



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Trabajo final de grado

Licenciatura en comunicación

Docente responsable:

Prof. Adj. Siboney Moreira

Integrantes:

Bacqué, Larah / 5.154.983-3

Ferreira, Michael / 4.658.314-5

Quijano, Florencia / 4.474.249-2

Suárez, Magdalena / 5.673.799-4

Plan Estratégico de Comunicación

*Fortaleciendo redes,
construyendo el
camino*

Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo	5
2. Antecedentes	7
2.1. Problemas y/o necesidades de comunicación	7
3. Actualización del diagnóstico	9
4. Marco teórico	10
4.1. Comunicación interna	10
4.2. Comunicación externa	11
4.3. Canales	11
4.4. Públicos	12
4.5. Identidad organizacional	12
4.6. Imagen organizacional	13
4.7. Identidad visual	13
4.8. Posicionamiento	13
4.9. Sindicatos y comunicación	14
5. Metodología	16
5.1. Entrevista en profundidad	16
6. Objetivos de comunicación	17
6.1. Objetivo general	17
6.2. Objetivos específicos	17
7. Acciones	18
7.1. Capacitación	18
7.1.1. Ciclo de capacitación	18
7.1.2. Manual de comunicación	19
7.2. Comunicación entre la organización y sus públicos	21
7.2.1. Estrategia digital	21
7.2.2. Base de datos y formulario	22
7.2.3. Boletín digital mensual	23
7.3. Imagen y posicionamiento	24
7.3.1. Campaña institucional	24
7.3.2. Clips breves	27
7.3.3. Muestra fotográfica	29



7.3.4. Actualización de la identidad visual	30
8. Acciones realizadas por el equipo	32
8.1. Estrategia digital	32
8.1.1 Registro de actividades	32
8.2. Base de datos y formulario	32
8.2.1. Formulario de satisfacción	32
8.3. Boletín digital	33
8.3.1 Guía de Mailchimp	33
8.4. Clips breves	33
8.5. Encuesta para evaluar indicadores del PEC	34
9. Presupuesto	35
10. Cronograma	36
11. Reflexiones colectivas	37
12. Bibliografía	39
13. Documentos	41
14. Anexos	51



1. Resumen ejecutivo

El presente documento se desarrolla en base al diagnóstico de comunicación realizado en el año 2021 junto con el Instituto de Estudios Sindicales Universindo Rodríguez (INESUR), experiencia enmarcada en la práctica preprofesional propuesta desde el Seminario Taller de Comunicación Organizacional. El análisis realizado en el diagnóstico comunicacional unido con los acuerdos establecidos durante 2021 con INESUR, constituyen los principales antecedentes de este trabajo final de grado y por tanto, del plan estratégico de comunicación que se presenta.

INESUR fue creado en 2013 por la Confederación de Organizaciones y Funcionarios del Estado (COFE) con el objetivo de fortalecer el trabajo sindical con sustento teórico y práctico. La Confederación integra el Plenario Intersindical de Trabajadores- Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT), agrupa 54 sindicatos estatales¹ que representan a diferentes organismos de la Administración Central y tiene 22.000 afiliados².

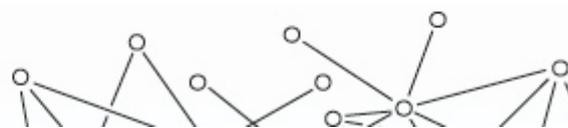
La organización está integrada por un director y subdirector, un pequeño equipo de trabajo rotativo compuesto por afiliados a COFE y dos personas que se desempeñan en el área de administración. Se caracteriza por ser una organización donde predomina el funcionamiento horizontal y el trabajo colectivo.

INESUR quiere potenciar su influencia a la totalidad de su público interno, los trabajadores afiliados a COFE (22.000). En el año 2020 este objetivo se vio afectado por la pandemia global de COVID 19, donde la formación se debía impartir en formato virtual y, como se estableció en el diagnóstico realizado, la organización no se encontraba preparada para ese cambio. Actualmente, la organización pudo retomar su funcionamiento normal y eso también implica un nuevo desafío.

A partir del diagnóstico realizado con la organización se evidenciaron problemas y necesidades de comunicación a nivel externo e interno de la misma. En ese sentido, el equipo desarrolló un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) con el objetivo de proporcionar las herramientas adecuadas para atender a los problemas y necesidades comunicacionales existentes, y aquellas que puedan surgir posteriormente.

¹ ABU, ACTAU, AFA, SUTRE, AFAIN, AFAL, AFBN, AFCGN, AFDIGIECO, AFDNA, AFDNT, AFEF, AFEU, AFGAP, AFI, AFINDA, AFINJU, AFINPRE, AFLA, AFMIE, AFMIT, AFONTU, AFRU, AFTC, AFUAGESIC, AFUC, AFUCMDN, AFUHID, AFUMI, AFUMIGRA, AFUMVOTMA, AFURECI, AFURSEA, AFURSEC, AFUSEC, AFUSHA, AFUSODRE, AFUTOP, AITU, ANFUCE, AODAMTOP, ASEEC, ATCDE, ATEC, ATMN, ATTN, FFSP, FUTRAVI, OFUPIPE, SIDOMTD, SITRAFU, SUINAU, SUEA, UTMIDES.

² <https://www.cofe.org.uy/historia-cofe/>



“fortaleciendo redes, construyendo el camino”

El presente trabajo se realiza bajo este claim, que refiere a potenciar y fortalecer los canales de comunicación interna y externa de la organización creando una relación armoniosa entre sus comunicaciones, que permita tejer un entramado de redes cohesionadas, con un plan de acción que funcione de guía para la organización. En este caso, el concepto de redes refiere a los vínculos que la organización establece con sus públicos.

2. Antecedentes

2.1. Problemas y/o necesidades de comunicación

En el Diagnóstico de Comunicación (Anexo N°1), realizado durante el segundo semestre de 2021, se identificó como el problema principal que enfrenta INESUR la **brecha importante entre lo que es la organización y lo que quiere ser**.



Fuente: elaboración propia del equipo recuperado del documento de Diagnóstico Comunicacional.

De ese problema principal detectado se desglosan varios subproblemas y sus componentes, como se puede observar en el cuadro 1. El primer problema identificado fue la dificultad que tiene la organización para desarrollar estratégicamente su comunicación y la carencia de un plan estratégico de comunicación. Ello dificulta la concreción de los objetivos comunicacionales propuestos, coadyuvado por la inexistencia de una guía o manual de funcionamiento, y la desactualización de sus vías de comunicación.

En segundo término, se identificó como problema la falta de un equipo de comunicación que se encargue de estas tareas y la necesidad de la organización de contar con personal

formado en el área. Debido a esta carencia, las comunicaciones no siguen determinados lineamientos para cumplir con objetivos específicos del Instituto.

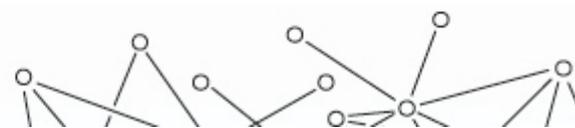
También se visibilizó la dificultad que tiene la organización para comunicarse con sus públicos internos y su baja interacción con sus públicos externos, actuales y potenciales, lo que obstaculiza su fidelización.

Por último, la organización no logra una visibilidad relevante y tiene una gran dificultad para posicionarse públicamente como un instituto de referencia, mostrando, por tanto, una imagen organizacional débil.

Al finalizar el diagnóstico, se presentaron a la organización los problemas y necesidades identificados por el equipo. En esta instancia de diálogo e intercambio, INESUR reconoció los problemas/necesidades propuestos y se acordó abordarlos de forma conjunta.

En cuanto a los públicos involucrados se destacan como internos: personal formado en comunicación, directivos, grupo operativo, encargada de la página web y la persona que gestiona las redes sociales. Respecto al público externo se identificaron: sindicatos pertenecientes a COFE, afiliados, CLATE, UDELAR, entre otros.

En conclusión, todos los integrantes de la organización son responsables de su comunicación ya que todo comunica. Por esto, proponemos que todas las áreas implicadas deberían planificar su comunicación siguiendo un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) para lograr una comunicación eficaz, coherente, precisa y correcta.



3. Actualización del diagnóstico

Desde la finalización del Diagnóstico en diciembre de 2021, al inicio del PEC en marzo de 2022, la organización realizó cambios relevantes para los fines de este documento. Dentro de la organización incorporaron dos personas nuevas al equipo, donde una de ellas se encarga de la parte de producción de contenido técnico para la página web y otra persona que se encarga de la edición de videos y creación de contenidos para las redes sociales. También lograron definir los roles de cada integrante dentro de INESUR, designando a una persona específica para la producción de contenido técnico y a otra encargada del equipo de comunicaciones.

Al momento se encuentran eliminando perfiles duplicados de las redes sociales (Instagram, Facebook y YouTube) y están planificando insertarse en una nueva plataforma, Twitter. INESUR también se propone un cambio o actualización de la imagen organizacional implementando varias de las recomendaciones propuestas en el Diagnóstico de Comunicación realizado por el equipo de la FIC. Sin embargo, no lograron implementar todas las recomendaciones propuestas por el equipo en el diagnóstico debido a que sus actividades se vieron dirigidas completamente al referéndum del 27 de marzo de 2022. Con respecto a este ítem, realizaron diversos cambios en la página web y en el canal de YouTube. Aunque estos cambios se pueden considerar como positivos, los problemas o necesidades subyacentes continúan estando presentes.

Se concluye que la organización está transitando un proceso de movimientos internos que surgen a partir de las recomendaciones y devoluciones que se realizaron en el Diagnóstico, y que habilitaron nuevos diálogos entre el equipo de trabajo e INESUR. Estas instancias de encuentro e intercambio sistemáticas y periódicas con la organización atravesaron todo el proceso de realización del PEC, aspecto que se valora muy positivamente.

4. Marco teórico

4.1. Comunicación interna

Toda la comunicación que tiene lugar dentro de la organización se denomina comunicación interna y tiene como cometidos motivar la cohesión de sus públicos internos así como lograr su adhesión a los objetivos de la organización. Está compuesta por canales formales, aquellos que son estructurados por la organización, y canales informales, aquellos que surgen de la interacción de los miembros de la organización.

La comunicación interna formal puede presentar flujos que circulen en cuatro vías (Kreps, 1995): 1)- verticales descendentes, desde la cúspide de la organización hacia los cargos inferiores; 2)- verticales ascendentes, desde los cargos inferiores hacia los cargos superiores; 3)- horizontales, entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo escalón jerárquico; 4) diagonales, son flujos que atraviesan los diferentes espacios y grupos que componen a la organización favoreciendo la cohesión entre pares y que todos sus miembros cuenten con una visión integral de la organización. Estos cuatro flujos comunicacionales se visibilizan en el diagrama de la organización donde se explican las jerarquías existentes. La comunicación interna formal se rige por la jerarquía y satisface las necesidades de las direcciones de las organizaciones. Por lo tanto, es administrada y regulada por ellos. Según Restrepo (1995), el proceso de comunicación es una red multidimensional dentro de un entramado que tiene cuatro dimensiones: in-formación, lo que da forma a la organización; divulgación, difundir una representación de algo; generador de relaciones, el intercambio que permite la socialización; y participación de acción de comunicación del “otro”, donde el otro tiene la oportunidad de intercambiar (p.95).

Sin embargo, aunque se trate de una comunicación planificada, ésta nunca es suficiente por lo que la comunicación interna informal siempre tiene un lugar dentro de las organizaciones. La comunicación interna informal se denomina, según Kreps (1995), como la vía clandestina y está compuesta por grupos y relaciones sociales que coexisten en la organización. Los integrantes de la organización utilizan esta vía para informarse sobre la organización y, en base a ella, deciden sus acciones. La estructura de la comunicación interna informal se define por quienes tienen información relevante sobre la organización, sus líderes y se trata de una comunicación espontánea que no se puede gestionar. Según Restrepo (1995), este tipo de comunicación cumple cuatro funciones en las organizaciones:



proveer información, hacer público lo que sucede, generar relaciones y hacer partícipes a los integrantes.

Los canales informales siempre tienen lugar dentro de las organizaciones. Sin embargo, si los canales formales no cumplen satisfactoriamente con su cometido y no tienen un correcto funcionamiento, los canales informales obtienen una mayor relevancia. Para evitar que circulen rumores incorrectos en los canales informales, que pueden repercutir en las acciones de los integrantes de la organización, es de suma importancia contar con canales formales que funcionen correctamente, para así también, evitar la incertidumbre que produce su ausencia.

4.2. Comunicación externa

Según Villafañe (1998), la comunicación externa se puede definir como la que divulga los elementos de la identidad organizacional hacia sus públicos para formar una imagen positiva de la organización en ellos y, por consiguiente, aportar al posicionamiento de la organización en la opinión pública. El autor reafirma la importancia de la relación con sus públicos para lograr una percepción favorable sobre la organización.

También se puede definir desde la teoría de sistemas abiertos que propone Kreps (1995), donde los cambios que se producen en el entorno afectan a las organizaciones y estas a su entorno. En ese sentido, la comunicación externa se inscribe en el intercambio de información y tiene como objetivo impactar sobre los públicos y el entorno a través de una retroalimentación constante alineado a los objetivos y estrategias de la organización.

4.3. Canales

Los canales de comunicación son aquellas vías por donde las organizaciones se comunican con sus públicos y por donde estos obtienen información sobre ellas. Según Capriotti (2009), existen tres niveles de comunicación: “los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización” (p.45). A través de estos niveles, los públicos reciben información que está interceptada por otras fuentes (medios de comunicación masivos y relaciones interpersonales) e información que recogen a través del contacto que ellos mismos tienen con la organización (contacto directo). Estos tres niveles de comunicación no funcionan de forma separada, sino que se “encuentran



integrados en un proceso continuo de interacción e influencia recíproca” (Capriotti, 2009, p.54).

4.4. Públicos

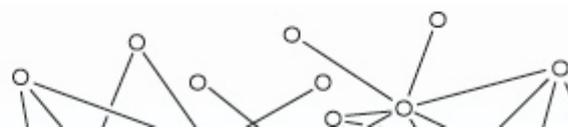
Para Capriotti (2009), los públicos son el “(...) conjunto de personas y organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (p. 74). En ese sentido, los públicos se generan por las relaciones similares que los diferentes grupos tienen con una organización, y eso tiene una implicancia en el funcionamiento de la misma.

Por otra parte, a través de Ferrari y França (2008) se observan diversas formas de clasificación de los públicos mediante tres criterios: dependencia, participación e interferencia. Esto permite determinar el vínculo de cada uno de los públicos con la organización respecto a si son esenciales o no para la existencia de la misma, así como también los que son necesarios pero no están vinculados directamente.

Los públicos se clasifican para poder desarrollar los criterios necesarios con el objetivo de lograr una adecuada comunicación, y enfatizar en aquellos públicos que resultan estratégicos para sus intereses.

4.5. Identidad organizacional

Capriotti (2021) define la identidad organizacional como un grupo determinado de principios y prácticas que tienen relevancia, permanencia, actúan como diferenciador y son compartidos por la mayoría de los integrantes de la organización (p.32). De acuerdo con Capriotti (2009), la identidad está compuesta por dos elementos, la cultura (lo que es, el alma de la organización) y la filosofía (la esencia a la que quiere alcanzar, la mente de la organización). A su vez, la organización tiene dos formas de comunicar la identidad organizacional, la conducta (lo que hace) y la comunicación organizacional (lo que manifiesta que hace). Por ende, los públicos de la organización sean internos o externos, generarán su propia percepción sobre la organización. Esto se genera a través de las acciones que realiza la organización y de todos los tipos de comunicación que produce, explícita o implícitamente. Se requerirá alinear todos los elementos y servicios para impartir una identidad sólida y coherente.



4.6. Imagen organizacional

La imagen organizacional, según Arranz (1997), se puede definir en tres niveles de perspectiva: “(...) lo que la empresa *dice*, lo que *es y hace* y lo que los demás *dicen* de ella” (p.50). A través de la identidad organizacional de la organización los públicos elaboran una imagen mental sobre todo lo que ella representa.

Costa (2001) define la imagen organizacional como “(...) la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (p. 58). Según el autor, se divide en imágenes mentales (es el imaginario de los públicos) y sensoriales (identidad visual). Esa imagen mental no se puede cambiar directamente ya que es el recuerdo que los públicos tienen sobre una organización y cuando el mismo es fuerte se manifiesta en determinados patrones de comportamiento que pueden ser moldeados por la organización. Por otro lado, Villafañe (2006) agrega que la imagen organizacional es un intangible, es un bien inmaterial que cumple el rol de elemento diferenciador ya que en la actualidad los productos y servicios no lo logran por sí mismos.

4.7. Identidad visual

Por identidad visual de la organización, se puede entender al sistema de elementos gráficos, que buscan representar la personalidad de la organización: logo, paleta de colores, tipografía y otros elementos de diseño que pueden acompañar a estos para transmitir la esencia de la organización. Chaves y Belluccia (2003) se refieren a estos elementos como signos identificadores, en tanto son utilizados para diferenciarse e identificarse. Los autores plantean que al elegir adecuadamente el signo identificatorio de la organización -en este caso refiriéndose al nombre- “ayuda a una identificación lo más ajustada posible al perfil estratégico de la organización, con el tiempo más breve posible y con la menor inversión económica”(Chaves y Belluccia, 2003, p.18). Sin embargo, indican que no son estos elementos los encargados de comunicar el posicionamiento de la organización, sino que al contrario, es el posicionamiento de la organización quien termina cargando de sentido al signo identificador.

4.8. Posicionamiento



Según Kotler & Armstrong (1996), el posicionamiento es “la manera en que los consumidores definen un producto (o servicio) a partir de sus atributos importantes” (p. 303). Al igual que la imagen organizacional, el posicionamiento se produce aunque la organización no lo planifique. Sin embargo, con determinadas estrategias se puede lograr direccionar ese posicionamiento a lo que la organización desea.

El concepto de imagen y el concepto de posicionamiento se entrecruzan, y separarlos, en algunos casos, se vuelve una tarea difícil. Debido a esto, Capriotti (2009) define el posicionamiento de dos formas, como “constructo de emisión” y como “constructo de recepción”. El primero refiere a que la organización desarrolla un rol activo en el posicionamiento y el público un rol pasivo (p.91). Es decir, la organización puede modificar el posicionamiento a través de determinadas estrategias organizacionales y se encarga de manejar “los elementos tangibles e intangibles necesarios para lograr una mejor ubicación en la mente de los futuros usuarios o compradores” (p.91). El segundo indica que el posicionamiento lo realizan los públicos de forma activa y la organización tiene un nivel muy bajo de control. El autor explica que el posicionamiento como un “constructo de recepción”, “sería una valoración que los sujetos realizan sobre ciertos productos, servicios, marcas u organizaciones a partir de los atributos que mejor definen el mercado en cuestión” (Capriotti,2009,p.93).

Según los autores Ries & Trout (1989), el posicionamiento no refiere a crear un concepto nuevo en la mente de los consumidores, sino que se trata de modificar los conceptos subyacentes logrando “reordenar las conexiones que ya existen” (p.1). Se refieren al posicionamiento como “constructo de recepción” porque sólo una fracción pequeña de un mensaje llegará a su destinatario. Por eso las organizaciones deben “concentrarse en la manera de percibir que tiene la otra persona, no en la realidad del producto” (p.3) o servicio.

4.9. Sindicatos y comunicación

Según la Enciclopedia Jurídica, se entiende por sindicato a “una asociación estable y permanente de trabajadores para la representación, defensa y promoción de los intereses económicos y sociales de éstos, que cuenta con personalidad jurídica y capacidad de obrar”³. Este tipo de organizaciones ha utilizado distintas formas para comunicarse, de acuerdo a su contexto y a los recursos con los que cuenta, especialmente para informar a sus públicos internos y externos, “compitiendo con las representaciones que los medios masivos hacen de los propios sindicatos y trabajadores” (Correa 2018, et ál, p.152).

³ <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/sindicato/sindicato.htm>



Un rasgo característico de los sindicatos es el uso de las reuniones y de las asambleas como medio importante de comunicación. En ellos, se busca promover la participación de los afiliados, y también se busca “el desarrollo de estrategias que ganen apoyo en la opinión pública e influyan en los sectores involucrados” (Correa 2018, et ál, p. 152). Adicionalmente, las movilizaciones también son actividades que forjan el relacionamiento entre los sindicatos y sus públicos. Debido a que aportan “(...)a la identificación de los propios afiliados con su sindicato y al mismo tiempo a la visibilización y reconocimiento de la sociedad en general” (Correa 2018, et ál, p. 151).



5. Metodología

El PEC se realiza sobre una base metodológica participativa en permanente diálogo con la organización de forma de generar un intercambio de información que permita elaborar las propuestas acordes a los objetivos de INESUR. A su vez, esto genera una apropiación por parte de los integrantes de la organización y que las acciones que se definan puedan mantenerse en el tiempo.

5.1. Entrevista en profundidad

Según Sampieri “en la entrevista cualitativa se pueden hacer preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera” (Sampieri 2014, p.407). A diferencia de las entrevistas cuantitativas, las cualitativas tienen una interacción que da un ámbito de amplitud y confianza con el entrevistado. Las entrevistas en profundidad “son un método que se utiliza para recopilar información de forma ordenada y busca comprender las opiniones y experiencias” (Sampieri 2014, p.397). El guión permite exponer los temas a tratar con preguntas generales, complejas, sensibles y de cierre.

En tal sentido, se utilizó la entrevista en profundidad como una de las herramientas donde se intercambió con los integrantes de INESUR sobre el diagnóstico realizado, se actualizó la información sobre la organización y se acordaron las acciones a llevar a cabo.

A su vez, se realizaron encuentros a lo largo de todo el proceso de definición y elaboración del PEC para evaluar las acciones a desarrollar, tomando como referencia el diagnóstico presentado. En acuerdo con INESUR, se llevaron a cabo instancias de intercambio con los responsables de las diferentes áreas que responden a la comunicación para elaborar en conjunto las propuestas que se incluyen en el PEC.

6. Objetivos de comunicación

6.1. Objetivo general

Fortalecer los procesos de comunicación internos y externos de INESUR para lograr una comunicación eficaz y coherente alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

6.2. Objetivos específicos

Aportar a la generación de herramientas y capacidades dentro de la organización que permitan una adecuada gestión, desarrollo y planificación de su comunicación.

Fortalecer los canales de comunicación existentes en INESUR, y promover canales nuevos a fin de mejorar la comunicación de la organización con sus públicos.

Potenciar el posicionamiento y la imagen proyectada por la organización.

Objetivos específicos	Acciones
Aportar a la generación de herramientas y capacidades dentro de la organización que permitan una adecuada gestión, desarrollo y planificación de su comunicación.	<ul style="list-style-type: none">● Ciclo de capacitación para abordar temas de relevancia sobre la gestión de la comunicación interna y externa● Manual de comunicación
Fortalecer los canales de comunicación existentes en INESUR, y promover canales nuevos a fin de mejorar la comunicación de la organización con sus públicos.	<ul style="list-style-type: none">● Base de datos● Estrategia digital● Boletín institucional
Potenciar el posicionamiento y la imagen proyectada por la organización.	<ul style="list-style-type: none">● Campaña institucional● Realizar clips breves para las redes sociales, página web y grupos de whatsapp, sobre las actividades de INESUR.● Muestra fotográfica● Actualización de la identidad visual



7. Acciones

7.1. Capacitación

7.1.1. Ciclo de capacitación

Se propone realizar un ciclo de capacitación en comunicación dirigido al equipo de INESUR para asegurar un total alineamiento de toda la organización con el PEC, así como para implementar correctamente las acciones que se describen posteriormente.

Se sugiere llevar a cabo capacitaciones en: gestión de la comunicación, canales y flujos de comunicación, gestión de redes, comunicación interpersonal, vocería y planificación estratégica.

Público objetivo	Equipo de INESUR
Indicador de resultado	Asistencia de todo el equipo a todas las sesiones del taller y curso aprobado por la mayoría.
Indicador de impacto	El equipo capacitado puede implementar el PEC y manejar la comunicación con total coherencia institucional.
Medios de verificación resultado	Lista de asistencia al ciclo de capacitación
Medios de verificación impacto	Entrevista colectiva a los seis meses, y una encuesta dirigida a los afiliados a COFE (principal público interno de INESUR)
Medios de comunicación	Se convocará al equipo por Whatsapp para invitar a participar en forma presencial.

Presupuesto:



Concepto	Subte ⁴
Ciclo de capacitación en comunicación	Instancia 1. - Conceptos básicos de comunicación - ¿Qué es un sistema de identificación visual? - Conceptos básicos para instrumentar la gestión de la identificación visual Instancia 2. - Plan de social media, ¿qué es? - Análisis: cómo realizar un diagnóstico en las diferentes redes sociales - Definición de lineamientos básicos: público, plataformas y objetivos - KPI's sociales - Guía de usos y estilos para redes sociales - Ejes temáticos y cronograma de publicaciones - Publicación y programación de publicaciones
Duración	5 horas
Precio	17.080

Teniendo en cuenta que la organización no cuenta con recursos económicos se sugiere vincularse a redes como por ejemplo la Universidad de la República a través de convenios y/o proyectos que apunten a realizar instancias de formación en comunicación. También se propone apelar a la formación que ofrece el Instituto Cuesta Duarte que se dirige a todos los afiliados.

7.1.2. Manual de comunicación

A su vez, se sugiere contar con un manual de comunicación interna que permita ordenar la gestión de la comunicación con sus públicos.

A través de este documento se pretende que el equipo de INESUR cuente con definiciones conceptuales y herramientas que faciliten el vínculo con los distintos públicos. El contenido del mismo incluirá los siguientes temas: breve introducción y presentación sobre la organización (misión, visión, valores), definición de comunicación interna (vertical, horizontal, ascendente, descendente), tipos de comunicación (formal e informal), organigrama, mapa de públicos y una guía de uso de los canales de comunicación.

⁴ Documento N°1



Público objetivo	Equipo capacitado en comunicación de INESUR.
Indicador de resultado	Manual de comunicación finalizado.
Indicador de impacto	Las comunicaciones de INESUR están alineadas y siguen el manual de comunicación.
Medios de verificación resultado	Aplicación del manual en sus comunicaciones.
Medios de verificación impacto	Encuesta a afiliados y entrevistas al equipo para evaluar su utilidad.
Medios de comunicación	Se envía el manual por email y se incluye en la página web de INESUR.
Frecuencia	Se realiza una sola vez.

Presupuesto:

Concepto	Calabria Digital ⁵
Manual de comunicación	<p>Analizar los canales existentes y herramientas actuales de comunicación. Esta integración de equipos permite tener una mirada amplia frente a la información histórica y el contexto actual. Identificar los aspectos y necesidades de mejora de la comunicación actual. Elaboración de un plan de comunicación externa e interna. Interna - implementación de canales internos y/o mejoras de los existentes. Externa- gestión de redes sociales. Evaluación de resultados mediante indicadores.</p> <p>Incluye diseño de logo y manual.</p>
Precio	9.760

⁵ Documento N°2



7.2. Comunicación entre la organización y sus públicos

7.2.1. Estrategia digital

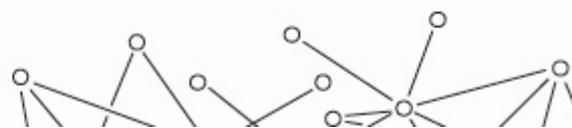
Para mejorar la comunicación entre la organización y sus públicos se propone implementar una estrategia digital para dar a conocer y potenciar el vínculo entre INESUR y los afiliados a COFE. Se propone que la estrategia digital se realice entre los integrantes de INESUR con el asesoramiento de un profesional formado en el tema. Se propone unificar los criterios de manejo de las redes sociales y elaborar una guía de uso que permita una gestión eficiente de las mismas.

