisis FODA

En esta fase del trabajo, este estudio en el proceso de diagnóstico permitió centrarse en el desglose de los objetivos específicos. Se tomó la voz de los integrantes de la organización para identificar y clasificar aspectos de la actividad de la misma.



Se ha identificado en este análisis la importancia del vínculo de la ONG con otras organizaciones por medio de proyectos que aportan al fortalecimiento de su identidad. También el rol en investigación que lleva adelante para demandas del Estado.

En segundo lugar, se visibiliza la falta de recursos para mantener las tareas profesionales. Debilidad que se reduce al bajo impacto de sus acciones y relaciona también, a no atender la comunicación de forma estática en la organización.

Al parafrasear el manual ACS Calandria (2019), la comunicación tiene que estar desde el inicio de cada proyecto porque permite, de esta manera, formular objetivos de comunicación, identificar oportunidades y soluciones para que sean contempladas en el presupuesto disponible de la organización.

Una de las amenazas en este estudio, es el cambio generacional en relación a los temas e intervenciones en materia ambiental. Puede abrir camino a quedar apartada de las relaciones sociales y organizacionales de su ecosistema.

Por otro lado, las características de las oportunidades permiten en cierta medida prevenir aspectos de las amenazas presentes como el vínculo de asesoramiento al Estado y la participación en proyectos educativos. En este sentido, puede articularse también con las fortalezas instaladas en la organización como el programa de Refugios de vida silvestre, mencionada anteriormente en el análisis PEST como aspecto político.

6.4 Benchmarking

1. En la revisión de registros sobre el desempeño de la Fundación Global Nature, se encuentra:

Su contenido se dirige a sus públicos y abre camino a las relaciones bidireccionales. La creación de alianzas estratégicas con otras organizaciones permite contribuir a los ODS de las Naciones Unidas y los objetivos de su misión. La gestión de la comunicación en redes sociales se encuentra en difusión permanente de contenido y proyectos con el fin de aportar conocimiento de su labor y retroalimentación con sus públicos. De este modo, se incorporan prácticas de dicha fundación para ser más participativos.

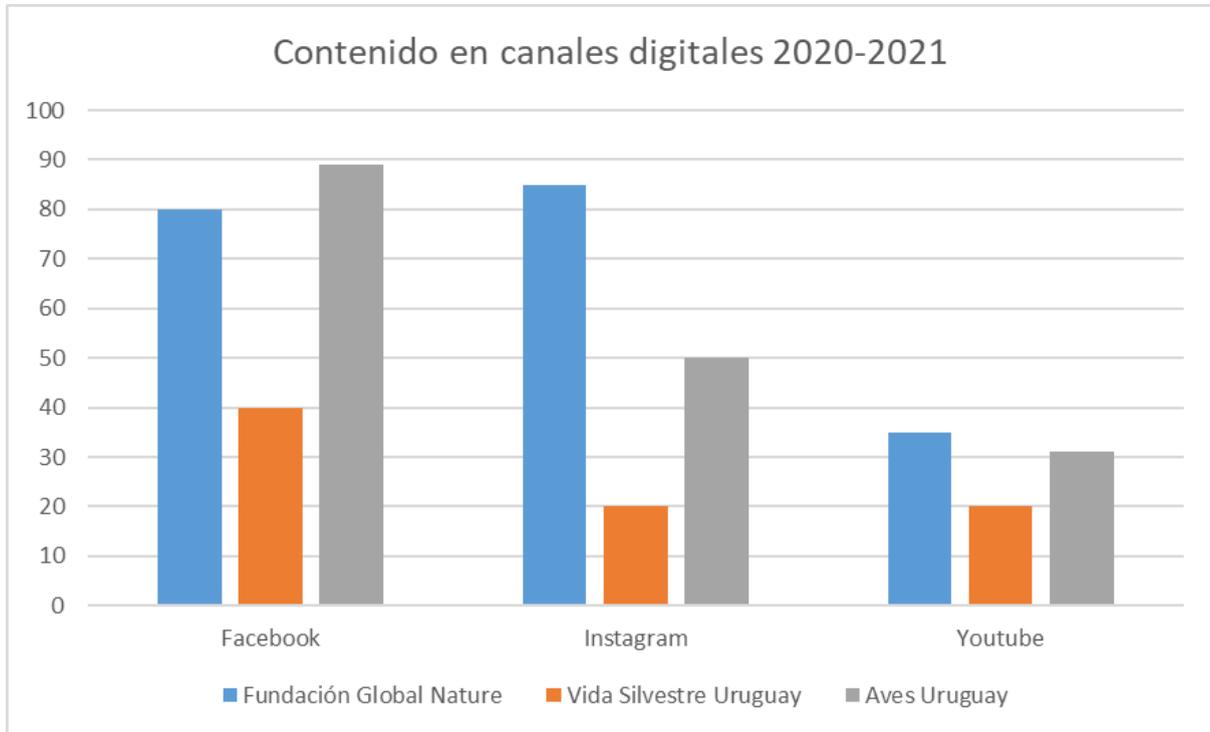
El sitio web se presenta con una estética moderna, ordenada y con información accesible. Se encuentra un sector en la página con los proyectos publicados al igual que otros materiales referidos a su accionar y los íconos de las redes sociales donde el usuario puede acceder directamente a estas desde el sitio web.

2. Al realizar el monitoreo de la organización Aves Uruguay se encuentra:

Su Web tiene información accesible y ordenada. Los gráficos se presentan con una estética moderna, contiene detallados los vínculos que mantiene con otras organizaciones y proyectos que lleva a cabo. En el encabezado aparecen disponibles los datos de contacto y los accesos directos a las redes sociales de la ONG.

Con respecto al contenido de las redes sociales mantienen contacto con sus públicos por medio de información de interés sobre especies y medio ambiente, así como actividades de participación pública organizadas por la misma.

Se realizó un monitoreo de las redes sociales enfocado en la medición de publicaciones realizadas de cada organización en el período de los años 2020 y 2021:



Fuente: elaboración propia.

