



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**

# Acercando el debate a la sociedad: El uso de la comunicación para la creación y divulgación del conocimiento

Trabajo Final de Grado, Observatorio del Derecho a la Educación, Instituto de Educación,  
(FHCE)

Juan Cabot | 5.049.456-2 | juancabot09@gmail.com

Lucía Pereyra | 4.974.376-4 | l.pereyradiaz@gmail.com

Sebastián Prats | 5.204.155-3 | sebaprats23@gmail.com

**Seminario Trabajo de Grado Comunicación Organizacional**

*Tutora: Profa. Paola Papa*

<b>Resumen</b>	<b>4</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Glosario</b>	<b>5</b>
<b>Prefacio</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>1- Introducción</b>	<b>7</b>
1.1 ¿Qué es un observatorio?	7
1.2. Una breve aproximación a la figura de los observatorios en el Uruguay	9
1.3. Introducción a la organización y su contexto	11
<b>2- Antecedentes</b>	<b>14</b>
2.1 Diagnóstico: Primer acercamiento a la organización	14
2.2 Problemas identificados	16
2.3 Recomendaciones del diagnóstico	20
<b>Desarrollo</b>	<b>25</b>
<b>3- Plan Estratégico de Comunicación</b>	<b>25</b>
3.1 Justificación	25
3.2 Objetivo general	25
3.3 Objetivos específicos	26
3.4 Problema de comunicación	26
<b>4- Marco teórico</b>	<b>28</b>
4.1 Las organizaciones	28
4.2 Comunicación interna	29
4.3 Comunicación externa	31
<b>5- Metodología</b>	<b>33</b>
5.1 Modelo de metodología mixta	33
<b>6- Análisis de resultados</b>	<b>35</b>
6.1 Encuesta	36
6.2 Análisis resultados FODA	39
<b>7- Implementación del Plan Estratégico de Comunicación</b>	<b>43</b>
7.1 Resumen ejecutivo: necesidades de la organización	43
7.2 Finalidad del Plan	45
7.3 Públicos	46
7.3.1 Públicos internos: objetivos	53
7.3.2 Públicos externos: objetivos	54
7.4 Herramientas y productos de comunicación	55
7.5 Indicadores	62

7.6 Presupuesto	64
<b>Conclusiones</b>	<b>65</b>
<b>8- Conclusiones generales</b>	<b>65</b>
<b>9- Reflexiones personales</b>	<b>67</b>
<b>10- Bibliografía</b>	<b>72</b>
<b>11- Anexos</b>	<b>74</b>
Anexo I: Briefs	74
Anexo II: Manual de identidad	80
Anexo III: Registro fotográfico. Créditos: Colectivo Catalejo	80
Anexo IV: Bitácoras individuales	80
Anexo V: Entrevistas realizadas	80
Anexo VI: Transcripciones de las entrevistas realizadas	80

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado describe el proceso de intervención realizado en el Observatorio del Derecho a la Educación, en el año 2023 (enero a septiembre).

El principal objetivo del trabajo es brindar, a la institución, herramientas de comunicación, interna y externa, para facilitar su actividad y potenciar su comunicación. Con esta finalidad, se realizó el proceso de estudio de la organización y su contexto, para formular un plan ajustado a sus necesidades y que sirva como guía, para que el observatorio pueda implementarlo en su actividad y mejorar, así, el desarrollo de la organización y establecer nuevos lazos con otros actores.

**Palabras clave:** Observatorio del derecho a la educación; plan de comunicación; comunicación interna; públicos; observatorio.

## **Abstract**

This Final Degree Project is intended to describe the intervention process carried out in the Observatory on the right to education in 2023 (January 2023 to September 2023). The main objective of the work is to provide the institution with internal and external communication tools to facilitate its activity and enhance its communication. For this purpose, the process of studying the organization and its context was carried out to formulate a communication plan adjusted to its needs, serving as a guide which the observatory can implement to its activity, thus improving the development of the organization and establishing new alliances with relevant actors.

**Keywords:** Observatory on the right to education, Communication plan, Internal communication, Public, Observatory.

## **Glosario**

- ANEP: Administración Nacional de Educación Pública
- CEPAL: Comisión Económica Para América Latina
- CSIC: Comisión Sectorial de Investigación Científica
- DIH: Derecho Internacional Humanitario
- FeNaPES: Federación Nacional de Profesores de Educación Secundaria
- FIC: Facultad de Información y Comunicación
- FODA: Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización
- FOEP: Familias Organizadas de la Escuela Pública
- GEPPrEd: Grupo de Estudio en Políticas y Prácticas Educativas
- INAP: Instituto Nacional de Administración Pública de México
- ISEF: Instituto Superior de Educación Física
- MEC: Ministerio de Educación y Cultura
- MIDES: Ministerio de Desarrollo Social
- ODEd: Observatorio del Derecho a la Educación
- OPC: Observatorio de las Profesiones de la Comunicación
- OVBG: Observatorio sobre Violencia basada en género hacia las Mujeres
- PECE: Políticas Educativas, Currículo y Enseñanza
- PECuC: Políticas educativas, cuerpo y currículum
- TFG: Trabajo Final de Grado

## **Prefacio**

En el presente trabajo se realizó una investigación sobre El Observatorio del Derecho a la Educación, abarcando todas sus áreas y tratando los problemas emergentes.

La estructura elegida para el desglose, comprensión y futura utilización de la información obtenida fue la siguiente:

Un bloque introductorio que consta de la contextualización de la organización y su funcionamiento, comparando con otras organizaciones de índole similar en la región y profundizando en la composición de la misma. A su vez, se abarca como antecedente el trabajo previo realizado por los mismos autores del presente informe, donde se realizó un diagnóstico de comunicación, en el cual se detalla los problemas detectados en la organización y se plantean posibles soluciones que funcionan como base y justificación para el plan estratégico de comunicación.

Un segundo bloque donde se detalla el desarrollo del plan estratégico de comunicación. En este bloque se recapitulan los problemas detectados, la finalidad del plan, los objetivos planteados, la metodología y los autores utilizados para el proyecto. En el mismo apartado se plasma la implementación del plan, especificando los pasos a seguir con los distintos actores y las herramientas a utilizar.

Para finalizar, se planteó un último bloque de conclusiones, que abarca tanto las conclusiones generales del trabajo, contrastando con el planteamiento inicial, las reflexiones personales de los autores, especificando su postura personal y aportes frente al proyecto, la bibliografía utilizada y los anexos pertinentes.

# **Introducción**

## **1- Introducción**

### **1.1 *¿Qué es un observatorio?***

Un observatorio de corte tradicional recopila datos y estudia la evolución de la temática, en función de una serie de indicadores y dimensiones estadísticas relevantes. La creación de la primera institución registrada, que utilizó esta terminología para la descripción de su actividad, data del año 1882, en el Observatorio Meteorológico y Astronómico, ubicado en el barrio Villa Colón. Este observatorio, actualmente, se encuentra fuera de funcionamiento y es sede de un museo.

Para el informe del INAP (Instituto Nacional de Administración Pública de México, 2014), un observatorio es “...un organismo creado por un colectivo, con el fin de seguir la evolución de un fenómeno de interés general” (p. 15). Cuando se habla del concepto de observatorio social, se establece la relación del estudio y se aplica la metodología científica a una problemática con la característica específica de su influencia en determinado grupo de individuos, los cuales son parte de un contexto determinado. De esta manera es como se planteó que: “un ejercicio de observación puede estar dirigido a un objeto o situación en determinado contexto, con un fin común, donde una de las preguntas claves es: ¿qué es lo que se quiere observar? Pueden ser experiencias, medios, realidades o fenómenos, en las cuales se ubican las temáticas de mayor impacto en una comunidad, como por ejemplo: niveles de pobreza, exclusión social, derechos

humanos, mecanismos sociales y políticos, diversidad cultural, atención de salud, migraciones, empleo, educación, etc” (Moreno, 2015, p. 6).

Esta forma de organización comienza a tomar mayor renombre el siglo pasado y es así como, en su texto la vicepresidencia de Colombia, en conjunto con el Observatorio del programa presidencial de derechos humanos y DIH (2010), plantean que: “Desde la década de los sesenta, en el siglo XX, y de manera paralela con las nuevas tecnologías y metodologías de investigación, se inició la consolidación del concepto de observatorios en el ámbito social” (p. 12). En línea con esto, se dispone al Observatorio del Derecho a la Educación como un observatorio social, el cual establece su función en la base de la observación del fenómeno educativo en el territorio uruguayo, con el Estado como garante de ese acceso, a toda la población.

Como referencias de observatorios sociales que estudian el contexto uruguayo, una figura fundamental es, por ejemplo, el portal digital del Estado, que aglutina una serie de observatorios en materia de apoyo y difusión, a indicadores de gestión y monitoreo de políticas públicas. Algunos de ellos son: el Observatorio de Violencia de Género, Observatorio Social, Observatorio Ambiental Nacional, Observatorio Territorio Uruguay, Observatorio de la Educación, Observatorio Nacional sobre Violencia y Criminalidad y el Observatorio Industria, Energía, Tecnología.

En la región, una de las mayores plataformas es la creada por la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la cual cuenta con la participación de, al menos, diez observatorios de diversas índoles de estudio sobre problemáticas sociales, entre ellas, como ejemplos más destacados, los Observatorios destinados a la igualdad de género de América Latina y el Caribe, el relacionado al Covid-19 y su impacto socio-económico en América Latina y el Caribe, entre otros.

## **1.2. Una breve aproximación a la figura de los observatorios en el Uruguay**

En Uruguay, existen una cantidad considerable de observatorios con delineado carácter social. Entre ellos, se destaca el Observatorio Social de Programas e Indicadores. Ubicado dentro de la órbita del Ministerio de Desarrollo Social, se centra en recolectar datos y brindar información sobre el desarrollo social, en nuestro país. Su funcionamiento consiste en dar visibilidad a

indicadores, políticas estatales y documentos que evidencien la situación actual del desarrollo social, en el Uruguay, y cuenta con un repositorio de documentos, con más de 600 publicaciones, 1600 indicadores y una recopilación de leyes relacionadas a la temática.

Otro observatorio a destacar es el Observatorio dedicado al estudio de la violencia basada en género hacia las mujeres en el Uruguay, o, por sus siglas, OVBG. Es un observatorio creado en el marco de la ley N°19.580, en 2017, que busca generar un espacio en el cual se dé visibilidad a la realidad social de la violencia contra mujeres, niñas, niños y adolescentes, con el fin de concientizar y promover acciones acordes. Su funcionamiento básico consiste en la recolección de datos basada en el monitoreo constante, que, luego, pasa a establecer parte de una producción de información que se genera de forma sistemática. Cuentan, en su grupo de trabajo, con una comisión honoraria interinstitucional, con representantes del MIDES e Inmujeres, dentro del ámbito del MIDES, organismo que preside el Observatorio. Asimismo, forman parte, también, representantes del Ministerio del Interior, Fiscalía General de la Nación y de la Red Uruguaya contra la Violencia Doméstica y Sexual, con un total de 9 representantes de dichos organismos.

Por otro lado, un observatorio que funciona como contraste para el estudio de la estructura de este tipo de organizaciones, es el Observatorio de las Profesiones de la Comunicación (OPC),

que comparte varios puntos en común, como, por ejemplo, el organismo que las regula, es decir, la institución regente de las universidades públicas en Uruguay (UdelaR), bajo el ámbito particular de una facultad que lo lleva a cabo (como es la Facultad de Información y Comunicación para la OPC). Estos dos observatorios comparten, también, su estructura interna, con un grupo coordinador que contacta, para el desarrollo de redacciones académicas, con grupos de diversos sectores (similar al funcionamiento del ODEd y sus grupos), como departamentos o áreas de la misma facultad o, incluso, de otras facultades, que se amoldan a un proyecto de carácter formal e institucional, con el fin de generar conocimiento e información útil al observatorio.

Otro observatorio de estructura similar, es el Observatorio de la Educación, que tiene como finalidad presentar informes exhaustivos de carácter cuantitativo a la ANEP. Está conformado por un grupo técnico que consta de seis personas, con un responsable a cargo y dos personas que integran el área de diseño y programación web.

Ahora bien, ¿qué características comparten los observatorios anteriormente descritos con el propio Observatorio del Derecho a la Educación en cuestión? Suscriben, con el ODEd, el interés por la difusión de conocimiento e información sobre una temática específica, sobre un mismo objeto de estudio. No obstante, difieren en sus propósitos ya que los observatorios anteriormente mencionados, provenientes del Estado, basan su existencia en el monitoreo estadístico, mientras que el ODEd está constituido como un espacio de producción y elaboración de conocimiento cualitativo, colaborativo y multidisciplinario.

### **1.3. Introducción a la organización y su contexto**

El Observatorio del Derecho a la Educación (ODEd) es una organización creada en el marco del programa de Investigación “Formas escolares y posiciones docentes en la producción del derecho a la educación en el Uruguay actual”, procedente de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Fue lanzado el 4 de noviembre de 2021 y tiene como finalidad ser una plataforma de divulgación y diálogo ciudadano, en donde se recopila y crea información para tratar de promover la aplicación real del derecho en la educación, en Uruguay.

Como descripción, en primera instancia, en un archivo enviado a la FIC, en forma de presentación, el observatorio se describe a sí mismo como “un sistema de información, un espacio de producción, difusión y sistematización de conocimiento, que busca poner en diálogo diferentes perspectivas para democratizar el debate sobre la temática y configurarlo desde una perspectiva de igualdad y de justicia, apuntando a promover la efectivización del derecho a la educación en nuestro país.”