Público objetivo	Afiliados a COFE
Indicador de resultado	Estrategia digital finalizada y aprobada.
Indicador de impacto	Lograr una mayor interacción con sus públicos objetivo.
Medios de verificación resultado	Documentación y aplicación de la estrategia digital
Medios de verificación impacto	Métricas de cada red social.
Medios de comunicación	Se aplicará la estrategia a las redes sociales de INESUR.
Frecuencia	Se realiza una vez.

Presupuesto:

Concepto	UY! Marketing Digital ⁶
Estrategia digital	Manejo de redes sociales + plan de comunicación: STANDARD PLAN. Gestión mensual.

⁶ Documento N°3

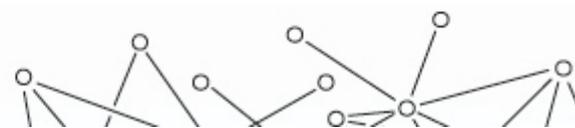


	Facebook e Instagram 3 publicaciones semanales (feed) 4 historias semanales Diseño gráfico Publicidad en Redes Sociales (pauta costo cliente) Derivación de consultas (de acuerdo a necesidad del cliente) Seguimiento, estadísticas y resultados Manejo imagen Institucional con derivación a medios locales para campañas de alto impacto
Precio	400 USD

7.2.2. Base de datos y formulario

Se plantea recopilar las bases de datos existentes para crear una única base de datos, con más componentes. También, se propone generar un formulario para evaluar los cursos ofrecidos por INESUR.

Público objetivo	Equipo de inesur (base de datos) y afiliados a COFE (Formulario).
Indicador de resultado	Base única de datos y formulario terminado.
Indicador de impacto	Utilización de una única base de datos en el envío de comunicaciones e implementación del formulario en su sitio web.
Medios de verificación resultado	Documentos aprobados por INESUR.
Medios de verificación impacto	Evaluación interna sobre el alcance de las comunicaciones a los afiliados y cantidad de afiliados que realizaron el formulario.
Medios de comunicación	Se difunde el formulario a través del sitio web y las redes sociales.
Frecuencia	Se realiza una sola vez.



Presupuesto:

Concepto	Precio unitario	Cantidad	Total
Base de datos	250/hrs	4	1000
Formulario	150/ hrs	2	300
TOTAL			1.300

7.2.3. Boletín digital mensual

Se propone implementar un boletín mensual digital, como soporte adicional a la revista que se emite, para fortalecer el vínculo entre la organización y sus afiliados. Esta herramienta permite un acercamiento de forma dinámica a través de una comunicación bidireccional con los afiliados.

En este, se incluye información sobre los cursos que ofrece INESUR, un tema tratado en profundidad, noticias breves relevantes y un ítem con los principales indicadores del mes.

Público objetivo	Afiliados a COFE que estén registrados en la base de datos.
Indicador de resultado	Documento diseñado, terminado y aprobado.
Indicador de impacto	Alcance y lectura del boletín.
Medios de verificación resultado	Boletín emitido a través de email y difundido por las redes sociales y página web de INESUR.
Medios de verificación impacto	Métricas de Gmail y encuesta a los públicos sobre llegada del boletín y lectura del mismo.
Medios de comunicación	Email y difusión por redes y sitio web.
Frecuencia	Se emite una vez al mes.



Presupuesto:

Concepto	Easy Digital Agency⁷
Diseño de boletín digital	Diseño por hoja \$1500 + IVA
Precio	\$14.640

Concepto	Mailchimp⁸	Sendinblue⁹
Difusión del boletín	2500 contactos - 25000 emails por mes	contactos ilimitados - 20000 emails por mes
Precio	U\$S 34	U\$S 25

7.3. Imagen y posicionamiento

7.3.1. Campaña institucional

La campaña institucional (sucesión de vídeos largos que siguen un concepto creativo) se realiza con el siguiente concepto creativo: “conocimiento y formación para defender tus derechos”. Con este concepto creativo se quiere difundir que INESUR brinda herramientas a sus participantes para mejorar su futuro, a través del conocimiento y la formación.

⁷ Documento N°4

⁸ Documento N°5

⁹ Documento N°6

BRIEF

Objetivo

Objetivo principal: informar sobre los cursos y actividades de INESUR.

Objetivo secundario: darse a conocer.

Mensaje creativo

Conocimiento y formación para defender tus derechos.

Identidad

5 conceptos que describan a la organización: responsabilidad, idoneidad técnica, solidaridad, seriedad, confiabilidad.

Percepción de su público: poco participativa, inalcanzable, invisible, lenta, importante, interesante, necesaria, inteligente.

Público

Edad: 22-65

Género: hombres, mujeres y otras identidades de género.

NSE: medio.

Profesión: diverso.

Locación: Uruguay.

Hábitos: les gusta formarse, mantenerse informado sobre los temas relevantes y prosperar en el trabajo.

Beneficios que espera: adquirir conocimiento, mejorar en el trabajo y defender sus derechos.

Especificaciones

Tipo de video: largo, 5 minutos máximo.

Tono: profesional, informativo.



Público objetivo	Afiliados a COFE
Indicador de resultado	Serie de videos terminados.
Indicador de impacto	Alcance de la campaña y su utilidad.
Medios de verificación resultado	Producto difundido en todos sus medios de comunicación.
Medios de verificación impacto	Métricas de las plataformas digitales y encuesta a los públicos sobre el contenido de los videos.
Medios de comunicación	Web institucional y redes sociales.
Frecuencia	Bimestral

Presupuesto 1¹⁰:

Concepto	Precio unitario	Cantidad	Total
Rodaje	\$500	8h	\$ 4.000
Editor	\$500	16h	\$ 8.000
		TOTAL	\$ 12.000

Presupuesto 2¹¹:

Concepto	Precio unitario	Cantidad	Total
Rodaje y edición	\$10.000	1	\$10.000
		TOTAL	\$10.000

¹⁰ Documento N°7

¹¹ Documento N°8



7.3.2. Clips breves

Se propone realizar una serie de vídeos cortos de 1 minuto que acompañen el mensaje de la campaña institucional.

BRIEF

Objetivo

Objetivo principal: Darse a conocer.

Objetivo secundario: atraer más afiliados.

Mensaje creativo

Conocimiento y formación para defender tus derechos.

Identidad

5 conceptos que describan a la organización: responsabilidad, idoneidad técnica, solidaridad, seriedad, confiabilidad.

Percepción de su público: poco participativa, inalcanzable, invisible, lenta, importante, interesante, necesaria, inteligente.

Público

Edad: 22-65

Género: hombres, mujeres y otras identidades de género.

NSE: medio.

Profesión: diverso.

Locación: Uruguay.

Hábitos: les gusta formarse, mantenerse informado sobre los temas relevantes y prosperar en el trabajo.

Beneficios que espera: adquirir conocimiento, mejorar en el trabajo y defender sus derechos.

Especificaciones

Tipo de video: corto, 1 minuto aprox.

Tono: profesional, energético, inspirador.



Público objetivo	Afiliados a COFE
Indicador de resultado	Producto aprobado y terminado.
Indicador de impacto	Comportamiento de los usuarios frente al producto
Medios de verificación resultado	Utilización del producto en medios de comunicación
Medios de verificación impacto	Métricas específicas de cada red social donde se publiquen los clips breves.
Medios de comunicación	Redes sociales, página web, grupos de Whatsapp.
Frecuencia	Bimensual

Presupuesto 1¹²:

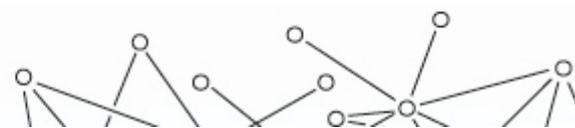
Concepto	Precio unitario	Cantidad	Total
Rodaje	2.000	1	2.000
Editor	1.000	1	1.000
TOTAL			3.000

Presupuesto 2¹³:

Concepto	Precio unitario	Cantidad	Total
Rodaje	1.000	1	1.000
Editor	1.500	1	1.500
TOTAL			2.500

¹² Documento N°9

¹³ Documento N°10



7.3.3. Muestra fotográfica

Se propone realizar una muestra fotográfica pequeña con 10 fotos en los distintos espacios de INESUR para representar todo lo que es y hace la organización. Se propone invitar a los referentes de los 54 sindicatos que integran a COFE. Se acompaña la muestra con una presentación del equipo de trabajo de INESUR que explica los cometidos de la organización en una de las salas principales. Se propone acompañar la presentación con bebidas y aperitivos. Al finalizar la presentación se reparten folletos con las actividades de INESUR.

Público objetivo	Referentes de los 54 sindicatos
Indicador de resultado	Muestra fotográfica realizada y finalizada
Indicador de impacto	Visibilidad de la organización y asistencia al evento.
Medios de verificación resultado	Documentación del evento.
Medios de verificación impacto	Encuesta sobre la percepción de la muestra fotográfica
Medios de comunicación	Convocar por email y whatsapp. Difundir muestra en la página web y redes sociales
Frecuencia	Una instancia de dos horas.

Presupuesto:

Concepto	Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total
Fotógrafo ¹⁴	Elaboración de banco de imágenes.	300	10	3.000

¹⁴ Documento N°11

Impresión ¹⁵	Foto en lona 90x60. 10% de descuento si se imprimen más de 10.	1343	10	13.430
Folletos ¹⁶	Frente a color 20x15.	-	500 (Mín.)	2.660
Diseño folletos ¹⁷	Diseño de un sólo lado.	1500+IVA	1	1.830
Aperitivos ¹⁸	Lunch para 50 personas.	-	-	19.690
TOTAL				40.610

7.3.4. Actualización de la identidad visual

Se propone contratar los servicios de una agencia para actualizar el logo existente a uno que represente lo que es y hace INESUR, acompañado de un manual de marca.

Público objetivo	Equipo de INESUR
Indicador de resultado	Manual de marca y logo nuevo diseñado, terminado y aprobado.
Indicador de impacto	Reconocimiento del cambio de identidad visual por sus públicos.
Medios de verificación resultado	Manual de marca y logo incorporado a todos sus medios.
Medios de verificación impacto	Encuesta a una muestra representativa del público.
Medios de comunicación	Difundir transformación por redes sociales.
Frecuencia	Se realiza una sola vez.

¹⁵ Documento N°12

¹⁶ Documento N°13

¹⁷ Documento N°14

¹⁸ Documento N°15



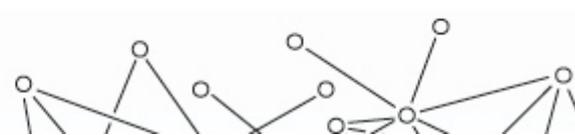
Presupuesto:

Concepto	Agencia Búho ¹⁹	UY! Marketing Digital ²⁰	Subte ²¹
Manual de marca + logo	<p>Diseño de LOGOTIPO: Logo Adaptable / Entrega en JPG y PNG / Entrega en PDF (Imprenta) / Manual de marca básico.</p> <p>DISEÑO GRÁFICO(1 diseño opcional): Tarjetas personales / Hojas Membretadas / Pie de mail / 3 imágenes para redes.</p>	<p>Generación de plan de comunicación y contenido audiovisual:</p> <p>Generar identidad visual, tono y posicionamiento de marca.</p> <p>Generar plan de comunicación en redes sociales.</p> <p>Elaboración de contenido gráfico para redes sociales (plantillas editables, banners y logos).</p>	<p>Diseño de identificación visual. Incluye: diseño de signo identificador (logotipo, isotipo, imagotipo o isologo). Elección de tipografías institucionales y paleta cromática complementaria, elementos gráficos, estilos y hasta 5 aplicaciones simples (plantillas para redes sociales, hoja membretada, firma de mail, por ejemplo) + 3 instancias de taller.</p> <p>Manual de identidad visual: se entregará un archivo .pdf con todos los lineamientos desarrollados para la identidad, así como los conceptos básicos para que el mismo sea entendidos por todos.</p>
Precio	16.836	850 USD	75.762

¹⁹ Documento N°16

²⁰ Documento N°17

²¹ Documento N°18



8. Acciones realizadas por el equipo

De las acciones descritas anteriormente, se acordaron realizar las siguientes:

8.1. Estrategia digital

Al comienzo del diagnóstico de comunicación, se realizó un análisis digital donde se explicaba el estado de las redes sociales y la página web, llegando a la conclusión de que INESUR carecía de una estrategia digital. Debido a esto, se creó una estrategia digital en conjunto con la organización en diversas instancias de diálogo e intercambio.²²

8.1.1 Registro de actividades

En el proceso de desarrollo de la acción nos encontramos con un escenario en el que la organización no accede con anticipación a información relevante sobre las próximas actividades a realizarse. Esto incide en la planificación de contenidos y en la producción de materiales a compartir por los distintos canales.

Se propone implementar el uso de un registro de actividades²³, que recabe la información básica necesaria de las actividades que necesiten ser comunicadas con anticipación.

8.2. Base de datos y formulario

En base a la propuesta del equipo de la FIC, INESUR recopiló las bases existentes y las unieron en una principal con las siguientes características de los afiliados: cédula, nombres y apellidos, departamento, sindicato, e-mail y número de teléfono.

8.2.1. Formulario de satisfacción

El equipo de trabajo de la FIC se encargó de crear un formulario²⁴ con el objetivo de recopilar los datos de contacto de los afiliados que participaron en los cursos y, a pedido de

²² Producto N°1

²³ Producto N°1.1

²⁴ Producto N°2

la organización, se agregaron preguntas para evaluar el nivel de satisfacción de los afiliados en relación a los cursos. Posteriormente, se identificó que la información de contacto se podía obtener directamente de los sindicatos, por lo que se adaptó el formulario para que sólo sirva como herramienta de recopilación de datos sobre el nivel de satisfacción de los afiliados.

8.3. Boletín digital

Alineado con la estrategia digital, se diseñó un boletín digital para que funcionara de guía para futuras publicaciones²⁵. En reunión con la organización se presentó una propuesta de diseño, contenidos de interés, frecuencia de publicación y canales por dónde enviarse.

El boletín digital incluye el siguiente contenido: un tema principal a desarrollar, información sobre los cursos que brinda la organización, noticias breves y datos de los principales indicadores del mes. Si bien se propuso un diseño, el mismo se ajustará de acuerdo al cambio de identidad visual que viene trabajando la organización. La frecuencia de envío por las distintas redes será los días 15 de cada mes. Se propone enviar el boletín digital a través de la plataforma Mailchimp. También se recomienda publicar el boletín en la página web de la organización y difundirlo por las redes sociales, creando así más contenido para la estrategia digital.

8.3.1 Guía de Mailchimp

Se realizó una guía básica donde se explicó cómo usar la plataforma en general y con aspectos específicos para la organización²⁶.

8.4. Clips breves

En varias instancias de diálogo con la organización, se definieron el guión y sus especificaciones. Al terminar de armar la idea creativa, se realizó un clip breve en conjunto con la organización²⁷.

Debido a que la organización no dispone de los recursos necesarios, por el momento, se tuvo que adaptar esta acción a un sólo video. Por lo tanto, se propone completar el video con una placa que brinde información sobre los cursos y las actividades de la organización.

²⁵ Producto N°3

²⁶ Producto N°3.1

²⁷ Producto N°4



Finalmente la organización optó por cambiar el concepto creativo por “conocimiento y formación para defender tus derechos” y agregar una placa con ese texto al final del video.

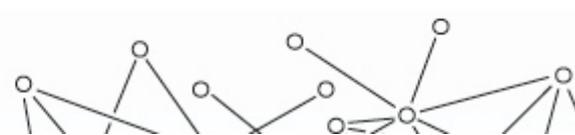
8.5. Encuesta para evaluar indicadores del PEC

Se propone realizar una encuesta²⁸ con el objetivo de evaluar los indicadores de cada acción realizada por el equipo de trabajo de la FIC en conjunto con la organización.

El objetivo de la encuesta es contar con información sobre la implementación del boletín digital, el video institucional y la estrategia digital. De esa forma se evaluarán los niveles de impacto de las acciones en cuanto a la satisfacción y llegada de las distintas herramientas propuestas. El formulario contará con preguntas cerradas y abiertas que permitan recabar información para medir el conocimiento de lo que hace INESUR así como sugerencias para mejorar el funcionamiento de dichas herramientas.

Acciones	Indicador de impacto	Formulación de preguntas
Estrategia digital	Lograr mayor interacción con sus públicos	<ul style="list-style-type: none"> - En su opinión, ¿considera que INESUR difunde información de forma ordenada y coherente? -¿Identifica mejoras en la comunicación de INESUR con respecto al año pasado? - ¿Cuáles son las mejoras que identifica?
Base de datos y formulario de satisfacción	Utilización de una única base de datos en el envío de comunicaciones e implementación del formulario en el sitio web.	Este indicador se mide de forma interna.
Boletín digital	Alcance y lectura	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Recibió el boletín mensual de INESUR? - ¿Por cuál de los siguientes medios accedió al boletín? - ¿El boletín le aportó información relevante? - ¿Cuáles fueron los temas que más le interesaron?
Clips breves	Comportamiento de los usuarios frente al producto	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Ha visto el video institucional de INESUR? -¿Tomó alguna de las siguientes acciones con respecto al video institucional?

²⁸ Producto N°5



9. Presupuesto

La siguiente tabla muestra cada acción y su presupuesto. Se eligieron estos presupuestos por su relación precio/servicio.

Acciones por única vez	Total
Ciclo de capacitación	\$17.080
Manual de comunicación	\$9.760
Base de datos + formulario	\$1.300
Boletín mensual (diseño)	\$14.640
Campaña institucional	\$12.000
Muestra fotográfica	\$40.610
Actualización de la identidad visual	\$16.836
TOTAL	\$112.226

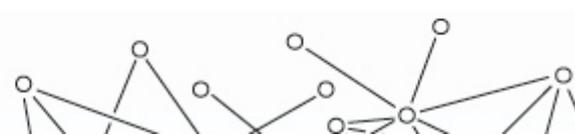
Acciones mensuales	Total
Estrategia digital	\$15.920
Boletín mensual (suscripción)	\$1.000
Clips breves	\$2.500
TOTAL	\$19.420

Tipo de acción	Total
Acciones por única vez	\$112.226
Acciones mensuales	\$19.420
TOTAL	\$131.646



10. Cronograma

Acciones / Mes	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4																												
Ciclo de capacitación																																				
Manual de comunicación																																				
Estrategia digital																																				
Base de datos																																				
Boletín mensual																																				
Video institucional																																				
Muestra fotográfica																																				
Actualización identidad																																				
Clips breves																																				



11. Reflexiones colectivas

Nuestra experiencia comenzó en el año 2021 de forma completamente virtual conformando el equipo a través de whatsapp e intercambiando mediante reuniones zoom. Esta es una de las características más importantes de todo el proceso, el trabajo en equipo. No nos conocíamos de antes y tampoco conocíamos nuestra forma de trabajar.

En las primeras clases del Seminario de Taller de Grado, después de haber formado los equipos, nos propusieron realizar un ejercicio: teníamos que imaginar que nos íbamos de viaje y teníamos que designar los roles que cada uno iba a desempeñar. Este ejercicio, que parecía tan simple y circunstancial, nos sirvió para entendernos y ver en qué áreas podríamos estar. Si bien hubieron momentos en los que nos intercambiamos los roles, se podía visualizar claramente el rol que ocupaba cada uno y esto se mantuvo en todo el proceso del trabajo.

La utilización del marco teórico como herramienta de consulta permanente nos permitió poder elaborar un análisis profundo y exhaustivo de los elementos principales que hacen a la comunicación de INESUR. A su vez, nos brindó la posibilidad de contar con una metodología acorde a nuestro trabajo. Tomamos como referencia los materiales teóricos de los distintos cursos que tuvimos durante toda la carrera de la Licenciatura en Comunicación de la FIC a través de un intercambio entre el equipo de trabajo.

A su vez el curso de Seminario Taller de Trabajo de Grado de Comunicación Organizacional fue un aprendizaje para poder elaborar el diagnóstico y el PEC, además de tener un acercamiento a la experiencia laboral como comunicadores y comunicadoras. Cabe destacar que contamos con el apoyo de todo el plantel docente del curso, principalmente nuestra tutora, que nos brindó asesoramiento y herramientas para llevar adelante nuestro trabajo. La estructura de trabajo con la tutora de reuniones quincenales hizo que pudiéramos mantener la motivación, sortear los obstáculos y seguir adelante.

El proceso del trabajo final de grado puso a prueba las habilidades de trabajo en equipo de todos, porque no se trata de una materia en la que puedes tener algún trabajo en equipo que dure un semestre, sino que se trata de un trabajo en equipo que dura por lo menos un año. Por lo que las aptitudes de ser empático, tolerante, paciente son muy importantes y pueden ser factores decisivos en la continuidad del trabajo. No sólo en términos de trabajo académico, sino como personas porque al tratarse de un proceso largo, la vida personal de cada uno “entra en el juego”.

Uno de los desafíos más importantes que tuvimos en el trabajo final de grado, fue pasar de lo teórico a lo práctico. Ya no se trataba de un caso hipotético, sino que era trabajar en la situación real de una organización con lo que ello implica: coordinar tiempos, mantener una



comunicación clara, asertiva y constante; tener presente y trabajar con el factor humano en la organización y sus comunicaciones, que en un ejercicio de clase no se le adjudica el grado de importancia que realmente tiene.

Algunas veces tuvimos que reevaluar lo planteado previamente, repensar la línea de trabajo, el objetivo y las herramientas a implementar. Es un trabajo en grupo y con una organización, por lo que también se necesitó de escucha al otro, de ser empático, de negociaciones y de acuerdos, y ceder.

En ocasiones tuvimos que volver a lo dado a lo largo de la carrera, seleccionar lo más acorde al trabajo que estábamos llevando adelante y evaluar la mejor forma de implementarlo. Los distintos aprendizajes y experiencias del trayecto de estudio y laboral, junto a las fortalezas, permitió complementarnos y poder apoyarnos en cada uno del grupo.

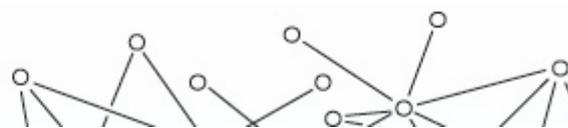
A lo largo de todo este proceso la relación con INESUR ha sido de diálogo permanente y recíproco durante todo el trayecto de elaboración del diagnóstico y del PEC. Conocimos a los integrantes de la organización en varias instancias de intercambio (presencial y virtual) y tuvimos la posibilidad de generar un vínculo que permitió conocer el rol de cada uno allí dentro. También recibimos de su parte material informativo que nos ayudó a saber más sobre el movimiento sindical, y en particular de COFE. La experiencia de trabajar junto a la organización fue muy enriquecedora, fue nuestra primera experiencia como comunicadores en una organización.

Este trabajo no solo nos enseñó a desempeñarnos como profesionales en el área de comunicación de una organización como es INESUR, sino que nos dejó herramientas para poder desempeñarnos en el futuro profesional. El trabajo en equipo, la comunicación constante y la organización, fueron factores clave para que el proceso de este trabajo final se diera de la mejor manera, logrando de esta forma todos los objetivos que nos habíamos puesto como grupo.



12. Bibliografía

- Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación. Cataluña, España: UOC.
- Arranz, J. (1997). *Gestión de la Identidad Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Capriotti (2021). Aspectos claves de la gestión de comunicación. En *DircomMAP, Dirección Estratégica de Comunicación*. Barcelona, España : Bidireccional.
- Capriotti, P. (2009). De la Identidad a la Comunicación Corporativa. En *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (pp.19-44). Santiago, Chile: Colección de libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2009). Los canales de la Comunicación Corporativa. En *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (pp.45-68). Santiago, Chile: Colección de libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2009). Imagen, Posicionamiento y Reputación: similitudes y diferencias conceptuales. En *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (pp.83-103). Santiago, Chile: Colección de libros de la empresa.
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de la Empresa*. Barcelona: El Ateneo.
- Chaves, N, Belluccia, R. (2003). Definiciones. En *La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos* (p. 15-19).. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social. Edición revisada*. España.
- Correa, M; Garaza, A; Moreira, S; Pritsch, F; Robledo, N; Sequeira, A. (2018). *Comunicación en los sindicatos: entre la acción urgente y la planificación estratégica*. Brasil: Entropía.
- Costa, J. (2001). La empresa y su imagen, hoy. En *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Estrella, M. Nuñez, V; Parrilla, S (2020): *Sindicalismo e innovación: Rol de las tic en la gestión de las organizaciones sociales*. Argentina: Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)
- Ferrari, M^a.A.; França, F. (2011). *Relaciones públicas. Naturaleza, funciones y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía.
- González, M. et ál. (2016). *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social.



-
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1996). Segmentación de mercados, mercados meta y el posicionamiento para la ventaja competitiva. En *Mercadotecnia* (p. 279 - 313). México: Prentice-Hall hispanoamericana.
 - Kreps, G. (1995). Sistemas de comunicación externa en las organizaciones. En *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
 - Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo Y Pensamiento*, 14 (26), 91-96. Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
 - Ries, A. & Trout, J. (1989). ¿En qué consiste el posicionamiento?. En *Posicionamiento*. España, Madrid: McGraw-Hill
 - Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores
 - Villafañe, J. (2006). La comunicación organizacional. *Comunicación y Política*, 73-79.
 - Villafañe, J. (1998). *La imagen positiva*. España: Pirámide.



13. Documentos

Documento N°1 . Presupuesto ciclo de capacitación - Subte.

SUBTE

Formación

Detalle	Precio
Taller de comunicación y redes sociales*	\$17.080 (\$14.000 + IVA)

*Contenidos del Taller Estrategia de Comunicación y Redes Sociales:

Instancia 1.

- Conceptos básicos de comunicación
- ¿Qué es un sistema de identificación visual?
- Conceptos básicos para instrumentar la gestión de la identificación visual

Instancia 2.

- Plan de social media, ¿qué es?
- Análisis: cómo realizar un diagnóstico en las diferentes redes sociales
- Definición de lineamientos básicos: público, plataformas y objetivos
- KPI's sociales
- Guía de usos y estilos para redes sociales
- Ejes temáticos y cronograma de publicaciones
- Publicación y programación de publicaciones

Duración de cada instancia: 2,5 horas (máximo 6 participantes)

Documento N°2 . Presupuesto manual de comunicación - Calabria Digital



objetivo de la propuesta

La comunicación interna, así como la externa, debe ser estratégica, alineándose con la misión y visión de la organización. Para ello es necesario plantear objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), cuando se plantean de esta forma, logran una mayor efectividad para el logro de metas.

Contribuir al desarrollo y formalización de la comunicación de INESUR, de manera tal que esta pueda contribuir e impactar positivamente en los objetivos de la organización, en un contexto de transformación que requiere de la aceptación y adhesión a los cambios.

Crear y alimentar una nueva cultura común, adaptada al contexto de la organización, mostrar cercanía y confianza, alinear en torno a objetivos, son algunas de las contribuciones que puede tener una gestión estratégica de la comunicación.



metodología

Proponemos la siguiente metodología para lograr una mayor efectividad en la comunicación interna y externa.