La finalidad por la que se realiza la observación y el gráfico, es evidenciar y comparar la presencia de las actividades ambientales en las redes de cada organización, así como las acciones de participación que presentan. Las redes de VSUy se encuentran activas, pero tiene una periodicidad de contenido publicado indefinida.

En referencia al manual ACS Calandria (2019), internet tiene las características de ofrecer un sistema inmediato y dinámico que permite que los usuarios interactúen entre sí. Otra de sus características es la multimedialidad, que integra varios formatos de información que se desea cargar en un mismo soporte, la hipertextualidad donde se lee en la página web y se ve subrayado, se hace click y eso lleva a otra ventana. La posibilidad de actualización, transmitir contenido en tiempo real y por último la abundancia, información que puede compartirse en menor tiempo y a escala universal.

Al abordar el *benchmarking*, se determinan las actividades que conviene reflejar o imitar y en segundo lugar, poder diseñar acciones que sustituyan las diferencias encontradas en dicho estudio. Y en tercer lugar, generar encuentros con el fin de comunicar los resultados obtenidos (oportunidades a mejorar e innovar) entre los integrantes de la organización para que sean aplicados y aporte a la identidad de la ONG.

6.5 Clipping de prensa

Dicho abordaje se presenta en orden cronológico y corresponde una ficha de relevamiento por nota de prensa (1, 2, 3 y 4)³¹ analizada de la siguiente manera:

Tema	Medio ambiente, interés del bienestar social y la biodiversidad.
Contenido	La contaminación ambiental descubierta en base al resultado de un estudio desarrollado por la ONG Vida Silvestre y ejecutado por otras organizaciones referentes al tema en el Parque Nacional de Esteros de Farrapos e Islas del Río Uruguay. Se determinó en un estudio, la presencia de plaguicidas altamente tóxicos para los peces y el daño que generaba en el área protegida del lugar.
Fecha	Se publicó en la Web en agosto del año 2010.
Extensión	8810 caracteres
Formato	Nota periodística de interés general.
Ubicación	Se clasifica en el sector “ <i>Sociedad</i> ”.
Medio	“ <i>la diaria</i> ” ³² (en su portal digital)

Fuente: elaboración propia. **Nota de prensa 1.**

Tema	Acuerdo entre ONG Vida Silvestre y UPM Forestal para la conservación de la biodiversidad.
Contenido	La implementación de un sistema de gestión integral de las áreas protegidas de UPM Forestal y vincularse a otros actores públicos y privados para que sea más eficiente la gestión de la biodiversidad. También aborda los objetivos de la ONG sobre la conservación de la naturaleza y bienestar humano en dicho acuerdo.
Fecha	4 de junio de 2014
Extensión	1901 caracteres
Formato	Nota de prensa
Ubicación	Se ubica la sección “ <i>Ecología- Acuerdo</i> ”
Medio	“ <i>La República</i> ” ³³ (periódico digital)

Fuente: elaboración propia. **Nota de prensa 2.**

³¹ Ver en Anexo, captura de pantalla de las notas de prensa. pp. 65-76.

³² “*la diaria*”: medio uruguayo de comunicación independiente fundado en el año 2006.

³³ “*La República*”: Diario uruguayo de circulación nacional que se edita en Montevideo, Uruguay. Recuperado el 10 de marzo de 2022: [https://es.wikipedia.org/wiki/La_Rep%C3%BAblica_\(Uruguay\)](https://es.wikipedia.org/wiki/La_Rep%C3%BAblica_(Uruguay)).

Tema	El Día Mundial del Medio Ambiente y la ONG Vida Silvestre.
Contenido	Programa “Refugios de vida silvestre” desarrollada por VSUy con motivo de la celebración del Día Mundial del Medio Ambiente. Contiene segmentos de una entrevista realizada a uno de los integrantes de Vida Silvestre con el fin de explicar cómo trabajan y de qué trata el programa en difusión.
Fecha	4 de junio de 2020
Extensión	5427 caracteres
Formato	Artículo de prensa
Ubicación	Se ubica en el apartado de “ <i>Vida Actual-Naturaleza</i> ”
Medio	“ <i>El País Uruguay</i> ” ³⁴ en versión digital.

Fuente: elaboración propia. **Nota de prensa 3.**

Tema	Uruguay y su política ambiental en biodiversidad, realizada por medio de la opinión de un integrante de VSUy.
Contenido	Las políticas ambientales implementadas en Uruguay y la opinión de un profesional sobre el tema. El medio introduce una breve presentación de la ONG Vida Silvestre desde sus inicios, proyectos y cómo trabaja. Otro de los temas abordados son sobre el rol de las organizaciones ambientales, la pandemia mundial y el impacto que tuvo en el medio ambiente en Uruguay, presentados dentro de la nota.
Fecha	5 de junio del año 2020. Montevideo, Uruguay.
Extensión	13340 caracteres
Formato	Artículo de prensa
Ubicación	Se ubica en el sector “ <i>Política Nacional</i> ”
Medio	“ <i>la diaria</i> ” (en formato digital)

Fuente: elaboración propia. **Nota de prensa 4.**

En cada una de las noticias, se observa a Vida Silvestre como una organización de referencia por parte de los medios sobre cuestiones ambientales en el Uruguay. Del mismo modo, es posicionada profesionalmente por uno de los medios disponibles en formato Web: “Referentes de la ONG comparten inquietudes frente a las modificaciones de leyes estatales que interfieren en procesos ambientales en todo nivel”.³⁵

³⁴ “*EL PAÍS Uruguay*”: Diario uruguayo de circulación nacional fundado en 1918.

³⁵<https://ladiaria.com.uy/politica/articulo/2020/6/integrante-de-vida-silvestre-uruguay-esta-muy-atrasado-en-la-gestion-de-biodiversidad/>. Recuperado el 23 de diciembre de 2021.