El Observatorio del Derecho a la Educación es un proyecto que está conformado por un grupo coordinador que consta de tres personas. A la cabeza del proyecto, se encuentra Pablo Martinis, Licenciado en Ciencias de la Educación de la UdelaR, que cuenta con la experiencia de participar en varios proyectos relacionados al ámbito educativo, como pueden ser: “Proyecto de trabajo en conjunto de estudiantes y docentes del Área de Ciencias de la Educación y maestros de escuelas públicas que atienden a sectores socialmente excluidos”; “Innovaciones educativas en contextos de pobreza (segunda fase)” y “Escuela y trabajo interdisciplinario. Hacia una resignificación de la función de enseñanza en escuelas públicas ubicadas en

contextos de pobreza entre otros”. A ello, se suma su participación en eventos como el Foro Regional Educación, Tecnología y Sociedad, organizado por la ANEP y el MEC, realizado en Montevideo, el 15 de setiembre de 2009, y como exponente en el III Encuentro Internacional de Investigadores en Políticas Educativas realizado en 2008 en Porto Alegre - Brasil, entre otros. Seguido de Martinis, conforman el grupo coordinador Camila Falkin, Cristian Lopez y Paola Dogliotti, docentes de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, y que, a su vez, forman parte del grupo de estudio en políticas y prácticas educativas (GEPPrEd). Camila Falkin cuenta con experiencia como colaboradora en textos relacionados a la temática, como lo son: “Derecho a la educación y mandato de obligatoriedad en la Enseñanza Media: la igualdad en cuestión”, publicado en 2017; “Disputas en torno al carácter público de la educación en Uruguay” y en redacciones de artículos, publicado en 2021; y, asimismo, participó como columnista para el medio La Diaria. Por su parte, Cristian Lopez también forma parte como colaborador en varios proyectos: “Disputas en torno al carácter público de la educación en Uruguay” y en redacciones de artículos, publicados en 2021, y “Un avance hacia las alternativas pedagógicas a la educación primaria tradicional: la experiencia en Escuelas del Sur”, artículo publicado en 2017, dentro de la 4ta edición de Integridad sobre ruedas. Como principales responsables de llevar a cabo la coordinación y contacto con los grupos que conforman el observatorio, ellos son el nexo entre la redacción académica y la plataforma donde se publicarán las mismas, sumado a la recopilación de datos y redacción de informes finales. Su tarea, esencialmente, consta en constituir los lineamientos de las redacciones académicas que se suben a su plataforma. Sus tareas generales y proyectos llevan a que sus funciones se vean diversificadas de manera considerable y son ellos mismos los que llevan a cabo el planeamiento de las actividades del ODEd (como seminarios, talleres, encuentros,

etc.), así como, paralelamente, son el punto de contacto, no solo para la comunicación interna con los grupos de redacción, sino, también, con sus públicos externos.

Por otro lado, el observatorio cuenta con un equipo de diseño y comunicación integrado por Victoria Díaz y Natalia Vilanova, quienes son las encargadas de la creación del diseño y publicación de material en redes sociales, además de haber creado la [identidad visual](#) del observatorio y el desarrollo de su página web.

Su cometido principal es el estudio del proceso de aplicación real del derecho en la educación, en Uruguay, y, para ello, los grupos de investigación, que conforman el Observatorio, generan redacciones académicas, informes, artículos de opinión y espacios de diálogo en los que se ponen en juego las noticias, estudios y necesidades para efectivizar este derecho. Al momento de la realización del presente proyecto, estos grupos que prestan su apoyo al observatorio son: el Grupo «Políticas Educativas, Currículo y Enseñanza» (PECE), el «Grupo de Estudios en Políticas y Prácticas Educativas» (GEPPrEd), el Grupo «Alteraciones a la forma escolar y producción de políticas educativas en el cotidiano escolar desde la experimentación pedagógica» y el Grupo «Historia de la educación en Uruguay. Proyectos, sujetos, prácticas y saberes en los siglos XIX y XX» de la FHCE, en conjunto con el Grupo «Políticas educativas, cuerpo y currículum» (PECUC) del Instituto Superior de Educación Física (ISEF – Udelar).

Con esta estructura consolidada, aunque no cerrada a aceptar nuevos miembros, el ODEd se proyecta a futuro y busca establecerse en el terreno social como un actor de difusión activa y predominante de conocimientos fundados sobre el fenómeno del acceso a la educación en Uruguay. Para la organización, es menester ser relevantes y jugar un papel importante y con capacidad de influencia en las decisiones y los espacios de poder que conciernen al ámbito educativo.

Como objetivos generales, se proponen la contribución al debate educativo y la divulgación, comprensión y construcción de políticas que promuevan la efectivización de la temática en el Uruguay. Es, en este sentido, al igual que los observatorios anteriormente mencionados, que el ODEd busca la generación de un mecanismo sistematizado de recolección, análisis y producción de datos e información, con la finalidad de contribuir a la visualización de su problemática abordada. Así, para profundizar sus cometidos u objetivos específicos, su quehacer diario se funda en la difusión de productos académicos relevantes, en el seguimiento de las políticas estatales implementadas, de las temáticas coyunturales que influyen sobre las mismas y de experiencias pedagógicas alternativas para su posterior análisis de contenidos y cometidos, relacionados al área de la desigualdad social aplicada al derecho en la educación. Una vez hecho esto, se hacen a la tarea de producir conocimiento en forma sistematizada sobre la información relevante acerca de la situación actual de la temática.

## **2- Antecedentes**

### ***2.1 Diagnóstico: Primer acercamiento a la organización***

Como primer paso para analizar las problemáticas de la organización, se tuvo en cuenta el documento adjuntado a la FIC, realizado por los integrantes del ODEd, que consta de una breve descripción de su actividad y una categorización de los problemas percibidos por sus integrantes. Estos últimos, fueron planteados como problemas de comunicación interna y externa: en lo interno, planteaban la necesidad de reconstruir sus formas de comunicación con los grupos, para generar herramientas que les permitan mayor frecuencia en sus comunicaciones, y una trazabilidad en el desarrollo de contenidos, sumado a la creación de un organigrama; por el lado de lo externo, planteaban la necesidad de establecer un formato más

accesible a todo público, para modificar, así, el lenguaje de sus contenidos digitales, e incrementar el alcance de su público.

Antes de entrar en contacto con la organización, se recolectaron datos sobre los observatorios, como sistemas, de sus características generales como funciones, objetivos y demás información que se pudiera obtener, ya sea de carácter genérico, como de observatorios ya consagrados. Luego, se realizó un relevamiento de datos. Se consultó literatura específica al Observatorio de Derecho a la Educación y se inició una investigación que abarcó desde su página web, donde fue construida una imagen general de misión y visión, hasta sus apariciones en la prensa nacional. Todo esto, en conjunto, generó una base desde la cual se plantearon los siguientes métodos de intervención.

La investigación previa mostró que el Observatorio es una organización pequeña, con tan solo cinco integrantes, por lo que se optó por utilizar métodos puramente cualitativos ya que no existía la necesidad de manejar grandes cantidades de datos.

El primero de estos métodos fue la entrevista. Se optó por un estilo de entrevista semiestructurada ya que se consideró que era necesaria una guía, pero sin renunciar a los posibles aportes de información, fruto de preguntas surgidas en el momento, conforme se fuese adquiriendo y entendiendo la perspectiva propia de los integrantes de la organización, o que surgieran dudas espontáneas. Como base, fue creado un brief compuesto de preguntas generales y para ejemplificar, basado en el texto “El Plan Estratégico de Comunicación” del autor Andrés Aljure (2015). La idea era crear una serie de preguntas estables y lo más abiertas posibles, que abarcaran desde problemas objetivos de la organización, hasta percepciones personales, pero que permitiera que fuesen modificables, dependiendo del entrevistado en cuestión.

Ya más familiarizados con los integrantes, se realizó una observación participante de carácter pasivo. Esta metodología fue seleccionada porque se buscaba analizar las dinámicas que se manejaban en la organización, expuestas mediante las interacciones entre los integrantes, con el fin de comprender el clima que se maneja en general.

El análisis del material cualitativo, recogido a través de la investigación realizada al Observatorio del Derecho a la Educación, fue desarrollado, paulatinamente, con el avance de las fases del diagnóstico y, para ello, se emplearon diversas fuentes y recursos. Entre los materiales recolectados, se cuenta con: a) recursos auditivos; b) recursos visuales (fotografías, capturas de pantalla web); c) recursos escritos (bitácoras individuales, información recogida en su página web, desgrabación de entrevistas).

## ***2.2 Problemas identificados***

Lo primero que se debe mencionar, y que fue uno de los aspectos centrales al realizar el planteamiento de la fase de diagnóstico, es que, debido a su corta existencia y a la falta de un departamento especializado, el ODEd no contó nunca con un plan de comunicación definido, por lo que se puede asumir que sus comunicaciones, a pesar de ser funcionales, no tenían, detrás, un planteamiento estratégico que buscara maximizar la eficiencia, y, asimismo, minimizar los problemas. En línea con ello, en caso de surgir estos problemas, tampoco existe un plan de reacción adecuado.

En cuanto a los problemas de comunicación, propiamente dichos, que posee la organización, estos son bastante variados, si se toma en cuenta tanto lo detectado por ellos mismos, como lo evidenciado a través de la investigación. Por una cuestión de orden, se realiza un abordaje mediante la división en categorías y se contribuye, así, a estructurar mejor la definición de los problemas.

Para iniciar, se pudieron ver los problemas que la misma organización detectó y que la llevaron a solicitar asistencia. En su comunicado, por la parte de comunicación interna, se hizo hincapié en la dificultad para comunicarse eficazmente con los grupos investigadores, cosa que complica la coordinación de agendas de trabajo para programar las publicaciones, así como la supervisión de los contenidos desarrollados por estos. Detallaron la ausencia de canales de comunicación oficiales para estos intercambios, y una carencia de acuerdos formales que definan los parámetros a seguir para la producción de contenidos. A su vez, mencionaron la falta de un organigrama institucional, lo que, como consecuencia, entorpece las dinámicas institucionales.

Con respecto a la comunicación externa, expresaron el deseo de poder comunicar sus contenidos a través de un lenguaje accesible, para abarcar un público más amplio y expandir la red de contacto, tanto en redes sociales, como fuera. Con esto, buscan llegar a la sociedad civil, cosa que se alinea con lo planteado en la misión de la organización: la democratización del debate educativo. En línea con lo anterior, también quieren lograr que sus contenidos sean articulados entre sí, para crear un entrelazamiento que genere un camino que funcione de guía hacia la página web, su principal medio de difusión, y, dentro de esta, entre los distintos contenidos ofrecidos.

Al realizar la observación y el análisis, se detectó que varios de estos problemas se comprobaban como reales. El diálogo entre el equipo coordinador y el de comunicación es bastante fluido, cuentan con canales que permiten el intercambio rápido y efectivo para solucionar dudas, coordinar publicaciones, etc. Además, siguen un calendario de reuniones relativamente frecuentes, con el que se encuentran conformes. En cuanto al intercambio con los grupos de investigación, se constató que, efectivamente, existe una ausencia de fluidez en las comunicaciones y, al profundizar en ello, se ven problemas, tanto en el canal, como en la

frecuencia. En cuanto al canal, se comunican a través de mail, un medio de comunicación que posee ciertas características y tiempos que puede llevar al estancamiento de las comunicaciones, si es la única vía o no se complementa con otras y/o se utiliza con una relativa alta frecuencia. Derivado de esto, se observó el problema en la frecuencia, que, al no estar definida y depender de un medio inconsistente, como es el mail, se generan largos períodos de incomunicación, lo que deriva en el alejamiento de los grupos, respecto al Observatorio. Debido a esto, se complica el seguimiento de los grupos y sus productos, lo que genera un cronograma de publicaciones inconsistentes y, por lo tanto, la pérdida de interés del público general. Cabe destacar que este problema se puede atribuir, en cierta medida, a la inestabilidad propia del carácter investigativo de las publicaciones, pero la ausencia de una comunicación fluida, sin duda, agrava el problema. Por último, de la mano de lo anterior, se dificulta la creación de productos relacionados a fenómenos del momento, los más propensos a ser de interés popular, y, con esto, pierde ventanas de oportunidad muy valiosas para los fines del Observatorio.

Otro problema detectado, esta vez, en la estructura organizacional, es relativo al grupo de diseño y comunicación. Este grupo es el encargado final de la visualización del contenido, lo cual implica cierto grado de adaptación de formato, para que encaje en los medios que son la página web y las redes sociales, proceso que fue señalado como “complejo” por el mismo grupo. Estas adaptaciones traen consigo la centralización de ciertos aspectos de los temas tratados (partes de textos, imágenes, etc.), debido a la extensión de los artículos publicados. El problema radica en el desconocimiento, por parte de este equipo, de lo conceptual sobre los temas tratados, al no ser su área de especialización. Por este motivo, al no tener el marco referencial sobre qué destacar o cómo estructurar las cosas a un nivel conceptual, sumado a no tener contacto directo con los autores originales de los artículos, los equipos de investigación terminan recurriendo al equipo coordinador por asesoría, lo que aumenta más la

carga de este y genera cierto grado de dependencia.

En cuanto al alcance en redes, se constató lo mencionado del poco alcance, a lo que se pudo observar la centralización del perfil de los públicos en estas, resultando, casi todos actores, del ámbito educativo.

Otro problema detectado, tiene que ver con su imagen. Al momento de la fundación del observatorio, se especificó su postura como firme en sus principios, pero abierta al diálogo.

Una postura basada en ciertos principios específicos pero que, en la práctica, resulta muy etérea y cuesta “bajarla a tierra”. Esta postura perjudica las interacciones del observatorio con posibles actores externos, debido a la indeterminación del posicionamiento ideológico frente a determinadas situaciones que pueden interpretarse de varias formas, con varios lentes que forman parte de los principios fundacionales de la organización.

En cuanto a las publicaciones en sí, el problema detectado tiene que ver con la presentación de las mismas, porque son muy largas y densas en contenido, lo cual no es compatible con las redes sociales que están intentando usar. Esto se intenta paliar con algunos mecanismos pero se registró que aún falta cierto pulido en la fórmula.