Analizar los canales existentes y herramientas actuales de comunicación. Esta integración de equipos permite tener una mirada amplia frente a la información histórica y el contexto actual.

Identificar los aspectos y necesidades de mejora de la comunicación actual.

Elaboración de un plan de comunicación externa e interna. Interna - implementación de canales internos y/o mejoras de los existentes. Externa- gestión de redes sociales.

Evaluación de resultados mediante indicadores.

presupuesto

Diseño Logo + manual de marca

Precio único \$8000 + IVA

Documento N°3 . Presupuesto estrategia digital - UY! Marketing Digital



Manejo de redes sociales + plan de comunicación:

STANDARD PLAN

- Gestión mensual
 - Facebook e Instagram
 - 3 publicaciones semanales (feed)
 - 4 historias semanales
 - Diseño gráfico
 - Publicidad en Redes Sociales (pauta costo cliente)
 - Derivación de consultas (de acuerdo a necesidad del cliente)
 - Seguimiento, estadísticas y resultados
-
- Manejo imagen Institucional con derivación a medios locales para campañas de alto impacto

COSTO mensual de U\$S 400

Documento N°4 . Presupuesto diseño de boletín -

EASY es una agencia de consultoría y marketing digital. Ayudamos a empresas a alcanzar sus objetivos comerciales a través de canales digitales, aprovechando nuevas tecnologías.

PROPUESTA ECONÓMICA:

Diseño de boletín electrónico:

Por hoja: \$ 1.500 + iva..

Documento N°5 . Presupuesto difusión del boletín- Mailchimp

¿Cuántos contactos hay en tu lista? 2.500 ▼ \$ USD ▼

	Mailchimp recomienda		
<h3>Premium</h3> <p>Funciones avanzadas para profesionales que necesitan más personalización</p> <p>Desde \$299 /mes*</p> <p>Compra ahora</p> <p><small>*Se aplican sobrecostos si se supera el límite de contactos o de envíos. Más información</small></p>	<h3>Standard</h3> <p>Herramientas de optimización y automatización basadas en datos para empresas que desean crecer más rápido</p> <p>Desde \$59 /mes*</p> <p>Compra ahora</p> <p><small>*Se aplican sobrecostos si se supera el límite de contactos o de envíos. Más información</small></p>	<h3>Essentials</h3> <p>Ideal para los que solo envían correos electrónicos y quieren asistencia a su alcance.</p> <p>Desde \$34 /mes*</p> <p>Compra ahora</p> <p><small>*Se aplican sobrecostos si se supera el límite de contactos o de envíos. Más información</small></p>	<h3>Free</h3> <p>Todas las herramientas multicanal que necesitas para desarrollar tu negocio y hacer crecer tu público</p> <p>Seleccionaste más contactos de los que permite este plan</p> <p>Límite de contactos excedido</p> <p><small>*Si se excede el límite de contactos o envíos por correo electrónico, el envío se interrumpirá. Más información</small></p>

Documento N°6 . Presupuesto difusión del boletín - Sendinblue

Plan Lite

Contactos ilimitados

En Sendinblue puedes tener tantos contactos como desees desde el plan gratuito.

Volumen de envío de emails por mes



Costo estimado mensual

Plan Lite **\$25.00**
Contactos ilimitados
20.000 Emails/mes

\$25 / mes

\$22.50 sobre una base anual

Regístrate

Documento N°7 . Presupuesto campaña institucional - Pardo Productora



**Pardo
Productora**

PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL

Cliente:

INESUR

Proyecto:

- **Video institucional**
- **Video corto para redes**

Fecha:

13 de junio de 2022

Presupuesto por audiovisual institucional:

8 horas de rodaje: \$ 4.000

16 horas de edición: \$ 8.000

Inversión total: \$ 12.000

Documento N°8 . Presupuesto campaña institucional - UY! Marketing Digital





UY SOMOS
para mí ▾

21 jun 2022, 18:50 (hace 6 días) ☆ ↶ ⋮

Con el motivo de realizar productos audiovisuales de organización, marca y/o empresa, incorporando tecnología innovadora en su rubro y posicionando su marca en las Redes Multimedia, generando una comunicación institucional unificada y con criterios definidos, para tal fin se anexan planes de nuestra Empresa.

Generación de plan de comunicación y contenido audiovisual:

- Generar identidad visual, tono y posicionamiento de marca.
- Generar plan de comunicación en redes sociales.
- Elaboración de contenido gráfico para redes sociales (plantillas editables, banners y logos).
- Elaboración de video institucional. (Costo base \$10.000, el costo puede variar según cantidad de piezas a realizar y duración de las mismas).
- Elaboración de banco de imágenes con fotografía profesional. costo: \$300 por foto (10 fotografías mínimo)

Costo (única vez): US\$ 850

Documento N°9 . Presupuesto clips breves - Mario Dutruel.



Mario Dutruel

para mí ▾

Hola Magui, seria según al idea que propones, 3000 pesos en total, 1000 pesos de edición y 2000 de rodaje



...

[Mensaje recortado] [Ver todo el mensaje](#)

OK!

Genial!

GRACIAS!

↶ Responder

➡ Reenviar

Documento N°10 . Presupuesto clips breves - Pardo Productora

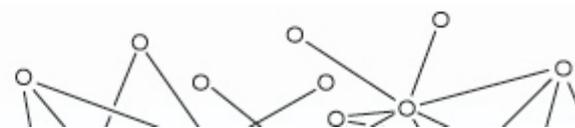
Presupuesto por clip audiovisual para redes:

2 horas de rodaje: \$ 1.000

3 horas de edición: \$1.500

Inversión total: \$ 2.500

Documento N°11. Presupuesto muestra fotográfica - Fotógrafo - UY Marketing



Con el motivo de realizar productos audiovisuales de organización, marca y/o empresa, incorporando tecnología innovadora en su rubro y posicionando su marca en las Redes Multimedia, generando una comunicación institucional unificada y con criterios definidos, para tal fin se anexan planes de nuestra Empresa.

Generación de plan de comunicación y contenido audiovisual:

- Generar identidad visual, tono y posicionamiento de marca.
- Generar plan de comunicación en redes sociales.
- Elaboración de contenido gráfico para redes sociales (plantillas editables, banners y logos).
- Elaboración de video institucional. (Costo base \$10.000, el costo puede variar según cantidad de piezas a realizar y duración de las mismas).
- Elaboración de banco de imágenes con fotografía profesional. costo: \$300 por foto (10 fotografías mínimo)

Costo (única vez): US\$ 850

Documento N°12. Presupuesto muestra fotográfica - impresión de fotos - FOTOIMAGEN: [Fotoimagen](#)

Lona 90x60

Lona mate impresa de gran calidad con opciones de terminación, como por ejemplo, ojales metálicos o varillas de madera en los extremos.

Título

Este campo es obligatorio.

Opciones

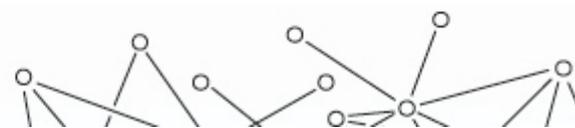
Lona con Varillas



Producto Seleccionado

Precio 1343.00 \$

Documento N°13. Presupuesto muestra fotográfica - impresión folletos - Fábrica de Folletos: [Fabrica de Folletos - Imprenta Online](#)



FOLLETO DESTACADO

FRENTE

20 x 15 cms

- Impresión a todo color
- Alta calidad
- Papel coteado brillo 115 grs
- No incluye diseño

★ 500 folletos \$ 2.180 + iva

★ 1000 folletos \$ 2.470 + iva

★ 2000 folletos \$ 2.800 + iva



Documento N°14. Presupuesto muestra fotográfica - Diseño de folletos - Calabria Digital

Diseño folletería

Precio por unidad \$1500 + IVA

Documento N°15. Presupuesto muestra fotográfica - Bebidas y aperitivos - Las Fontanes





LUNCH PARA 50 PERSONAS – 13 BOCADOS POR PERSONA

\$19.690,00

1

AÑADIR AL CARRITO

Categoría: Lunch Etiqueta: Lunch

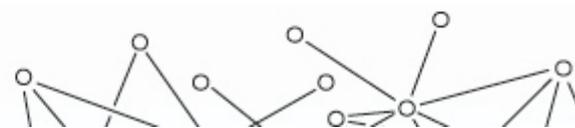
DESCRIPCIÓN VALORACIONES (0)

Descripción del producto

50 Personas
13 Bocados por persona
102 Sandw. Jamón y queso
102 Sandw. Surtidos
48 Sandw. Olímpicos
48 Sandw. Pan negro
Bondiola / Lomito
210 Bocaditos fríos
70 Jesuitas jamón y queso
70 Briox mixtos
4 Kg de Masas



Documento N°16. Presupuesto actualización identidad visual - Agencia Búho: [Agencia de Publicidad en Uruguay | Agencia Buho](#)



PACK IDENTIDAD VISUAL

Nuestros pack de Identidad visual para emprendedores cuentan con las piezas clave para que tu proyecto, comience en el mundo digital de una manera impactante, profesional y Memorable. Con un Diseño estratégico y una comunicación visual orgánica.

- Diseño de **LOGOTIPO**
 - Logo Adaptable
 - Entrega en JPG y PNG
 - Entrega en PDF (Imprenta)
 - Manual de marca básico
- **DISEÑO GRÁFICO**(1 diseño opcional)
 - Tarjetas personales
 - Hojas Membretadas
 - Pie de mail.
 - 3 imágenes para redes.

[Portafolio](#)
[Clientes](#)

Cotización: 2 pagos de \$ 6900 + iva
Tiempo: 20 días hábiles

- * Presupuesto válido por 30 Días.
- * Las cotizaciones no incluyen IVA
- * Cotización en Pesos Uruguayos

METODOLOGÍA DE PAGO

Financiado hasta en 12 cuotas sin recargo por mercado pago.
Pago total del proyecto por BROU o Efectivo **10% de descuento**.

2 pagos uno para comenzar con el proyecto de 50% y otro al finalizar el mismo con el 50% Restante. (Efectivo, Abitab o brou)

Metodología de trabajo

Una vez comenzado el proyecto, se envía el brief de proyecto. El mismo nos ayudará a determinar los parámetros estéticos que utilizaremos en el desarrollo de las piezas gráficas. Luego del envío del brief a los 3-4 días hábiles les enviaremos los primeros bocetos de las piezas, estos serán de 2 a 4 ejemplos totalmente originales.

Enviados los bocetos, aguardamos los comentarios de Uds. para realizar los cambios necesarios, hasta llegar al logotipo final. Una vez validado el logotipo se proceden a realizar las piezas gráficas acordadas. En caso de no tener más piezas gráficas, una vez finalizado el pago total del proyecto, se envían los archivos originales en sus diversos formatos.

Documento N°17. Presupuesto actualización identidad visual - UY! Marketing Digital

 **UY SOMOS**
para mí ▾

21 jun 2022, 18:50 (hace 6 días) ☆ ↶ ⋮

Con el motivo de realizar productos audiovisuales de organización, marca y/o empresa, incorporando tecnología innovadora en su rubro y posicionando su marca en las Redes Multimedia, generando una comunicación institucional unificada y con criterios definidos, para tal fin se anexan planes de nuestra Empresa.

Generación de plan de comunicación y contenido audiovisual:

- Generar identidad visual, tono y posicionamiento de marca.
- Generar plan de comunicación en redes sociales.
- Elaboración de contenido gráfico para redes sociales (plantillas editables, banners y logos).
- Elaboración de video institucional. (Costo base \$10.000, el costo puede variar según cantidad de piezas a realizar y duración de las mismas).
- Elaboración de banco de imágenes con fotografía profesional. costo: \$300 por foto (10 fotografías mínimo)

Costo (única vez): U\$S 850

Documento N°18. Presupuesto actualización identidad visual - Subte

Diseño de identificación visual

Detalle	Precio
Diseño de identificación visual. Incluye: diseño de signo identificador (logotipo, isotipo, imagotipo o isologo). Elección de tipografías institucionales y paleta cromática complementaria, elementos gráficos, estilos y hasta 5 aplicaciones simples (plantillas para redes sociales, hoja membretada, firma de mail, por ejemplo) + 3 instancias de taller.	\$50.508,00 (\$41.400,00 + IVA)
Manual de comunicación e identificación visual.	\$25.254,00 (\$20.700,00 + IVA)
Total	\$75.762,00 (\$62.100,00 + IVA)

Etapas de trabajo:

1. Reunión de briefing
2. Primer taller colaborativo: conceptualización colectiva
3. Etapa de investigación
4. Etapa de bocetado
5. Segundo taller colaborativo: presentación de primeros bocetos e intercambio
6. Etapa de ajustes
7. Tercer taller colaborativo: presentación de avances en base a los ajustes propuestos en el segundo taller
8. Etapa de ajustes
9. Presentación final
10. Desarrollo de manual de identidad visual + aplicaciones
11. Entrega de materiales
12. Evaluación
13. Revisión a 6 meses

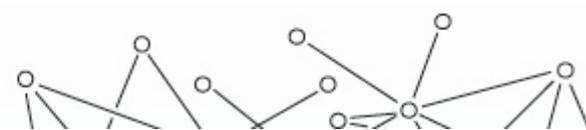
Entregables:

Signo identificador: se entregará el signo identificador en formato vectorial, .jpg, .png y .pdf con sus respectivas variables de color (a color, a una tinta y escala de grises).

Manual de identidad visual: se entregará un archivo .pdf con todos los lineamientos desarrollados para la identidad, así como los conceptos básicos para que el mismo sea entendidos por todos.

Tipografías para instalar. Archivos de las aplicaciones realizadas.

14. Anexos



Anexo N°1

Diagnóstico de comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación

DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL



BACQUÉ, LARAH / 5.154.983-3
FERREIRA, MICHAEL / 4.658.314-5
QUIJANO, FLORENCIA / 4.474.249-2
SUÁREZ, MAGDALENA / 5.673.799-4

DOCENTE RESPONSABLE:
PROF. ADJ. SIBONEY MOREIRA

Tabla de contenido

Introducción	4
Composición interna de INESUR	5
Problemas y/o necesidades de comunicación	6
Marco teórico	7
Comunicación organizacional	8
Comunicación estratégica	8
Comunicación interna	9
Comunicación externa	10
Plan estratégico de comunicación	11
Públicos	11
Cultura organizacional	12
Imagen organizacional	13
Identidad organizacional	14
Sindicatos y comunicación	15
Metodología	16
Bitácora	16
Entrevista semiestructurada	16
Encuesta	17
FODA	18
Análisis Digital	18
Análisis de problemas comunicacionales	19
Dificultad para desarrollar una comunicación estratégica y carencia de plan estratégico de comunicación.	19
Ausencia de equipo de comunicación y personal capacitado en el área.	20
Dificultad de la organización para comunicarse con sus públicos internos.	22
Falta de visibilidad de la organización (posicionamiento).	24
Brecha entre lo que la organización es y quiere ser	27

Conclusión	27
Recomendaciones	28
Dificultad para desarrollar estratégicamente la comunicación y diseñar un plan estratégico de comunicación	28
Ausencia de equipo de comunicación y personal capacitado en el área	29
Dificultad de la organización para comunicarse con sus públicos internos	29
Poca visibilidad de la organización (posicionamiento)	29
Recomendaciones generales	30
Bibliografía	31
Anexos	33
Anexo N°1: Bitácora grupal	33
Anexo N°2: Entrevista N°1	36
Anexo N°3: Entrevistas semiestructuradas individuales	39
Anexo 3.1. Entrevista N°2.	39
Anexo 3.2. Entrevista N°3.	40
Anexo 3.3. Entrevista N°4.	41
Anexo N°4: Pauta de la encuesta	41
Anexo N°5: Análisis FODA	49
Anexo N°6: Métricas sitio web y moodle	50
Anexo N°7: Fotos de INESUR y COFE	51

Introducción

INESUR fue creado en el año 2013 por la Confederación de Organizaciones y Funcionarios del Estado (COFE), para el fortalecimiento del trabajo sindical mediante la unión de la teoría y la práctica, puesto que a su entender “(...) la investigación y la formación son un aporte esencial para que la lucha sindical adquiera los niveles de desarrollo y fortaleza que le permitan enfrentar y superar las contradicciones de la etapa”.¹

COFE por su parte integra el Plenario Intersindical de Trabajadores- Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT) y está compuesta por 54 sindicatos estatales² que representan a diferentes organismos de la Administración Central. Actualmente cuenta con 22.000 afiliados.³

El Instituto de Estudios Sindicales “Universindo Rodríguez” (INESUR), toma dicho nombre en homenaje al histórico investigador y sindicalista que realizó diversos trabajos de recuperación de la memoria sindical y política en Uruguay.

Dentro de sus objetivos el Instituto se plantea crear espacios de colaboración colectiva y de intercambio entre trabajadores, académicos e intelectuales comprometidos con los cambios sociales. Asimismo, se propone aportar herramientas para la mejora de las condiciones de trabajo y la negociación colectiva, así como brindar insumos para la comprensión del papel del Estado y sus diferentes ámbitos de inserción. Por otra parte, de acuerdo con su página web, dentro de sus objetivos de largo plazo se propone colaborar también con “(...) la erradicación de las relaciones de explotación”. Para alcanzar dichos objetivos la organización lleva adelante y centra sus tareas en la realización de actividades de formación dirigidas a todos los afiliados a COFE, donde se abordan temáticas vinculadas a la administración pública; se realizan investigaciones sobre temas de

¹ <https://inesur.org/index.php/aboutme>

² ABU, ACTAU, AFA, SUTRE, AFAIN, AFAL, AFBN, AFCGN, AFDIGIECO, AFDNA, AFDNT, AFEF, AFEU, AFGAP, AFI, AFINDA, AFINJU, AFINPRE, AFLA, AFMIE, AFMIT, AFONTU, AFRU, AFTC, AFUAGESIC, AFUC, AFUCMDN, AFUHID, AFUMI, AFUMIGRA, AFUMVOTMA, AFURECI, AFURSEA, AFURSEC, AFUSEC, AFUSHA, AFUSODRE, AFUTOP, AITU, ANFUCE, AODAMTOP, ASEEC, ATCDE, ATEC, ATMN, ATTN, FFSP, FUTRAVI, OFUCIPE, SIDOMTD, SITRAFU, SUINAU, SUEA, UTMIDES.

³ <https://www.cofe.org.uy/historia-cofe/>

interés, con el aporte de actores externos, entre ellos la Udelar; y se trabaja en una línea de publicaciones. De esta forma, la organización asume como lema la siguiente frase del pensador, filósofo, político y teórico marxista italiano Antonio Gramsci: *“Instrúyanse porque necesitaremos de toda nuestra inteligencia, conmuévanse porque necesitaremos de todo nuestro entusiasmo, organícense porque necesitaremos de toda nuestra fuerza”*.

INESUR se plantea asimismo mejorar el alcance de la institución para que sus integrantes puedan beneficiarse de los servicios que prestan y generar un intercambio colectivo. Se definen como una organización con una modalidad de funcionamiento horizontal y una concepción de trabajo colectiva a fin de reforzar la participación en comunidad.

INESUR cuenta como parte de su estructura de funcionamiento con un director y subdirector, cuyos roles son de carácter honorario, un equipo de trabajo integrado por afiliados de COFE y dos administrativas. La organización tiene como público interno al que pretende llegar a los 22.000 trabajadores afiliados a COFE.

Es importante mencionar, que como consecuencia de la pandemia por COVID 19 la organización tuvo dificultades para continuar con su filosofía de investigación y de formación, ante lo cual debió realizar ajustes a su funcionamiento, entre ellos la incorporación de herramientas virtuales, como el uso de la plataforma zoom. La adaptación a este nuevo contexto no le ha resultado sencilla, no obstante, lograron sostener sus actividades y ajustar sus canales de comunicación. Simultáneamente, se continúa trabajando en la búsqueda de herramientas que le permitan mejorar y potenciar la relación con sus públicos.

INESUR aspira posicionarse como organización que brinda apoyo para el aprendizaje de sus integrantes, que proporciona herramientas para la lucha sindical, así como incorporar más integrantes.

Composición interna de INESUR

La organización está compuesta por un total de siete miembros, dentro de los cuales se identifican los siguientes roles y tareas: director, subdirector, dos personas administrativas y un grupo asesor.

El director está a cargo del área de investigación y asesoramiento. Allí se investiga y difunde contenido que concierne a las condiciones laborales de los trabajadores estatales; y se asesora a COFE y a los respectivos sindicatos que lo conforman en las negociaciones y en las distintas instancias que llevan a cabo. Por su parte, el subdirector tiene a cargo el área de comunicación, es quien decide y planifica el contenido a publicar en las distintas redes. A su vez, también es el encargado del área de formación que abarca los cursos y capacitaciones a los afiliados y a los veedores.⁴ Las dos personas que cumplen tareas administrativas apoyan en las áreas mencionadas y distribuyen a los veedores que son enviados a los concursos de ingresos y ascensos realizados en el Estado. Por último, de forma no permanente, hay “compañeros” que apoyan en los temas y acciones que se vinculan a las especialidades en las que se desempeñan, formando parte de las asesorías que brinda INESUR junto al director: un responsable en tareas informáticas, otro en temas legales y otro enfocado en la tercerización en el Estado.

Problemas y/o necesidades de comunicación

El principal problema de comunicación identificado en la organización es la existencia de una **brecha importante entre lo que es la organización y lo que quiere ser**.



⁴ Observadores en los concursos de ingreso y ascenso de personal en el ámbito estatal, siendo su cometido ser garantes de la igualdad de condiciones de los postulantes.

El problema central es la dificultad para desarrollar estratégicamente la comunicación de la organización y, vinculado a esto, la carencia **de un plan estratégico de comunicación** alineado a los objetivos que INESUR se propone. Esto se evidencia al mismo tiempo en que los canales formales y medios de comunicación se encuentran desactualizados, desarticulados y las comunicaciones no tienen lineamientos. Por ende, no son efectivos. Por otra parte, la organización **carece de un equipo de comunicación** destinado específicamente a estas tareas y no cuenta con personal específico capacitado en el área respectiva. Consecuentemente, sus comunicaciones formales no están planificadas y no tienen continuidad. Por otra parte, se identificó una **dificultad de la organización para comunicarse con sus públicos internos**, no logran llegar a públicos potenciales y tienen escasa interacción, lo que dificulta su fidelización. La **falta de visibilidad de la organización y la dificultad para posicionarse** públicamente concluye en una imagen organizacional poco trabajada, poco desarrollada y reconocida.

En la propuesta que entregó cada organización, previo al comienzo del diagnóstico, INESUR describió el Plan de Trabajo para 2021: Revista y boletín bimensual, INESUR TV, comunicaciones a través de email, cursos a distancia y la difusión de estos. Si bien se pedía una descripción de los problemas o necesidades de comunicación, estas actividades o herramientas sirven de insumo para proponer recomendaciones en relación con los problemas que identificó el equipo. Por otra parte, en una instancia de intercambio con la organización se presentaron los problemas identificados; se intercambió a partir de ellos y se acordó el diagnóstico realizado, así como se enfatizó sobre la necesidad e importancia que tiene para INESUR abordar todos esos problemas reconocidos.

Marco teórico

De acuerdo con los problemas identificados y los temas de relevancia abordados en este trabajo, se elaboró un marco teórico que recupera los principales conceptos y que se desarrollan a continuación.

Comunicación organizacional

Según Andrade (2010), la consolidación de la comunicación organizacional como un área funcional en las últimas décadas demuestra la gran importancia que debe tener la comunicación en las organizaciones. De acuerdo con el autor, en una organización la comunicación es una dimensión integral, incluso si existen métodos de comunicación con diferentes propósitos utilizados en áreas internas o externas, que fluyen de manera formal o informal, porque sus métodos, áreas o tipos de comunicación deben ser considerados como algo global. También, contiene los diversos elementos que lo hacen posible, como la estructura, la organización jerárquica, la cultura de sus integrantes y su comportamiento. Se espera que estas características se inserten en el concepto de comunicación organizacional.

Comunicación estratégica

Según Massoni (2007), la comunicación estratégica es “Un plan para la acción que busca ir generando puntos de encuentro entre alteridades presentes en cada situación” (p. 9). Este enfoque estratégico de la comunicación sugiere que nos concentremos en identificar los individuos relevantes de la organización para darles un espacio de integración donde se les permita el relacionamiento social y cultural, mientras que estos van adquiriendo los objetivos organizacionales con los que la empresa cuenta. En este sentido, la comunicación estratégica se convierte en un modelo de desarrollo que cambia a la organización y a sus integrantes.

Las organizaciones son parte de la sociedad y debido a sus actividades diarias, tienen la posibilidad de relacionarse con diferentes tipos de públicos. Como resultado, tiene un impacto en la organización. En este proceso, desde un punto de vista estratégico, la comunicación ocupa una posición central en la gestión general de la organización (Manucci, 2008). En los últimos años, el concepto de comunicación estratégica ha tenido una relevancia significativa, especialmente en la gestión interna y externa de una organización, en general asociado al fenómeno de la globalización. La autora sugiere que la multidimensionalidad de la comunicación debe ser considerada como el encuentro de la diversidad. Se debe entender la comunicación como un fenómeno complejo, contextual y fluido donde se aborda la transformación social y cultural. Esto tiene por objetivo brindar herramientas y métodos para promover la reconfiguración en el modo de conexión entre sujetos, lo

que incluye nuevas teorías y nuevos métodos. Se demuestra así las nuevas capacidades de los comunicadores y se establece la diferencia entre comunicadores y otros profesionales.

Comunicación interna

La comunicación interna es toda la comunicación que sucede dentro de las fronteras de las organizaciones. Está conformada por canales informales y formales. Los canales formales son aquellos que están pautados explícitamente y estructurados por la misma organización. Al contrario, los canales informales no se encuentran estructurados y surgen de la interacción entre los integrantes de la organización. Existe este tipo de comunicación interna debido a que los canales formales no cumplen en su totalidad con las necesidades de información de los integrantes. Si no existen los canales formales o no se utilizan correctamente, propicia que se generen “rumores” que pueden ser incorrectos y hasta pueden generar que los miembros de la organización tomen acción sobre esa información falsa. Como, por ejemplo, puede existir un rumor de que los directivos van a despedir empleados por un recorte de presupuesto. Esto puede generar que los empleados teman por su trabajo y busquen un nuevo empleo, o se desmotiven con el actual. La estructura formal de las organizaciones se refleja en el diagrama de la organización, el cual explica la jerarquía de cargos existentes y las relaciones de poder. En este diagrama se observan los canales formales de comunicación dentro de la organización.

La comunicación interna formal puede ser descendente, ascendente y horizontal. La comunicación descendente es aquella que proviene de los directivos hacia los cargos inferiores, imparte órdenes. La comunicación ascendente es en sentido opuesto, proviene de los cargos inferiores hacia los directivos y genera retroalimentación. Y la comunicación horizontal, fluye entre los integrantes de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. La comunicación interna informal surge de la interacción social de los miembros de la organización y genera una estructura distinta. Según Kreps (1995), a esta comunicación se la denomina vía clandestina, se compone por grupos y otras relaciones informales sociales que puedan existir dentro de la organización. La vía clandestina proporciona información sobre los miembros de la organización y sobre lo que ocurre en la organización, esto puede ayudarles a “(...) comprender la vida de la

organización y dirigir estratégicamente sus propias actividades” (Kreps, 1995, p.233). En esta estructura de la vía clandestina también hay líderes; que son miembros de la organización que tienen en su poder información relevante sobre el funcionamiento de esta, y estos líderes informales dirigen la vía clandestina.