Otro de los medios, la posiciona por su participación constante en temas referidos a los desafíos ambientales a nivel nacional e internacional. En este caso, la mención es con motivo de la conmemoración del “Día mundial del Medio Ambiente” junto al proyecto de “Refugios de vida silvestre”. Esto de cierta manera, asegura en la organización una posición de reputación favorable y referente en el medio ambiente.³⁶

VSUy a partir de sus intervenciones y cómo éstas se reflejan en los medios, es como construye vínculos en el contexto. Desde el campo de la comunicación, ha sido beneficiada por el valor que aportaron sus proyectos, por ejemplo: la campaña de “*Refugios a la vista*” lanzada con motivo de los 25 años de Vida Silvestre en el año 2020 y el proyecto junto a otras organizaciones sobre “*Cría y reintroducción del Cardenal Amarillo*”³⁷.

Las acciones de la ONG se contemplan para su reconocimiento y diferenciación en sus tareas. La campaña “*Refugios a la vista*” fue una de las apariciones más destacadas. En definitiva, actualmente no existe un seguimiento de sus propósitos en la interna de la organización para que acompañe su crecimiento y mantenga una constante presencia en el entorno.

³⁶<https://www.elpais.com.uy/vida-actual/vida-silvestre-invita-recorrer-refugios-privados-conservan-paisajes-naturales.html>. Recuperado el 23 de diciembre de 2021.

³⁷ Ver en: [https:// www.vidasilvestre.org.uy](https://www.vidasilvestre.org.uy). Recuperado el 23 de diciembre de 2022.

6.6 Mapa de públicos

Se identifica en base al siguiente esquema, los actores pertenecientes al ecosistema de Vida Silvestre para comprender claramente cómo opera y se relaciona con los mismos:



El Gobierno Nacional, Ministerios y Gobiernos Departamentales, se encuentran en el ámbito público en Uruguay regidos por ley de la Constitución de la República, participan mediante normativas y licitaciones con empresas y organizaciones civiles en lo que refiere en parte al entorno ambiental. Como actor directo y articulador con organizaciones de la sociedad civil como Vida Silvestre, se encuentra el Ministerio de Ambiente, creado por artículo 291 de la Ley n° 19889³⁸ en sustitución al Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente donde las competencias ambientales de éste fueron asignadas al nuevo Ministerio. Vida Silvestre mantiene una relación formal con las autoridades del propio Ministerio y el SNAP. Esto genera oportunidades al momento de la realización de proyectos y ser consultados por temas específicos. Del mismo modo, con el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca en temas de producción, conservación, el Ministerio de Educación y Cultura y también con el Ministerio de Turismo vinculado a las actividades de ecoturismo en el Uruguay. Los actores mencionados, tienen vinculación con la ONG y a partir de ahí debe involucrarse en ellos.

Los agentes externos son las empresas privadas, la sociedad civil y los medios de comunicación, son un tipo de público relevante, ya que por medio de éstos es como la ONG mantiene su posicionamiento en el entorno del que forma parte para lograr sus propósitos. Los medios de comunicación mantienen parte de dicho proceso, ya que algunos son especializados en el tema e involucran con otros actores como las empresas privadas. Son un

³⁸ <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19889-2020/291>. Recuperado el 10 de enero de 2022.

tipo de público donde la organización logra obtener ingresos por parte de los convenios con empresas para poder mantener las tareas que realiza y ampliar su agenda de contactos.

Con respecto a las alianzas estratégicas, se vinculan empresas y otras instituciones que pueden pertenecer o no a la temática de Vida Silvestre. En este sentido, tiene que priorizarlas debido a que comparte actividades con las mismas y pueden convertirse en públicos potenciales. De esta forma, se definen las actividades comunicacionales a resolver para crecer como organización. (ACS Calandria, 2019). Este tipo de público es fundamental para el funcionamiento de la ONG, la apertura de eventos o proyectos a financiar se generan a partir del acuerdo y vínculo que establezcan previamente las empresas.

6.7 Análisis documental

La información de los cinco afiches (1, 2, 3, 4 y 5) es breve y clara. Gráficamente están elaborados con los colores predominantes de la organización y una imagen de fondo que acompaña con la temática de los demás documentos.



Imágenes extraídas de facebook.com/VidaSilvestreUruguay/

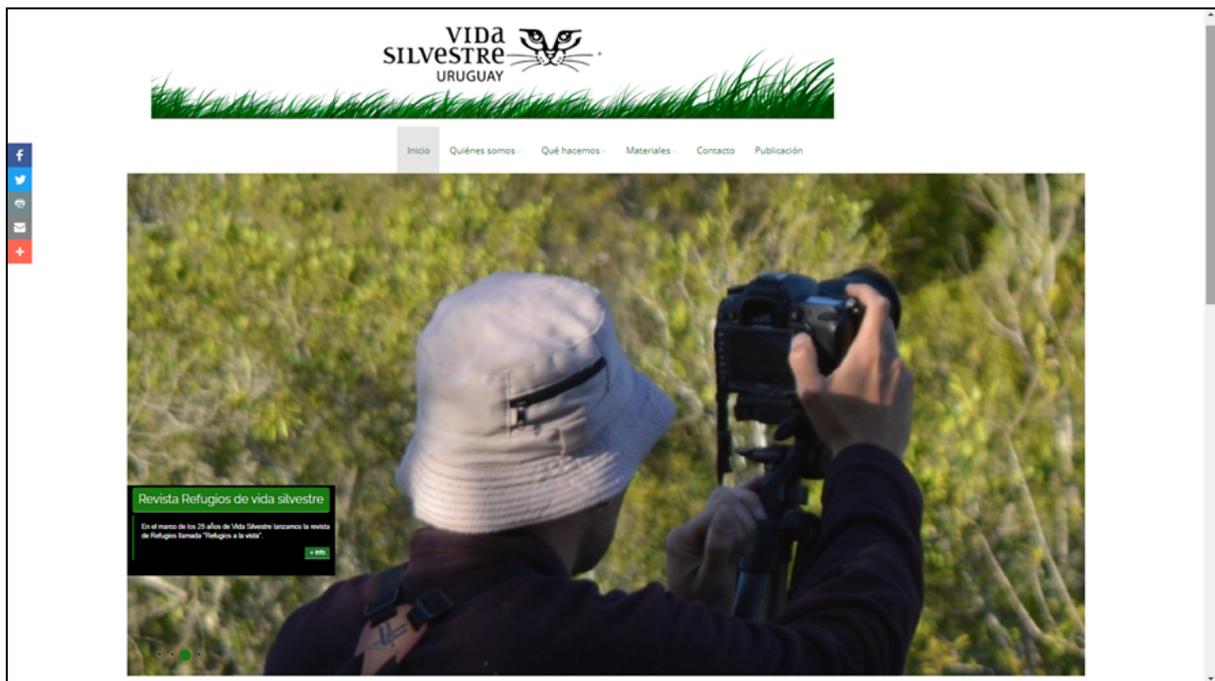
El logotipo de la ONG se encuentra visible en el gráfico junto a los logotipos del programa Refugios de vida silvestre o de la UICN. El formato y tipo de letra se mantiene entre los mismos y al mismo tiempo facilita su lectura.