Respecto al componente humano, se percibieron ciertas cosas para señalar. Son pocos integrantes en la organización y tienen pocas áreas para la variedad de trabajo que poseen, si bien eso implica una cuestión presupuestal sobre la que no tienen mucho control. Uno de los problemas más grandes encontrados fue la carencia de una sede física, ya que cada integrante trabaja desde su casa, utilizando sus propios dispositivos, y, aunque pueden usar las áreas de la Facultad de Humanidades, no cuentan con su espacio propio y dependen de la disponibilidad. Una nota, también, referente a lo humano, es que no existe un trato muy cercano entre los equipos de coordinación y comunicación, no por malos tratos ni nada por el estilo, pero por la ausencia de sede, que implantó una cultura de reuniones por zoom y poco

trato personal, del que podría beneficiarse bastante la organización, no solo por las relaciones en el horario estricto de trabajo, sino en el trato humano menos profesional.

### ***2.3 Recomendaciones del diagnóstico***

La primera recomendación planteada es la instauración de, al menos, una persona encargada de la comunicación del observatorio. La comunicación en una organización es una parte fundamental, siempre presente y siempre cambiante, por lo que tener a alguien encargado de gestionar y planificar la comunicación, a tiempo real, es vital, si se quiere sacar el mayor provecho de ella. Se le puede brindar a la organización un plan de comunicación adaptado a sus necesidades, pero sin alguien que se encargue de implementarlo de manera correcta e, incluso, modificarlo, en caso de ser necesario, la organización nunca se beneficiará de una comunicación totalmente efectiva. Esto, a largo plazo, resultaría particularmente perjudicial ya que, mientras crezca la organización, la comunicación de la misma se volverá, inevitablemente, más compleja, y puede que empeore el estado actual de la misma, con consecuencias a nivel interno y externo, como puede ser la descoordinación de los miembros que la integran, la producción de mensajes contradictorios, entre otros problemas. En caso de no disponer de los recursos para generar un área específica de comunicación, sería indispensable, al menos, designar a una persona encargada de la comunicación interna y otra para la externa, lo que terminaría aumentando demasiado la carga de trabajo de las personas designadas, a la vez que no produciría el resultado óptimo por la carencia de conocimientos específicos del área. Por otra parte, en materia de comunicación interna, se plantean las siguientes recomendaciones:

Referente al equipo coordinador, se detectaron dificultades para establecer la postura del observatorio frente a terceros. Es recomendado una reunión entre los miembros de este equipo

para construir un documento que reúna los puntos fundamentales de su postura como organización. Sumado a ello, se recomendó establecer un apartado que plasme su misión y visión, que defina mejor su identidad y políticas, y marque qué lo diferencia de otros observatorios de carácter similar. De esta forma, se crearía el marco idóneo para construir una voz para el observatorio, en base al consenso de los integrantes del mismo, con el fin aumentar las interacciones con miembros externos a la organización. Esto resultaría muy útil, por el acercamiento que puede generar con la sociedad civil, uno de sus públicos objetivo, al cual no están llegando, y, además, generaría la construcción y participación en el debate sobre tópicos de interés general. Se sugirió, también, la generación de mensajes en formato de *templates*, a través de los cuales la organización pueda brindar respuestas inmediatas y ágiles, ante eventuales preguntas de los usuarios, en redes sociales. Asimismo, se recomendó fomentar reuniones presenciales, de carácter mensual, con el equipo de diseño, con el objetivo de crear instancias de cercanía entre los integrantes. Estas deberían venir acompañadas de instancias formales e informales de “*team building*”, con el propósito de mejorar ciertos aspectos de la cultura organizacional. En relación a la comunicación con los distintos grupos de investigación, se planteó la instauración de un canal directo para las comunicaciones, como puede ser una red social de carácter laboral, que esté abierta durante horas de trabajo, para el observatorio, tanto por los miembros de los equipos coordinador y de diseño, como por los grupos de investigación. Esto, para aprovechar un sistema de mensajería más directo y ágil. Asimismo, con el fin de mejorar la fluctuación de los productos académicos y visuales de la organización, se sugirió estandarizar una casilla de correo electrónico, a través de la cual todos los integrantes del equipo coordinador tengan acceso, a fin de mantener una comunicación alineada y transparente con sus públicos, tanto internos, como externos. Sumado a lo antedicho, se propuso una serie de encuentros bimensuales de los nexos de los grupos con el

equipo coordinador, con el fin de hacer una puesta a punto de las investigaciones, proyectar pasos a seguir y, quizá, articular los grupos investigadores entre sí, para futuros proyectos. En cuanto a las producciones de los grupos de investigación, se recomendó hacer un documento que estandarice y otorgue un carácter formal a las publicaciones, en donde se detallen y especifiquen aspectos como: interlineado; tipo y tamaño de letra; extensión del documento y demás aspectos formales, y, además, requisitos derivados de las necesidades del equipo de comunicación del observatorio, como pueden ser: aspectos del texto a destacar, sus mensajes clave, ideas principales, apoyo visual, etc. Esto aliviaría la dependencia del equipo de comunicación con el coordinador, y agilizaría los procesos de publicación. Serían creadas guías específicas para cada tipo de documento producido, ya sea un dossier, un artículo, una nota, etc. Relacionado con lo anterior, y para hacerlo posible, se planteó al observatorio crear una base de datos con estas guías y cualquier otra información que puedan necesitar los grupos de investigación, o cualquier agente que desee colaborar con el observatorio.

Al referirse a los aspectos de la comunicación externa, el observatorio, para celebrar su primer aniversario, realizó una serie de instancias abiertas al público, las cuales, a través de la experiencia de investigación, pudieron recoger resultados enriquecedores, tanto para el observatorio, como para los asistentes. Por esta razón, se propuso al observatorio considerar la realización de más instancias de este tipo, ya que puede ayudarle a ampliar su red de contactos con otras organizaciones de carácter similar.

En la misma línea, se instó al observatorio a intentar establecer vinculaciones más profundas con otras organizaciones de la sociedad civil, que resulten compatibles con este, tanto a nivel nacional, como regional. Como contracara, se plantea la formulación de un protocolo a seguir, en caso de que actores externos se acerquen al observatorio con la intención de participar en

él. De esta forma, se intenta evitar situaciones donde la falta de respuesta desencadene en que el interesado termine alejándose.

En lo relacionado a los medios de comunicación, se planteó que el observatorio podría beneficiarse de un acercamiento a medios de comunicación, como puede ser la prensa. En ese sentido, se plantea la creación de protocolos para la misma, con lineamientos para la generación de artículos destinados a ella, o el condicionamiento de los existentes, para su publicación en la misma. Esto ayudaría a la difusión, no solo del conocimiento, uno de los fines del observatorio, sino de la existencia del observatorio, a públicos alejados de las redes.

Por último, relacionado a las redes del observatorio, se propuso la creación de un plan de medios con matices específicos para cada red social, ya que se ha concluido que no se saca el mayor potencial a las particularidades de cada una. Este plan debe incluir pasos para aumentar las interacciones en cada red en particular y aprovechar herramientas específicas para incitar la respuesta de los interesados. *(ver figura 7 y 8 en anexos)*.

Para el correcto desarrollo del plan estratégico de comunicación, diseñado para el Observatorio del Derecho a la Educación, el equipo prevé cuatro etapas de desarrollo. La primera se centra en el ámbito de las decisiones y los acuerdos de equipo, sobre el trabajo proyectado. Implicaría socializar y negociar los principales acuerdos de trabajo, así como llegar a consensos en objetivos y metas claras sobre el proyecto. La segunda etapa contempla todo lo relacionado con el diseño y la planificación de la comunicación, atendiendo a la creación de un plan de acción, un diseño de estrategia para medios, entre otros productos. La tercera etapa consiste en la ejecución e implementación de esa hoja de ruta, trazada y materializada, en productos de comunicación. Por último, se implementa el monitoreo de evaluación (indicadores de *performance* en redes sociales), así como registro de actividades, publicaciones hechas, convocatorias, etcétera.

La coordinación de esfuerzos en el cronograma de trabajo del equipo (figura 8) estará centrada en su fase de planificación. Se prevé iniciar, la primera semana de trabajo, con el diseño de un plan de acción que marcará el posterior desenlace de las demás actividades. Ese plan de acción estará acompañado de un establecimiento de objetivos y una hoja de ruta clara que guíe a la organización en qué aspectos centrar los esfuerzos en comunicación, a nivel de organizaciones. En la misma línea, el diseño de objetivos, priorización de públicos y mensajes clave, estará presente en la segunda semana. La tercera semana de trabajo comenzará con el diseño de un plan de medios, que incluirá la creación de un modelo de gacetilla de prensa. Adicionalmente, el diseño de un guión para eventos será parte también de esta fase de planificación, así como la creación de un tutorial sobre Trello, una nueva herramienta para gestionar sus proyectos de manera transparente con quienes trabajan en red.

Una vez finalizada la séptima semana de trabajo, se prevé contar con una semana extra de revisión y devolución sobre la propuesta enviada, a los efectos de incorporar la mayor cantidad de devoluciones y, a su vez, dar tiempo a cualesquiera imprevistos que se puedan sortear a través de las actividades. Asimismo, durante todo el transcurso de ejecución del plan de comunicación, se estima la utilización del siguiente [tablero](#) en la herramienta Trello, con el objetivo de mantener una comunicación fluida sobre las etapas del proyecto, sus responsables y el progreso de las actividades.

# **Desarrollo**

## **3- Plan Estratégico de Comunicación**

### ***3.1 Justificación***

Basado en el diagnóstico realizado en 2022, el trabajo final de grado tiene como propósito colaborar con el equipo coordinador del Observatorio del Derecho a la Educación, en la modificación de los canales de comunicación y las modalidades de trabajo.

El Observatorio del Derecho a la Educación presenta debilidades por diversos factores, principalmente, el carácter novedoso del mismo y su estructura, lo cual incide desde en sus cometidos, hasta en su comunicación interna y externa. En el área de comunicación interna, sus debilidades se reflejan en su comunicación con los grupos de redacción, tanto por los canales utilizados, como por la frecuencia de sus mensajes.

Otra de las dificultades presentes está en la distribución de sus productos y mensajes, con un tono y estilo cohesivo, lo cual no se ha conseguido, debido a su estructura organizacional. Al día de hoy, la organización cuenta con cuatro integrantes, quienes realizan diversas tareas dentro de la misma, sin una guía para generar estos productos/mensajes.

### ***3.2 Objetivo general***

Describir los procesos de comunicación, tanto internos como externos del Observatorio del Derecho a la Educación, en el período de 2022-2023.

Para cumplir con el objetivo, se analizarán los contenidos de los mensajes que se difunden a través de estos canales y se llevará a cabo una caracterización detallada de los mismos. A

partir de esta caracterización, se propondrán mejoras concretas y específicas, para optimizar la eficacia y el impacto de los canales de comunicación del observatorio.

### **3.3 Objetivos específicos**

- Caracterizar los canales de comunicación, internos y externos, del Observatorio, con sus públicos específicos.
- Diseñar estrategias de comunicación efectiva, para contribuir a la agenda del Observatorio y sus lineamientos en materia investigativa.
- Establecer una serie de lineamientos para estandarizar las producciones académicas de los grupos de investigación y copartícipes.

### **3.4 Problema de comunicación**

El Observatorio del Derecho a la Educación es un proyecto académico sostenido por sus propios participantes, quienes trabajan y disponen del observatorio, con el fin de crear y construir un espacio abierto de diálogo educativo, político y social. De la misma manera, es un proyecto “autogestionado”, un proyecto social organizado y dirigido por las mismas personas que lo componen.

En la elaboración del principal antecedente, el diagnóstico realizado a la organización durante el año 2022, se detectó una necesidad comunicacional, se delimitó el problema de comunicación del observatorio, en relación a su visibilidad en el escenario político y social, y se identificó una brecha en la comunicación del Observatorio con la ciudadanía, que limita su capacidad para difundir sus contenidos.

Entre las causas del problema de comunicación, se encontró:

1. Complejidad de los Resultados de Investigación: las investigaciones que realiza el observatorio, a menudo, involucran datos técnicos y complejos, que pueden resultar ser difíciles de comunicar, de manera clara y accesible, para el público en general;
2. Recursos limitados: la organización cuenta con recursos limitados para actividades de comunicación, lo que dificulta la realización de campañas de comunicación efectivas;
3. Competencia en el Espacio de la Educación: existen múltiples organizaciones, entidades educativas y personajes mediáticos, en Uruguay, que compiten por la atención del público y los medios, lo que hace que destacar sea un desafío.

Analizando el impacto del problema, se concluyeron las siguientes consecuencias:

1. Baja Participación Ciudadana: la falta de conocimiento sobre las actividades puede resultar en una participación limitada de la sociedad civil, en iniciativas relacionadas con la educación;
2. Dificultades en la Captación de Fondos: la falta de visibilidad puede afectar negativamente la capacidad del observatorio para recaudar fondos y asegurar recursos para sus actividades.

Entre las acciones propuestas se encuentran:

1. Desarrollar una Plan de Comunicación Integral: diseñar y ejecutar una estrategia de comunicación organizacional, así como la participación activa en eventos educativos y debates públicos;
2. Simplificar la Comunicación de Resultados: traducir los hallazgos de investigación en mensajes más simples y accesibles para el público en general, utilizando ejemplos y casos concretos.

## **4- Marco teórico**

Para la construcción del marco teórico, que funciona como sustento del presente trabajo, se ha optado por partir de los conceptos más generales, sobre qué es una organización y cómo funciona, para, luego, profundizar en aspectos sobre comunicación, tanto externa, como interna, en las mismas, según se fue necesitando. Todo esto, con el fin de construir propuestas y proyectos relacionados con la organización con la que se trabajó.