La comunicación interna, según Restrepo (1995), cumple cuatro funciones: información, divulgación, generación de relaciones y participación. La primera, consiste en proveer la información relevante para el funcionamiento de la organización. La segunda, refiere a brindar información sobre lo que se hizo y sobre las decisiones que se tomaron, es hacer público lo que sucede en la organización. La tercera, trata de los procesos culturales y de socialización que la comunicación interna promueve. La última, refiere al involucramiento de los miembros de la organización, en términos de escuchar sus sugerencias y propuestas. Estas cuatro funciones se reflejan en los procesos administrativos, las relaciones de trabajo, el trato con el público y en la percepción de la organización como un todo, ya que directa o indirectamente se vincula con todas las personas que trabajan en ella.

Comunicación externa

Villafañe (1998) utiliza el concepto de comunicación corporativa como sinónimo de comunicación externa, que imparte la personalidad de la organización. Se trata de la comunicación externa que divulga los elementos de la identidad hacia sus públicos, de forma que se genere una imagen positiva de la organización en ellos. Por su parte, Collado (2009) sostiene que la comunicación externa refiere a la emisión de un conjunto de mensajes por parte de las organizaciones hacia sus públicos externos, con el objetivo de sostener o acrecentar las relaciones con ellos y, al igual que Villafañe, generar una percepción favorable sobre la organización.

Kreps (1995) por otra parte, explica que la teoría de sistemas abiertos refiere a que el entorno y las organizaciones son interdependientes. Es decir, los cambios que se producen en el entorno afectan a las organizaciones, y éstas afectan también su entorno. La comunicación externa se basa en el intercambio de información, donde determinados miembros de la organización se encargan de enviarla y buscarla. El autor plantea, en síntesis, que la comunicación externa procura impactar sobre los públicos y el entorno, por ende, genera retroalimentación de parte de ellos, lo que

nuevamente provocará nuevas comunicaciones o acciones de la organización, creándose un círculo virtuoso si está alineado con los objetivos y estrategias de la organización.

Plan estratégico de comunicación

Para Aljure (2015) "el plan estratégico de comunicación es un documento que se genera como resultado del proceso de planeación estratégica de comunicación" (p.77). Este documento especifica los siguientes puntos: el diagnóstico de comunicación y análisis de la situación; los objetivos de comunicación; los públicos asociados a los objetivos; los mensajes que se transmiten a estos públicos identificados; acciones, canales, medios, actividades o tácticas para poder difundir los mensajes establecidos por los públicos para obtener los objetivos de comunicación propuestos; y por último, el presupuesto, cronograma e indicadores.

El autor plantea que un plan de comunicaciones tiene como fin lograr el conocimiento, el entendimiento y la participación activa de los diferentes actores en el desarrollo de una organización y la implementación del direccionamiento estratégico. Por esto mismo, el autor define la planificación estratégica como "un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos" (Aljure, 2015, p.77).

Públicos

Los públicos surgen a partir de las relaciones similares que grupos de personas u organizaciones mantienen con una organización, pudiendo afectar directa o indirectamente el funcionamiento o el cumplimiento de los objetivos de la organización y verse afectados por la misma. Según Capriotti (2009), los públicos son el "(...) conjunto de personas y organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma" (p. 74). Por su parte, Ferrari y França (2008) plantean la existencia de varios públicos en torno a la organización y la necesidad de poner foco en aquellos con los que mantiene mayor relación y resultan estratégicos para sus intereses.

Es de importancia para la organización tener presente los intereses que median las interacciones con sus distintos públicos, poder clasificarlos y desarrollar los criterios necesarios para establecer comunicaciones adecuadas. Siguiendo con los planteos de Ferrari y França (2008) existen diversas formas de clasificación de los públicos, y para lo cual propone tres criterios: dependencia, participación e interferencia. El primero alude al grado de dependencia que presenta una organización en el vínculo con sus públicos. Determina si son esenciales o no para la existencia y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Dentro de este se plantea una subcategoría entre públicos constitutivos: son quienes posibilitan la existencia de la organización y cargan con la responsabilidad; y no constitutivos: aquellos que también son necesarios, pero no conforman la organización. El segundo clasifica a los públicos no esenciales según el grado de participación que tienen en las actividades que realiza la organización. Por último, los autores refieren al grado de interferencia que pueden generar algunos públicos externos con relación a la organización y las actividades que realiza.

Cultura organizacional

Un elemento base que hace a la identidad de una organización es su cultura organizacional. Todas las creencias y valores que comparten sus miembros harán única a la organización. La cultura organizacional se entiende como “(...) el conjunto de creencias, valores, pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 2009, p.145). De acuerdo con el autor existen múltiples factores que influyen en la cultura de una organización, su clima organizacional y por ende en su identidad corporativa: la evolución histórica de la organización, la personalidad y normas de personas claves como directivos, la personalidad de los miembros, el entorno social y la personalidad y normas del fundador.

Villafañe (1999) plantea por su parte que la cultura forma parte de la identidad de una organización y la define con atributos que tienen que ver con “las formas de pensamiento organizativo, su ideología, sus valores, creencias y los supuestos básicos subyacentes” (p.25). Estos últimos son creencias que orientan la conducta de los miembros para comprender la realidad y se manifiestan de manera invisible e inconsciente. El autor define la cultura organizacional como “un producto aprendido

de la experiencia grupal y se localiza donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (Villafañe, 1999, p.27). En una misma organización pueden existir distintas subculturas operando dentro. Por otro lado, Schein (1988) plantea que la cultura y el liderazgo son dos elementos que actúan en conjunto. Sugiere que el rol central de los líderes es la creación y conducción de la cultura, y su talento reside en la “(...) habilidad para trabajar con la cultura” (1988, p.7). “La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si se llega a entender el proceso de aprendizaje” (Schein, 1988, p25).

Imagen organizacional

La imagen organizacional es un intangible (como lo es la reputación y la identidad), es decir que es un bien inmaterial y cumple la función de diferenciador (refieren a lo emocional y logran fidelizar a sus públicos), al tiempo que agrega valor a la organización (Villafañe, 2006, p.75).

De acuerdo con Costa (2001), la imagen organizacional es “(...) la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (p. 58). Se trata de la estructura mental que tienen los públicos de una organización, sobre todo lo que ésta realiza. Está compuesto por imágenes mentales y sensoriales; las primeras generan una independencia de lo visual, se basan en el imaginario de los individuos y las segundas son las formas, colores y signos de la organización; es un complemento de la imagen organizacional. Debido a que la imagen mental se forma en el imaginario, no se puede modificar directamente, se va generando en la mente de sus públicos por medio de las acciones y comunicaciones de la organización. Según Costa (2001) la imagen mental es el recuerdo de una organización que tiene un individuo y cuando este recuerdo es fuerte se mantiene en el imaginario. Esto genera unos patrones de comportamiento que pueden ser estimulados por la organización. Capriotti (1992) por su parte plantea que la imagen es un concepto polisémico; explica que la imagen se genera por medio de la interpretación de las comunicaciones y/o acciones de la organización, en la mente de los públicos. Es un conjunto de atributos que generan esa representación mental de la organización en los públicos.

De forma complementaria, Arranz (1997) define a la imagen de una organización como un conjunto de percepciones de los públicos que resulta en una “(...) comunicación que podemos agrupar en tres niveles: lo que la empresa *dice*, lo que *es y hace* y lo que los demás *dicen* de ella” (p.50). El autor explica que la imagen se genera en la mente de los públicos y se forma a partir de la comunicación de una identidad. Todas las acciones y no acciones comunican información a sus públicos, por eso las organizaciones deben ser conscientes y coherentes en sus comunicaciones, así como de lo que hacen y dejan de hacer.

Para poder generar una imagen positiva, Villafañe (1999, p.33) explica que se necesitan cumplir cuatro premisas: 1- “La Imagen debe ser una síntesis de la Identidad”; debe coincidir con la realidad, porque de lo contrario, se puede generar una imagen negativa que puede perdurar en el tiempo. 2- “La Imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto”; las comunicaciones y la imagen deben impartir las estrategias de la organización de manera atractiva para los públicos. 3- “Debe existir armonía entre las políticas funcionales y formales de la organización”; los comportamientos y las comunicaciones deben ser coordinados. 4- “Integrar la política de Imagen en el management de la organización”; se tiene que integrar las estrategias de imagen con las otras estrategias que existen dentro de la organización.

Identidad organizacional

La identidad organizacional se puede definir como el ADN de una organización. Esta presenta dos componentes fundamentales que, de acuerdo con Capriotti (2009), funcionan como guía, orientan las pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Los elementos son, por un lado, la cultura que es el alma y muestra lo que la organización es, la cual tiene las pautas de conducta, las creencias y los valores compartidos. Por otro lado, la filosofía que es la mente y expone lo que la organización quiere ser, se compone de la visión, la misión y los valores organizativos (Capriotti, 2009). Siguiendo con los planteos del autor, existen dos grandes formas de comunicación de la identidad organizacional: la conducta organizacional, lo que la organización hace; y la comunicación organizacional, lo que la organización dice que hace. Los públicos consideran que la conducta es la expresión genuina de lo que la organización realmente es.

En una organización todo comunica: desde los mensajes intencionados, los no intencionados, la conducta de la organización, hasta otros elementos que dicen implícitamente cómo es y cómo funciona, tales como su estructura edilicia, distribución física de sus áreas, mobiliario, equipamiento, señalética, su política de desechos y hasta la forma cómo sus choferes se comportan en el tránsito. Entonces, los públicos crearán su percepción de la identidad de la organización a través de las comunicaciones y acciones de la organización, su experiencia con la organización y la experiencia de otras personas. Se necesita impartir la identidad de un modo congruente y estratégico para lograr fidelizar al público y generar una relación individuo-organización.

Sindicatos y comunicación

En la definición de la Enciclopedia Jurídica un sindicato es “una asociación estable y permanente de trabajadores para la representación, defensa y promoción de los intereses económicos y sociales de éstos, que cuenta con personalidad jurídica y capacidad de obrar”⁵. Según Estrella y Parrilla (2020) los sindicatos tienen un amplio campo de acción y asumen la defensa de todo aquello que esté relacionado con las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores y las trabajadoras, para lograr su realización plena. La forma en que se lleva adelante esta misión social es amplia y diversa, responde a la cultura de cada organización y también se plasma en sus estatutos sociales y convenios colectivos.

De acuerdo con Correa (2018, et ál.), los medios que manejan los sindicatos “tienen un rol principalmente informativo que busca llegar a sus afiliados o a terceros, compitiendo con las representaciones que los medios masivos hacen de los propios sindicatos y trabajadores” (p.152). A su vez, los sindicatos tienen diversos medios de comunicación no intencionales, como son las reuniones o las asambleas que realizan. Según los autores, “la comunicación cumple un rol clave para favorecer la participación e identificación de sus afiliados, así como para el desarrollo de estrategias que ganen apoyo en la opinión pública e influyan en los sectores involucrados” (2018, p. 152).

⁵ <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/sindicato/sindicato.htm>

Metodología

El trabajo planteado consiste en un abordaje metodológico mixto, con predominancia de técnicas cualitativas, combinadas con alguna técnica cuantitativa. Este enfoque se caracteriza por ser, según Sampieri (2008), “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias)” (p.534), con el objetivo principal de comprender el fenómeno estudiado.

Con esta elección metodológica se busca recolectar datos e información para su posterior análisis, a efectos de conocer el funcionamiento de la organización y su comunicación. Las herramientas utilizadas fueron: el relevamiento y análisis documental; el registro de una bitácora (o diario de campo); entrevistas semiestructuradas; una encuesta; un análisis FODA; y un análisis digital de los canales y medios de comunicación de la organización.

Las técnicas aplicadas permiten recabar información sobre cómo está conformada la organización y cómo se construye la identidad de INESUR, cuáles son sus valores y objetivos, la interacción que tienen con sus afiliados y cómo se autogestionan como grupo de trabajo.

Bitácora

Se creó una bitácora grupal⁶ para registrar todo el proceso del trabajo de campo: desde la primera aproximación a la organización hasta la última, donde se registraron todos los pasos del proceso, ideas y anotaciones varias.

Entrevista semiestructurada

De acuerdo con Corbetta (2007), la entrevista es una conversación que busca el entrevistador y se realiza “(...) a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación en un número considerable, que tiene una finalidad de tipo cognitivo guiada por el entrevistador y con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado” (p.344). Se pueden distinguir tres tipos básicos de entrevistas según

⁶ Ver en anexo N°1.

su estandarización: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Las entrevistas estructuradas son aquellas donde las preguntas son iguales para todos los entrevistados y fueron realizadas con anterioridad; las entrevistas semiestructuradas contienen un guion, sin preguntas previamente formuladas; y en las entrevistas no estructuradas se plantean los temas a tratar, sin contenidos ni preguntas previamente formuladas.

Para tener una primera aproximación a la organización, se realizó una entrevista colectiva⁷ a actores clave de COFE y de INESUR. Se utilizó la herramienta de la entrevista semiestructurada para conocer la organización: identificar desde la perspectiva de los entrevistados cuáles eran los problemas de comunicación interna y externa; conocer sus públicos; conocer cuál es el posicionamiento que quiere tener la organización; y cuáles son los proyectos que tienen para el futuro próximo. Asimismo, se realizaron un total de tres entrevistas individuales⁸ semiestructuradas a diferentes integrantes de INESUR, a fin de conocer y comprender mejor a la organización. La información recabada a partir de esta técnica permitió reconocer (entre otros elementos) la estructura organizativa del Instituto y la relación entre los diferentes actores que lo conforman.

Encuesta

La encuesta por muestreo, según Corbetta (2007), “es un modo de obtener información preguntando a los individuos que son objeto de la investigación, que forman parte de una muestra representativa, mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario, con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables” (p.146). Según esta definición se utilizó la encuesta no probabilística, porque el universo de estudio no fue aleatorio, sino que fue selectivo (los afiliados de COFE). Debido a esto, no se podría hablar de representatividad en esta modalidad de encuesta (Pimienta, 2000). En este trabajo se utilizó la encuesta⁹ con el objetivo principal de crear un perfil de los afiliados, porque lo que no tiene la organización es información sobre la caracterización de sus públicos internos.

Los objetivos específicos fueron los siguientes: medir el grado de conocimiento que

⁷ Ver en anexo N°2.

⁸ Ver en anexo N°3.

⁹ Ver en anexo N°4.

el público objetivo de INESUR tiene de la Institución. A su vez, medir el grado de alcance que logran las distintas herramientas de comunicación actuales de INESUR. También, identificar los medios de comunicación ideales del público objetivo para las comunicaciones del Instituto. Y, por último, conocer el grado de satisfacción del público objetivo de INESUR respecto a las actividades que ofrece y lleva adelante. Se vehiculizó la encuesta a un total de 950 afiliados a COFE; de ese total, sólo el 11,16% contestó la encuesta (106 afiliados).

FODA

Es una herramienta que comprende las Fortalezas, que refiere a los factores positivos de la organización; las Oportunidades, vinculado a lo que se podría alcanzar con esas fortalezas; las Debilidades, es decir factores negativos de la organización; y las Amenazas, que son los factores negativos externos a la organización pero que pueden afectarla.¹⁰ Se utilizó esta herramienta para observar la situación actual de la organización con el objetivo de proponer acciones de mejora realizables. Se realizó un taller en conjunto con actores clave de la organización para formular el análisis FODA.¹¹

Análisis Digital

Para el análisis digital se tomó como referencia el libro "*Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*". A partir de este insumo, se evalúa la presencia y gestión de la comunicación digital, teniendo en cuenta la planificación de contenido (temática y frecuencia), tono de comunicación, recursos e interacción con sus públicos. Se utiliza la técnica de observación y herramientas digitales que permiten la recolección y análisis de datos (González et al., 2016). En este trabajo se utilizaron: la técnica de observación, las entrevistas, la herramienta digital Google PageSpeed y las estadísticas de uso del sitio web¹², que permiten la recolección y análisis de datos. Se toma en cuenta el sitio web y los perfiles en las redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y YouTube, desde la fecha de creación de cada perfil hasta septiembre de 2021. La finalidad de este análisis es evaluar el uso que hace la organización de los distintos canales digitales para conectar con sus públicos.

¹⁰ <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

¹¹ Ver en anexo N°5.

¹² Ver en anexo N°7.

Análisis de problemas comunicacionales

Dificultad para desarrollar una comunicación estratégica y carencia de plan estratégico de comunicación.

La dificultad de la organización en la planificación estratégica de comunicación se identificó como uno de los principales problemas en el área comunicacional. Con esto nos referimos a la ausencia de un

proceso enfocado en el análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos, y la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la gestión de la comunicación. (Aljure, A., 2015, p.77)

La organización nunca realizó un plan estratégico de comunicación con una empresa externa, tampoco cuenta con un departamento de comunicación, ni con profesional a cargo de esta tarea. De esto se deriva que no se cuente con una planificación estratégica de comunicación que aporte a la identificación de flujos comunicacionales y herramientas adecuadas para poder informar y comunicarse adecuadamente con sus afiliados y sindicatos, alineados al mismo tiempo a los objetivos de la organización. El objetivo principal que plantea la organización es que se les reconozca, y lograr un mejor posicionamiento. Sin embargo, no se han establecido estrategias y tácticas que guíen las acciones necesarias para alcanzar estos objetivos, como por ejemplo, mostrar las instancias de los cursos y talleres por medio de fotos y videos en sus distintos canales. Y, a su vez, implementar indicadores que permitan evaluar estas acciones para conocer si generaron el resultado deseado. Contar con un plan estratégico de comunicación posibilita la proyección de la imagen, pudiendo lograr un mejor posicionamiento y reputación.

“El plan que se armó fue en base a la contratación de la empresa que nombró Antonio, y empezó a delinear algunas cosas y dar alguna mano, pero interno de COFE un plan no hubo. Sí queríamos llegar a los medios, tanto como escritos,

radiales y los medios de televisión, pero no había una planificación directa.”
(Entrevista N°1).

Esta situación provoca que los canales de comunicación no funcionen eficazmente y, por ejemplo, que las comunicaciones no se ajusten a las proyecciones e intereses que se persiguen. El plan estratégico de comunicación beneficiaría el trabajo interno de la organización, de forma que ayude a realizarse con mayor eficacia y organización. Al no contar con un plan estratégico de comunicación, no se tienen los lineamientos para saber qué, cómo y cuándo publicar.

“La frecuencia de publicación es cuando te lo mandan. Lo último publicado, que es la rendición de cuentas de COFE, la chape del Twitter de COFE, porque yo busco y digo hay que poner algo nuevo” (Entrevista N°4).

Otro elemento para destacar que demuestra la falta de un plan estratégico de comunicación es la falta de seguimiento de objetivos, identificado como una debilidad por medio del análisis FODA¹³ realizado en conjunto con la organización.

Todo esto evidencia que los canales formales y medios de comunicación no cumplen con el lineamiento correspondiente, se encuentran desactualizados y desarticulados unos con otros.

Ausencia de equipo de comunicación y personal capacitado en el área.

Según Correa (2018 et al) “la comunicación cumple un rol clave para favorecer la participación e identificación de sus afiliados, así como para el desarrollo de estrategias que ganen apoyo en la opinión pública e influyan en los sectores involucrados” (2018, p. 152). En ese sentido, es importante contar con un departamento o equipo de comunicación que planifique y lleve adelante las estrategias de comunicación definidas en el plan.

De acuerdo con la información recabada, la organización no tiene un área de comunicación, ni personal capacitado y específico para dicha tarea. Solamente cuenta con una empresa contratada por COFE que se encarga de los temas vinculados a la gestión de prensa.

¹³ Ver en anexo N°5.

“COFE tiene una empresa contratada para intervenir en los medios públicos, o sea es una empresa a la cual, se arma un documento o comunicado y esa empresa ayuda y mejora. Logra que te entrevisten en algún canal o radio. Tienen una relación directa con los medios de comunicación, y entonces sirve como intermediario” (Entrevista N°1).

Por otra parte, del análisis FODA se desprende que una de las debilidades de la organización es la falta de personal capacitado en herramientas y temas de comunicación. La única persona contratada con tareas específicas sobre estos temas es quien se encarga de la página web de INESUR. Esa falta de personal específico con una mirada amplia sobre comunicación, genera que en la cotidianeidad de la organización las tareas se realicen entre varios integrantes del equipo de organización, aspecto que provoca dificultades para articular dichas tareas y destinar el tiempo que estas requieren para potenciar la comunicación toda.

“La revista la diseña Antonio, la página web hay una compañera que está contratada, que es la que armó la página y a la que nosotros le pasamos contenido y después con las redes, ahora se lo estamos pasando a una compañera, que hace trabajo administrativo, que es Florencia que es más joven y anda más al alpiste con todo ese tipo de cosas” (Entrevista N° 1).

En cuanto a la permanencia y estabilidad de los integrantes, existe rotación y movilidad en las tareas lo que dificulta contar con un grupo estable. Esto genera mayor dificultad a la hora de establecer las comunicaciones formales dentro y fuera de la organización.

“La dificultad que hemos tenido como equipo, es que a lo largo del tiempo hay gente que está y de repente alguno se jubila y deja de estar, o cambia de tarea. Entonces mantener un equipo permanente es una complejidad” (Entrevista N° 1).

No obstante, se reconoce como un aspecto positivo y a ser aprovechado el hecho de que INESUR dispone de recursos necesarios para realizar instancias de capacitación en gestión de las redes. Sin embargo, la alta rotación de personal dificulta que este tipo de propuestas puedan ser llevadas a cabo.

Dificultad de la organización para comunicarse con sus públicos internos.

“El éxito de todo trabajo de comunicación exige el reconocimiento de los públicos (...). La organización depende de ellos para sobrevivir, desea transmitirles mensajes programados y obtener de ellos determinadas respuestas” (Ferrari y França, 2008, p. 115).

Es de importancia para la organización conocer a los sindicatos y afiliados a COFE, sus características, los intereses y expectativas que tienen de ella. Esto se ve reflejado en el análisis FODA, donde la organización identificó como oportunidad el alcance a todos los afiliados de COFE; esto se traduce en la actualidad como una debilidad porque no llegan a ellos, desconocen su público y tienen dificultades para comunicarse con ellos (actuales y potenciales).

Desde la organización se manifiesta que los canales más habituales de comunicación entre los miembros de la organización son a través de reuniones y de grupos de whatsapp. La dificultad se encuentra en los canales de comunicación con los sindicatos y afiliados a COFE.

“No tenemos problema de comunicación hacia arriba, sino más bien hacia abajo. Es una forma de decir, arriba y abajo. La comunicación con los compañeros es realmente un problema” (Entrevista N° 1).

En la primera entrevista, actores clave de la organización y de COFE manifestaban que no conocen el perfil de sus afiliados, no tienen datos sobre edad, género, lugar de residencia, sindicato al que pertenecen o nivel educativo alcanzado.

“Sería muy bueno lograr hacerlo. COFE en realidad al ser una confederación con 53 sindicatos, que se manejan en ámbitos muy diferentes, me parecería que sería un tanto difícil, pero sería de gran ayuda poder hacer ese encuadre” (Entrevista N°1).

Tiempo atrás INESUR realizó una encuesta para recabar datos sobre las personas que se acercan a los sindicatos, pero la aplicación de la herramienta tuvo poco éxito. Se la enviaron a los 54 sindicatos que integran COFE; de los cuales respondieron dos y de forma incompleta.

“Tenemos muchísimas dificultades en eso, en el pasaje de información” (Entrevista N°1).

La organización expresa que tiene dificultades en la comunicación con los sindicatos, en específico para acceder a datos sobre los afiliados.

El medio más utilizado para comunicarse con los sindicatos y los afiliados que realizan cursos es el correo electrónico. INESUR cuenta con varias bases de datos, generadas a partir de los inscriptos a cada curso, pero no están actualizadas ni son utilizadas para segmentar la comunicación. A su vez, está establecido que todas las comunicaciones deben ser emitidas desde la secretaría de COFE, que cuenta con los datos de contacto de los sindicatos; y estos últimos transmiten la información a los afiliados. Las condiciones de las bases de datos y los puntos de retransmisión del mensaje, genera que se desconozca si el público final accedió a la información.

Cuando se abren inscripciones a los cursos, se comunica por el email institucional de COFE, por las redes sociales y el sitio web de INESUR. Los afiliados deben inscribirse en su sindicato y este envía la información a la secretaría de COFE. Con frecuencia sucede que se comunican directo con la organización porque desconocen el proceso de inscripción:

“Nos llaman directamente a nosotros y nosotros les decimos que tienen que llamar a su sindicato” (Entrevista N°3).

En las visitas realizadas a la oficina de INESUR¹⁴, ubicada dentro de la sede de COFE, observamos la utilización de cartelería en su lugar de trabajo, pero no así en las instalaciones de COFE. Asimismo, consultados sobre el uso de folletería responden que ya no lo utilizan.

“no circula mucha gente y los que circulan están enterados de todo, ahora es todo digital” (Entrevista N°1).

Los canales digitales con los que cuenta para comunicarse con sus públicos son un sitio web institucional y perfiles en las redes sociales Facebook, Instagram, Twitter y YouTube. En base al análisis digital, se puede ver un uso no optimizado que dificulta el diálogo con sus públicos. El sitio web cuenta con links a las redes sociales:

¹⁴ Ver en anexos N°7.

Facebook con un enlace errado, Twitter que es un perfil que está en desuso, Google + que ya no funciona, y al perfil correcto de YouTube; no se incluye el perfil de Instagram. El contenido compartido en Facebook e Instagram es en formato de imágenes y videos, por lo general acompañado de poco texto o muy poco texto. No invitan al diálogo y no tienen un llamado a la acción (call to action). La mayor parte del contenido publicado no es sobre la organización, sino que son republicaciones de contenido de CLATE y en mayor medida de COFE, sobre “reclamos sobre las condiciones laborales” y publicaciones de portales de noticias que hablan sobre COFE. La frecuencia de publicación es irregular y puede considerarse baja, de una a tres publicaciones por mes, dependiendo también si en el mes COFE u otras organizaciones realizan actividades (actos, marchas, rendición de cuentas, etc.).

La interacción de su público puede considerarse irregular. El diálogo es prácticamente escaso, en su mayoría “me gustas” de 1 a 12, y en publicaciones puntuales alcanzan las 20 y 60. En el caso de YouTube, el perfil cuenta con 3 suscriptores y los videos no superan las 33 vistas (promedio de 7 vistas por video); tampoco tiene comentarios, esto es debido a la poca difusión que se hace del mismo y poco contenido publicado: 11 videos en total, 10 en septiembre de 2019 (mes en que se creó el perfil), de los cuales 9 pertenecen al proyecto COFE INESUR TV, que tratan sobre distintas temáticas que afectan las condiciones laborales. Los videos de YouTube tienen el nombre de quien realiza una lectura sobre un tema, por ejemplo, tercerización laboral en el estado, pero no aportan una descripción del tema a tratar. Al perfil de Twitter no se le da uso, no sigue ni tiene seguidores; el perfil está vacío, aunque aparece en el buscador. Antes de la pandemia, los integrantes de la directiva de COFE mencionaban en sus perfiles de Twitter actividades que realizaba INESUR. Como la organización se vió fuertemente afectada por la pandemia y se redujeron sus actividades, este tipo de comunicación cesó.

Falta de visibilidad de la organización (posicionamiento).