En cuanto a su expresión, se mantiene cierta coherencia en el formato utilizado, ya que al comparar varios de los afiches, el logo de Vida Silvestre Uruguay tiene una posición definida. Esto facilita para sus lectores, identificar quién organiza o comunica.

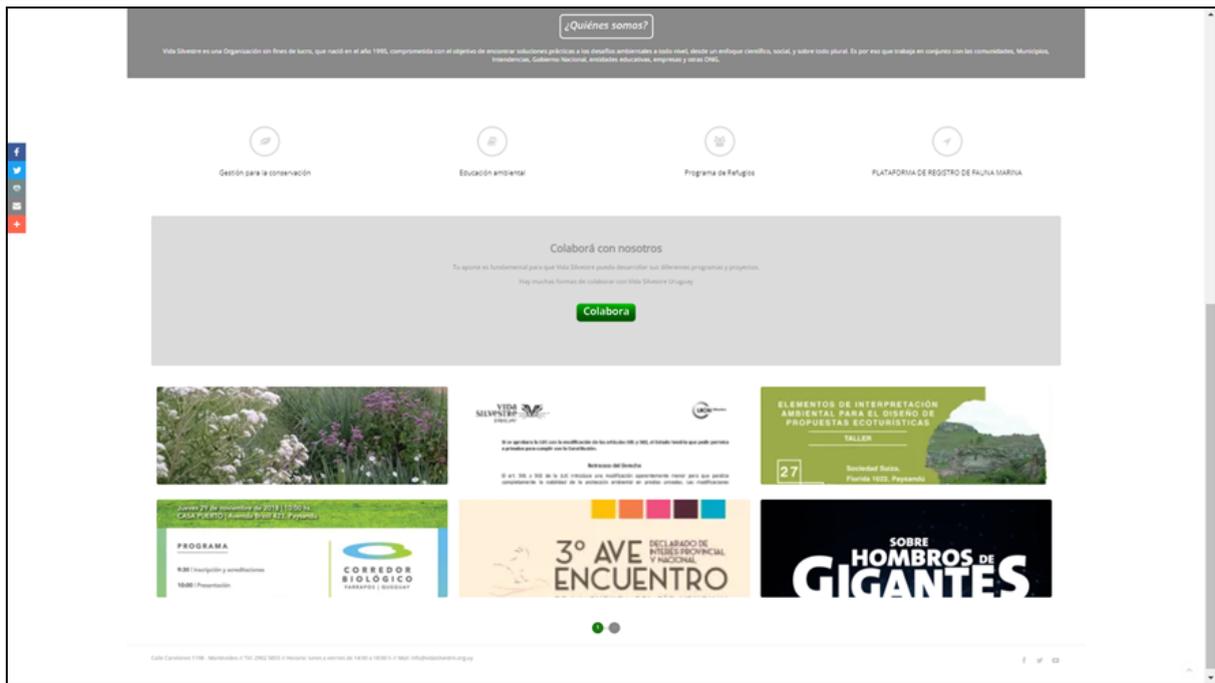
Otro de los documentos observados es su carta de presentación (*dossier*)³⁹ del año 2020. Se describe a la organización desde el inicio, con un diseño y colores en coherencia con los documentos anteriores. Al mismo tiempo, se observó en su escritura una intención descriptiva de los proyectos y articulaciones que tiene en su trabajo con otras organizaciones. En la descripción de estos, adquieren un perfil técnico en su lenguaje y presentación formal, en su mayoría son temas especializados de su actividad, que permiten una comprensión clara para su público.

6.8 Análisis del sitio web y redes sociales

A continuación se visualiza capturas de pantalla y definen los siguientes puntos del sitio web de VSUy:



³⁹ Carta de presentación de Vida Silvestre Uruguay. Ver en <https://vidasilvestre.org.uy>. Recuperado el 20 de octubre de 2021.