### **4.1 Las organizaciones**

Para introducir el concepto de las organizaciones, se optó por basarse en el trabajo de Arocena, quien las define como una herramienta fundamental para el alcance de las metas de los individuos que la conforman, contemplando, como finalidad, una meta colectiva. (Arocena, 2010). Arocena hace especial énfasis en cómo las organizaciones humanas surgen con un objetivo en común, algo que guía las acciones provenientes de la organización hacia una determinada dirección, y genera una racionalidad a la que los miembros de la misma han de aferrarse para su correcto funcionamiento.

Más aún, con esa racionalidad presente, se genera una característica propia de las organizaciones humanas: la construcción de un sistema de relaciones sociales. Estas relaciones, que muchas veces escapan del raciocinio puro, son las que permiten definir a una organización humana como un sistema social, clasificación que desprende dos nociones importantes:

- Sus integrantes son agentes libres e imprevisibles, su comportamiento no está predeterminado de ninguna forma, por lo que la capacidad transformativa de su entorno es ilimitada.

- La organización humana se convierte en un generador de valores, normas, ideas, etc., por lo que se puede decir que se genera una cultura organizacional. Esto conlleva muchos aspectos muy profundos y afecta al individuo que participa en ella, dándole un sistema de representaciones que le permite identificarse a sí mismo en el contexto en el que se encuentra (Arocena, 2010).

Restrepo (1995), explica la importancia de la comunicación en las organizaciones, entendiéndola como un elemento indispensable en el entramado organizacional. Desarrolla cómo las acciones de comunicación son las bases de la construcción de la identidad y cultura de las organizaciones, e, inevitablemente, cómo repercute en la proyección de su imagen. Dada su importancia, es necesario entenderla de manera integral, pues atraviesa todos los aspectos de la organización, tanto internos, como externos, y, por lo tanto, es una de las herramientas fundamentales para la modificación de todos los aspectos de la misma.

## ***4.2 Comunicación interna***

Para profundizar sobre comunicación interna, se optó por utilizar el trabajo de Brandolini (2009), quien se basa en el principio de que todo en una organización comunica, hasta lo que no se dice, por lo que no puede existir una empresa sin comunicación y, por extensión, sin comunicación interna. Este tipo de comunicación está dirigida al público interno de una organización, es decir, a los diferentes miembros que la integran. Una organización, al final, es una serie de individualidades ligadas entre sí, y es el conjunto de estas individualidades lo que

conforma el público interno, el cual tiene una necesidad vital de ser informado y sensibilizado (Cuenca, Verazzi, 2018).

Este tipo de comunicación es altamente compleja, ya que puede ser de carácter formal, compuesta por todos los canales de comunicación planificados y establecidos por la misma organización, involucrando las divisiones de niveles, departamentos y divisiones, propios de la estructura de la misma organización; o de carácter informal, con canales de comunicación no planificados por la organización, que suelen surgir de la interacción social natural propia de los integrantes (Kreps, 1986). El nivel de complejidad de las comunicaciones dadas en el interior de una organización es tal que Brandolini (2009) acuña el término “red de conversaciones” para definirlo, ya que genera una nueva perspectiva, más profunda, y nuevas herramientas para poder comprender el entramado de mensajes y relaciones que se generan por esta. Se remarca su importancia al defender que estas conversaciones que se dan, terminan generando un cambio en la organización, al punto de crear una nueva que, inevitablemente, influencia su entorno exterior.

Por su intrínseca complejidad, se puede definir como un campo interdisciplinario, donde entran en juego varias competencias para su correcto y total entendimiento, tales como: relaciones públicas, relaciones institucionales, relaciones laborales, etc.

Brandolini (2009) le adjudica a la comunicación interna el rol de “generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura” (p. 19). Con esto en mente, la comunicación interna puede ser una de las herramientas más potentes con las que cuenta una organización para construir su cultura, dado que esta puede moldear las vinculaciones de los integrantes de la misma y, entre ellos, promover la confianza y el trabajo en equipo, la generación de un buen clima de trabajo y la armonización de las acciones de la organización (Brandolini 2009). Esta pasa a tener un alto

nivel de importancia cuando se entiende a las organizaciones como un sistema social, como fue descrito previamente, ya que el carácter transformativo e impredecible de sus integrantes hace que la organización esté en constante cambio, pudiendo ser alguno de estos cambios perjudiciales si se los deja desatendidos.

Por otro lado, al poseer una influencia tan grande sobre los miembros de la organización, se presenta una contracara. La negligencia de la comunicación interna puede llevar a la creación de una cultura de desconfianza e incertidumbre, con sus respectivas consecuencias, como pueden ser la circulación de mensajes informales, que puede desembocar en problemas más grandes, como el desinterés por el objetivo de la organización, por parte de los miembros, o la desconfianza con la misma, erosionando su imagen. Aquí es donde se ve la relación que se da entre la comunicación formal e informal: cuanto más débil es la comunicación formal de la organización, más fuerza cobra la comunicación informal, con el fin de llenar el vacío dejado por la primera, mientras que, cuanto más fuerte sea esta primera, más se debilita la segunda (Kreps, 1986).

### ***4.3 Comunicación externa***

Para Calandria (2018), la comunicación externa se ocupa más por la construcción o posicionamiento de la opinión pública. No solo de la difusión, sino de la colocación de temas en la opinión pública y la generación del debate. Así, se busca la incidencia en el espacio público-político y, por este medio, generar una cierta imagen en los públicos objetivos. Joan Costa (2001) define la imagen de una empresa como la conjunción de varios aspectos, tales como proyecciones, inducciones, deducciones, etc., donde todos colaboran para la construcción de un modelo mental que se instaura en la mente de los públicos. Varios de estos aspectos escapan al control de la organización, por lo que la gestión de la comunicación

externa se vuelve un recurso para controlar a los que sí están al alcance y, de esa forma, intentar modificar esos modelos mentales, para que se alineen con la imagen que la propia organización tiene de sí misma.

Calandria (2018) determina una serie de estrategias utilizadas para gestionar la comunicación externa, siendo estas:

- Gestión de prensa y relación con los medios:

Remarca que es importante mantener una buena relación con la prensa, dado el papel de esta como posicionador y guía de los temas de la agenda pública, funcionando como líderes de opinión.

- Publicidad social:

Plantea objetivos de carácter no comercial para contribuir al desarrollo social y humano, y generar un impacto en la sociedad.

- Marketing social:

Es la utilización de métodos del marketing comercial, para influir en el comportamiento voluntario del público objetivo, con el fin de mejorar su bienestar personal y el de su sociedad.

- Gestión de crisis:

La comunicación de crisis busca evitar y contener posibles crisis que surjan, estableciendo protocolos de respuesta para evitar daños profundos.

- Comunicación digital:

La presencia de las redes sociales ha transformado totalmente el panorama de producción y consumo de información, los actores sociales requieren estar en ellas para ser parte del discurso social.

- Gestión de redes y alianzas:

Definir el papel de las organizaciones adyacentes es muy importante ya que permite modificar la planificación estratégica, en consecuencia, y generar diferentes acciones en relación a diferentes actores.

- Creación de una marca e identidad visual:

Es muy importante pensar cómo se construye una marca a nivel visual. Desde logotipos, colores, diseños, etc., todo comunica y aporta a la creación del modelo mental en la mente de los públicos.

En cuanto a los públicos a los que van dirigidas estas estrategias, estos no son inertes ni homogéneos, sino que están en continuo cambio e interactúan con la organización constantemente, ya que la organización depende de estos para sobrevivir, y estos esperan ciertas cosas de la organización, por lo que el éxito de todo trabajo de comunicación depende de la comprensión de estos (Ferrari, França, 2011).

## **5- Metodología**

### ***5.1 Modelo de metodología mixta***

Para la elaboración de este trabajo, se utilizó una metodología mixta, donde se relacionaron varios métodos de la corriente cuantitativa exploratoria descriptiva, que comprenden la mayor parte del trabajo, con la finalidad de conocer las funciones y el contexto del Observatorio de Derecho a la Educación. Sumado a esto, se utilizaron métodos cuantitativos en el abordaje, de forma complementaria.

Los métodos cualitativos fueron la principal herramienta, debido a dos características fundamentales de los mismos: la posibilidad de recolectar información de diversas fuentes, ya sean estas consideradas fuentes primarias o secundarias, al momento del primer acercamiento, y, también, la posibilidad de maniobrar en las fases de proceso, al no ser un

método rígido, sino flexible. Batthyány y Cabrera (2011) plantean dicho método con un rol fundamental del investigador en la participación para recopilar la información, rol que se adoptó al comienzo de la investigación.

Relacionado con el abordaje cualitativo, se comenzó con la recolección de datos preliminares, en donde se realizó un relevamiento de información ya existente, creada por el mismo observatorio y por otras fuentes, con la finalidad de profundizar un poco más sobre la organización. Esto se realizó mediante el estudio de sus redes sociales, su página web, documentación relacionada a los observatorios y su documento de presentación, enviado a la FIC, como presentación formal de la organización, sus integrantes y problemáticas auto detectadas.

Se continuó con el uso de entrevistas semiestructuradas, de carácter presencial, con una batería de preguntas, para formar una estructura previa a las reuniones, sin renunciar a la posibilidad de utilizar los insumos de los entrevistados, para formular preguntas más espontáneas. Estas entrevistas fueron realizadas a los integrantes del observatorio, en su momento, contando con tres personas en el equipo coordinador y dos en el equipo de diseño y comunicación. La finalidad de estas entrevistas era conocer, de forma directa, las funciones de cada integrante dentro del equipo, además de su visión en los temas de competencia relacionados a las problemáticas detectadas por cuenta propia.

Otro de los métodos utilizado fue la observación participante de las actividades desarrolladas por el observatorio, que se desarrolló en el marco del aniversario del mismo, con el fin de ver su funcionamiento cotidiano, el acercamiento con su público objetivo y las relaciones que generan. Combinando esta técnica, se decidió utilizar otro método para recolectar información, el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), como forma de conocer su visión sobre la organización y el contexto. Dicho análisis fue realizado con el equipo

coordinador, completando, los participantes, de manera individual, cada uno de los cuadrantes, para, luego, exponerlo al resto de los presentes en la reunión. Se utilizó este método por parte del equipo, como puesta a punto de los pensamientos compartidos de los integrantes. Aljure (2015) hace referencia a este método como la forma de “(...) identificar los aspectos clave que se han de considerar para definir los objetivos, potenciando las fortalezas y oportunidades y buscando minimizar el riesgo asociado a las debilidades y amenazas (...)” ( p. 137).

Como herramienta de forma cuantitativa, se generó una encuesta de opinión, con preguntas relacionadas a la comunicación y pautas de trabajo del observatorio. Dicha encuesta fue formulada en la plataforma Google Forms, y enviada, posteriormente, a los delegados de los grupos de investigación y copartícipes que se relacionan con el observatorio de forma directa, para que pudiesen completarla.

Batthyány y Cabrera (2011) hacen referencia a la encuesta como “(...) 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” (Corbetta, 2007, como se citó en Batthyány y Cabrera, 2011, p. 86). En lo referente a la encuesta, se preguntaron cuestiones de comunicación del observatorio, como la frecuencia en el contacto con los grupos, satisfacción con la misma, etc.

## **6- Análisis de resultados**

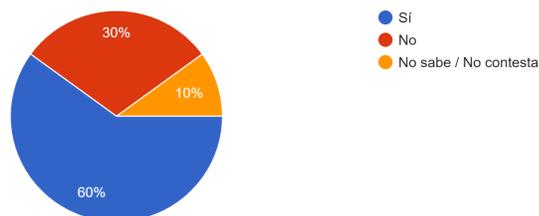
En este apartado, se analizan los resultados de las diferentes modalidades metodológicas realizadas por el equipo de estudiantes, en el proceso del proyecto final. Los métodos utilizados fueron las encuestas y el análisis FODA.

## 6.1 Encuesta

Con relación a la primera encuesta, realizada a finales del año 2022, se optó por el uso de preguntas dirigidas hacia la frecuencia y grado de satisfacción de la comunicación del observatorio, con preguntas abiertas para generar un espacio de retroalimentación de utilidad, para generar, posteriormente, los productos.

Para dicha labor, el cuestionario contó con preguntas dirigidas hacia los grupos del observatorio y copartícipes del mismo, pero que fueron respondidas únicamente por los delegados de cada uno de dichos grupos. Se constató, así, que un 30% de los encuestados estaba disconforme con la frecuencia de las comunicaciones del observatorio, mientras que un 10% no podía identificar si la frecuencia era adecuada o no.

¿Considera que la frecuencia de comunicación entre su grupo y el Observatorio es adecuada?  
10 respuestas



*Gráfico n°1 ¿Considera que la frecuencia de comunicación entre su grupo y el Observatorio es adecuada?*

Por otra parte, vemos como la frecuencia de la comunicación con los grupos se da de formas desiguales, con comunicaciones que van desde lo semanal, hasta lo semestral. Un 50% de los encuestados indicaron tener, al menos, un contacto de forma mensual, mientras que un 10% no

tiene una frecuencia constituida y, otro 10%, tiene contacto semestralmente.

¿Con qué frecuencia se comunica su grupo con el observatorio?