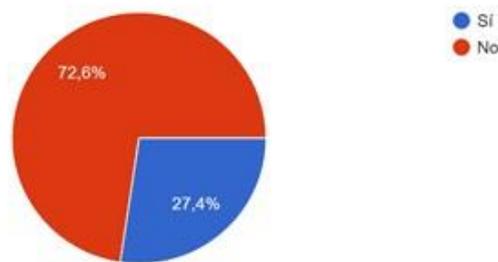
“lo que la empresa *dice*, lo que es y *hace* y lo que los demás *dicen* de ella”

(Arranz, 1997, p.50)

La imagen es la percepción que tienen los públicos sobre una organización. Es decir, son aquellos atributos que permanecen en la mente de los públicos y se trata de un intangible, que funciona como diferenciador.

A través de la encuesta, se logró conocer una parte del público de INESUR. Se envió la encuesta a 950 afiliados a COFE, pero solo 106 afiliados (un 11% del total consultado) respondieron a la misma. De esos 106 afiliados, solo 29 conocía a la organización. Los datos evidencian la poca visibilidad de la organización, aspecto que dificulta su posicionamiento en el ámbito sindical inmediato al que pretende llegar INESUR (los afiliados a COFE). De manera complementaria, el análisis FODA¹⁵ pone de manifiesto el reconocimiento de la organización sobre esta problemática en conjunto con la organización, donde se concuerda que su posicionamiento es casi inexistente, por lo que la organización es poco reconocida.

¿Conoce a INESUR?
106 respuestas



De esos 29 afiliados, sólo 20 pudieron explicar qué es INESUR. Estas respuestas fueron similares: es un centro de estudios, formación sindical, brinda cursos y herramientas, y está relacionado con COFE. Pero la organización se quiere posicionar como algo más que un centro de estudio; se quiere posicionar como un instituto que respalda a los trabajadores, aspecto que no es visualizado por los afiliados.

Para conocer los rasgos de personalidad, es decir, quién y cómo es la organización, se les pidió a los referentes de esta que la describieran como una persona:

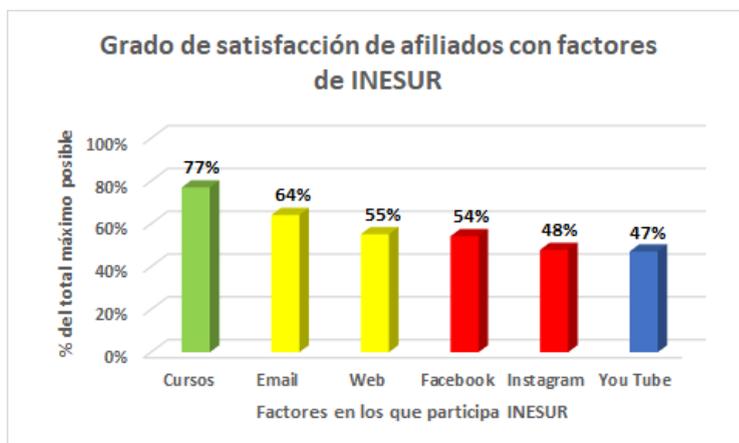
“Una persona digna, honesta, con conciencia de clase, responsable y comprometida con la lucha de los trabajadores. Esa debería ser la imagen. Si lo logramos, tiene que ser un referente, en parte lo somos. Nos cuidamos mucho de hacer las cosas bien” (Entrevista N°1).

¹⁵ Ver en anexo N°5.

Se les preguntó lo mismo a los públicos de INESUR, para conocer cómo ellos perciben a la organización. De las respuestas obtenidas, se resaltan las siguientes palabras: inteligente, humilde, carismático / Capaz, investigadora, educadora / Práctica, clara, simple / Abierto, serio, con posibilidad de mucho más / Importante, lento, invisible / Diversa, solidaria, necesaria / Buena, inteligente, informativa / Poco participativa e inalcanzable.

Con estas respuestas, se observa que hay cierta similitud entre la descripción proporcionada por la organización y la descripción que hacen sus públicos. No obstante, en cuanto a la percepción de INESUR como referente en su ámbito, hay una diferencia significativa entre la autopercepción y lo que percibe el público, quien la califica como poco reconocida.

Con respecto a los medios de comunicación de INESUR, los públicos tienen valoraciones preponderantemente bajas de satisfacción. Se interpretan los niveles de satisfacción según los parámetros propuestos por “Opción Consultores”¹⁶, que explica que un porcentaje superior al 70% se traduce en satisfacción regular y un porcentaje menor al 50% denota un alto grado de insatisfacción. Esto se ilustra con la siguiente gráfica donde el 100% es muy satisfecho (promedio de los promedios):



En tiempos de pandemia global, los medios digitales son las herramientas principales para generar una imagen positiva o negativa, es la forma de mostrarse y en el caso de esta organización, se trata de una imagen poco favorable. Por ejemplo, la rapidez de respuesta, la cantidad de información y la calidad de información no supera el 60% de nivel de satisfacción con respecto a los medios.

¹⁶ [Encuesta de Satisfacción / Medición de Satisfacción y Expectativas - Opción Consultores - Portal de Negocios \(opcion.com.uy\)](http://opcion.com.uy)

Con relación a los cursos en general, si bien es el factor mejor calificado, no logra alcanzar niveles de satisfacción estándar de fidelidad.

Todos estos insumos permiten concluir que la organización no tiene suficiente posicionamiento y básicamente, que su imagen está poco trabajada. Se identifica así una brecha significativa entre lo que la organización aspira a ser y la forma como es percibida.

Brecha entre lo que la organización es y quiere ser

El principal problema identificado en la organización es la brecha entre lo que la organización es y lo que quiere ser, esto se evidencia en la falta de un plan estratégico de comunicación y la ineficacia de sus canales; la falta de un departamento de comunicación y no contar con personal capacitado para alcanzar los objetivos propuestos por la organización; la dificultad de la organización en comunicarse con sus públicos, repercutiendo directamente en la baja fidelización de los mismos, y por último, la falta de visibilidad de la organización entre los afiliados a COFE (sus principales destinatarios), que culmina en una falta de reconocimiento por parte de sus públicos, con una imagen poco desarrollada y trabajada.

El objetivo principal de INESUR es que la organización sea percibida como un referente en su ámbito, lograr posicionarse como una institución que respalda a los trabajadores y que brinda herramientas para cumplir sus objetivos.

“(...) Se creó el instituto con el objetivo de marcar cuál era la posición de los trabajadores públicos, y esa es la batalla. Nosotros qué queremos marcar? bueno, que los trabajadores públicos tienen una voz y estudios, y cuando vamos a una negociación tenemos un instituto atrás que está respaldado. Nos interesa que se reconozca que existimos y que somos un instituto serio. O sea, las cosas que hacemos, las hacemos seriamente” (Entrevista N°1).

Conclusión

El grupo desarrolló un trabajo de investigación sobre la organización y sus públicos, por medio de la utilización de diversas herramientas cualitativas y cuantitativas. Ellas fueron: entrevistas con cada actor clave de la organización, visitas realizadas a la organización, el análisis digital, la matriz con el análisis FODA y una encuesta a

una muestra de 106 afiliados. Estas herramientas proporcionaron información relevante para llevar a cabo el análisis de los problemas identificados en la organización. Es a partir de la integración y análisis de la información relevada que el grupo llegó a la conclusión y recomendaciones que se exponen seguidamente.

Se identifica que el problema principal de la organización es la brecha entre lo que la organización es y lo que quiere ser. Para llegar al objetivo deseado por la organización, es necesario que cuente con un plan estratégico de comunicación que le permita, no solo el posicionamiento que la organización quiere obtener, sino también, marcar los lineamientos que se deben seguir. Las tareas que realice el departamento o equipo de comunicación seguirán esos lineamientos propuestos en el plan estratégico de comunicación. Esto repercute positivamente en la comunicación de la organización con sus públicos; llegando así, a lo que quieren ser.

Recomendaciones

A partir de los problemas presentados y analizados anteriormente, se recomienda lo siguiente:

Dificultad para desarrollar estratégicamente la comunicación y diseñar un plan estratégico de comunicación

Elaborar un plan estratégico de comunicación alineado con los objetivos de la organización.

Contar con un manual de comunicación: detallando los públicos objetivo, el objetivo de comunicación general y el específico para cada uno de los públicos, el tono de comunicación, la manera en que deben manejarse los distintos canales de la organización, la estrategia de comunicación, los medios y la frecuencia. Debido a que INESUR no cuenta con un equipo estable, para que el manual funcione como una guía básica de comunicación, debe ser un manual práctico y fácil de entender para que cualquier persona que se adhiera al equipo pueda aplicarlo.

Ausencia de equipo de comunicación y personal capacitado en el área

Incorporar personal con formación específica en el área de comunicación y/o realizar instancias de capacitación en comunicación dirigida a las personas que se encargan de dicha tarea.

Contratar una agencia de comunicación que atienda no solamente la publicidad, sino la comunicación en sentido amplio, incluyendo redes y otros medios.

Dificultad de la organización para comunicarse con sus públicos internos

Actualizar la base de datos de INESUR. Crear una base completa con la información de contacto de los afiliados (nombre/ email/ teléfono?/ sindicato al que pertenece/ indicar si realizó algún curso con INESUR) y de los sindicatos, para optimizar la comunicación con sus públicos.

Medios digitales: crear una estrategia digital alineada a la estrategia de medios comunicación, planteando objetivos y kpi's. Marcar pautas de qué comunicar, en dónde, cuándo y cada cuánto, manteniendo el mismo estilo de comunicación, aunque adaptando el mismo para cada público.

Optimizar los perfiles y usos de los distintos canales digitales: en el sitio web agregar y corregir enlaces de las redes sociales, y arreglar los datos de contacto. Mejorar el funcionamiento y estética de la página web de INESUR e instalar programas que proporcionan métricas sobre su funcionamiento. En los perfiles de Facebook, Instagram y YouTube detallar información sobre la organización y sobre las publicaciones que se realizan. Cambiar los perfiles de persona a organización. Mantener la calidad del contenido publicado (imágenes y videos). Eliminar los perfiles que están en desuso.

Poca visibilidad de la organización (posicionamiento)

Al estar más presente en los medios digitales de comunicación como resultado de la estrategia de medios propuesta más arriba, INESUR podría lograr un mejor posicionamiento al marcar presencia en los medios de comunicación en general.

Potenciar el envío de las revistas con futura base de datos, a todos los afiliados y sindicatos. Actualmente se envía a los sindicatos.

Incluir un boletín mensual digital. En este boletín se incluiría información relevante sobre todas las actividades de INESUR. Se envía mensualmente utilizando la futura base de datos y se publicaría en su página web.

Crear dos videos institucionales para promover el conocimiento sobre lo que INESUR es y hace. Uno de los videos en formato de clip (video corto) para las redes sociales y otro video largo para una instancia de presentación con los referentes de los sindicatos y afiliados a COFE, jerarquizando la presentación a los líderes de opinión que se identifiquen.

Realizar una muestra fotográfica sobre la organización, con imágenes de las instancias de capacitación y actividades sindicales en las que participa INESUR.

Diseñar y presentar folletería sobre las actividades de formación, los cometidos de INESUR, y vías de contacto en los sindicatos.

En las instancias que INESUR organiza y participa, resaltar su imagen por medio de cartelera. Hacer uso de esos espacios para comunicar sobre la organización.

Optimizar el vínculo con la agencia que tiene contratada COFE para realizar presentaciones en medios tradicionales sobre las investigaciones, trabajos y cursos que realiza INESUR.

Realizar clips breves para las redes sociales, difundir información en la web de INESUR y COFE y por los grupos de Whatsapp, sobre cada taller y actividad de formación que promocionen estas actividades y su inscripción.

Recomendaciones generales

Incrementar drásticamente el perfil público de INESUR, por ejemplo, publicando material técnico y otros temas de interés relevante para sus distintos públicos (consejos de salarios, reconversión laboral a través de la capacitación, oportunidades para los funcionarios públicos, etc.).

Relevar datos sobre las necesidades de sus públicos externos y que se actualice anualmente, con el objetivo de conocer los intereses sobre las temáticas de los cursos del público. Por ejemplo, al finalizar el dictado de un curso vehiculizar un cuestionario o realizar encuestas vía email, a través de la página web y las redes sociales de INESUR, midiendo el grado de satisfacción de los participantes a cada curso, y manteniendo indicadores que

puedan darle la pauta a la Dirección sobre eventuales ajustes o nuevos cursos a realizar.

Realizar alianzas estratégicas con organismos educativos (ANEP, UDELAR) para ampliar la oferta de cursos.

Bibliografía

- Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación. Cataluña, España: UOC.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España .
- Arranz, J. (1997). *Gestión de la Identidad Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de la Empresa*. Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2009). De la Identidad a la Comunicación Corporativa. En *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (pp.19-44). Santiago, Chile: Colección de libros de la empresa.
- Collado, C. (2009). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social. Edición revisada*. España.
- Correa, M; Garaza, A; Moreira, S; Pritsch, F; Robledo, N; Sequeira, A. (2018). *Comunicación en los sindicatos: entre la acción urgente y la planificación estratégica*. Brasil: Entropía.
- Costa, J. (2001). La empresa y su imagen, hoy. En *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Estrella, M. Nuñez, V; Parrilla, S (2020): *Sindicalismo e innovación: Rol de las tic en la gestión de las organizaciones sociales*. Argentina: Fundación Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)
- Ferrari, M^a.A.; França, F. (2011). *Relaciones públicas. Naturaleza, funciones y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía.

- González, M. et ál. (2016). *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social.
- Kreps, G. (1995). Sistemas de comunicación interna en las organizaciones. En *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Kreps, G. (1995). Sistemas de comunicación externa en las organizaciones. En *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Manucci, M. (2008). *Impacto corporativo*. Buenos Aires: La Crujía.
- Massoni, S. (2007). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Pimienta, R (2000). *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*. *Política y Cultura*, (13), 263-276.[fecha de Consulta 4 de Agosto de 2021]. ISSN: 0188-7742. Disponible en: [Redalyc.Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas](#)
- Restrepo, M (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional*. *Signo y Pensamiento*, 26, 91-96.
- Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores
- Villafañe, J. (2006). La comunicación organizacional. *Comunicación y Política*, 73-79.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. España: Pirámide.
- Villafañe, J. (1998). *La imagen positiva*. España: Pirámide.

Anexos

Anexo N°1: Bitácora grupal

Fecha	Actividad	Observaciones
26-may	Primera reunión con la tutora	Obtuvimos una guía para trabajar. Seguimos con la duda si trabajamos con COFE o INESUR
27-may	Proceso de armado de la primera entrevista	Realizamos dos entrevistas posibles para estar preparados para las dos organizaciones.
2-jun	Ajustes propuestos por la tutora	Corregimos errores y agregamos preguntas importantes propuestas por la tutora.
9-jun	Primera entrevista a COFE e INESUR	Entrevista colectiva. Recabamos una gran cantidad de información y se definió que seguiríamos trabajando con INESUR principalmente.
10-jun	Desgrabación de la entrevista	Resaltamos puntos importantes y preguntas que surgieron o quedaron sin contestar.
11-jun	Reunión de equipo	Marcamos los pasos a seguir y dividimos tareas para agilizar el proceso
13-jun	Revisión de bibliografía y metodología	Nos reunimos en equipo para poner en común lo realizado.
15-jun	Armado de presentación para mostrar los avances	Ppt con avances para la tutora: hoja de trabajo, puntos importantes de la primera entrevista, actores identificados, ficha técnica de la encuesta metodología y bibliografía.
16-jun	Segunda reunión con la tutora, y armado de la encuesta	La retroalimentación fue positiva.
16-jun	Reunión de equipo	Definimos los pasos siguientes, armar la encuesta y realizar una entrevista al director de INESUR
17-jun	Contacto con el director de INESUR	
20-jun	Reunión de equipo	Proceso de armado de la segunda entrevista INESUR.
21-jun	Confirmamos segunda entrevista	
23-jun	Segunda entrevista a INESUR	Recabamos información relevante y pedimos datos de contacto para realizar más entrevistas.
24-jun	Desgrabación de la entrevista	Puntos importantes.
25-jun	Creamos una	Fuimos agregando información relevante de youtube,

	carpeta específica de relevancia en los medios.	diarios, publicaciones que realizó INESUR y entrevistas que se les realizó.
26-jun	Reunión de equipo	Terminamos el borrador de la encuesta.
1-jul	Recibimos los datos de contacto proporcionados por el director	
6-jul	Preparación de la presentación.	
7-jul	Tercera reunión con la tutora	Presentación de puntos importantes de la entrevista con el director, avance de la encuesta y comentarios sobre la entrevista.
12-jul	Reunión de equipo	Repartimos los puntos del avance de diagnóstico
18-jul	Reunión de equipo	Revisión del trabajo
21-jul	Cuarta reunión con la tutora	Corrección de errores en el avance de diagnóstico.
24-jul	Envío del avance de diagnóstico a la tutora para su corrección	Realizamos los puntos 1, 3 y 4.
25-jul	Armado de la tercera entrevista a INESUR.	
26-jul	Tercera entrevista a INESUR	Entrevista productiva y positiva.
27-jul	Arreglo de la encuesta	Corregir los errores marcados por la tutora.
28-jul	Quinta reunión con la tutora	Revisión del trabajo, tareas a realizar.
29-jul	Continuación de la preselección de bibliografía	
2-ago	Recibimos la devolución del avance de diagnóstico de la tutora	Corregimos el avance y terminamos la encuesta
3-ago	Reunión de equipo	División del marco teórico.
4-ago	Nos comunicamos con el subdirector para enviar la encuesta por los	

	canales de INESUR	
5-ago	Trabajamos en el marco teórico	
8-ago	Reunión de equipo	Puesta en común y relectura del trabajo
9-ago	Enviamos el avance	Con los puntos 2 y 5, y las correcciones del punto 1, 3 y 4.
11-ago	Recibimos la devolución del avance de diagnóstico de la tutora	
12-ago	Corrección del avance	
14-ago	Terminamos marco teórico	
15-ago	Seguimos sin poder enviar la encuesta ni visitar el lugar	Problemas de comunicación con INESUR
16-ago	Sexta reunión con la tutora	
19-ago	Visita a INESUR	Nos recibieron muy bien. Pudimos sacar fotos y realizar un FODA en conjunto
26-ago	Terminamos de corregir errores	
27-ago	Relectura de todo el trabajo	
28-ago	Edición final del trabajo	
29-ago	Entrega avance de diagnóstico	
1-sept	Arreglos de la encuesta	En conjunto con la organización
10-sept	Visita a INESUR	Se mandó la encuesta por email a los afiliados
11-sept	Arrancamos a trabajar en el análisis	
23-sept	Reunión con la tutora	
26-sept	Cierre de encuesta	
3-oct	Envío avance de diagnóstico	
4-oct	Reunión con la	

	tutora	
11-oct	Envío avance de diagnóstico	
12-oct	Corrección avance	
14-oct	Reunión INESUR	Acuerdo de problemas identificados
14-oct	Envío avance de diagnóstico final	
15-oct	Corrección avance	
17-oct	Entrega final del diagnóstico	

Anexo N°2: Entrevista N°1

1- ¿Cuál es la organización que necesita este trabajo? ¿COFE o INESUR?

INESUR:

1. Objetivos generales de la org.
2. ¿Cómo está conformado INESUR y cuál es el vínculo con COFE?
3. ¿Cuál es el organigrama de la organización?
4. ¿Cuántas personas tiene a cargo INESUR? ¿Cuántos afiliados tienen? ¿Cuáles son las áreas de trabajo dentro de la organización? ¿Cómo se define la participación en INESUR?
5. ¿Tienen un responsable de la comunicación de la organización?
 - a. Afirmativo: ¿Nos podría brindar sus datos de contacto? / Esa persona es contratada? / Tiene formación específica en comunicación? Es la que define los planes de comunicación?
 - b. Negativo: ¿Quién se ocupa de la comunicación? ¿Tienen una persona para editar los videos?
6. ¿Cuáles son las necesidades o problemas actuales que tienen de comunicación?

7. En el pasado, ¿han realizado planes de comunicación?
 - a. Afirmativo: ¿nos podría facilitar esos documentos?
8. ¿Cuál es la imagen que quieren tener interna y externamente?
 - a. ¿Cuál es la imagen que creen que están teniendo?
9. ¿Realizaron un perfil de los afiliados?
 - a. Afirmativo: ¿Cuál sería ese perfil? ¿Podría describirlo?
 - b. Negativo: ¿nos podrían enviar la información de sus afiliados con el fin de crear un perfil general?
10. ¿Considera que la comunicación es fluida entre las áreas?
 - a. Afirmativo: ¿Hay algún aspecto que destaque según su opinión?
 - b. Negativo: ¿Cuál le parece a usted que es el problema?
11. ¿Cómo se comunican dentro de la organización?
 - a. ¿Tienen canales formales o informales? Formales como, por ejemplo, reuniones mensuales para realizar consultas. Informales como, por ejemplo, comunicación de pasillo.
12. ¿Tienen espacios de debate?
 - a. Afirmativo: ¿Quiénes lo integran y cada cuánto se realizan?
 - b. Negativo: ¿Por qué?
13. ¿Cuáles son sus públicos externos más inmediatos?
 - a. Otra formulación: ¿Quiénes son sus interlocutores habituales? Por ejemplo, las instituciones a las que pertenecen sus socios, el MTSS, COFE, PIT-CNT.
 - b. Cuáles son sus vínculos con otras organizaciones que realizan cursos de capacitación y formación?

14. ¿Siguen realizando cursos e investigaciones? ¿Alguna otra línea de trabajo?
 - a. Afirmativo: ¿tienen un plan de los cursos?
 - b. Negativo: ¿Por qué?
 - i. Si es por la pandemia, en una situación normal, ¿cada cuánto realizan cursos y a quienes está dirigido?
15. ¿Cuál es el medio que utilizan para el manejo de crisis? Por ejemplo, la radio por medio de líderes de opinión.
 - a. ¿Cómo se pauta el manejo de crisis a nivel de la Alta Dirección de la organización?
 - b. ¿Toman contacto con COFE antes de definir la estrategia de comunicación en situación de crisis? ¿Y cuál es el procedimiento en una situación normal en la toma de decisiones?
16. ¿Cuál es el contenido que quieren comunicar? Comunicar sobre los cursos, situación general del país, etc.
17. ¿Qué tipo de medios utilizan?
18. En el lugar físico de la organización, ¿tienen cartelera y/o folletos?
19. Por la situación de pandemia en la que nos encontramos, ¿podrían facilitarnos un paquete de las informaciones físicas que tengan? Por ejemplo, fotos de la cartelera, fotos de los folletos, fotos de cómo es por dentro la organización, fotos de las señalizaciones que tengan en la org.
20. ¿Cuáles son los medios que utilizan para comunicarse con sus afiliados?
 - a. ¿Con qué frecuencia?
 - b. ¿Qué comunican?
21. Si la organización fuera una persona, ¿cómo sería?
 - a. Como guía: persona organizada, detallista, comprometida, cordial, etc.

22. ¿Algún dato más que considere que nos puede servir para este trabajo?

Si la organización cuenta con un responsable de comunicación, las preguntas 17,18 y 19 están dirigidas a esa persona.

COFE: Todas las preguntas son para las dos organizaciones, menos la pregunta 12 y la 13b en vez de COFE, sería el PIT-CNT.

Anexo N°3: Entrevistas semiestructuradas individuales

Anexo 3.1. Entrevista N°2.

1. ¿Cómo llega usted a la organización?
2. ¿Cuál es su participación en Inesur?
3. ¿Sobre qué temáticas tratan los cursos? ¿Con qué frecuencia se imparten los cursos? ¿Cuál fue la última vez que se dictó un curso?
4. ¿Qué tipo de contenido quieren difundir?
5. ¿Cuentan con indicadores para medir sus objetivos de comunicación externa?
6. Quisiéramos saber si el siguiente organigrama es el correcto. Usted es el director, después está el subdirector y cuentan con el apoyo de un grupo asesor que tiene tres integrantes. Aparte de este grupo, hay dos personas más que trabajan en el área administrativa. Una de esas personas también se encarga de las redes. ¿Cuáles de todos están en planilla? ¿Los demás trabajan como aporte solidario? ¿Reciben alguna compensación por ello? ¿De cuánto y con qué frecuencia? ¿Cuál es el criterio de selección de personal? ¿Cuál es la dedicación horaria que le dan los funcionarios a INESUR?
7. ¿INESUR cuenta con recursos para formación y contratar servicios?
8. ¿Tienen metas a corto plazo?
9. ¿Quiénes realizan las investigaciones/estudios que son publicados? ¿Sobre qué temas se basan esas investigaciones/estudios?
10. ¿Qué tipo de información le gustaría recolectar en la encuesta a los afiliados?
11. ¿Quién es la persona encargada de la página web? ¿Podría facilitarnos su contacto?

Anexo 3.2. Entrevista N°3.

1. ¿Sobre qué temáticas tratan los cursos? ¿Con qué frecuencia se imparten los cursos? ¿Cuál fue la última vez que se dictó un curso?
2. Tienen cursos de la ENAP y otros más orientados a la formación sindical, estos los dan quienes forman parte del consejo asesor o tienen que contratar gente por fuera de INESUR?
3. ¿En base a qué criterio se definen los contenidos, duración y docentes de los cursos?
4. Cuando se abre la inscripción a un curso, ¿se comunica directamente o también lo comunican por los canales de COFE y por medio de los sindicatos?
5. ¿Qué tipo de contenido quieren difundir en las redes sociales? Y ¿cuál es el contenido que actualmente publican? ¿Cuál es el criterio que utilizan?
6. ¿Recibieron capacitación en redes sociales? ¿Quiénes? ¿Dispondrían de recursos financieros para capacitarlos?
7. ¿Quién decide el contenido que se publica en cada canal? (rrss, sitio web)
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que reciben consultas?
9. ¿Tienen una base de datos de INESUR para relacionarse con sus públicos? ¿Cada cuánto se actualiza? ¿Podríamos acceder a ese documento?
10. Si se envía un boletín mensualmente, ¿utilizan la misma base de datos que para difundir información sobre los cursos o manejan bases de datos separadas?
11. Aparte de los dos cursos que se van a dictar y la implementación de INESUR TV, ¿qué tienen previsto para los próximos meses?
12. En la primera entrevista Juan comentó que hay dificultades “en el pasaje de información” con los sindicatos, por ejemplo en el tema de veedores “se dificulta mucho para conocer cierta información”; ¿tienen identificadas esas dificultades?
13. ¿Crees que hay algún dato sobre el público objetivo que ayudaría a definir aún más los cursos o las comunicaciones? (que podamos preguntar en la encuesta)

Anexo 3.3. Entrevista N°4.

1. ¿Cómo llegó a INESUR?
2. ¿Cuál es su percepción de INESUR?
3. Antes de diseñar la página web, ¿recibió alguna pauta de diseño?
4. ¿Cuánto tiempo le dedica a la página web por día, o semana, o mes?
5. ¿Miden la interacción de los visitantes en el sitio?
6. ¿Qué tipo de contenido publican?
7. ¿Frecuencia de publicación?
8. ¿Quién decide el contenido que se publica?
9. ¿Tiene alguna base de datos?
10. ¿Tiene algún canal por donde se podría enviar una encuesta?
11. ¿Podría facilitarnos un documento con los siguientes datos? Frecuencia de usuarios, tráfico, alcance, gráfica del tiempo, etc.