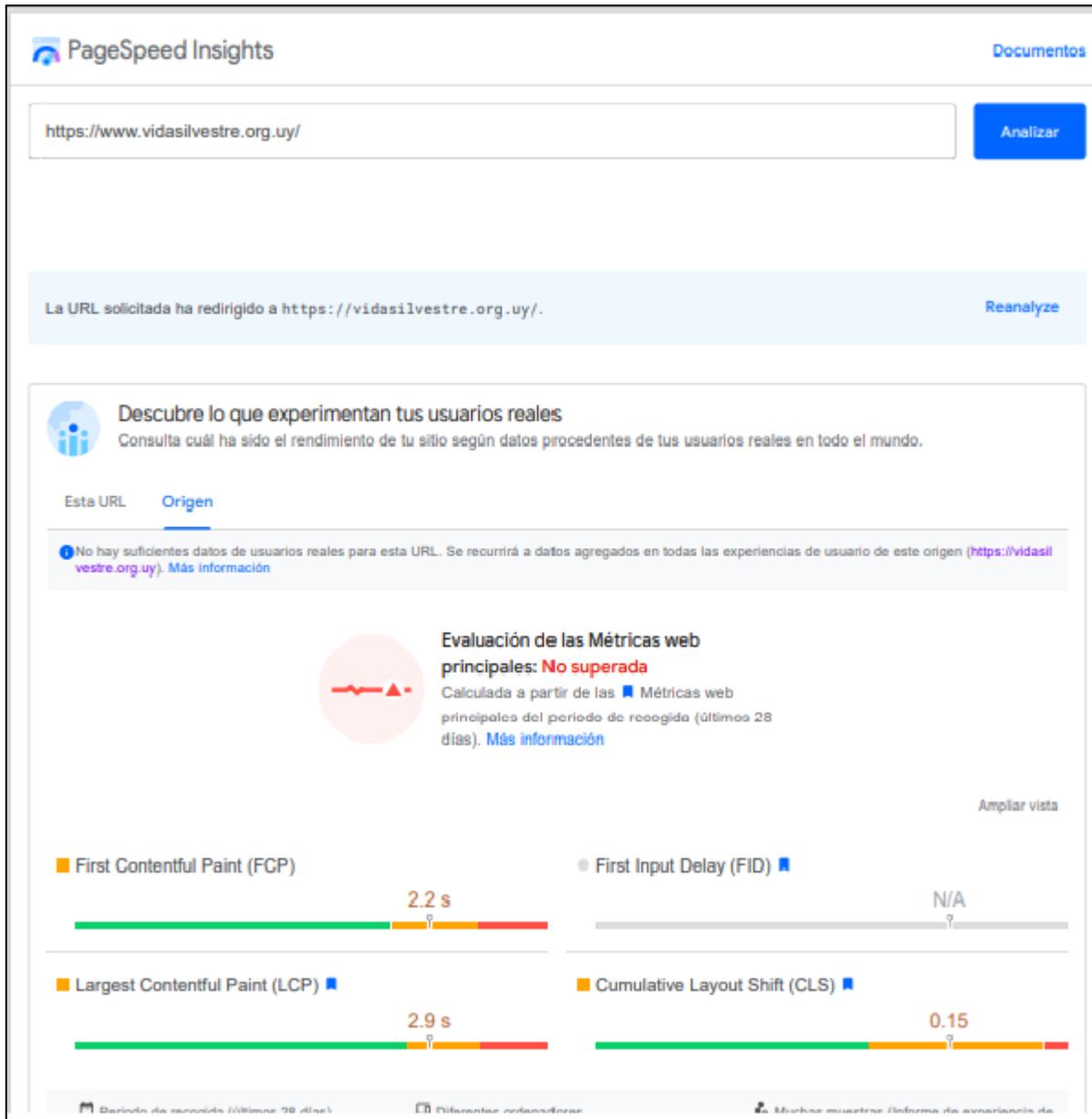
- El sitio web es un *Wordpress*⁴⁰ administrado por personal de la organización (gestor). Es un sistema para crear fácilmente páginas web de forma gratuita.
- En la revisión de la Web se observa a la URL de la organización (*www.vidasilvestre.org.uy*) clara y fácil de recordar, pero con un contenido cargado de pestañas.
- Al momento de diseñar una Web, se determina considerar al usuario en su formato, ya que le dan mayor importancia a ciertas características del sitio web. Los usuarios navegan a partir de ciertos patrones como tener los elementos de navegación orientados a la izquierda y en la cabecera (mayor atención e importancia en una Web). (ACS Calandria, 2019).
- El contenido se presenta cargado de pestañas en el encabezado, no del todo precisa. Cumple con los cometidos básicos de una Web pero su formato no es del todo interactivo. Existen pestañas que no funcionan o se encuentran para actualizar.
- La misión y visión de Vida Silvestre están presentes pero con bajo protagonismo gráfico-visual en la fuente utilizada. Es importante este punto ya que es un modo formal de presentación institucional hacia los receptores y que aparezca destacada en la Web.

Otros aspectos a tener en cuenta son que el logotipo es identificable y visible. Los colores de la página mantienen coherencia con sus documentos y otros gráficos que realiza y además

⁴⁰ Herramienta para la creación de páginas web comerciales. Sistema de gestión de contenidos lanzado en el año 2003.

figuran los mecanismos de contacto de la ONG. Por último, una de las ventajas es que el sitio web se encuentra perfeccionado y compatible para el ingreso desde dispositivos móviles.

A continuación, se detallan registros de pantalla de los resultados en cuanto a las características técnicas y velocidad del sitio web por medio de la herramienta *Page insights* google:





Diagnostica problemas de rendimiento

Obtén análisis detallados y recomendaciones al cargar tu sitio en un entorno simulado.

Esta URL

https://vidasilvestre.org.uy/

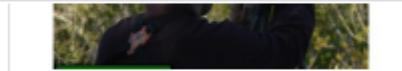


PageSpeed Insights

Documentos

calculadora.

▲ 0-49 ■ 50-89 ● 90-100



MÉTRICAS

Ampliar vista

■ First Contentful Paint

1,0 s

● Time to Interactive

1,2 s

■ Speed Index

1,7 s

● Total Blocking Time

0 ms

■ Renderizado del mayor elemento con contenido

1,8 s

■ Cumulative Layout Shift

0,115

📅 Captured at 2 may 2022, 16:15 GMT-3

📄 Escrito en emulado with Lighthouse 9.3.0

🔗 Carga de una única página

🕒 Carga inicial de la página

🔗 Limitación personalizada

🔗 Using HeadlessChromium 98.0.4758.102 with lr

📊 Ver gráfico de rectángulos



Mostrar auditorías relacionadas con: [FCP](#) [TBT](#) [LCP](#) [CLS](#)

The screenshot displays the 'OPORTUNIDADES' (Opportunities) section of Google PageSpeed Insights. It lists four items with progress bars and estimated savings:

Oportunidad	Ahorro estimado
▲ Reducir el tiempo de respuesta inicial del servidor	0,56 s
■ Publica imágenes con formatos de próxima generación	0,48 s
■ Elimina los recursos que bloqueen el renderizado	0,46 s
■ Usa un tamaño adecuado para las imágenes	0,16 s

Below this, a note states: 'Estas sugerencias pueden ayudar a que tu página cargue más rápido. No afectan directamente a la puntuación del rendimiento'.