10 respuestas

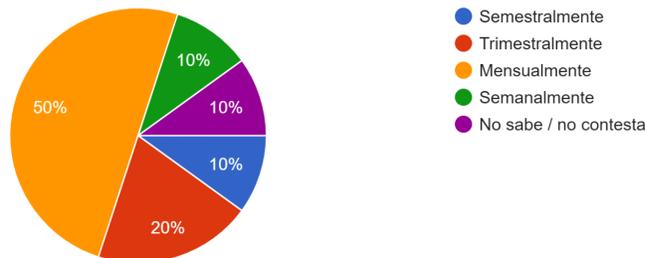


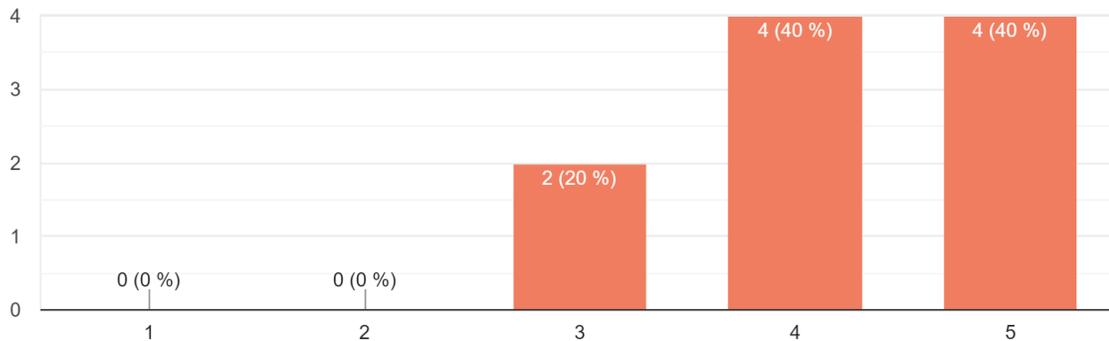
Gráfico n°2 ¿Con qué frecuencia se comunica su grupo con el observatorio ?

Con dichas respuestas, queda establecida la necesidad de un aumento en la frecuencia de la comunicación, dado el grado de disconformidad del 30%, sumado a una frecuencia dispar entre los grupos que conforman el observatorio. Junto a la pregunta de la frecuencia, se generó un apartado para que las personas disconformes pudieran establecer su frecuencia ideal, resaltando, del muestreo, dos respuestas que hacen alusión a la necesidad de una frecuencia mensual.

Continuando con los resultados, se destacó, a su vez, la claridad de las comunicaciones, lo cual no representa una problemática para los grupos de comunicación: un 80% del muestreo la califica como buena o muy buena.

¿Cómo calificaría la calidad de la comunicación con el Observatorio?

10 respuestas



*Gráfico n°3 ¿Cómo calificaría la calidad de la comunicación con el Observatorio?  
(Siendo los valores 1 el nivel de menor calificación y 5 el nivel de mayor calificación)*

Dentro de la encuesta, se establecen varios apartados de modalidad de respuesta abierta, en los cuales se busca ahondar, aún más, en la problemática, y tener un espacio de retroalimentación para entender más las necesidades de los grupos. Es aquí donde resaltan varias respuestas de carácter anónimo, relacionadas a diversas prácticas que, entienden los participantes, pueden ser útiles para mejorar la calidad comunicativa del grupo coordinador del Observatorio. Alguno de los ejemplos pueden ser:

- *“Quizás, sistematizar las reuniones que se llevan adelante con los delegados de cada grupo, en una pequeña minuta/acta, de una carilla, para difundir entre los integrantes del grupo de investigación o, por lo menos, con el responsable del grupo de investigación”;*

- *“Generar mecanismos accesibles de ida y vuelta, entre el delegado por grupo y el resto del grupo, por ejemplo, actas de reuniones, etc.”;*
- *“Como recomendación, se indica poder contar con mayores instancias de trabajo/coordinación con cada grupo de investigación, o referente del mismo, con una frecuencia mensual”;*
- *“Quizás se puede incrementar la frecuencia de la comunicación”*
- *“Existe fluidez en la comunicación, faltarían otras formas de contacto, además del email, por ejemplo, un whatsapp”*
- *“(…)Se mejoraría si tuviéramos los resultados de esas reuniones a través de mínimos reportes escritos”*

Esta encuesta evidencia las dificultades referentes a la frecuencia y grado de conformidad de la misma, de los grupos de comunicación, y hace mucho hincapié en la necesidad de mantener una mayor frecuencia con los grupos que conforman el observatorio, además de contemplar espacios de registro de las reuniones que establecen con el Observatorio.

## **6.2 Análisis resultados FODA**

Teniendo en cuenta las respuesta individuales de cada integrante, se puede analizar uno de los aspectos más relevantes y significativos para la organización, además de resaltar premisas que aparecen, no como respuesta individual, sino como un sentir colectivo del grupo coordinador

del observatorio. Una vez recabada la información, se decidió utilizar un sistema de planilla para organizar la misma, en la cual se resaltan tres categorías importantes:

- 1) La división de las Fortalezas y Debilidades como un factor interno, mientras que las Amenazas y Oportunidades se toman como factor externo;
- 2) El grado de impacto que tiene cada hecho para la organización;
- 3) El plazo o periodo de tiempo en que los hechos externos pueden afectar a la organización.

### **Fortalezas y Debilidades**

<b>Hecho, situación o circunstancia relevante</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Fortaleza o Debilidad</b>	<b>Impacto para la organización. Alto – medio - bajo</b>
1. Proyecto y proyección del mismo	El proyecto está bien encaminado, con perspectiva a futuro	Fortaleza	Medio
2. Comunicación externa, redes sociales del observatorio	Buen manejo de redes	Fortaleza	Alto
3. Plazo de producción de contenidos	No se cumplen los plazos establecidos en la creación de contenidos	Debilidad	Medio
4. Carga de tareas	Por la mala distribución se genera sobrecarga en las tareas	Debilidad	Alto

### Amenazas u Oportunidades

<b>Hecho, situación o circunstancia relevante</b>	<b>Consecuencia</b>	<b>Amenaza u Oportunidad</b>	<b>Impacto para la organización. Alto – medio - bajo</b>	<b>Plazo en que impactará Corto – medio - largo</b>
1. Conexiones con otras organizaciones de índole similar	Se genera una red de contactos en la cual la producción constante de información enriquece la actividad del observatorio	Oportunidad	Medio	Medio
2. Cambio en la estructura del ODEd	Posibilidad de que la financiación del proyecto provenga de otra fuente	Oportunidad	Medio	Largo
3. Falta de presupuesto dirigido hacia el proyecto	Su presupuesto es escueto, el observatorio no cuenta con ningún bien material físico además de la restricción de horas para cumplir la tarea	Amenaza	Alto	Corto

Para entender la incidencia o impacto de los hechos que constituyen las fortalezas y las debilidades en la organización, se plantea un análisis en base a su existencia y a sus antecedentes.

Cuando se refiere a un impacto de mayor o menor grado, es debido a la recurrencia de los mismos dentro de la organización: algo que se mantiene dentro de la misma, o que aparece con mayor frecuencia, contiene un impacto de mayor grado, que una situación la cual no se mantiene o es repetitiva, ya sea una fortaleza o una debilidad. Considerando esto, existen dos debilidades presentes que comprenden gran parte de los problemas comunicacionales dentro del observatorio, siendo, el de mayor impacto, la carga de las tareas y la distribución de las mismas, que genera más problemáticas, como el no cumplimiento de plazos para crear sus contenidos.

Por otra parte, se tiene que ver el plazo en que podrían verse afectadas las oportunidades o amenazas a la organización. Dentro de las amenazas, se encuentra la de mayor impacto y menor plazo en el tiempo, que es el financiamiento, el cual está presente desde la existencia del observatorio y que afecta ya sus actividades. En contraste con la misma, hay una oportunidad a largo plazo, que es la nueva estructura que formaría el observatorio dentro de la Facultad de Humanidades y Educación, ya que pasaría a tener mayor cantidad de horas asignadas y un lugar fijo, en uno de los institutos dentro de la organización formal de la facultad, y generaría una oportunidad de estabilidad a largo plazo, la cual no es tangible, todavía, debido a los procedimientos formales que conlleva este tipo de cambios.

## **7- Implementación del Plan Estratégico de Comunicación**

### ***7.1 Resumen ejecutivo: necesidades de la organización***

El plan de comunicación se comenzó a ejecutar en el marco del seminario de taller de comunicación organizacional realizado entre los meses de junio y noviembre del año 2022, utilizando metodologías mixtas de recopilación de información se buscó conocer la situación en la que se encontraba la institución, las necesidades comunicacionales y problemáticas emergentes del observatorio. Los aspectos valorados para dicho análisis fueron planteados como: estructuración sistémica de las tareas realizadas, organigrama concreto de la institución, medios o canales por los cuales realizan sus comunicaciones, su público actual y objetivo y el vínculo generado con el observatorio.

Para la concreción de dicho plan se establecieron etapas de trabajo contemplando el estudio de diversos factores de la institución, pasando como primer etapa por un análisis de situación externa e interna en factores comunicacionales, luego la definición de los objetivos, presupuesto y cronograma de nuestra intervención . Se realizaron varias etapas de observación de su actividad y un análisis FODA, el cual sumado a la presencia de la información recopilada en el proyecto de diagnóstico lograron detallar en qué contexto se encontraba, cuáles eran las necesidades de la organización y cuáles podrían ser las posibilidades para socavar con las mismas.

Al comenzar con el estudio de su comunicación externa, es primordial que el observatorio logre concentrar sus esfuerzos para potenciar los mecanismos de llegada de su actividad a su público objetivo. La problemática para concretar con un mayor caudal de audiencia radica en la necesidad de un producto el cual sea más accesible al lector de sus productos. Dichos productos a su vez deben de contemplar una frecuencia mayor para lograr el interés de sus

lectores, para ello se entiende primordial la necesidad de crear un nuevo formato, el cual contenga la información necesaria para el entendimiento de los temas planteados por el observatorio, cuya extensión no conlleve un problema para el lector, y cuya frecuencia sea mayor a la que mantienen actualmente.

En referencia a la comunicación con sus públicos, es fundamental la creación de un nuevo canal de comunicación ante la falta de una frecuencia clara de las comunicaciones con los grupos que conforman el observatorio. Reflejada la problemática en la encuesta realizada se mantiene una frecuencia dispar con los grupos de investigación y copartícipes de su actividad, que se verá reflejado al generar diversos productos, este canal puede ser de utilidad tanto interna como externa.

Al llevar a cabo sus tareas, el equipo coordinador encuentra dificultades en mantener un orden en las mismas y tener al día un informe de los acontecimientos que se dan en sus reuniones presenciales. Para ello es necesario la creación de un documento en el cual se detalle la información más relevante de las reuniones que se llevan a cabo, además de crear un orden en los mismos para no perder la información generada.

Otra de las necesidades encontradas es la de mantener una calendarización de su actividad editorial, para contemplar mejor los plazos en los cuales realizan sus actividades, mediante esta calendarización se entiende que el observatorio cumpliría mejor los plazos de generación de productos editoriales de la mano de los grupos de investigación y copartícipes.

## **7.2 Finalidad del Plan**

Propósito general:

Fortalecer los procesos de comunicación interna y externa del observatorio fortaleciendo la difusión de sus investigaciones.

Metas específicas:

1. Optimizar la actividad del grupo coordinador mediante la creación de productos de organización de la información.
2. Crear nuevos canales de comunicación y divulgación de su actividad para generar una mayor frecuencia en el contacto tanto con su público interno como externo.

El propósito del plan de comunicación surge de la necesidad del observatorio de generar mejores formas de comunicarse tanto entre los participantes internos como con sus públicos externos. Dichos problemas de comunicación fueron estudiados en primer lugar en el diagnóstico de la actividad del observatorio y verificados mediante las metodologías mixtas utilizadas en dicho proceso y en las etapas posteriores.

Entre lo observado se encontró la necesidad de generar un orden de la información relevante para su actividad, que surgía de las comunicaciones entre los participantes del observatorio y los grupos de investigación y copartícipes. A su vez se detectó la necesidad de generar otras formas de comunicación entre sus diversos públicos para concretar de mejor forma su actividad y llegar a un público aún mayor. Se plantea la necesidad de mejorar su comunicación de forma

interna; para mantener un orden en sus actividades, completar los plazos planteados de antemano para sus productos, y externa para atraer y sensibilizar a la ciudadanía con sus actividades.

Las metas específicas ayudan a la concreción del primer apartado, se refleja aquí como la necesidad de mantener una sistematización de su información, tanto fechas como productos y tareas es necesaria para mejorar lograr una correcta sostenibilidad de las actividades del observatorio a lo largo del tiempo. Siendo el observatorio una institución la cual no cuenta con un historial de actividad extenso, sumado a que su contexto es variado así como también lo son sus participantes, se entendió necesario la creación de un precedente para ayudar a guiar el proceso de gestión de información.

La creación de nuevos canales comunicación y divulgación de su actividad se entiende tanto para fomentar una mayor frecuencia de contacto con los grupos de investigación los cuales son generadores de los productos publicados del observatorio, como también para generar una mayor visibilidad de su actividad y así generar un foco de atención aún mayor para sus posibles públicos objetivos interesados, tanto consumidores de su contenido como posibles alianzas en el medio social. Llamaremos a alianzas estratégicas a colaboraciones con organizaciones y líderes de la escena social comprometidos con la educación en Uruguay para ampliar el alcance de la información.

### **7.3 Públicos**

El Observatorio del Derecho a la Educación tiene entre sus principales actores internos a un equipo coordinador y un equipo de comunicación y diseño, encargados de mantener operativamente activo al Observatorio. Dentro de ese espacio de trabajo, pero sin

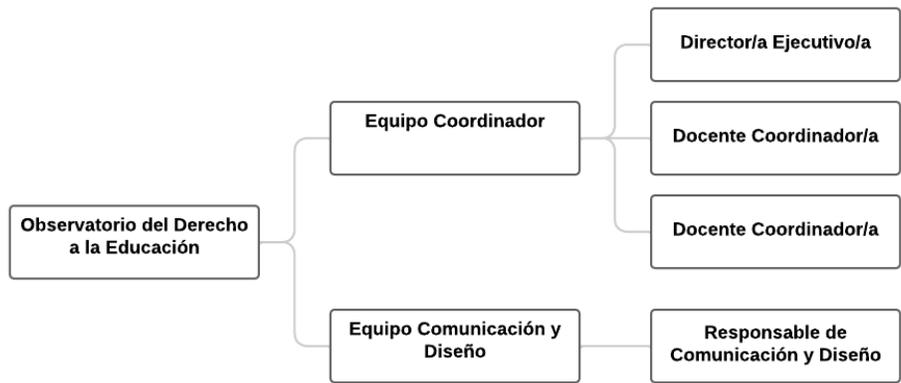
competencias de gestión interna, se encuentran los grupos de investigación en calidad de integrantes y co-partícipes de la organización, contribuyendo en calidad de colaboradores en



diversas publicaciones.