Anexo N°4: Pauta de la encuesta



Encuesta afiliados a COFE

La presente encuesta tiene por finalidad recoger datos para estudiar y analizar la comunicación de INESUR. Los datos suministrados a través de este formulario serán procesados exclusivamente por el equipo de estudiantes de la Facultad de Información y Comunicación de la Udelar, que se encuentra asesorando a la organización en estos temas con el objetivo de identificar problemas y necesidades comunicacionales. Todos los datos proporcionados serán de carácter anónimo, preservando así la confidencialidad de la información. El tiempo estimado que requiere completar esta encuesta es de 5 minutos y estará habilitada hasta el día 26 de septiembre. El equipo de INESUR y el equipo de estudiantes de la FIC agradece desde ya sus aportes y apoyo a este proyecto.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Las preguntas que tienen un asterisco rojo son obligatorias:

Indique su edad *

Seleccione su género *

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo
- Otro: _____

¿En que departamento reside? *

Indique último nivel educativo cursado *

- Primaria
- Ciclo básico
- Bachillerato
- Terciario
- Terciario culminado

¿Cuál es el sindicato al que pertenece? *

Si no encuentra su sindicato en la pregunta anterior, por favor escriba debajo cuál es el sindicato al que pertenece. De lo contrario, continúe con la siguiente pregunta.

Tu respuesta _____

¿Es o fue integrante de la dirección de su sindicato? *

- Si
 No

¿Conoce a INESUR? *

- Si
 No

Siguiente

Página 1 de 5

Borrar formulario

Preguntas sobre INESUR

¿Qué es INESUR?

Tu respuesta _____

¿Cómo conoció a INESUR? *

- Página web
 Facebook
 Instagram
 YouTube
 Cursos brindados por INESUR
 Publicaciones (revistas / libros)
 Otro: _____

En su opinión, evalúe el nivel de satisfacción de los medios de comunicación que utiliza INESUR. *

Elegir del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio.

	1	2	3	4	5
Página Web	<input type="radio"/>				
YouTube	<input type="radio"/>				
Email	<input type="radio"/>				
Facebook	<input type="radio"/>				
Instagram	<input type="radio"/>				

Indique el grado de satisfacción en relación a la cantidad de información que brinda INESUR a través de sus medios. *

Elegir del 1 al 5, siendo 5 mucha información y 1 poca información.

	1	2	3	4	5
Página Web	<input type="radio"/>				
Youtube	<input type="radio"/>				
Facebook	<input type="radio"/>				
Instagram	<input type="radio"/>				

Indique el grado de satisfacción en relación a la calidad de información que brinda INESUR a través de sus medios. *

Elegir del 1 al 5, siendo 5 información muy relevante y 1 información nada relevante.

	1	2	3	4	5
Página Web	<input type="radio"/>				
Youtube	<input type="radio"/>				
Facebook	<input type="radio"/>				
Instagram	<input type="radio"/>				

¿Cómo valora la rapidez de respuesta por parte de INESUR en los siguientes medios? *

Elegir del 1 al 5, siendo 5 muy rápido y 1 nada rápido.

	1	2	3	4	5
Página Web	<input type="radio"/>				
Youtube	<input type="radio"/>				
Email	<input type="radio"/>				
Facebook	<input type="radio"/>				
Instagram	<input type="radio"/>				

En caso de haber leído revistas/libros publicados por INESUR, ¿cómo valora los conocimientos aportados por estas publicaciones?

Elegir del 1 al 5, siendo 5 muy útil y 1 nada útil.

	1	2	3	4	5
Revistas	<input type="radio"/>				
Libros	<input type="radio"/>				

¿Cuál de los siguientes medios utiliza para comunicarse con INESUR? *

Página Web

Youtube

Email

Facebook

Instagram

Otro: _____

Si INESUR fuese una persona, ¿Cómo sería? Por favor, escriba sólo tres palabras.

Tu respuesta _____

¿Sabe que INESUR brinda cursos para los afiliados? *

- Sí
- No

¿Ha participado en alguno de sus cursos? *

- Sí
- No

Atrás

Siguiente

Página 2 de 5 Borrar formulario

Cursos

¿Cuántas veces ha participado en los cursos? *

- 1 vez
- 2 veces
- 3 veces
- Más de 4 veces

¿El o los cursos fueron satisfactorios? *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
| Nada satisfactorio | <input type="radio"/> | Muy satisfactorio |

Califique su nivel de satisfacción en los siguientes elementos. *

Elegir del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio.

	1	2	3	4	5
Docentes	<input type="radio"/>				
Contenido del curso	<input type="radio"/>				
Tema del curso	<input type="radio"/>				
Espacio físico del curso	<input type="radio"/>				
Duración del curso	<input type="radio"/>				
Calidad del curso	<input type="radio"/>				
Aplicabilidad del curso	<input type="radio"/>				

Atrás

Siguiente

Página 3 de 5 Borrar formulario

Comunicación

¿Cuáles son los medios que frecuentemente utiliza para informarse? *

Elegir del 1 al 5, siendo 5 el medio que utiliza con más frecuencia y 1 el medio que menos utiliza.

	1	2	3	4	5
Televisión	<input type="radio"/>				
Radio	<input type="radio"/>				
Diarios	<input type="radio"/>				
Google	<input type="radio"/>				
Email	<input type="radio"/>				
Facebook	<input type="radio"/>				
Instagram	<input type="radio"/>				
Twitter	<input type="radio"/>				
YouTube	<input type="radio"/>				
Spotify	<input type="radio"/>				
Twitch	<input type="radio"/>				

Al informarse de un tema de interés general, ¿Qué prefiere? *

- Ver un video explicativo de 2 min. máximo y después leer sobre el tema.
- Video largo que explique el tema y profundice más.

Indique cuáles de las siguientes herramientas maneja *

- Zoom
- YouTube
- Spotify
- Twitch
- Google Meetings
- Moodle
- Ninguna
- Otro: _____

Seleccione cuáles de las siguientes temáticas le interesaría aprender en un curso. *

- Trabajo
- Economía
- Administración
- Salud
- Género
- Derecho laboral
- Otro: _____

El periodo al que se refiere este trabajo se encuentra atravesado por la pandemia de COVID 19. A fin de comprender mejor cómo este contexto afectó su situación quisiéramos recabar información sobre los siguientes aspectos: *

No, no ha cambiado Cambio moderado Cambio severo

¿Han cambiado sus rutinas? (por ejemplo: trabajo, educación, militancia, vida social, pasatiempos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha cambiado el acceso a las herramientas digitales en su casa? (por ejemplo: conectividad a internet, redes sociales, zoom, googlemeet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Han cambiado los ingresos o empleos de la familia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha cambiado el acceso a servicios médicos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Estaría interesado/a en recibir un boletín mensual de INESUR? *

- Sí
- No

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

Página 4 de 5 [Borrar formulario](#)

Sección 6

Le pedimos que deje su email para un futuro boletín mensual.
No se vinculará su email con las respuestas en esta encuesta. Es anónima.

Tu respuesta

Atrás

Enviar

Página 5 de 5

Borrar formulario

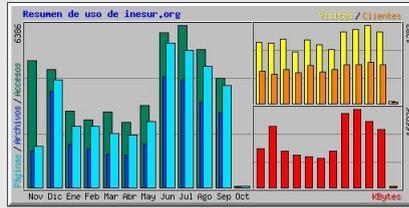
Anexo N°5: Análisis FODA



Anexo N°6: Métricas sitio web y moodle

Estadísticas de uso para inesur.org

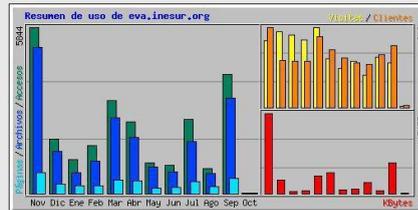
Resumen por meses
Generado el 01-Oct-2021 14:58 CEST



Mes	Media diaria					Totales mensuales				
	Accesos	Archivos	Paginas	Visitas	Clientes	KBytes	Visitas	Paginas	Archivos	Accesos
Oct 2021	60	39	37	27	24	1759	27	37	39	60
Sep 2021	143	98	134	39	637	123634	1177	4023	2953	4294
Ago 2021	174	107	153	41	671	141326	1283	4757	3336	5416
Jul 2021	206	136	174	38	637	166926	1207	5402	4233	6386
Jun 2021	202	145	189	39	633	157311	1172	5688	4362	6075
May 2021	103	55	84	28	552	76833	885	2606	1727	3219
Abr 2021	85	42	68	32	513	61997	962	2049	1276	2552
Mar 2021	96	42	68	33	618	65719	1035	2115	1313	2984
Feb 2021	95	54	86	30	506	69117	843	2409	1534	2673
Ene 2021	96	55	78	34	552	77589	1056	2422	1715	2996
Dic 2020	149	122	136	31	478	129814	984	4217	3788	4638
Nov 2020	166	47	54	33	527	83177	995	1622	1438	4988
Totales						1155202	11626	37349	27714	46281

Estadísticas de uso para eva.inesur.org

Resumen por meses
Generado el 01-Oct-2021 14:58 CEST



Mes	Media diaria					Totales mensuales				
	Accesos	Archivos	Paginas	Visitas	Clientes	KBytes	Visitas	Paginas	Archivos	Accesos
Oct 2021	21	11	6	4	5	336	4	6	11	21
Sep 2021	139	111	17	3	165	405298	119	521	3354	4189
Ago 2021	28	22	7	4	140	35349	134	231	696	889
Jul 2021	83	59	13	2	115	145196	86	428	1830	2593
Jun 2021	33	25	7	4	118	55421	123	210	763	995
May 2021	34	29	5	3	132	44934	103	184	923	1083
Abr 2021	84	66	14	4	154	280363	130	435	1983	2524
Mar 2021	105	85	15	6	188	230727	213	472	2652	3259
Feb 2021	60	40	9	6	122	40053	179	260	1123	1690
Ene 2021	38	23	8	6	123	27987	192	267	742	1200
Dic 2020	61	48	10	6	125	182081	202	334	1493	1913
Nov 2020	194	171	24	5	212	1071754	178	737	5144	5844
Totales						2519499	1663	4085	20714	26200

Anexo N°7: Fotos de INESUR y COFE



Foto 1 y 2: Fachada de COFE - INESUR.

Foto 3: Espacio de reuniones.



Foto 4: objetos identificadores.

Foto 5: Logo de COFE en oficina de COFE.



Foto 6: oficina de INESUR.

Foto 7: Foto de Universindo Rodríguez en la oficina de INESUR.

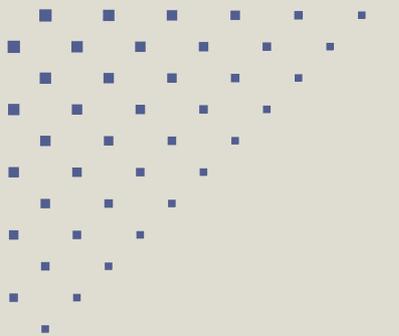


Anexo N°2

Acciones ejecutadas

Producto N°1

Estrategia Digital

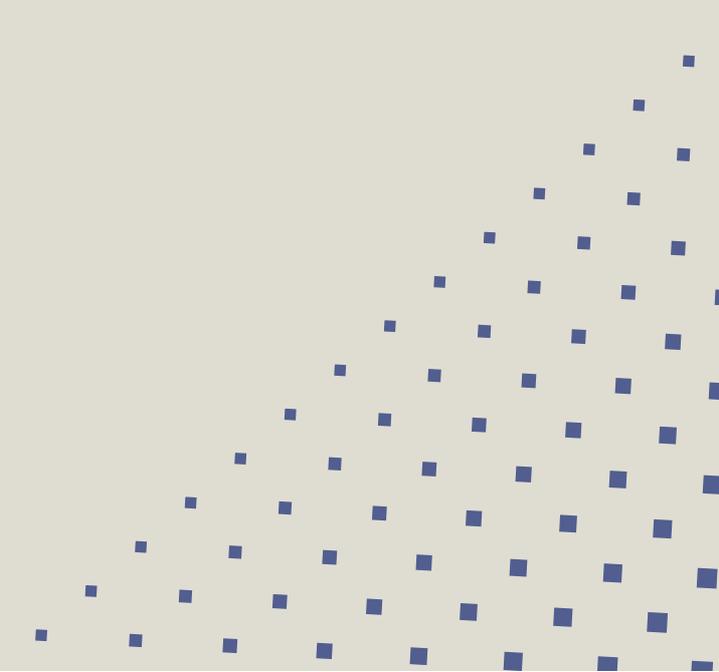


INESUR 2022

PLAN DE COMUNICACIÓN DIGITAL



Informe





RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento desglosa el Plan de Estrategia Digital, alineado al Plan Estratégico de Comunicación de la organización. Siendo parte de una batería de acciones, que persiguen como objetivo "disminuir la brecha entre lo que la organización es y lo que quiere ser".

El Plan de Estrategia Digital se compone de un breve resumen sobre lo que la organización es y hace. Se establecieron los objetivos SMART para esta estrategia digital basado en el diagnóstico previo realizado por el equipo de trabajo, en el marco del seminario taller de grado organizacional. A su vez, se brinda una actualización de dicho diagnóstico, y se elaboró un FODA digital en base al diagnóstico de comunicación, para conocer la situación digital actual de la organización.

Se definió el público objetivo, los embajadores que la organización puede utilizar y los canales que se utilizarán para llegar e interactuar con estos. Se propuso un tono de comunicación uniforme, para mostrar una imagen unificada y coherente a través de todas sus redes sociales.

También se incluyó la estructura de un plan de contenido y se agregaron ejemplos de cómo deberían visualizarse los perfiles en las redes sociales.

Se propuso implementar distintas métricas de cada plataforma para evaluar si la estrategia digital generó el efecto deseado y si se cumplieron los objetivos previamente establecidos.

"Si bien la planificación nunca es rígida ni estática, es fundamental poder hacer un desarrollo estratégico de propuestas y acciones que nos acompañen en el camino hacia el futuro deseado"

(González et al., 2016, pag 68)



ÍNDICE

• Presentación	3
• Objetivos	4
• Diagnóstico	5
• Actualización del diagnóstico	6
• FODA	7
• Público objetivo	8
• Embajadores	8
• Canales	9
• Tono de comunicación	10
• Plan de contenido	10
• Plan de contenido: Mayo 2022	11
• Perfil en las redes sociales	15
• Publicación en las redes sociales	16
• Consejos y recursos adicionales	17



PRESENTACIÓN

INESUR

"INESUR fue creado en el año 2013 por la Confederación de Organizaciones y Funcionarios del Estado (COFE), para el fortalecimiento del trabajo sindical mediante la unión de la teoría y la práctica, puesto que a su entender "(...) la investigación y la formación son un aporte esencial para que la lucha sindical adquiera los niveles de desarrollo y fortaleza que le permitan enfrentar y superar las contradicciones de la etapa".

COFE por su parte integra el Plenario Intersindical de Trabajadores- Convención Nacional de Trabajadores (PIT-CNT) y está compuesta por 54 sindicatos estatales que representan a diferentes organismos de la Administración Central. Actualmente cuenta con 22.000 afiliados.

El Instituto de Estudios Sindicales "Universindo Rodríguez" (INESUR), toma dicho nombre en homenaje al histórico investigador y sindicalista, egresado de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, que aportó numerosos trabajos de recuperación de la memoria sindical y política de las décadas de 1960 y 1970 en Uruguay.

INESUR se plantea asimismo mejorar el alcance de la institución para que sus integrantes puedan beneficiarse de los servicios que prestan y generar un intercambio colectivo. Se definen como una organización con una modalidad de funcionamiento horizontal y una concepción de trabajo colectiva a fin de reforzar la participación en comunidad.

INESUR cuenta como parte de su estructura de funcionamiento con un director y subdirector, cuyos roles son de carácter honorario, un equipo de trabajo integrado por afiliados de COFE y dos administrativas. La organización tiene como público interno al que pretende llegar a los 22.000 trabajadores afiliados a COFE.

INESUR aspira posicionarse como organización que brinda apoyo para el aprendizaje de sus integrantes, que proporciona herramientas para la lucha sindical, así como incorporar más integrantes."*

*Extracto del Diagnóstico Comunicacional realizado por el equipo en 2021.



OBJETIVOS

- I. Incrementar el conocimiento de marca.
- II. Aumentar las visitas a los canales digitales (sitio web y redes sociales) y la interacción con sus públicos presentes en las distintas redes.

OBJETIVOS SMART

Los objetivos SMART (inteligentes) es la forma de plantearse los objetivos de la estrategia con el fin de que sean más eficaces. Estos objetivos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, relevantes, y delimitados en el tiempo.

PRIMER OBJETIVO

Aumentar el número de seguidores en las redes sociales en el plazo de 6 meses: un 300 % en Instagram, pasando de 126 a 378 seguidores; un 50% en Facebook, pasando de 1104 a 1556 seguidores.

Medición: Cantidad de seguidores.

SEGUNDO OBJETIVO

Aumentar la interacción en las redes sociales en un 10 % en un plazo de 3 meses.

Medición: Cantidad de comentarios, me gustas, compartido, guardado.

TERCER OBJETIVO

Aumentar el número de visitas al sitio web en un 50 % en los próximos 6 meses.

Medición: Tráfico web.



DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS DIGITAL*

Al comienzo del diagnóstico de comunicación de la organización, se realizó un análisis digital evaluando el estado de las redes sociales y la página web. Con el objetivo de representar el estado situacional en 2021, se extraen los datos:

Sitio web:

En 2021 la página web mostraba enlaces a algunas de las redes sociales de la organización que eran erróneos o que conducían a perfiles que se encontraban en desuso. A través de distintas plataformas online que evalúan el rendimiento de los sitios web, se descubrió que el sitio web de la organización no estaba optimizado para los dispositivos móviles y su funcionamiento tampoco era el esperable en los ordenadores. Esto se debe, entre otras cosas, al peso del sitio web, velocidad de carga, velocidad de carga de los recursos (videos e imágenes) y tiempo en que realiza las acciones seleccionadas por el usuario. Esto repercute en la experiencia de usuario y genera una mala imagen de la organización.

A raíz de entrevistas con la persona encargada del sitio web, se observó que la mayor cantidad de visitas se daba en temas de interés general y la menor cantidad en temas específicos de INESUR.

Facebook

En el diagnóstico se observó que la organización tenía un perfil de persona en la plataforma de Facebook. No proveía la información básica de la organización, como los datos de contacto y la descripción de la misma. La cuenta alcanzaba a pocos individuos a través de un tono informativo, donde se publicaba información sobre las actividades que engloban a INESUR y “re-posteando” publicaciones de CLATE y COFE. Estas publicaciones esporádicas se realizaban bajo el formato de imágenes y videos acompañados de muy poco texto. Es decir, no invitaban al diálogo y no tenían un llamado a la acción.

Twitter

La organización contaba con un perfil en esta plataforma pero estaba en desuso, no mostraba ningún tipo de actividad. Antes de la situación de pandemia global, COFE se encargaba de difundir las actividades de INESUR a través de su perfil.

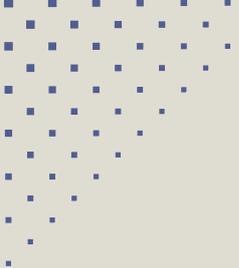
YouTube

La organización tenía un canal de Youtube donde publicaba una cantidad muy baja de videos y de forma irregular. Este canal no contaba con una descripción, no tenía información de contacto y tampoco tenía enlaces a sus otras plataformas. Lo mismo sucedía con los videos, éstos se publicaban sin descripción del tema principal.

Instagram (no enlazado al sitio web)

Como sucedió con las redes descritas anteriormente, la organización no incluyó descripción en su perfil de Instagram. Realizaron diversas publicaciones, generalmente sobre actividades que realiza COFE, sin descripción alguna ni llamada a la acción. Por lo que no cuenta con comentarios en sus publicaciones y no promueve el intercambio.

*Adaptación del Diagnóstico Comunicacional realizado por el equipo en 2021.



ACTUALIZACIÓN

En el marco del referendun del 27 de marzo de 2022, la organización realizó una serie de modificaciones en sus canales digitales:

Cambios en su identidad visual. Utiliza un nuevo logo en su perfil de youtube, mientras que en las otras redes mantiene el logo original pero utilizando el color rosado como paleta de color. Todo el sitio institucional web adquiere este mismo color.

Abre un nuevo perfil en instagram, donde realiza 8 publicaciones en el mismo día, con contenido sobre el referendun. En su perfil de youtube publica una serie de videos informativos con interacciones irregulares.

En cuanto a la funcionalidad del sitio web y los perfiles en redes sociales, se identifican las mismas limitaciones identificadas en el diagnóstico de 2021: en relacion a los enlaces, la carga del sitio web y el tipo de perfil en facebook.

Posterior a esta fecha, continúan con modificaciones en el sitio web institucional buscando su optimización: los enlaces a redes sociales se encuentran en funcionamiento, se actualizó la información de contacto, y se está reorganizando el contenido.



FODA DIGITAL

DEBILIDADES

- Carencia de personal capacitado y específico.
- Falta de recursos económicos para invertir en acciones digitales.
- Falta de tiempo para dedicarle a la estrategia digital.
- Proceso de trabajo lento y confuso.

AMENAZAS

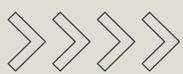
- Dependencia económica.
- Dependencia del plan de trabajo de COFE.

FORTALEZAS

- Presencia en internet con sitio web responsive.
- Posibilidades de delegar tareas de Comunicación Digital.
- Sólida base de contenidos para publicar.

OPORTUNIDADES

- Comunidad potencial de 22 mil afiliados a COFE.



PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo es a quien apuntan las comunicaciones, específicamente a los objetivos propuestos en esta estrategia de comunicación digital. El público objetivo es un grupo de personas u otras organizaciones que comparten los mismos intereses hacia la organización (puede existir más de un público objetivo). Es importante agruparlos según sus características y el tipo de vínculo que mantienen con la organización para poder conocerlos, saber dónde se encuentran y adaptar la comunicación, el contenido y la forma de comunicar a ellos.

En esta oportunidad se apunta a alcanzar y fortalecer el vínculo con los afiliados a COFE. Es el público directo y principal a quien INESUR quiere llegar.



Personas entre 30 y 65 años.

Afiliados a sindicatos que integran COFE.

Mayoritariamente de Montevideo, seguido de Canelones.

Nivel educativo, mayoritariamente de ciclo básico en adelante.



EMBAJADORES

Existen personas que son reconocidas por el público objetivo al que se apunta, dentro del ámbito de interés de la organización. Son percibidos como referentes y se le presta interés a sus comunicaciones, alcanzando numerosas visualizaciones.

INESUR puede valerse de los referentes que son miembros de la organización y de quienes son miembros de COFE. Estas personas, mediante sus perfiles en redes sociales, pueden potenciar el alcance y la relevancia de INESUR compartiendo sus contenidos y haciendo menciones.



CANALES EN LOS QUE SE TENDRÁ PRESENCIA:

Los canales digitales es por donde la organización se comunicará con sus públicos de forma digital. En este caso, con nuestro público objetivo mencionado anteriormente: afiliados a COFE. Debemos conocer en qué espacios están y en qué espacios puede estar la organización, dependiendo de sus recursos.

Para esta estrategia se plantea tener presencia en los siguientes canales:

- **Sitio web institucional:**

El sitio web permite contar con presencia digital. Es fundamental que proyecte la identidad y la imagen de la organización, que cuente con información clara, actualizada y bien organizada. Esto, en conjunto con mejoras en aspectos técnicos (tiempos de carga, errores de links) , aportan a una mejor interacción de la organización con sus públicos.

- **Facebook / Instagram**

En las dos redes sociales se puede optar por distintos tipos de perfil. Es importante seleccionar el perfil para organizaciones, página oficial en facebook y perfil de empresa en instagram. Estas opciones permiten agregar información extra en la descripción de la organización (biografía), y acceder a datos de métricas para evaluar el rendimiento de los contenidos publicados y datos sobre las características de los públicos que se alcanzan.

- **Youtube**

Es una red enfocada en el formato video. Permite publicar contenidos sin límite de almacenamiento. Por este motivo, funciona como plataforma de apoyo a otras redes y al sitio web mediante enlace. Los videos alojados deben tener una descripción y estar clasificados por temática (lista de reproducción) para facilitarle la búsqueda a los usuarios.

- **Email (boletín):**

El envío de un boletín informativo institucional permite reforzar la comunicación con un grupo de contactos previamente agrupados en una base de datos, compartiendo de forma breve información sobre la institución. Los contenidos están enlazados al sitio web para profundizar en la lectura, y aumentar el trafico del sitio.

Se deben mejorar los perfiles en cada red: definir de forma clara la identidad visual y mantener la coherencia entre los distintos canales. Debe haber, más allá de sus adaptaciones, un único logo, y siempre en buena calidad. La información sobre la organización que se presenta en las redes sociales debe ser correcta y tiene que estar actualizada.



TONO DE COMUNICACIÓN

El tono de comunicación es cómo se "expresa" la organización: la forma en se comunica y las palabras que utiliza.

En este caso, INESUR es un instituto de investigación, análisis y capacitación, dentro del movimiento sindical. Busca informar a los afiliados de COFE sobre temas actuales económicos, políticos y sociales, en un lenguaje simple. Les brinda herramientas para su formación profesional y sindical. De acuerdo a estas características, se propone un tono de comunicación informativo y cercano, con un estilo explicativo y educativo.



PLAN DE CONTENIDO

El plan de contenido es el "documento" en el que se ordenan y planifican los contenidos que se compartirán por redes sociales y por email. Planificar los contenidos permite tener en cuenta los distintos objetivos de las publicaciones, prever las publicaciones que **dependen de actividades** y los tiempos de producción de los distintos materiales.

Es importante generar y compartir contenido relevante y de calidad, que le resulte de interés a su comunidad. Para que sea más atractivo deben usarse distintos formatos: fotos, videos, recursos gráficos, etc; e intercambiar entre las publicaciones las temáticas: información sobre INESUR, sobre sus actividades, contenido interactivo, datos del boletín económico, etc. Además de publicar contenido propio, se puede compartir información de terceros, por ejemplo de COFE.