The 'DIAGNÓSTICOS' (Diagnostics) section lists several issues:

- ▲ Asegúrate de que el texto permanece visible mientras se carga la fuente web
- ▲ Los elementos de imagen no tienen `width` y `height` explícitos
- ▲ Registra un procesador `unload`
- ▲ Publica recursos estáticos con una política de caché eficaz — Se han encontrado 28 recursos
- Evita encadenar solicitudes críticas — Se han encontrado 27 cadenas
- Medidas y marcas de User Timing — 4 tiempos de usuario
- Reduce el número de solicitudes y el tamaño de las transferencias — 54 solicitudes • 1296 KIB
- Renderizado del mayor elemento con contenido — 1 elemento encontrado
- Evitar cambios de diseño importantes — 3 elementos encontrados
- Evita tareas largas del hilo principal — 1 tarea larga encontrada

The footer of the screenshot shows the 'PageSpeed Insights' logo, a 'Documentos' link, and a section for 'AUDITORÍAS APROBADAS (24)' with a 'Mostrar' button.

En este análisis, se reconocen términos técnicos informáticos que a nivel de usuario podría necesitar asistencia para mejorar la Web diagnosticada. En términos generales, corresponden a los puntos mencionados anteriormente y los gráficos que aparecen, como por ejemplo el formato de imagen (tamaño y tipo).

En el caso de las redes sociales, son utilizadas por la ONG con el fin de publicar información gráfica y compartir boletines informativos, pero actualmente no lo utilizan con frecuencia ni retroalimentan con el público. Como se detalla en el análisis *Benchmarking*, se encontró una periodicidad de contenido indefinido de la organización.

Con respecto al Facebook e Instagram si bien son redes sociales con información de tipo gráfica (fotografías, afiches, efemérides y videos), no son utilizados periódicamente por la

organización. La característica de estas redes y en especial las de Vida Silvestre es su público, los cuales se comunican con la organización por este tipo de medio y no por los tradicionales.

En este sentido, se ubica una débil percepción del entorno sobre la ONG. En particular, con lo relevado de las entrevistas, actores relevantes utilizan estos nuevos medios de comunicación para interactuar e informarse con Vida Silvestre.

Se estandarizó con fines comunicativos entre integrantes de la ONG la aplicación de *Whatsapp* la cual utilizan para gestionar sus actividades y lo cotidiano. En segundo plano, se encuentra el correo electrónico, utilizado por los integrantes para compartir comunicados de la organización y al mismo tiempo, un canal de comunicación con el público externo desde el sitio web.

Además utilizan el canal de *Youtube*, donde publicaron su proyecto “*Refugios a la vista*”⁴¹, ciclo audiovisual con entrevistas a cada uno de los propietarios de los refugios y una columna radial en Radio Canelones donde participó parte de la ONG en discusión sobre varias temáticas de su índole con el fin de hacer visible su trabajo.⁴²

⁴¹ Ciclo audiovisual de los refugios y áreas protegidas por integrantes y socios de Vida Silvestre Uruguay. Ver en: www.vidasilvestre.org.uy, recuperado el 23/12/2021.

⁴² Radio Canelones, columna en el programa “*De Cerca*” con Vida Silvestre Uruguay. Recuperado de: <https://radiocanelones.com.uy/wp/columna-de-la-ong-vida-silvestre/>.

7. CONCLUSIONES

En este trabajo se buscó contribuir al fortalecimiento de la identidad de Vida Silvestre Uruguay, una organización con trayectoria en la valoración de la naturaleza y que acompaña las buenas prácticas en la conservación del medio ambiente.

Escenarios cambiantes afectan a la organización

En cuanto al análisis del estado de situación de la ONG, se visualiza que los escenarios donde interviene Vida Silvestre cambian constantemente, estos dan lugar a nuevos desafíos que afectan la relación de su estructura interna y con la de sus públicos. Estos desafíos surgen a partir de la generación de nuevas herramientas, espacios de interacción y comunicación instaladas en personas y organizaciones, para así satisfacer las demandas que produce el entorno del que forma parte.

En relación a este tema, se puede apreciar que los canales de comunicación de esta organización se encuentran desactualizados, como la Web y la poca participación en redes sociales. Al mismo tiempo, al investigar las acciones comunicativas de su contexto, esta ONG hace uso de otros canales en los que se desfasan con los utilizados por el resto de las organizaciones de su ecosistema. Además Vida Silvestre posee una periodicidad de participación indefinida en los nuevos canales comunicacionales.

Desfase en la forma y medios de comunicación utilizados por la ONG

En esta línea, a partir de los conceptos de Restrepo, M (1995) se muestra que cada vez es más nítido cómo los procesos de comunicación contribuyen a desarrollar formas de interrelación más participativas y comprometidas a dar mayor flexibilidad a las organizaciones como base de su permanente transformación. Se constató en este sentido, que VSUy se encuentra relegada en las formas de relacionarse y visibilizarse en su ecosistema, mientras que las organizaciones de su contexto, se encuentran en sintonía entre ellas por medio del uso de los nuevos canales de comunicación.

Se destaca en este abordaje, la importancia de trabajar en la organización los procesos de cambio desde la comunicación. Según Castells (1999), como se citó en Romero, L & Mancinas, R. (2016), estos procesos de cambio abren camino a generar relaciones entre personas y organizaciones, donde actualmente las relaciones se basan en la gran cantidad de información que las personas reciben por medio de las redes digitales. Sin embargo, se evidencia cierta desatención a estos aspectos, a lo que se suma la falta de recursos económicos que dificulta la permanencia del rol del comunicador en la ONG.