*Figura 1. Grupos de investigación que conforman el Observatorio. Fuente: elaboración propia a partir de la investigación.*

En ese sentido, lo que se deriva de la investigación realizada es que el equipo coordinador corresponde al equipo que trabaja de forma activa y operativa en su coordinación, son portavoces del organismo y trabajan de manera coordinada -valga la redundancia- con el equipo de comunicación y diseño. Este último equipo es encargado de llevar adelante la gestión de redes sociales y actualización de la página web del Observatorio. Por su parte, los co-partícipes son todos aquellos grupos de investigación, que de alguna manera son socios activos del observatorio y participan activamente en la producción de contenido tales como publicaciones periódicas, editoriales, entre otros.



*Figura 2. Organigrama ODEd. Fuente: elaboración propia a partir de la investigación.*

Con base en las entrevistas mantenidas con el equipo coordinador se pudo elaborar la división operativa del ODEd (figura 1). Más adelante en el análisis de la información sistematizada, se podrá visualizar cómo esta estructura interna se complejiza a medida que se incluye a los grupos de investigación y copartícipes que integran y colaboran en las publicaciones periódicas del Observatorio.

Como señalan Ferrari y França (2011), “el éxito de los programas de relaciones públicas depende de la identificación precisa de los públicos y de las diferentes formas que pueden asumir sus relaciones con la organización” (p. 127). En ese sentido, lo primero que se realizó fue delimitar el campo de acción y estructura interna para luego mediante el estudio de sus principales relaciones delimitar su campo de acción e influencia externa.

En ese sentido, del relevamiento de datos y entrevistas realizadas se desprende que el Observatorio es financiado con fondos provenientes de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC). Es decir, tanto el equipo coordinador como el equipo de diseño y comunicación reciben honorarios que apoyan sus funciones. Asimismo, siguiendo la conceptualización lógica desarrollada por Ferrari y França (2011) se puede observar que este

organismo es un aliado estratégico y público esencial constitutivo en materia administrativa, por lo tanto, es el organismo encargado de financiar la existencia del organismo. Provee un apoyo honorario a quienes llevan adelante la gestión de la organización en el medio social.

En el terreno social, se distingue que la organización tiene relacionamiento con distintas organizaciones de la sociedad civil tales como la Federación Nacional de Profesores de Educación Secundaria (FeNaPES) así como con el colectivo de Familias Organizadas de la Escuela Pública (FOEP), estos últimos con quienes el Observatorio organizó uno de los encuentros en ocasión de su aniversario.

En ese sentido, la comunidad académica y científica relativas a la educación y sus distintas aplicaciones de estudio representan un público potencial y de especial interés para la vida de la organización y su contexto en la arena social. Así, como señalaremos más adelante, existen organizaciones con metas específicas asociadas a las del Observatorio pero que entran en tensión ideológica como es el caso de Eduy21. En este caso, continuando con la aplicación de la conceptualización lógica desarrollada por Ferrari y Franca (2011) Eduy21 sería un tipo de organización con la cual el Observatorio tiene un nivel de competencia.

A partir de que el Observatorio pone de manifiesto en las entrevistas la necesidad de fortalecer su imagen externa, se entiende necesaria la realización de un Mapa de Públicos. El autor Justo Villafañe en su libro *Imagen Positiva* (1998), señala que un mapa de públicos es útil para establecer cuáles son aquellas entidades con las que la organización se comunica y en ese sentido establece quiénes son aquellos públicos a los que tiene que priorizar entendiendo que son estratégicos para la consecución de las metas específicas de la organización. Para realizar este mapa de públicos, señala el autor, también es necesario segmentar y definir variables de configuración de esos mismos públicos.

Como marco de segmentación, se decidió optar por la conceptualización lógica realizada por María Aparecida Ferrari y Fabio França en su libro Relaciones Públicas (2011). Para ello se procedió a través de los siguientes pasos:

- a) Enumerar tipo de público.
- b) El tipo de relación que mantiene con la organización.
- c) Los objetivos de la organización con respecto a ese público.
- d) Las expectativas de la organización en relación a tipo de público.
- e) El nivel de dependencia con la organización.
- f) El nivel de implicación de ese público con la organización.

<b>Tipo de público</b>	<b>Tipo de relación</b>	<b>Objetivos de la organización</b>	<b>Expectativas de la organización</b>	<b>Nivel de dependencia</b>	<b>Nivel de implicación</b>
Universidad de la República	Estratégico	Suministrar a la organización de los recursos necesarios para mantener su funcionamiento	Apoyar financieramente el mayor número posible de colaboradores	Esencial constitutivo	Permanente
Colaboradores internos (Equipo Coordinador)	Operacional	Promover los objetivos del Observatorio y apoyar sus iniciativas de investigación mediante la articulación de sus partes	Apoyo activo en actividades de la organización, mantener una comunicación adecuada con los grupos de interés del Observatorio	Esencial de apoyo primario	Total
Grupos de Investigación	Asociación	Asegurar la participación de actores diversos sobre	Suministrar a la organización sus contribuciones y producciones	Esencial de apoyo primario	Frecuente

		el debate de la educación en el escenario académico	académicas vinculadas al debate de la educación		
Medios de comunicación	Estratégico	Generar nuevos espacios en el escenario político y social	Asegurar la difusión de mensajes de la organización, posicionamiento en la agenda, ser una voz relevante	Comunicación de masas	Ocasional
Organizaciones de la Sociedad Civil	Social	Generar nuevos adherentes a las ideas que plantea el organismo	Profundizar el vínculo con las organizaciones civiles de la sociedad uruguaya vinculadas a la educación	No esencial de sectores comunitarios	Parcial
Gobierno nacional	Estratégico	Posicionar al Observatorio como una voz relevante frente a las decisiones que toma el gobierno en materia de educación	Asegurar que la contribución del Observatorio sea útil a la hora de generar políticas públicas	Competencia	Parcial
Comunidad Científica Latinoamericana	Social	Generar una retroalimentación con colegas regionales	Contribuir al debate de la educación desde prácticas educativas regionales	No esencial de sectores asociativos	Frecuente
Comunidad Académica Nacional	Estratégico	Crear una retroalimentación activa con comunidades de docentes y estudiantes de distintos ámbitos	Contribuir al debate de la educación en el Uruguay	No esencial de sectores asociativos	Frecuente

		académicos			
Eduy21	Social	Ganar más espacios de confrontación en relación a Eduy21	Desvincularse de los principales planteos de esta organización y desarrollar aportes válidos que permitan concebir el acceso a la educación desde un enfoque distinto	Competencia	Parcial

Figura 2. Mapa de públicos. Fuente: elaboración propia con base en Ferrari y França (2011)

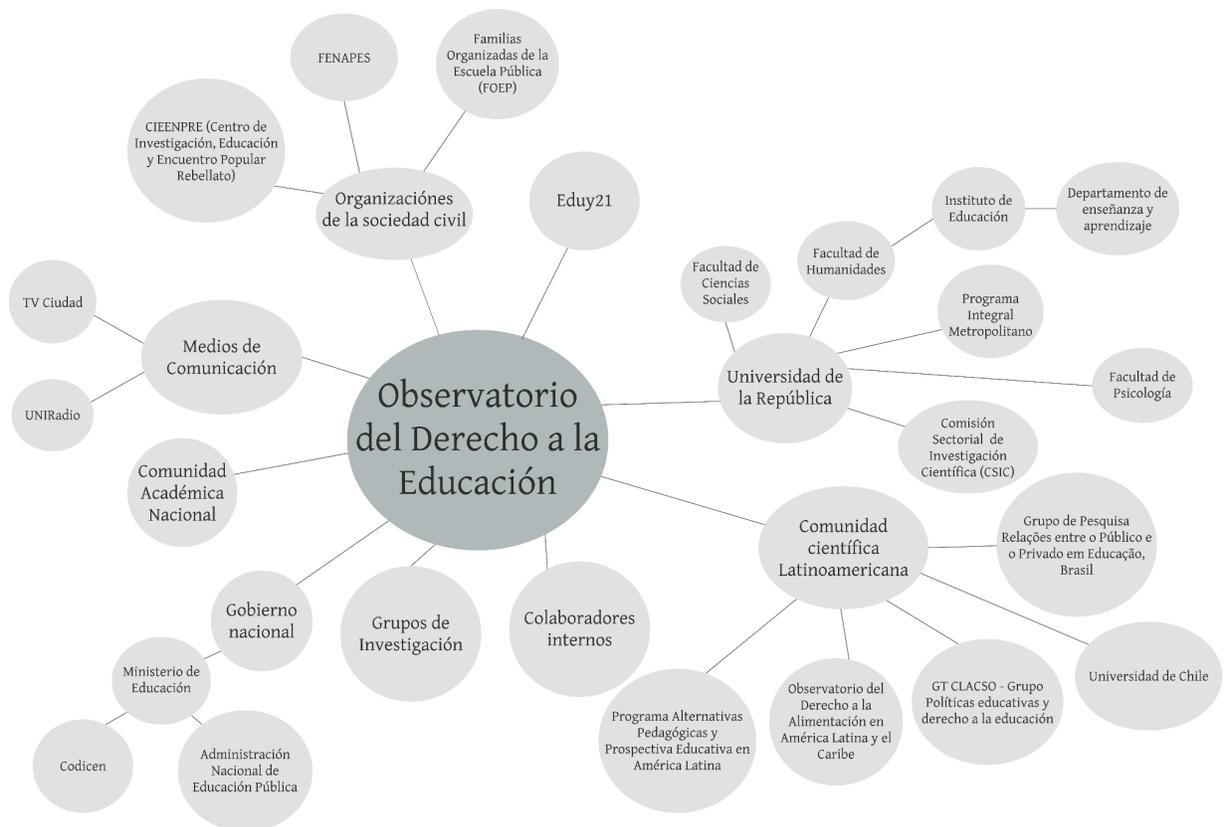


Figura 3. Mapa de públicos. Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación

### **7.3.1 Públicos internos: objetivos**

El objetivo de la organización al respecto de sus públicos internos será fomentar la cohesión, el compromiso y la eficiencia entre el equipo coordinador del observatorio junto a los grupos de investigación que lo componen, alineándolos con la misión y valores de la organización y manteniéndolos informados sobre los avances y desafíos en el camino de la promoción de sus investigaciones. Por lo tanto, el objetivo primordial del observatorio respecto a sus públicos internos es solidificar su participación, generar mayor transparencia en tanto sus publicaciones y ediciones anuales para lograr un mayor compromiso e involucramiento en la difusión de los contenidos. En tanto el observatorio se consolida como un espacio de difusión activa de conocimiento sobre el derecho a la educación en el Uruguay.

Para el público interno se proponen las siguientes líneas de acción:

- Reuniones y Sesiones Informativas Regulares: La organización de reuniones periódicas en la que se presenten novedades y/o actualizaciones sobre proyectos, investigaciones, etc.
- Generar una cultura de participación activa entre todos los miembros del observatorio: Fomentar una cultura de participación activa, donde se compartan todas las publicaciones editoriales y anuales, tanto las que fueron hechas en el pasado como las que serán compartidas a futuro. Esto crea un ambiente donde los miembros del equipo saben y conocen tanto el trayecto que ha recorrido la organización así como los próximos pasos.
- Comunicación Interna a través de medios digitales: Establecer una plataforma digital interna donde el equipo pueda acceder a documentos, informes y recursos relevantes sobre los distintos grupos que componen al Observatorio. Utilizar esta plataforma para enviar correos electrónicos informativos y mantener un flujo constante de comunicación.

Indicadores de resultado, público interno:

- Incremento de un 20% en el Número de participantes en reuniones y sesiones informativas.
- Retroalimentación constructiva y propuestas de mejora por parte de los grupos de investigación hacia el equipo coordinador.
- Incremento en un 20% en la cantidad de proyectos aprobados o finalizados Una mayor eficiencia en la realización de proyectos y actividades del observatorio y menor disminución en retrasos de publicaciones. Llegada a tiempo respetando los plazos de entrega de publicación.

### ***7.3.2 Públicos externos: objetivos***

Entre el público externo encontramos a todos aquellos/as interesados/as en la educación, incluyendo padres, estudiantes, educadores, líderes comunitarios, organizaciones no gubernamentales, y medios de comunicación. El objetivo de comunicación hacia ellos será promover el conocimiento y la participación en defensa y promoción del derecho a la educación en Uruguay a través de la difusión de información precisa, relevante y de fácil entendimiento.

Para el público externo se proponen las siguientes líneas de acción:

- Alianzas externas: Colaborar con organizaciones educativas y líderes comunitarios comprometidos con la educación en Uruguay para ampliar el alcance de la información y fortalecer el movimiento en defensa del derecho a la educación.
- Eventos: Participar de eventos y seminarios web informativos y participativos que aborden temas educativos relevantes con referentes y líderes de opinión pública en el Uruguay sobre la educación

- Generación de Contenido: Publicar regularmente contenido de calidad en el sitio web y las redes sociales del observatorio, incluyendo informes, investigaciones, análisis y noticias relacionadas con el derecho a la educación en Uruguay. Este contenido debe ser fácil de entender y compartir.

Indicadores de resultados, público externo:

- Incremento en un 10% del número de participantes de la comunidad en eventos y actividades relacionados con la educación, así como el número de seguidores en las redes sociales.
- Aumento del 20% en el número de colaboraciones exitosas y alianzas estratégicas con organizaciones y líderes comunitarios en proyectos relacionados con la educación.