Para ordenar el contenido a publicar se propone clasificarlo en las siguientes categorías:

Contenido	Detalle (ejemplo)
Institucional	Información sobre Inesur
Informativo	Boletín económico
Formación	Información sobre cursos
Interactivo	Contenido que motive la interacción
Contextual	Publicaciones en el marco de ciertos momentos específicos, fechas o tema en la agenda



PLAN DE CONTENIDO - EJEMPLO

MAYO 2022

SEMANA 1	Contenido	Red social	Tipo	Categoría	Observaciones
Lunes 2	Clip video Institucional de INESUR	Instagram/ Facebook	Historia y publicación	Institucional	Agregar a historias destacadas
Martes 3	Abren inscripciones al curso "Procedimiento administrativo"	Instagram/ Facebook	Historia y publicación	Formación	Aclarar que las inscripciones son por medio de su sindicato
Miércoles 4					
Jueves 5	Realizaste algun curso con INESUR? Leiste el boletín informativo de este mes? Si tenes interes en recibir el boletin con las próximas actividades y temas de analisis podés pasarnos tu correo por privado	Instagram/ Facebook	Historia encuesta	Interactivo	
Viernes 6	Artículo	Instagram/ Facebook	Historia (FB/IG)	Informativo	Con enlace al artículo



PLAN DE CONTENIDO - EJEMPLO

MAYO 2022

SEMANA 2	Contenido	Red social	Tipo	Categoría	Observaciones
Lunes 9	Abren inscripciones al curso "Comunicación escrita"	Instagram/ Facebook	Historia y publicación	Formación	Aclarar que las inscripciones son por medio de su sindicato
Martes 10	Comienzo de curso "Procedimiento administrativo"	Instagram	Historia	Formación	Agregar a historias destacadas
Miércoles 11					
Jueves 12					
Viernes 13	Artículo en Brecha del dir. de INESUR	Instagram/ Facebook / YouTube	Historia y publicación	Informativo	link: https://brecha.com.uy/sobre-la-reforma-de-la-seguridad-social-no-debe-ser-una-variable-de-ajuste/



PLAN DE CONTENIDO - EJEMPLO

MAYO 2022

SEMANA 3	Contenido	Red social	Tipo	Categoría	Observaciones
Lunes 16	Boletín	Email		Varios	Link a sitio web
Martes 17	Placa con info del boletín económico en formato pastilla	Instagram/ Facebook		Informativo	Link a boletín en sitio web
Miércoles 18	Comienzo de curso "Comunicación escrita"	Instagram/ Facebook	Historia (FB/IG)	Formación	Agregar a historias destacadas
Jueves 19	Sabés cuáles son los indicadores relevantes del mes? (Opción si/no)/ Historia IG con foto de la página 4 del boletín. / Espacio para opinar	Instagram	Historia encuesta	Interactivo	Para más información
Viernes 20	Día de la memoria	Instagram/ Facebook	Historia y publicación	Contextual	



PLAN DE CONTENIDO - EJEMPLO

MAYO 2022

SEMANA 4	Contenido	Red social	Tipo	Categoría	Observaciones
Lunes 23	Clip video Institucional de INESUR	Instagram/ Facebook	Historia y publicación	Institucional	Agregar a historias destacadas
Martes 24					
Miércoles 25	Abren inscripciones al curso "Excel"	Instagram/ Facebook	Historia y publicación	Formación	Aclarar que las inscripciones son por medio de su sindicato
Jueves 26	Actividad X	Instagram/ Facebook	Historia y publicación	Contextual	
Viernes 27	Clip breve redes sociales	Instagram/ facebook	Historias	Institucional	

SEMANA 5	Contenido	Red social	Tipo	Categoría	Observaciones
Lunes 30	Extracto de vídeos anteriores	Instagram/ facebook/ Youtube	Historias	Informativo	
Martes 31	Para el próximo boletín, que tema te gustaría tratar?	Instagram/ Facebook	Historias - preguntas	Interactivo	



EJEMPLO DE PERFIL EN REDES SOCIALES

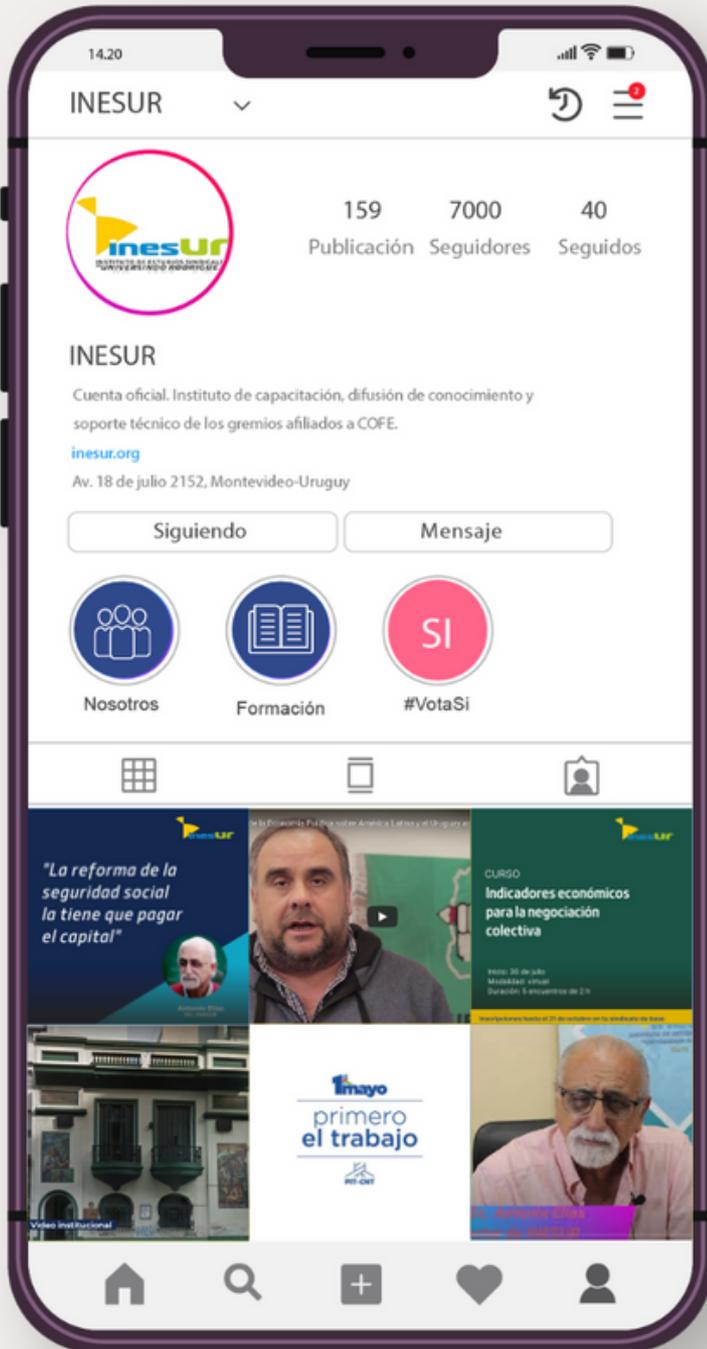


Foto de perfil: logo legible y en buena calidad.

Biografía: información que aporte a conocer e identificar a INESUR. Breve descripción, link a sitio web o publicación y dirección.

Información de contacto: datos correctos y actualizados.

Historias destacadas: contenido sobre la organización y las actividades que realiza.

Contenido: Recursos gráficos en buena calidad y alternando formatos.



EJEMPLO DE PUBLICACIÓN



Inesur_Cofe · [Follow](#)
Montevideo, Uruguay



CURSO

Indicadores económicos para la negociación colectiva

Inicio: 30 de julio
Modalidad: virtual
Duración: 5 encuentros de 2 h

Inscripciones hasta el 21 de octubre en tu sindicato de base

200

Inesur_Cofe INSCRIPCIONES ABIERTAS!

 Ya se encuentran abiertas las inscripciones al curso " Indicadores económicos para la negociación colectiva", orientado a trabajadores afiliados a sindicatos de COFE.

Apunta a ser un primer acercamientos a los principales indicadores económicos para la negociación colectiva.

 Consta de 5 encuentros ha realizarse los días: 4, 12, 19 y 26 de agosto, de 18 a 20 h.

 Modalidad virtual

 Las Inscripciones se realizan en cada sindicato de base.

... more
[View all 16 comments](#)



CONSEJOS Y RECURSOS ADICIONALES

- Se desaconseja hacer más de una publicación diaria (sin contar contenido efímero) porque se mostrará más la última publicación y la primera pierde alcance. Es decir, tú mismo contenido compite para ser visto.
- Mantener la constancia de publicación y de forma regular, para no perder relevancia.
- Planificar las publicaciones para poder producir contenido de calidad.
- Contar con plantillas de publicaciones, que solo requieran hacerles pocas modificaciones.
- Usar distintos formatos y aprovechar los distintos tipos de publicación: imágenes, videos; carrusel, reel, historias.

Recursos adicionales:

- **Canva:** programa online de diseño

<https://www.canva.com>

- **Mailchimp:** programa online de diseño y envío de boletines a grandes cantidades de usuarios

<https://mailchimp.com/>

- **bitly:** programa online para acortar links

<https://bitly.com/>

- **Facebook META Bussines:** permite administrar los perfiles de Instagram y Facebook, planificar contenido, ver indicadores de medición

Producto N°1.1

Registro de actividades

Registro de actividades

Se recomienda poner en práctica este registro de actividades para producir contenido en las redes sociales en tiempo y forma.

Fecha/hora	Tipo de actividad	Nombre de la actividad	Responsable	Breve descripción	Periodo	Destinatarios	Plataforma	Lugar	Observación
EJEMPLO 10/06/2022	Curso	Curso básico de Excel	ENAP	Curso modalidad virtual	junio-julio	Afiliados a COFE que en sus pueos de trabajo realicen tareas administrativas	Difusión por redes sociales	Oficinas de ENAP	Inscripciones abiertas de X a X
Día/mes/año Hora	Conferencia			Descripción de la actividad	Mes x	Afiliados a COFE y público en general			
Día/mes/año Hora	Manifestaciones			Descripción de la actividad	Mes x	Afiliados a COFE y público en general			
Día/mes/año Hora	Artículo			Descripción de la actividad	Mes x	Afiliados a COFE y público en general			
Día/mes/año Hora	Revista			Descripción de la actividad	Mes x	Afiliados a COFE y público en general			
Día/mes/año Hora	Boletín			Descripción de la actividad	Mes x	Afiliados a COFE y público en general			

Se recomienda anotar todas las actividades que realiza INESUR y transferir estos datos a la planificación de contenido del mes (ejemplo de plan de contenido en el Plan Digital)

Producto N°2

Formulario de Satisfacción

Encuesta afiliados a COFE

La presente encuesta tiene por finalidad evaluar el nivel de satisfacción de los afiliados a COFE con respecto a los cursos que brinda INESUR.

Los datos suministrados a través de este formulario serán procesados exclusivamente por el equipo de trabajo de INESUR. Todos los datos proporcionados serán de carácter anónimo, preservando así la confidencialidad de la información.

El tiempo estimado que requiere completar esta encuesta es de 5 minutos y estará habilitada hasta el día x de x.

El equipo de INESUR agradece desde ya sus aportes y apoyo.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Indique su edad *

Seleccione su género *

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

Otro: _____

¿En que departamento reside? *

Elige

Indique último nivel educativo cursado *

Primaria

Ciclo básico

Bachillerato

Terciario

¿Cuál es el sindicato al que pertenece? *

Elige



Si no encuentra su sindicato en la pregunta anterior, por favor escriba debajo cuál es el sindicato al que pertenece. De lo contrario, continúe con la siguiente pregunta.

Tu respuesta

¿Cuál de los siguientes medios utiliza para comunicarse con INESUR? *

Página Web

Youtube

Email

Facebook

Instagram

Twitter

Otro:



¿Cuántas veces ha participado en los cursos?



Varias opciones



Nunca



Ir a la sección 3 (Boletín mensual)



1 vez



Ir a la siguiente sección



2 veces



Ir a la siguiente sección



3 veces



Ir a la siguiente sección



Más de 4 veces



Ir a la siguiente sección



Sección 2 de 4

Cursos



¿El curso fue satisfactorio? *

1

2

3

4

5

Nada satisfactorio

Muy satisfactorio

Califique su nivel de satisfacción en los siguientes elementos. *

Elegir del 1 al 5, siendo 5 muy satisfactorio y 1 nada satisfactorio.

	1	2	3	4	5
Docentes	<input type="radio"/>				
Contenido del ...	<input type="radio"/>				
Tema del curso	<input type="radio"/>				
Espacio físico ...	<input type="radio"/>				
Duración del c...	<input type="radio"/>				
Calidad del cur...	<input type="radio"/>				
Aplicabilidad d...	<input type="radio"/>				

¿Qué temas deberían tratarse con mayor profundidad?

Texto de respuesta corta

.....

Seleccione cuáles de las siguientes temáticas le interesaría aprender en un curso. *

- Trabajo
- Economía
- Administración
- Salud
- Género
- Derecho laboral
- Otra...

Sección 3 de 4

Boletín mensual



¿Estaría interesado/a en recibir un boletín mensual de INESUR?



Varias opciones



Sí



Ir a la siguiente sección



No



Enviar formulario



Boletín mensual



Le pedimos que deje su email para un futuro boletín mensual.

No se vinculará su email con las respuestas en esta encuesta. Es anónima.

Texto de respuesta corta

.....

Producto N°3

Boletín Digital



CURSOS Y ACTIVIDADES:

EXCEL INTERMEDIO

**COMUNICACIÓN
ESCRITA**

**JORNADAS DE
INTEGRACION
LATINOAMERICA DE
TRABAJADORES
CONMEMORANDO EL
58 ANIVERSARIO DE
COFE**

"Ahorran" eliminando puestos de trabajo y bajando salarios

La Rendición de Cuentas del ejercicio 2021, igual que la correspondiente al 2020, refleja uno de los elementos fundamentales de la política de ajuste fiscal del gobierno: reducir la masa salarial del gobierno central.

El "ahorro" acumulado en 2020 y 2021 alcanza a 8.200 millones de pesos, unos 205 millones de dolares.

Dicho resultado no es una novedad, en el programa de gobierno el Partido Nacional proponía reducir el gasto en salarios en 100 millones de dólares anuales no cubriendo vacantes. Esto va en línea con las propuestas del FMI de reducir el déficit fiscal achicando el Estado

La principal medida de reducción de personal es un Decreto de marzo de 2020 que prohíbe cubrir vacantes generadas antes del 31/12/2019 y sólo se puede cubrir 1/3 de las vacantes generadas posteriormente. La reducción incluye la no renovación de vínculos de servicios personales y fija un tope del 60% de lo ejecutado en 2019.

Los mas afectados son los incisos de la Administración Central que en este período de gobierno se redujeron de 20.391 a 17.936, La contra cara son los ministerios del Interior y Defensa que aumentaron de 62.197 a 63.079.

En la Ley de Presupuesto 2020-2024, el Gobierno se compromete a recuperar al 1° de enero de 2024 el salario real de los trabajadores públicos conforme al Índice Medio de Salarios Real del Gobierno Central. Dicho indicador no mide el poder adquisitivo de cada uno de los trabajadores de las diferentes reparticiones del Gobierno Central, mide el promedio ponderado de una muestra que representa a 225 mil trabajadores. Obviamente, como es conocido por todos, los promedios pueden ocultar diferencias muy importantes.

Cada trabajador mide su poder adquisitivo de acuerdo a la evolución de su propio salario y de la inflación. Si su salario aumenta más que la inflación, crece su poder adquisitivo, si aumenta menos que la inflación, su poder adquisitivo decrece. El criterio de ajustar los salarios por la relación entre un indicador promedio y la inflación es un enorme error conceptual..

Asumir que la pérdida salarial se corrige dando ajustes por inflación en base a la variación de un indicador que promedia en forma ponderada realidades absolutamente disimiles implicaría, por ejemplo, que a todas las ramas del sector privado se las aplicara la variación del Índice Medio de Salario Real del Sector Privado. Ni los empresarios, ni los trabajadores aceptarían un ajuste salarial que considere en una misma bolsa las realidades de, por ejemplo, los del sector rural, industrial, financiero, comercial y de la construcción.

En los años 2021 y 2022 el aumento nominal fue menor al incremento del Índice de Precios al Consumo. El 1 de enero de 2021, el ajuste de salario para los trabajadores públicos fue de 4.41 % mientras que la inflación registrada durante el año 2020 fue de 9.41 %. Esto representa una rebaja salarial aplicada por el Gobierno de 5 %. El Poder Ejecutivo asumió como criterio de ajuste la inflación pasada que representó un 5%, pero este porcentaje ya había sido pagado por el gobierno anterior que tomaba como criterio la inflación futura.

El 1 de enero de 2022 el ajuste de salario fue de 7,07 % mientras que el aumento del IPC del año 2021 fue de 7.96 %, lo que implica una nueva pérdida salarial del 0,89 %.

Pero para este segundo ajuste el Poder Ejecutivo asume como criterio la inflación futura, que estimó en 5,8% a lo cual le sumó una inexistente recuperación de 1,2%.

Esto implica, una grave inconsistencia, mientras que en 2021 asumen como criterio la inflación pasada, en 2022 para no pagar lo que correspondía a la inflación, asumen el criterio de la inflación futura.



A su vez, distorsionan la realidad afirmando que hubo una recuperación salarial, dado que el incremento de la inflación fue mayor que el aumento del salario nominal, la pérdida es notoria.

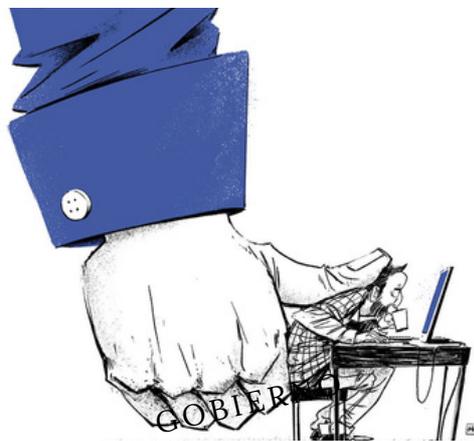
Para comenzar a recuperar salario, primero que nada, el ajuste debe igualar la variación de la inflación pasada, todo lo que exceda este porcentaje representa recuperación salarial. Sin embargo, durante los dos años de gestión del Gobierno, el ajuste de salario fue inferior al IPC.

El gobierno sostiene que la pérdida de poder adquisitivo, medido por su indicador, es solamente 2,9%, respecto a diciembre de 2019. La COFE sostiene que la pérdida es de 6 % respecto al primero de enero de 2020.

Luego de un largo proceso de movilizaciones y negociaciones, se firmó un convenio con el Ejecutivo, donde prima el reclamo de los trabajadores de llegar a recuperar el 6% de pérdida salarial. La fórmula acordada beneficia a la mayoría de los trabajadores, pero solo resuelve parcialmente la recuperación salarial de los trabajadores de más altos ingresos.

COFE ha logrado modificar, al menos parcialmente, la política salarial, pero no han podido revertir la falta de trabajadores en el Estado, pero toman medidas para evitar que avancen los procesos de reestructura que buscan la reducción de personal a través de la declaración de excedentarios.

La pérdida salarial de los trabajadores del Estado tiene un impacto negativo en el Índice Medio de Salarios a partir del cual se fija los ajustes de las pasividades, todo lo cual, a su vez, provoca una reducción de la demanda interna que impacta en los pequeños y medianos empresarios y genera mayor desocupación.



Las pérdidas de recursos humanos, agravadas por el fuerte ajuste de gastos de funcionamiento e inversión, limitan fuertemente la capacidad de los trabajadores y trabajadoras públicos para atender las necesidades de una población empobrecida. En varias reparticiones del Estado la necesidad es tan grande que pone en peligro funciones básicas que hacen también a la seguridad de la población, concepto que va mucho más allá de defender los derechos de la propiedad privada.

Rentabilidad de los "malla oro" e índice de salario real

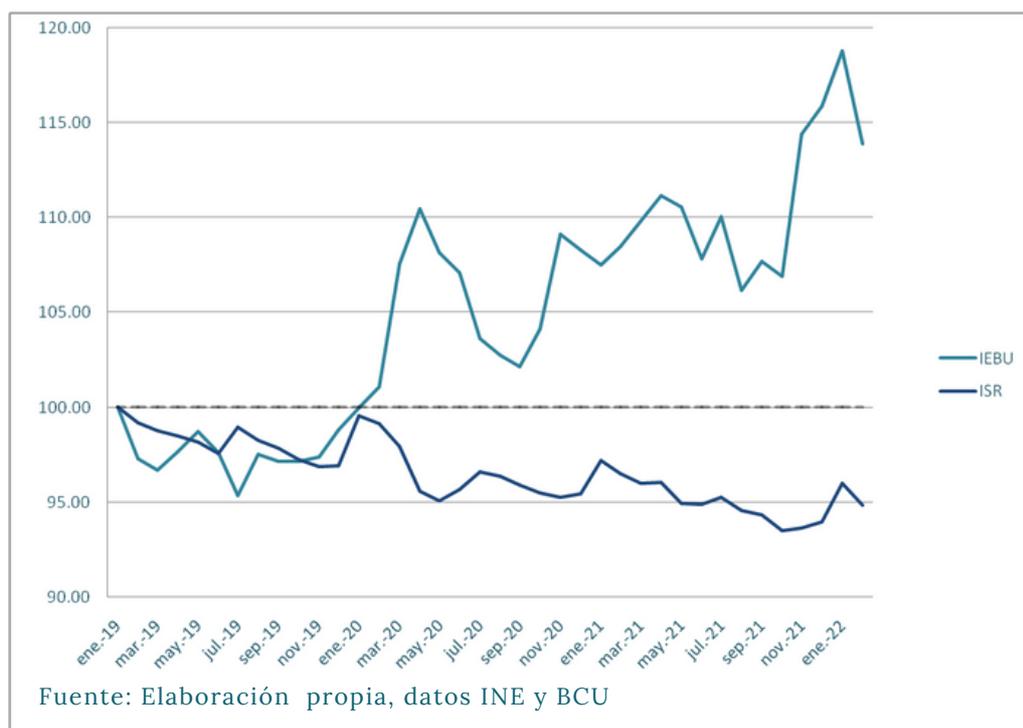
Ec. Fátima Caramés

En estos dos años de pandemia el dicho "todos estamos mal" fue recorriendo las calles y nos hizo creer que estábamos ante un mal compartido, quedando sin sonido los reclamos de políticas públicas.

Pero al analizar algunos indicadores de la realidad económica de nuestro país, nos damos cuenta que este dicho, fue solo para un sector de la sociedad, mientras que para unos pocos, esa realidad era muy distinta.

El excedente bruto de exportación, que nos sirve como aproximación a la rentabilidad de los "malla oro", ha tenido un crecimiento exponencial, aumentando un 18.8% desde enero de 2020 hasta enero 2022. Siendo esta fecha un máximo histórico de crecimiento para el sector.

Por otro lado tenemos la evolución en los depósitos que también podemos usar como aproximación al crecimiento del sector, donde vemos que desde comienzos del 2021 hasta el cierre de julio se llegó a 2.845 millones de dólares, teniendo un aumento aún mayor que en el 2020.



En contraposición con esta realidad, los trabajadores y jubilados vieron sus ingresos disminuidos sistemáticamente en el mismo periodo. Los insuficientes aumentos de salarios, y las altas tasas de inflación generaron una caída del salario real en un 4%, disminuyendo así su poder de compra.

INESUR FORMACIÓN

“Instrúyanse porque necesitamos de toda nuestra inteligencia; conmuévanse porque necesitamos de todo nuestro entusiasmo; organicense, porque necesitamos de toda nuestra fuerza.” Con esta frase de Antonio Gramsci es que hace años identificamos a INESUR, ya sea institucionalmente o en cada actividad que realizamos.

La COFE a través de INESUR y su espacio de Formación y Capacitación toma esta frase como pilar fundamental para la estrategia educativa que venimos trazándonos desde el 2017. En este año se materializa el convenio con la ENAP, lo que nos lleva a repensar todo lo que tiene que ver con Capacitación, visualizando las necesidades de formación fundamentales para su preparación personal y sindical, así como también lo correspondiente a los créditos para la carrera funcional.

En el 2018 comenzamos a trabajar con la Plataforma Moodle, siendo un gran desafío, ya que ninguno de nosotros contaba con una mínima experiencia y la propia exigencia de subir material de calidad era un doble desafío. La Plataforma nos permite, hoy en día, tener un equilibrio de los cursos que son meramente una herramienta para ser aplicada en el campo laboral, con los que son estrictamente de formación sindical.

Hoy podemos decir que tenemos más de 6.000 compañeros que pudieron realizar estos cursos desde el 2017 hasta hoy, teniendo en cuenta que durante la pandemia no se realizaron cursos.

ACTIVIDADES CONVENIO INESUR - ENAP

COMIENZO DE CURSO EXCEL INTERMEDIO: El 22 de agosto comenzó el 1er grupo de Excel Intermedio dictado por la ENAP, el mismo se realizara por plataforma y es asincrónico. En un principio se habían dividido en 2 grupos los inscriptos, pero por problemas de logística de la propia ENAP los inscriptos quedaron divididos en 4 grupos. el segundo grupo comenzara 25 de Setiembre y estamos a la espera de fechas para el 3er y 4to grupo

58° ANIVERSARIO DE COFE



LA IMPORTANCIA DEL ESTADO EN AMÉRICA LATINA

24 DE AGOSTO - 9:30 hrs.
SALÓN DE LOS PASOS PERDIDOS
PALACIO LEGISLATIVO
MONTEVIDEO, URUGUAY

La Confederación de Organizaciones de Funcionarios del Estado del Uruguay, en el marco de la celebración del 58° aniversario de su fundación, estará realizando una jornada de integración Latinoamericana de trabajadores y trabajadoras estatales.

Es así que confluirán en el mismo la visión y el análisis de trabajadores, trabajadoras, de legisladores e historiadores y de diferentes protagonistas de la transformación del mundo del trabajo.

El mundo del trabajo y el rol de los trabajadores y trabajadoras del Estado en la región se ha visto profundamente afectado, tanto por el impacto mundial de la pandemia, pero también, por políticas públicas que aumentan la brecha y la desigualdad social, **haciendo evidente la imperiosa necesidad de luchar por un Estado fuerte y presente que atienda las necesidades de los más vulnerables.**

Intentaremos en esta actividad dejar diferentes puntos de vistas que nos permitan seguir en la búsqueda de una América Latina con más justicia social.

CRONOGRAMA

Apertura - 10:00 hrs.

Antonio Elías Economista - Director de INESUR

Elbia Pereira Sec. Gral. PIT CNT

Mesa 1 - 10:15 hrs.

Julio Fuentes Presidente CLATE

Hugo Godoy Secretario General de CTA Autónoma - Argentina

Sergio Arnoud CSPB - Brasil

José Perez Debelli ANEF - Chile

Mesa 2 - 11:30 hrs.

Viviana Barreto Directora de Proyectos FESUR

Gerardo Caetano Historiador - Politólogo

Ignacio Munyo Director de CERES

Saludo - 12:15 hrs.

Marcelo Abdala Presidente PIT-CNT

Mesa 3 - 12:30 hrs.

Beatriz Argimón Vicepresidenta de la República Oriental del Uruguay

Joselo López Vicepresidente PIT-CNT

Presidente SUINAU - Sec. Gral. COFE

Mesa 4 - 13:00 hrs.

José Mujica Ex Presidente de la República Oriental del Uruguay

Martín Pereira Presidente COFE

Presidente FFSP - Sec. Gral. CLATE



Plataforma INESUR-COFE

NORMAS INTERNACIONALES DEL TRABAJO PARA EL SECTOR PÚBLICO

La CLATE, junto a la Asociación Latinoamericana de Abogados Laboralistas (ALAL) y la Global Labour University (GLU) presentaron esta iniciativa de formación profesional, abierta y gratuita, sobre normativa laboral aplicable al Sector Público. La misma abordó temas como el derecho de sindicación, de negociación colectiva, de huelga y de acceso a condiciones de contratación justas y se adjuntó un capítulo sobre Uruguay.

El curso fue dividido en cinco encuentros, semanales y consecutivos dedicados a las temáticas de:

- Libertad sindical
- Negociación colectiva
- Derecho a huelga
- Condiciones de contratación justas.
- Capítulo Uruguay

Las clases se llevarán a cabo a través de la Plataforma Virtual MOODLE de COFE

EL CURSO COMENZARA EL 5 DE SETIEMBRE DEL 2022
LAS INSCRIPCIONES SE REALIZARÁN A PARTIR DEL 15 AL 26 DE AGOSTO EN CADA SINDICATO DE BASE



LA REFORMA DE LA SEGURIDAD SOCIAL LA DEBE PAGAR EL CAPITAL



La coalición multicolor se caracteriza por impulsar un programa de reformas en ámbitos fundamentales de la economía y la sociedad con el objetivo explícito de favorecer los intereses del capital en detrimento de los intereses de la clase trabajadora. El programa y las políticas neoliberales que impulsa tienen antecedentes claros en los gobiernos pos dictadura del Partido Colorado y el Partido Nacional.