La importancia y el rol de un área de comunicación en VSUy

En particular, desde la organización se indica que en determinadas situaciones hubo "tiempos de gloria" con la labor del área de comunicación. Esto se desprende del análisis *Clipping* realizado, donde se observó en determinado período de tiempo, la figura de Vida Silvestre en

los medios de comunicación como referente técnico en materia ambiental. También se destacó en sus acciones de conservación de la biodiversidad gracias al trabajo de la comunicadora de la organización en ese momento.

Por otro lado, en el contexto donde participa la organización se observó un aumento en la tendencia mundial sobre el medio ambiente, conexión entre organizaciones con objetivos similares y las políticas actuales que respaldan las acciones que esta lleva a cabo para el cumplimiento de los ODS. A nivel social donde circula información, se encuentra el cambio generacional que construye nuevas alternativas para interactuar y aquí la ONG desarrolla sus actividades, pero la comunicación es débil, los proyectos como sus tareas no son reflejados para el resto de la sociedad.

La identidad como problema comunicacional y la ausencia del comunicador/a en la organización

A partir de los elementos hallados en las entrevistas, surge que los públicos de la organización no tienen claro los cometidos de ésta y muchas veces no reconocen a la organización y sus acciones. Ante esto, se entiende que Vida Silvestre presenta una identidad débil, considerado esto un problema en el marco de la comunicación organizacional.

Se concluye entonces, que el no tener un área o persona que gestione la comunicación de forma profesional, constituye uno de los factores que dificulta la visibilidad de la ONG.

Con esto se constata, que al estudiar el problema de comunicación que presenta Vida Silvestre, puede entenderse como una oportunidad para reconstruirse, ya que al tomar los conceptos de Pepe, Ana. (2011), la construcción de la identidad es un proceso complejo y que la inestabilidad de identidad, en realidad le confiere beneficios a la organización porque permite una mejor adaptación a las demandas del ambiente.

Actualmente, VSUy intenta reconstruirse nuevamente, pero con dificultades como las presentadas en este trabajo, entre las cuales se destaca la escasa planificación en materia comunicacional. De acuerdo con los planteos de Romero, L. & Mancinas, R. (2016), la comunicación planificada conduce al apalancamiento de la reputación, la responsabilidad y la relación con su entorno, viéndose estas obligadas a organizar sus interacciones internas y externas. Entre las interacciones internas, es necesario construir un núcleo de trabajo sólido para la gestión y concreción de sus objetivos, ya que los procesos comunicacionales no figuran desde el comienzo de sus proyectos.

Por último, Vida Silvestre posee cierto grado de profesionalismo y calidad en sus acciones, pero si estas no son comunicadas y percibidas por sus públicos, no logra consolidar su identidad fuera de sus fronteras como organización.

8. RECOMENDACIONES

Con respecto a este capítulo de recomendaciones, a partir de los lineamientos, aportes y acciones de la comunicación, se busca colaborar en el cumplimiento de los cometidos de Vida Silvestre, una ONG dedicada a mejorar la calidad de vida humana y a la vez, promover el desarrollo económico y productivo en compatibilidad con la preservación y conservación de la biodiversidad.

En relación a lo expuesto anteriormente, se recomienda:

1. Establecer un equipo que gestione la comunicación de forma profesional para aplicar estrategias, herramientas y acciones que permitan fortalecer la identidad organizacional de Vida Silvestre, su vínculo con el entorno y se adapte a los escenarios de contingencia.
2. Definir una serie de temas sobre preservación y conservación de la biodiversidad para posicionarlos en la agenda pública y darle visibilidad a la organización.
3. Desarrollar estrategias de comunicación interna que contribuyan a la organización de trabajo y al sentido de pertenencia entre sus colaboradores/as.
4. Capacitar a los integrantes de Vida Silvestre en habilidades comunicacionales que le permitan entender su importancia, colaborar y ser parte de sus procesos para cumplir con los cometidos de la organización.
5. Actualizar(diseño y contenidos) y dinamizar los canales digitales, tanto Web como redes sociales, para entablar comunicaciones efectivas con sus públicos.

9. REFLEXIÓN PERSONAL

A partir de este trabajo, se logra entender que las organizaciones existen a partir de una necesidad. Como reto, buscan crear vínculos significativos y valor en los nuevos escenarios de su entorno.

Estos nuevos escenarios favorecen y fomentan el aprendizaje entre individuos por medio del uso de herramientas de comunicación, utilizadas por instituciones y organizaciones de la sociedad civil con el fin de satisfacerse. Lo más importante, son las personas, ya que los autores trabajados entienden que las organizaciones están constituídas por personas unidas entre sí y cada interés particular se transforma en un interés colectivo expresados en organizaciones.

Cada vez más, las organizaciones como Vida Silvestre, se transforman en consultoras y ofrecen servicios a agentes internacionales y entes del Estado, además de aportar valor al resto de la sociedad civil para su desarrollo. En esta oportunidad, es como las ONG construyen cierta posición e identidad en el ecosistema por medio de estas prácticas.

Al mismo tiempo, en la actualidad es una forma de “venderse” en todos los aspectos, una forma de presentación y actuación en el escenario. Con esto se quiere decir que dentro del ámbito participativo y estratégico es como una organización comparte sus objetivos, genera un espacio de interacción y permanece en el tiempo para satisfacer sus necesidades.

En este sentido, se comprende que la comunicación como aspecto de supervivencia en las organizaciones merece gran dedicación, ya que posibilita la forma en cómo organizarse, proporcionar ideas, contribuir a la toma de decisiones y resolver problemas.

Ante lo expuesto, el comunicador organizacional es una pieza necesaria en la vida de las organizaciones. Este permite, por medio de la planificación de su trabajo, lograr armar estrategias de comunicación para que la organización se adapte al lugar donde se encuentra inserta. Del mismo modo, vincular a todos los actores de la organización para aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta. De esta forma, nos preguntamos: dónde estamos; a dónde queremos llegar, para conocer la situación actual de una organización y su alcance con el fin de construir beneficios anticipadamente.