#### **7.4 Herramientas y productos de comunicación**

En base al análisis realizado en los apartados anteriores se han planteado una serie de herramientas de comunicación y propuestas sugeridas a la organización que buscan la construcción y optimización de las vías de comunicación tanto internas como externas del observatorio. Se busca generar una estructura interna mas sólida y transparente para los integrantes, con un manejo y un tratamiento de la información claro, así como establecer unos canales activos de comunicación con los actores externos de la organización con el fin de difundir y sensibilizar a la ciudadanía con el propósito de la organización.

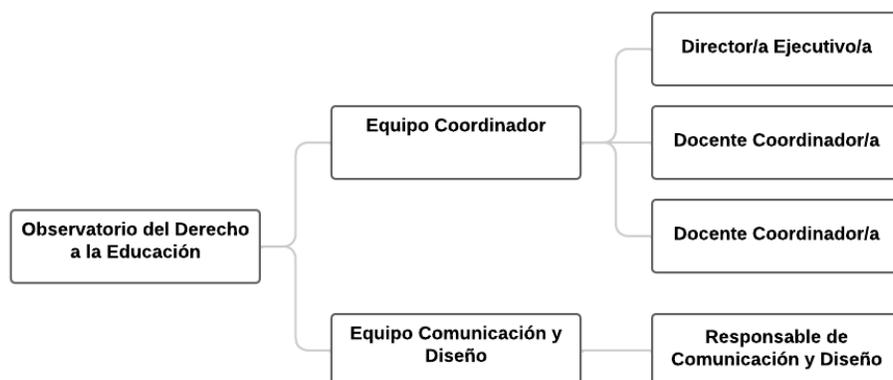
Objetivo	Herramientas
Delimitar roles y establecer una estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organigrama</li> </ul>

Contribuir a la organización interna de la gestión de información en el equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Template de minutas</li> <li>• Calendario Editorial</li> </ul>
Potenciar la comunicación externa y la difusión de las publicaciones de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Newsletter</li> <li>• Video tutoriales para la realización de newsletter</li> </ul>
Optimizar la comunicación externa con su público objetivo más inmediato mediante la mensajería instantánea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción de Whatsapp Business</li> </ul>

## 1. Organigrama

Lo primero que se consideró necesario realizar para la organización fue la creación de un organigrama. La construcción de este, cuya ausencia fue destacada en el primer acercamiento a la organización y varios posteriores, se consideró como una base fundamental sobre la que trabajar y entender la organización. El Observatorio como tal ya tenía una organización de sus miembros que se dio de forma natural entre los mismos, pero la inexistencia de un documento que especificará la posición relativa de cada miembro y los límites de sus funciones generaba unas limitaciones autoimpuestas de estos frente a situaciones desconocidas. Estas limitaciones terminaban por ser perjudiciales para el desarrollo de la organización y la coordinación de los miembros por fuera del Equipo Coordinador, por lo que se optó que fuera lo primero en lo que se trabajara y que se compartiera con los integrantes.

Una vez realizado se pudo comprender a mayor profundidad las relaciones que se daban en la organización y pensar otros productos con estas relaciones en mente.



## 2. Newsletter

Uno de los objetivos involucra el afianzar las vías de comunicación con los públicos ya obtenidos, para esto se consideró la creación de una serie de Newsletters.

Estas vendrían con una frecuencia determinada por el observatorio e incluirían una introducción que se puede utilizar para detallar acontecimientos importantes que esté viviendo el observatorio o cualquier mensaje que se desee comunicar a los públicos, una versión resumida de alguno de los productos que ya hayan salido y se deseen publicitar, con el fin de atraer posibles lectores que se la hayan perdido o no contasen con el tiempo para leerlo cuando se publicó originalmente. Además, antecipos de los futuros productos que se piensan publicar, esto con el fin de generar anticipación. Junto a un mensaje del equipo coordinador como referentes del espacio. En ese sentido, se le brindará al observatorio, a su vez, un modelo “plantilla” que funcione como guía para la creación de las futuras ediciones, con el fin de simplificar el proceso lo mas posible.

### Observatorio del Derecho a la Educación



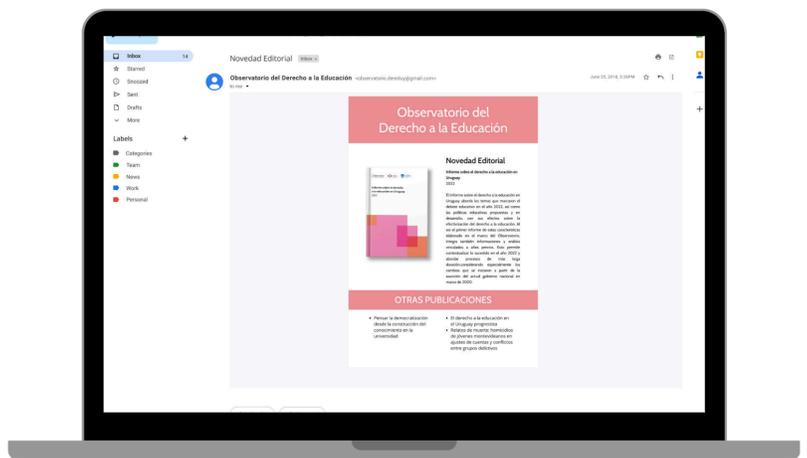
#### Novedad Editorial

##### Informe sobre el derecho a la educación en Uruguay 2022

El Informe sobre el derecho a la educación en Uruguay abordó los temas que marcaron el debate educativo en el año 2022, así como las políticas educativas propuestas y en desarrollo, con sus efectos sobre la efectivización del derecho a la educación. Al ser el primer informe de estas características elaborado en el marco del Observatorio, integra también informaciones y análisis vinculados a años previos. Esto permite contextualizar lo sucedido en el año 2022 y abordar procesos de más larga duración, considerando especialmente los cambios que se iniciaron a partir de la asunción del actual gobierno nacional en marzo de 2020.

### OTRAS PUBLICACIONES

- Pensar la democratización desde la construcción del conocimiento en la universidad
- El derecho a la educación en el Uruguay progresista
- Relatos de muerte: homicidios de jóvenes montevideanos en ajustes de cuentas y conflictos entre grupos delictivos



### 3. [Video Tutorial para la creación de Newsletter en Campaign Monitor](#)

Acompañando al modelo de Newsletter se implementó una serie de videos explicativos de cómo se diagraman, editan y envían dichas newsletters, esto con dos fines principales: El primero es la simplificación del proceso de creación. Parte del objetivo de este trabajo es apuntar a la simplificación de los procesos comunicacionales con el fin de reducir la carga de trabajo de los integrantes. La idea de estos videos tutoriales es funcionar como una guía rápida y accesible para disminuir la cantidad de tiempo invertido en la diagramación de la misma, y que la mayor carga de tiempo destinada a este medio sea en relación a la redacción de contenido. El segundo motivo es permitir la delegación de la creación de estas newsletters. La creación de un video que funcione como un tutorial y que pueda adjuntarse con el diagrama base de creación permite que cualquiera que reciba el texto necesario pueda crear una newsletter. El efecto que se busca con esto es la consistencia de estas, ya que si no está disponible por algún motivo el miembro de la organización encargado de la diagramación de esta, no tenga que detenerse el proceso de creación, generando una consistencia y, de esa forma, ayudando con la comunicación externa de la organización.

### 4. [Template de minutas](#)

Lo que se busca con esta propuesta es la de generar una documentación digital de las conclusiones de las reuniones, con el objetivo de generar un seguimiento de los proyectos que se vayan planteando mientras se genera un medio para comunicar las ideas a los demás miembros de la organización.



Parte de los problemas detectados son producto del no seguimiento de los proyectos que se plantean, llevando a que inevitablemente, o se abandonen por falta de un correcto planeamiento continuo en el tiempo, o directamente no se desarrollen por falta de coordinación con las partes necesarias.

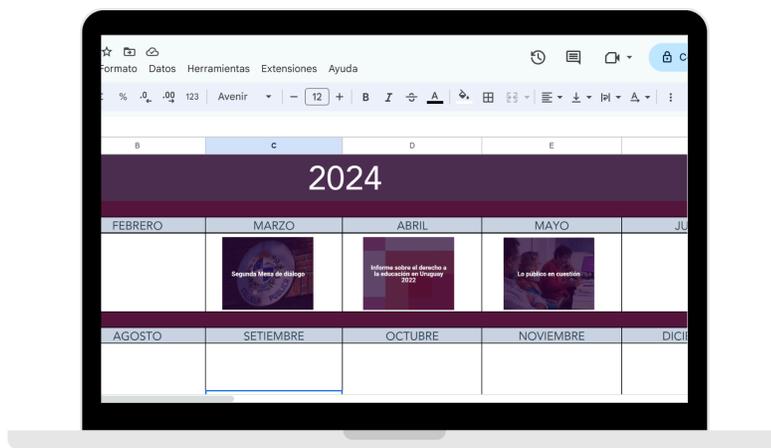
Con este planteamiento se busca realizar una biblioteca digital con las pautas discutidas en las reuniones para fácil acceso, seguimiento y distribución de las mismas.

## 5. Calendario editorial

La idea detrás de esta propuesta es crear un producto que funcione como organizador para las publicaciones del observatorio. Durante el diagnóstico se constató que existía una inconsistencia en el ritmo de las publicaciones de las producciones del observatorio debido en parte a una pobre planificación y

distribución de los productos generados durante el año. Esto conllevaba a períodos de tiempo relativamente cortos con una abundancia de productos seguidos de largos períodos de inactividad, generando un distanciamiento con los públicos. Con la existencia de este calendario se busca promover una planificación mas estratégica de estas publicaciones, distribuirlas en el tiempo con un criterio donde se mantenga un vínculo constante con los públicos.

Lo otro que se busca conseguir con este producto es establecer un medio de coordinación con los copartícipes, ya que, al ser estos los encargados de la producción de los productos del



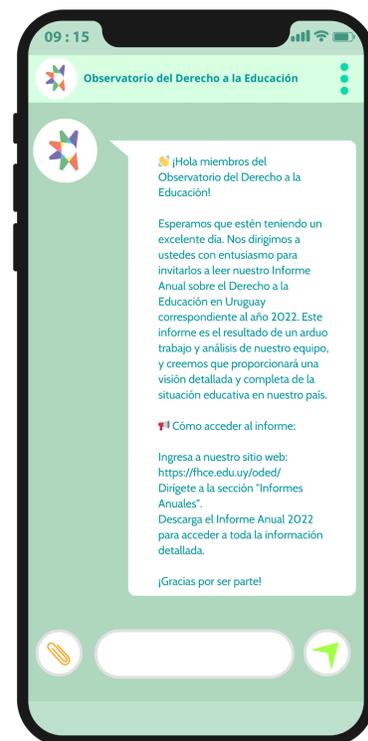
observatorio, los ritmos de publicación son dependientes de ellos. Parte de los problemas antes mencionados eran derivados del incumplimiento, por parte de los coparticipes, de las fechas discutidas, con la implementación de un medio que materialice un plan de publicaciones se busca que funcione como recurso recordatorio para evitar estos problemas, intentando evitar la necesidad de los recordatorios verbales, ya que los propios miembros de la organización han aclarado que no se sienten cómodos con los mismos.

## 6. WhatsApp Business

Por el apartado de la mejora de comunicación del observatorio con los grupos de redacción se entendió que la necesidad primaba en un medio al cual todos los participantes externos al grupo coordinador pudiesen acceder de forma fácil, como así también facilitar la tarea al grupo coordinador para el contacto de forma más frecuente y presente

La creación de un nuevo medio por el cual el observatorio complemente las comunicaciones con los grupos de redacción y/o coparticipes es fundamental para el cumplimiento de plazos en sus productos. El equipo planteó al observatorio a raíz de sus necesidades un

nuevo canal de comunicación de uso institucional el cual es WhatsApp Business, por el cual el observatorio pueda comenzar a mantener una mayor frecuencia de contacto con los grupos que conforman el observatorio, de forma profesional y de uso intuitivo. La herramienta es útil para desvincular las redes de contacto de los participantes del grupo coordinador y lograr una



vía estable en el tiempo, independiente de los cambios que haya en el observatorio y por la cual se logre mejorar los plazos de entrega de productos.

Si bien se plantea como un medio interno con incidencia inmediata en su uso y puesta en práctica, otorga una oportunidad a futuro con la apertura de un nuevo canal o vía con el cual poder conectarse con su público actual o crear redes de contacto con instituciones para crear vínculos nuevos.

## 7. Infografías

Al ser uno de los objetivos principales del observatorio comunicar a la población información relevante respecto a todo lo relacionado al derecho a la educación, es importante generar vías de comunicación adaptadas a un público de carácter mas general, ya que el medio en gran medida determina tanto el mensaje como la percepción del mismo por parte del receptor.

Con lo anterior en mente, el equipo desarrolló un modelo de infografías que sirvan como punto de contacto con la sociedad, funcionando como medio para captar la atención y presentar las principales noticias del pasado mes de una manera mas rápida y no tan profunda, incitando al público a visitar la página web del observatorio para obtener una versión mas completa de la información brindada.