ARTICULO COMPLETO EN WWW.INESUR.ORG

DATOS DE CONTACTO



18 de julio 2190



+(598) 24 000 225



inesur.formacion@gmail.com



Producto N°3.1

Guía básica de Mailchimp

Guía básica de MailChimp

El presente documento se elabora para la organización con el objetivo de facilitar el aprendizaje de la plataforma MailChimp. Este instructivo se elabora en base a la información que brinda el sitio oficial de la plataforma (<https://eepurl.com /dyilc9>).

Paso 1: crear una cuenta

La cuenta se debe crear con un correo electrónico de la organización (ejemplo: inesur@inesur.com).

Enlace: [Signup | Mailchimp](#)



Regístrate en Mailchimp
Crea una cuenta gratuita o [inicia sesión](#)

Correo electrónico

Nombre de usuario

Introduzca un valor

Contraseña [Mostrar](#)

- × Un carácter en minúsculas
- × Un carácter en mayúsculas
- × Un número
- × Un carácter especial
- × 8 caracteres mínimo

No quiero recibir correos electrónicos sobre Mailchimp y actualizaciones relacionadas de productos y funciones de Intuit, mejores prácticas de marketing y promociones de Mailchimp.

Al crear una cuenta, usted acepta [nuestros Términos](#) y ha leído y reconocido la [Declaración de privacidad global](#).

[Únete](#)

Paso 2: crear la audiencia

Antes de crear la campaña se necesita contar con una audiencia establecida.



Audience



Audience dashboard



All contacts

Signup forms

Tags

Segments

La plataforma ofrece tres posibilidades para importar contactos. En el caso de la organización, recomendamos seleccionar la opción de subir un archivo. Se subirá la base de datos creada previamente por el equipo de INESUR, con las siguientes columnas: dirección de correo electrónico, nombre y apellido.

How would you like to add contacts?

Build your Mailchimp audience by adding or importing contacts you already have permission to market to. [Learn how consent impacts email delivery](#)



Import from another service
Add contacts automatically from tools you already use.



Upload a file
Import contacts from a CSV or tab-delimited TXT file.
[More info](#)



Copy and paste
Directly paste in new contacts from a spreadsheet or similar list.

Ejemplo:

Audiencia
FIC-INESUR

Tu audiencia tiene 4 contactos. 4 de ellos son suscriptores.

Visión general **Administrar contactos** ▼ Añadir contactos ▼ Formularios de registro Centro de preferencias Configuración ▼

Bandeja de entrada Encuestas 🔍

Alternar columnas ▼ Exportar Audiencia

	Dirección de correo electrónico	Nombre	Apellido	Dirección	Número de teléfono	Cumpleaños	Etiquetas	Marketing por correo
<input type="checkbox"/>	ferreira2santosmichael@gm...							Subscrito
<input type="checkbox"/>	larahbacque@gmail.com							Subscrito
<input type="checkbox"/>								

Paso 3: crear una campaña

En el inicio de la plataforma, seleccionar crear y posteriormente elegir la opción “correo electrónico regular”.



Crear

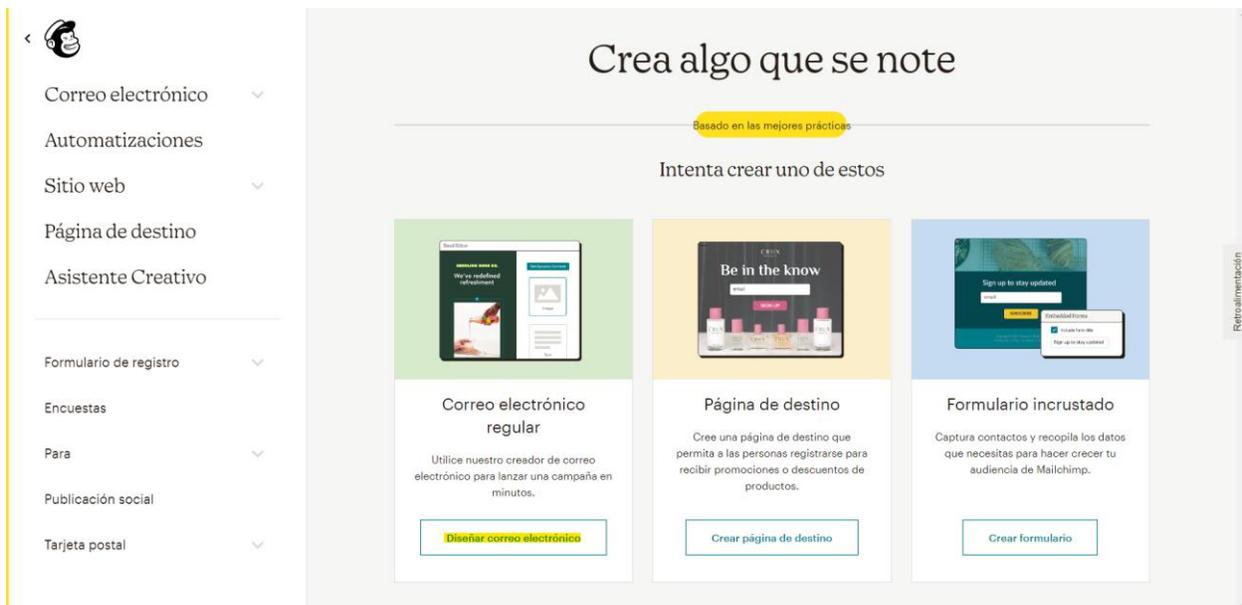


Audiencia



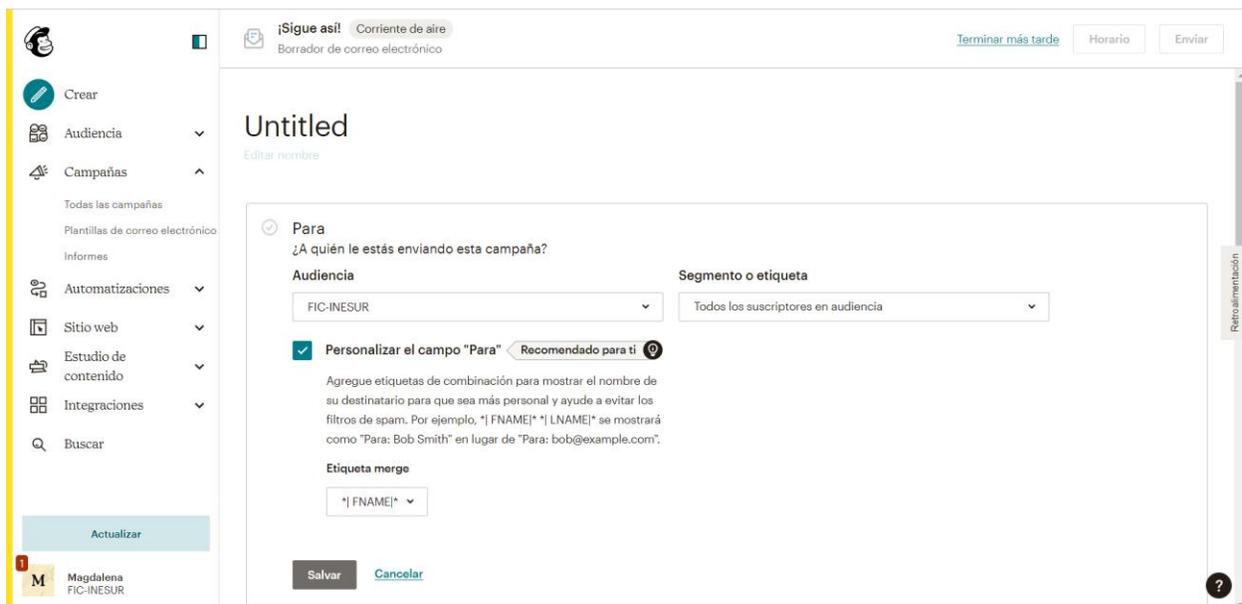
Campanas





Paso 4: definir las especificaciones de la campaña

Seleccionar un título y elegir la audiencia previamente creada en el paso 2.



“Hay cuatro cosas importantes que debes hacer antes de poder enviar.

- Añadir tus destinatarios en la sección To (Para).
- Añadir tu nombre y correo electrónico del remitente en la sección From (De).
- Añadir la línea de asunto en la sección Subject (Asunto).
- Diseñar tu correo electrónico en la sección Content (Contenido).

Se mostrará una marca de verificación verde junto a la sección correspondiente a medida que vayas completando las tareas.”

Ejemplo:

Indicar quién lo envía (INESUR) y de qué dirección (inesur@inseur.com).

The screenshot shows an email campaign editor interface. On the left is a sidebar with navigation options: Crear, Audiencia, Campañas, Automatizaciones, Sitio web, Estudio de contenido, Integraciones, and Buscar. The main area is titled '¡Sigue así!' and 'Corriente de aire'. It contains several sections: 'Para' (To) with 5 recipients, 'De' (From) with a name field 'Magdalena' and email field 'maguisuarezpereira@gmail.com', 'Asunto' (Subject), and 'Contenido' (Content). The 'De' section is currently active, showing a character count of 91 and a 'Dirección de correo electrónico' field.

Definir el asunto de la campaña. Por ejemplo, nuevo boletín de INESUR. Agregar un fragmento atractivo con una llamada a la acción.

The screenshot shows the 'Asunto' (Subject) section of the email campaign editor. It includes a character count of 126 for the 'Asignatura (Obligatorio)' field, which contains the text 'Asunto corto y atrapante'. Below it is the 'Vista previa del texto' field with a character count of 110, containing the text 'Frase corta que invite a abrir el email.'. A tip panel on the right provides advice on subject lines, stating 'Una gran línea de asunto le da a su audiencia una razón para abrir su correo electrónico.' and lists four tips: 'Es corto y dulce', 'Los emojis son geniales... en pequeñas cantidades', 'El cupo es limitado', and 'Eso es impresionante'.

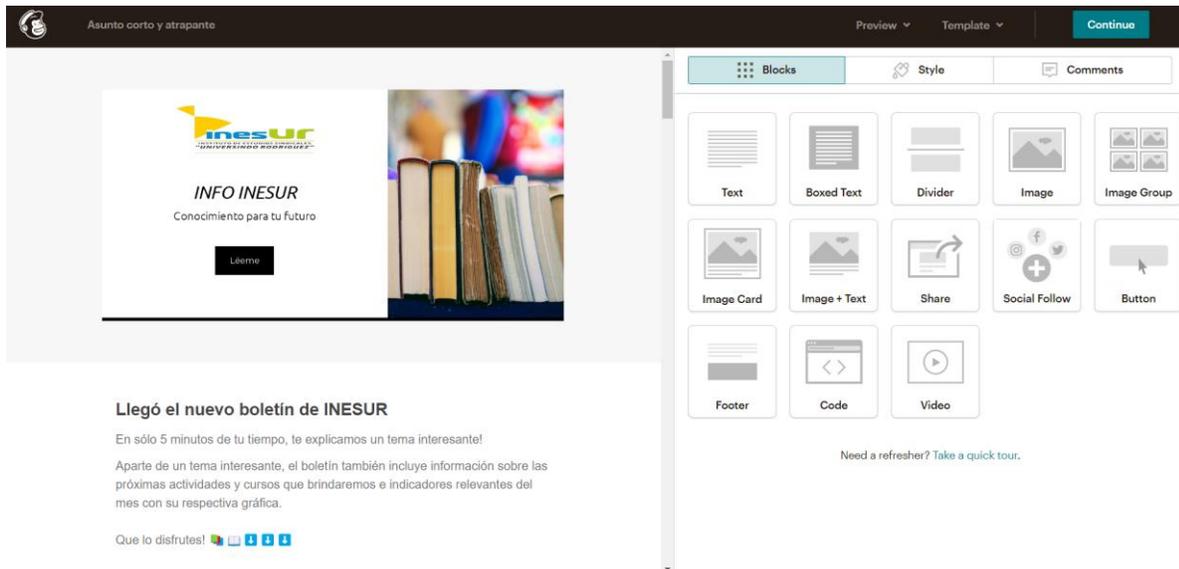
En la parte del contenido se abrirá otra sección donde se va a diseñar todo el email.

Instrucciones: [Diseñar un correo electrónico con el creador clásico | Mailchimp](#)

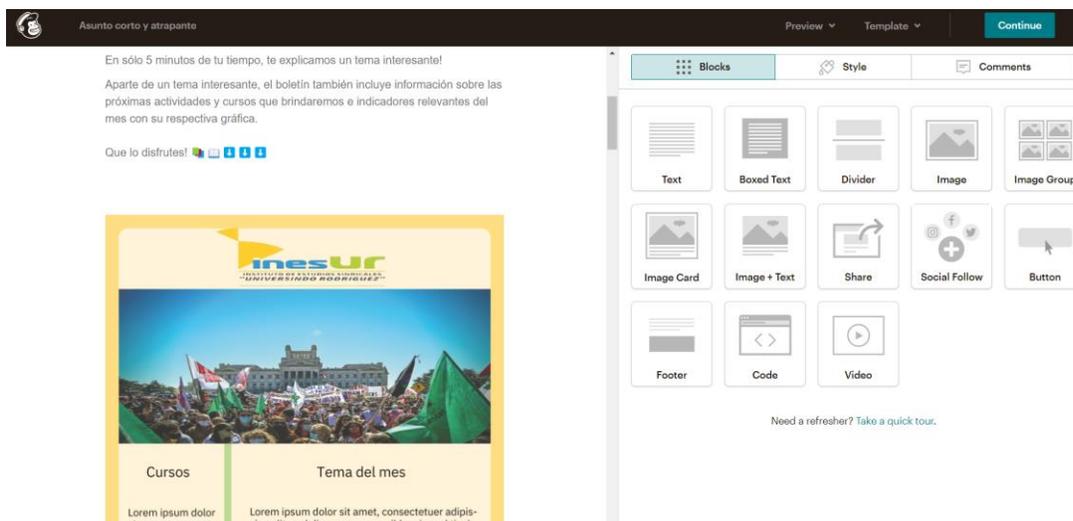
Paso 5: diseñar el correo electrónico

Instrucciones: [Diseñar un correo electrónico con el creador clásico | Mailchimp](#)

Primero se aconseja agregar una foto que invite a seguir leyendo. Por ejemplo:



Después se recomienda agregar una introducción breve explicando con qué se va a encontrar el lector en la sección siguiente. Paso siguiente, se agregan las páginas del boletín (máx. 6) en formato de foto. Por último, se deben agregar los enlaces para las redes sociales y la página web.



Al terminar de diseñar el contenido, se puede compartir a través de las redes sociales o sólo por email.

The image displays two screenshots of the Mailchimp email campaign editor interface. The top screenshot shows the 'Contenido' (Content) section, which includes a preview of the email design and a list of instructions for the user. The bottom screenshot shows the 'Comparte tu campaña' (Share your campaign) section, which provides options to share the campaign via social media or email.

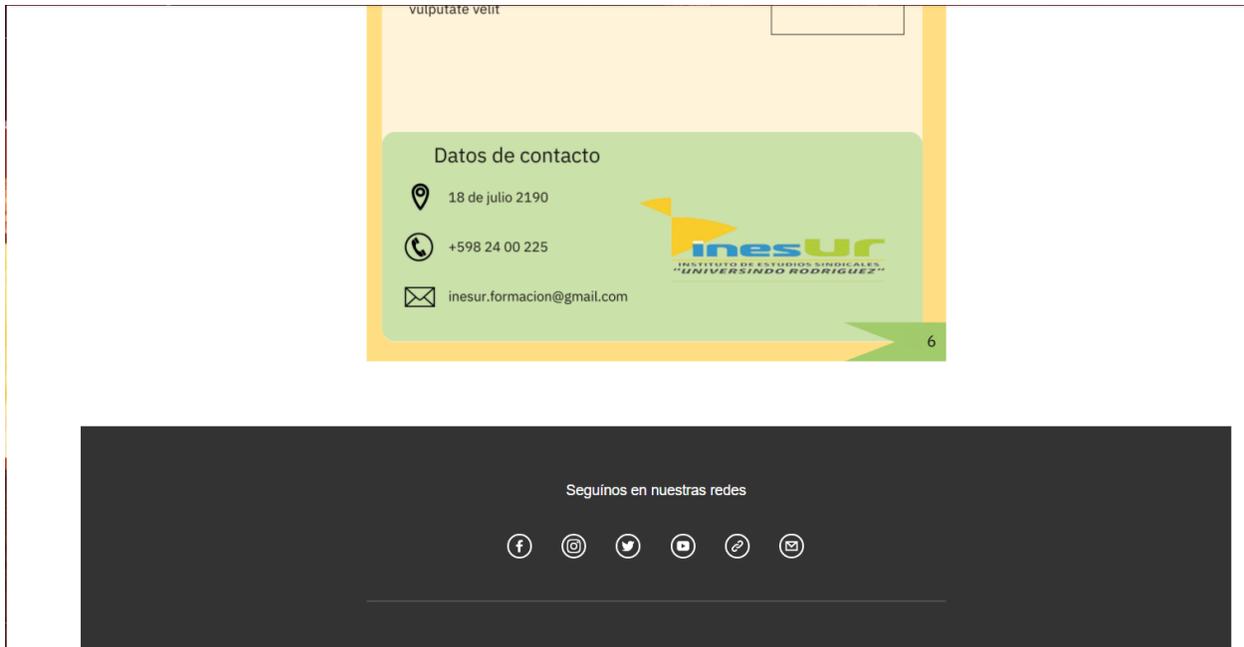
Top Screenshot: Content Section

- Asunto:** Asunto corto y atrapante. Preview Text: Frase corta que invite a abrir el email.
- Contenido:** Includes a preview of the email design and the following instructions:
 - 1. Agregamos automáticamente una insignia de referencia requerida a su pie de página de correo electrónico. Para quitar la insignia, [actualiza tu cuenta](#).
 - 1. Insertaremos un pie de página de conformidad con [nuestros Términos de uso](#).
 - 2. Una versión de texto sin formato de este correo electrónico se incluirá automáticamente. [Editar](#)

Bottom Screenshot: Social Sharing Section

- Comparte tu campaña:** Enlace de la campaña: [https://mailchi.mp/\[xxxxxx\]/asunto-corto-y-atrapante](https://mailchi.mp/[xxxxxx]/asunto-corto-y-atrapante) [Editar](#)
- Añadir una publicación en redes sociales a tu campaña:**
 - Facebook (en inglés):** [Conectar Facebook](#)
 - Twitter:** [Conectar Twitter](#)
 - Instagram (en inglés):** [Añade una publicación de Instagram a tu campaña conectando tu perfil de empresa de Instagram a tu página de Facebook.](#) [Conectar Facebook](#)

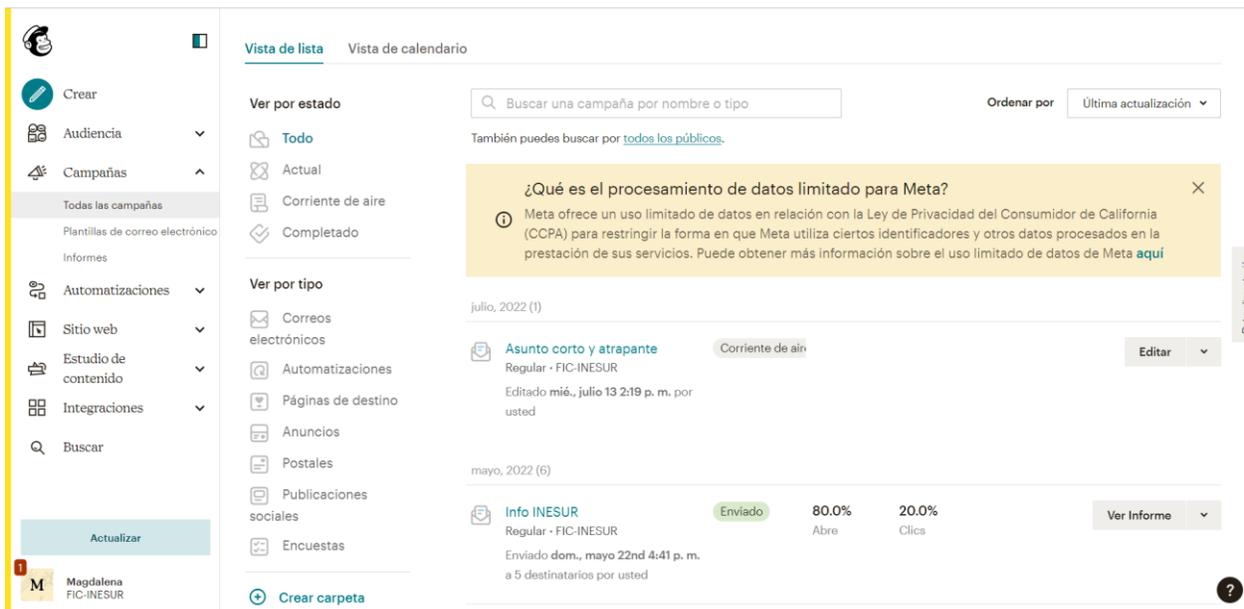
Este es un ejemplo de cómo se visualiza en el email:



Paso 6: métricas

La plataforma permite visualizar los resultados de la campaña. Las métricas se pueden observar en la sección de “Campañas”. Se selecciona la campaña que se quiera analizar:

Instrucciones: [Acerca de los informes de campaña | Mailchimp](#)



Y se abre una pantalla con toda la información disponible:

Info INESUR
Informe de conmutación

Visión general Actividad Haga clic en Rendimiento Optimizador de contenido Social Comercio electrónico Bandeja de entrada

Análisis360

5 Destinatarios

Público: FIC-INESUR **Entregado:** Dom, May 22, 2022 4:41 pm
Asunto: INFO INESUR

Ver correo electrónico · Descargar · Impresión · Compartir

4 Abierto	1 Clic	0 Rebotó	0 Darse de baja
--------------	-----------	-------------	--------------------

Actualizar

M Magdalena FIC-INESUR

Entregas exitosas	5 100.0%	Clics por aperturas únicas	25.0%
Total de aperturas	6	Total de clics	2
Última apertura	5/24/22 8:52AM	Último clic	5/22/22 4:45
Reenviado	0	Informes de abuso	0
Respuestas de la bandeja de entrada	0		

0 Órdenes	US\$ 0.00 Ingresos medios por pedidos	US\$ 0.00 Ingresos totales
--------------	--	-------------------------------

Rendimiento de clics

Veá cuántas veces los contactos hicieron clic en cada uno de los enlaces de su correo electrónico.

[Ver mapa de clics](#)

Enlaces principales en los que se ha hecho clic

- Crear
- Audiencia
- Campañas
 - Todas las campañas
 - Plantillas de correo electrónico
 - Informes
- Automatizaciones
- Sitio web
- Estudio de contenido
- Integraciones
- Buscar

Actualizar

M Magdalena FIC-INESUR

Rendimiento de clics

Vea cuántas veces los contactos hicieron clic en cada uno de los enlaces de su correo electrónico.

[Ver mapa de clics](#)

Enlaces principales en los que se ha hecho clic

https://inesur.org/	1
https://www.instagram.com/inesur_cofe/?igshid=YmMyMTA2M2Y%3D	1
http://www.facebook.com	0
http://www.twitter.com/	0
https://www.facebook.com/inesur.cofe.5	0

[Ver todos los enlaces](#)



Campaign benchmarking

Your email campaign performance compared to similar businesses.

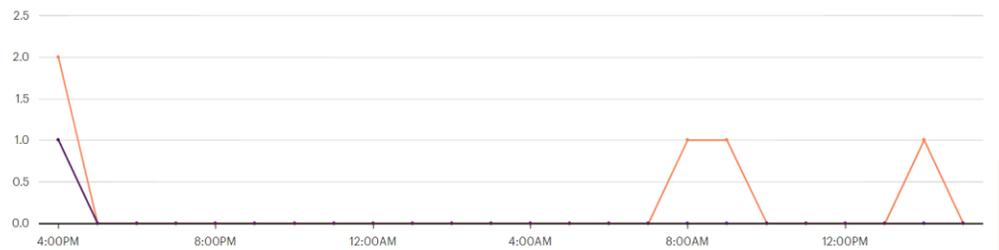
Learn more about [campaign benchmarking](#)

- Crear
- Audiencia
- Campañas
 - Todas las campañas
 - Plantillas de correo electrónico
 - Informes
- Automatizaciones
- Sitio web
- Estudio de contenido
- Integraciones
- Buscar

Actualizar

M Magdalena FIC-INESUR

24-hour performance



Subscribers with most opens

maguisuarezpereira@gmail.com	2
floencqui@gmail.com	2
larahbacque@gmail.com	1
ferreira2santosmichael@gmail.com	0

Producto N°4

Clip Breve



Producto N°5

Encuesta sobre indicadores

Encuesta afiliados a COFE

La presente encuesta tiene por finalidad evaluar las comunicaciones impartidas por la organización.

Los datos suministrados a través de este formulario serán procesados exclusivamente por el equipo de trabajo de INESUR. Todos los datos proporcionados serán de carácter anónimo, preservando así la confidencialidad de la información.

El tiempo estimado que requiere completar esta encuesta es de 5 minutos y estará habilitada hasta el día x de x.

El equipo de INESUR agradece desde ya sus aportes y apoyo.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Indique su edad *

 ▼

Seleccione su género *

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

Otro: _____

¿En que departamento reside? *

Elige

Indique último nivel educativo cursado *

Primaria

Ciclo básico

Bachillerato

Terciario

¿Cuál es el sindicato al que pertenece? *

Elige



Si no encuentra su sindicato en la pregunta anterior, por favor escriba debajo cuál es el sindicato al que pertenece. De lo contrario, continúe con la siguiente pregunta.

Tu respuesta

En su opinión, considera que INESUR difunde información de forma ordenada y coherente? *

Sí

No

No lo sé

Otro: _____



Identifica mejoras en la comunicación de INESUR con respecto al año pasado?



Varias opciones



Sí



Ir a la siguiente sección



No



Ir a la sección 4 (Boletín digital)



No lo sé



Ir a la sección 4 (Boletín digital)



¿Cuáles son las mejoras que identifica? *

Texto de respuesta larga



¿Recibió el boletín mensual de INESUR?



Varias opciones



Sí



Ir a la siguiente sección



No



Ir a la sección 6 (Clip breve)



¿Por cuál de los siguientes medios accedió al boletín? *

- Email
- Página Web
- Facebook
- Instagram
- WhatsApp
- Otra...



¿Considera que el boletín le aportó información relevante? *

- Sí
- No
- Tal vez

¿Cuáles fueron los temas que más le interesaron? *

Texto de respuesta corta



¿Ha visto el video institucional de INESUR?



Varias opciones



Sí



Ir a la siguiente sección



No



Ir a la sección 8 (Comentarios)



¿Tomó alguna de las siguientes acciones con respecto al video institucional?

Busqué más información sobre la organización.

Busqué información sobre los cursos.

Me inscribí en un curso.

No tomé ninguna acción.

Otra...

¿Quisiera aportarnos alguna otra información de interés?

Texto de respuesta larga