Finalmente, este trabajo pretende generar un antecedente y un punto de partida para futuras intervenciones, ya que se considera que las dinámicas actuales de cambios permanentes en la sociedad, desde las culturas y formas de comunicación exige la constante reflexión y análisis de la temática.

10. BIBLIOGRAFÍA

- ACS Calandria (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en organizaciones*, Fundación UNIR & Pan para el mundo. Una contribución de la Oficina Regional Andina.
- Aljure Saab, Andrés (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación*, Método y recomendaciones prácticas para su elaboración, Universidad de la Sabana, Editorial UOC, Barcelona 2015.
- Bobadilla Díaz, P. (2016). *Persistir en el intento: cambios y permanencias en la identidad y rol de las ONG fundacionales en el Perú 1990-2016*. Debates En Sociología n° 43 pp. 93-128. Recuperado a partir de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/19720>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Andros Impresores. Santiago, Chile.
- Del Giorgio Solfa, F. (2011). *El benchmarking en el Sector Público: Aportes y propuestas de implementación para la Provincia de Buenos Aires*. Universidad Nacional de Tres de Febrero. Buenos Aires, Argentina 2011.
- Etkin J. & Schvarstein L. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 2000.
- Fernández, Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, México, 1999. pp. 11-18.
- (Fundación Global Nature. (2021). Recuperado el 23 de agosto de 2021, desde <http://www.fundaciónglobalnature.org>)
- Grundmann, G. y Stahl J. (2002), *Como la sal en la sopa*. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Versión digital. Berlín, Alemania, 2004.
- (Vida Silvestre Uruguay. (2021). Recuperado el 28 de junio de 2021, desde <http://www.vidasilvestre.org.uy>)
- Hernandez Sampieri, R.; Fernandez Collado, C; Baptista Lucio, P. (2006), *Metodología de la investigación*, Cuarta edición, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, México.

- Irazábal, F., Santangelo, G., Martorelli y Ponce, M. (2010), La metodología de investigación en comunicación, Montevideo, Uruguay. Capítulo 1.
- (IMPO, Art. 47 de la Constitución Nacional. Protección del ambiente declarada de interés general en Uruguay. Recuperado el 1 de julio de 2021, desde <http://impo.com.uy/bases/constitución/1967-1967/47>)
- Kaplún, G (2003) Comunicación Popular: ¿es o se hace?. Nueva Tierra, Buenos Aires, pp 1-9.
- Levis, D; Dieguez, S; Koval, S. (2010). *Una propuesta metodológica para el estudio de la presencia de marca en los medios de comunicación (informe de investigación)*. Red Nacional de Investigadores en Comunicación. XVI Jornadas Nacionales de Investigadores en Comunicación, mesa n° 36, Universidad de Quilmes, Argentina, 2010.
- (ANONG, Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales. (2021). Recuperado el 29 de junio de 2021, desde <http://www.anong.org.uy>)
- (Aves Uruguay, (2021). Recuperado el 27 de diciembre de 2021, desde <http://www.avesuruguay.org>).
- Unicef Ke toolbox (2015), SNOW and PESTEL. Recuperado el 8 de agosto de 2021 de: www.unicef.org
- Taylor, S. & Bogdan R. (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, 1era Edición, Editorial Paidós, Barcelona, 1987, Capítulo 4.
- ¿Cómo hacer un buen clipping o resumen de prensa y para qué sirve?. Recuperado el 6 de enero de 2022 de: <https://dircomfidencial.com/comunicación/como-hacer-un-buen-clipping-20151021-0030/>
- (“La República” diario en versión digital (2022). Recuperado el 10 de marzo de 2022 en: [https://es.wikipedia.org/wiki/La_Rep%C3%BAblica_\(Uruguay\)](https://es.wikipedia.org/wiki/La_Rep%C3%BAblica_(Uruguay))).
- (“la diaria”, periódico en versión digital (2022). Recuperado el 9 de marzo de 2022 en: <https://ladiaria.com.uy/>).
- (“El País Uruguay”, diario en versión digital (2022). Recuperado el 9 de marzo de 2022 en: <https://www.elpais.com.uy/>).
- Martínez Pedrós, Daniel & Milla Gutiérrez, Artemio (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España. Ediciones Díaz De Santos. Capítulo 3.

- Nielsen, J. (1995). Principios de usabilidad web de Jacob Nielsen: diseño UX. Recuperado el 30 de abril de 2022 desde: <https://es.semrush.com/blog/usabilidad-web-principios-jakob-nielsen/>
- Pepe, A. Inés (2011). Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. Revista Dixit nº 14, Montevideo, Uruguay, 2011.
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. 4ta ed. Ariel. Barcelona, España.
- (“*Pandemia Covid 19*”. Recuperado el 20 de enero de 2022 desde: <https://es.wikipedia.org>).
- Romero, L. & Mancinas, R. (2016). Comunicación institucional y cambio social. *Claves para la comprensión de factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*. Editorial Egregius Ediciones. Sevilla, España, 2016.
- Santandreu, Alain (2007). *Instrumentos y estrategias para promover la participación ciudadana y de la sociedad civil en la gestión ambiental*. Serie de documentos de trabajo nº 10. Montevideo, Uruguay. Recuperado a partir de: https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/sites/ministerio-ambiente/files/documentos/publicaciones/dt10_santandreu_08.pdf
- Salas, Claudia (2011). *Estado del arte de la nueva comunicación estratégica en Iberoamérica y Colombia*. Signo y Pensamiento 59. Documentos de investigación, pp. 234-246. Universidad de Comunicación, Bogotá.
- Scolari, C. (2008). *De los nuevos medios a las hipermediaciones*. Hipermediaciones. Gedisa, Barcelona, 2008.
- Uranga, W. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*. Semana de la comunicación en las organizaciones. Rosario, Argentina.

Por razones de confidencialidad no se publica el capítulo 11. ANEXOS (pag. 60 a 95)