## 7.5 Indicadores

Una vez visto los productos conformamos un listado de los indicadores específicos para cada uno de ellos y sus medios de verificación:

Producto	Indicador	Verificación
Newsletter	Producto de comunicación externa creado para la emisión del mismo vía digital	Cantidad de emisiones realizadas para estudio de la frecuencia
Tutoriales Newsletter	Material visual enviado acerca del uso de la herramienta "Newsletter"	Visualización de los mismos y puesta en práctica en la creación de los contenidos
Template de Minutas	Documento Virtual/físico con la información resumida de cada reunión.	Archivo virtual/físico recopilatorio de las minutas generadas.  Codificación para orden de las mismas
Calendario editorial	Calendario editorial diseñado	Registro de actividades por parte de los grupos en el mismo
Whatsapp Business	Nuevo medio institucional de comunicación interna aplicado. Apertura del mismo y estudio de interacciones	Estudio de frecuencia en comunicaciones con las organizaciones, cantidad de mensajes
Organigrama	Documento que detalle gráficamente la estructura y roles de los miembros de la organización diseñado y acordado	Uso del organigrama
Infografías	Resumen mensual, publicación en redes/página web diseñadas	Número de interacciones generado en las infografías

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Indicadores</b>
Caracterizar los canales de comunicación, internos y externos, del Observatorio, con sus públicos específicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción de la Newsletter</li> <li>• Implementación de Whatsapp Buisness</li> <li>• Establecimiento de una vía de comunicación con los públicos que habilite retroalimentación</li> </ul>	Equipo coordinador Equipo de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de interacciones con la Newsletter</li> <li>• Promedio de comunicaciones mensuales emitidas y recibidas con los grupos de investigación</li> <li>•</li> </ul>
Diseñar estrategias de comunicación efectiva, para contribuir a la agenda del Observatorio y sus lineamientos en materia investigativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de organigrama</li> <li>• Aumentar el número de reuniones presenciales del equipo coordinador y de este con los copartícipes</li> </ul>	Equipo de coordinador Copartícipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de reuniones presenciales</li> <li>• Entrevistas al equipo coordinador sobre sus roles en la organización</li> </ul>
Establecer una serie de lineamientos para estandarizar las producciones académicas de los grupos de investigación y copartícipes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización del calendario editorial</li> <li>• Implementación del template de minutas</li> </ul>	Equipo coordinador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas generadas en el calendario editorial</li> <li>• Número de resúmenes documentados de las reuniones presenciales</li> <li>• Número de publicaciones mensuales</li> </ul>

*figura 4. Cuadro gráfico del Plan Estratégico de Comunicación*

## 7.6 Presupuesto

El presupuesto de los productos contempla la situación actual del observatorio; plasmado en los anteriores puntos del trabajo se denota la limitada capacidad de inversión actual del observatorio en herramientas digitales o instrumentos de otra índole. Teniendo en cuenta esto los productos en base económica no requieren una mayor inversión ni riesgo:

Producto	Proveedor	Presupuesto (Pesos Uruguayos)
WhatsApp Business	Empresa de Telefonía Móvil	Plan Móvil empresa de telefonía U\$740 Més/ U\$8880 Anual Compra de celular U\$8.000
Newsletter	Plataforma Mailchimp	Suscripción mensual/anual U\$350 Més/U\$ 4200 Anual
	Plataforma Campaign Monitor	Suscripción mensual/anual U\$149 Més/U\$1788 Anual
Tutoriales Newsletter	Equipo TFG	Este producto no conlleva gasto, lo realiza el grupo de trabajo de estudiantes
Template Minutas	Equipo TFG	Este producto no conlleva gasto, lo realiza el grupo de trabajo de estudiantes
Calendario editorial	Equipo TFG	Este producto no conlleva gasto, lo realiza el grupo de trabajo de estudiantes
Organigrama	Equipo TFG	Este producto no conlleva gasto, lo realiza el grupo de trabajo de estudiantes
Infografías	Equipo TFG	Este producto no conlleva gasto, lo realiza equipo de diseño y comunicación
Total		U\$: 22868

# **Conclusiones**

## **8- Conclusiones generales**

El Observatorio del Derecho a la Educación es una organización muy reciente, y como tal, cometió algunos errores naturales. A pesar de ser funcionales a un nivel general, subestimaron la importancia de la comunicación propia de las organizaciones y esto terminó generando el entorpecimiento de todos los procesos propios de esta.

El presente trabajo pretendió abarcar las comunicaciones del observatorio de manera integral, para poder generar un sistema coordinado y eficiente, tanto en lo profesional como en lo humano. Esto dio como resultado una experiencia muy enriquecedora para todos los involucrados, ya que no solo se trabajó con un grupo humano diverso y dedicado, sino que la incipiencia del observatorio generó que este estuviera en constante cambio durante la realización del presente trabajo, por lo que se pudo generar una planificación estratégica que no solo construyera sobre unas bases establecidas, sino que acompañara el cambio natural que se da cuando una organización encuentra su identidad y forma.

Se considera que el presente trabajo de intervención profesional resultó exitoso, esto debido a que comparando los objetivos planteados al principio del mismo con los conocimientos y productos generados durante el proceso, se entiende que se supo analizar y comprender los procesos comunicacionales presentes en el Observatorio del Derecho a la Educación, sus públicos tanto presentes como deseados y sus dinámicas organizacionales, y generar productos que satisfagan las carencias que surgen de las interacciones de estos, adaptados a sus necesidades puntuales y particulares.

Con todo esto dicho, lo planteado en el presente trabajo es solo el inicio de un proceso largo que deberá llevar a cabo la organización, si quiere alcanzar su máximo potencial, por lo que se

buscó dejar todo predispuesto para que los integrantes puedan utilizar las herramientas desarrolladas de la manera mas eficiente posible.

A partir de las necesidades encontradas se decidió tomar un enfoque mas de apoyo a las estructuras comunicacionales ya dadas, por sobre la creación de nuevas, ya que se pudo ver como los canales y sistemas que se manejaban eran funcionales y familiares a los miembros, simplemente careciendo de la estructuración profesional que les permitiese mejorar la capacidad de estos. Por eso se plantearon productos como el template de minutas o el calendario editorial, que funcionan como formalizaciones de sistemas que ya se estaban empleando, o que se estaban diseñando al momento de la intervención. Estos vienen acompañados de otros mas fundamentales como puede ser el organigrama y alguno más destinado a la comunicación externa, para generar una cohesión general, como puede ser la newsletter.

Como conclusión general se puede decir que el Observatorio del Derecho a la Educación es una organización con muchísimo potencial y con gente dispuesta a hacerle alcanzar dicho el susodicho, por lo que se espera que los productos fruto de este trabajo puedan ser de utilidad para todos los involucrados, ayudando a solucionar los problemas detectados y quizá los que puedan surgir en el futuro, a la vez que genera un antecedente que funcione no solo en el aspecto interno de cara a futuras intervenciones, sino de cara a establecer nuevas vinculaciones de interés.

## **9- Reflexiones personales**

Lucía Pereyra:

En el mundo actual, las organizaciones no solo son entidades con objetivos comerciales o sociales, sino también sistemas complejos de relaciones humanas y culturales. Este trabajo de grado se centra en el Observatorio del Derecho a la Educación, destacando la importancia de la comunicación interna y externa para potenciar su actividad y consolidar su identidad en un entorno cambiante y dinámico.

A través del análisis de expertos en el ámbito de la comunicación como Arocena y Restrepo, se comprende que las organizaciones son mucho más que estructuras formales; son entornos donde convergen objetivos colectivos, generando una cultura propia y una red de relaciones humanas y vinculares fundamentales. La comunicación, según Brandolini y Calandria, se convierte en el hilo conductor de estas dinámicas, tanto dentro como fuera de la organización. La comunicación interna se erige como el cimiento de la confianza y la cohesión interna, mientras que la comunicación externa se orienta hacia la construcción de una imagen y una posición en el espacio público.

Asimismo, las bases teóricas proporcionadas por Arocena, Restrepo, Brandolini, Calandria y Joan Costa fueron fundamentales para comprender la dinámica de las organizaciones como sistemas sociales complejos. Desde la definición de metas colectivas hasta la influencia de la comunicación en la identidad y cultura organizacional, cada autor aportó una perspectiva única que enriqueció el análisis del trabajo que hemos realizado junto a mis colegas.

Este trabajo de grado ha sido una inmersión profunda en el mundo de la comunicación organizacional, donde se ha podido apreciar su relevancia en la configuración de identidades, relaciones y percepciones sociales en el Uruguay. La interacción entre la comunicación interna y externa no solo es esencial para el funcionamiento eficiente de una organización, sino también para su adaptación y proyección en un entorno globalizado y digital, dinámico y vertiginoso. La gestión de la comunicación no solo implica transmitir información, sino también construir significados, gestionar redes, establecer alianzas estratégicas y generar un impacto social sostenible en el tiempo.

La metodología mixta utilizada, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos, permitió una comprensión profunda del contexto y las necesidades del Observatorio, brindando información valiosa para el diseño de estrategias de comunicación efectivas. En resumen, este trabajo que construimos junto a mis colegas no solo fue un ejercicio académico, sino una experiencia en la que pude aplicar conocimientos teóricos a la realidad organizacional. Así como también considero ha sido una puerta de entrada al mundo de la comunicación organizacional in situ, demostrando que más allá de ser una herramienta, es un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier entidad en la sociedad actual.

Juan Cabot:

La realización de este trabajo fue sin duda una experiencia muy enriquecedora. Poder observar, estudiar y entender una organización real, particularmente en este caso, donde el Observatorio presentaba cambios constantes y profundos debido a su reciente formación y la búsqueda de su identidad propia. Poder estudiar y acompañar la cambiante naturaleza de la organización generó una perspectiva muy única, generando una excelente experiencia a nivel profesional.

Personalmente quiero destacar nuestras acciones a nivel de comunicación interna entre los distintos grupos que conforman el observatorio. La realización de esta parte específica del trabajo me pareció, personalmente, de las más interesantes, ya que no solo existía el componente mecanicista que abarcaba los aspectos mas formales de las comunicaciones, como puede ser los canales, la frecuencia, etc; sino que supimos detectar desde el principio un cierto componente

psicológico que condicionaba el comportamiento de unos grupos en relación a otros, por lo que tuvimos que ampliar el enfoque que tomamos para darle un carácter más psico-social.

Usando a Arocena como base, nos centramos en su idea de la construcción de un sistema de relaciones humanas dentro de las organizaciones (Arocena, 2010). Con esto en mente y los principios que plantea, pudimos ver claramente un aspecto que antes se nos escapaba: la falta de costumbre y el distanciamiento fruto de la comunicación por redes estaba interfiriendo en el proceso de creación de la cultura organizacional deseada, ya que ante la ausencia de comunicaciones y vinculaciones no existía una sensación de compromiso con el Observatorio por parte de los grupos y no se terminaban de definir los tratos a nivel social para el equipo coordinador. Esta dinámica tenía como consecuencia el retraso de los productos de los grupos de investigación y una incapacidad auto impuesta a tener más presencia en la redacción y seguimiento de estos productos de parte del equipo coordinador.

La solución planteada fue simple, la generación de instancias de intercambio programadas del equipo coordinador, tanto con los grupos de investigación de forma individual como dinámicas más grupales. Estas, además de contribuir a la creación de nuevos proyectos y seguimiento de los actuales, apuntan a la creación de esas vinculaciones entre grupos con el fin de construir esa red de relaciones interpersonales de la que carece el observatorio.

Personalmente destaco este momento puntual de la investigación realizada no por la dificultad de su resolución, sino porque representó un punto de inflexión donde pudimos ver como funcionan en realidad los sistemas sociales dentro de una organización. Al momento de acercarnos a la organización sabíamos que no había que dejar de lado los aspectos humanos de la misma, por más tentador que fuera simplemente tomar los aspectos mecánicos de las dinámicas organizacionales, una organización está compuesta de personas, y estas son humanas. Aún con eso en mente, uno no tiende a entender la complejidad de las relaciones humanas dentro de una organización hasta que lo ve. Como una decisión, idea, palabra o gesto puede generar un efecto en otra persona que termina siendo el inicio de un efecto dominó que involucra muchos miembros, que quizá no saben que están condicionando su pensamiento, y por eso los problemas se complejizan de formas que pueden ser de lo más inesperadas.

Sin duda ese momento, afortunadamente en las etapas iniciales, condicionó el resto de la creación de este trabajo, nos dio mas perspectiva y permitió que pudiéramos estimar de forma mas certera, en medida de lo posible, las acciones que tomamos posteriormente.

Viendolo en retrospectiva, la creación de este trabajo fue una experiencia muy compleja y completa. Aprendimos mucho en el proceso y adquirimos experiencias invaluable en muchas áreas que hacen a un buen comunicador, por lo que estoy personalmente agradecido y espero que el resultado final pueda ayudar tanto al observatorio como a futuros estudiantes que puedan necesitar de una guía .

Sebastián Prats:

*Acercando el debate a la sociedad: El uso de la comunicación para la creación y divulgación del conocimiento* es un proyecto de investigación dentro de una organización sin fines de lucro dedicada al estudio de implementación del derecho a la educación en el Uruguay.

El presente texto plantea una hipótesis de trabajo desarrollado durante el proceso de estudio de la organización utilizando y profundizando conceptos del autor Restrepo (1995) bajo los cuales se entiende el funcionamiento de una organización, cómo se compone su estructura. Como segundo apartado se detalla en este texto cómo sería un ideal de funcionamiento bajo la teoría más generalizada propuesta por el autor Kreps (1995) y la puesta en práctica dentro del proyecto particular en el que se basa esta reflexión.

Este texto concluye en que hay determinados accionares recomendados los cuales desde una mirada administrativa se pueden implementar en mayor o menor medida en las organizaciones para su correcto funcionamiento.

En el trayecto hacía la comprensión de lo que es una organización en el marco general y cómo funciona esta organización en particular conformando su su actividad y fundamentando su razón de ser fue que nos encontramos con la descripción del autor Restrepo (1995) el cual describe a las organizaciones como “ (...) un conjunto de medios gobernados por una autoridad propia para asegurar una función reconocida como legítima en una sociedad dada”(p,93). Con esta idea en mente fue que comenzamos a examinar y materializar las problemáticas estudiadas dentro del Observatorio de Derecho a la Educación, debíamos delimitar su estructura para poder entender de donde provenían las acciones tomadas, quien o quienes las ideaban y quien o quienes las realizaban. Continuando con esta búsqueda nos encontramos con esta definición la cual plantea a las organizaciones como “(...) unidades colectivas de acción formadas para perseguir fines específicos, dirigidas por un poder que establece una forma de autoridad que determina el status y el rol de sus miembros”. (Restrepo,1995 p.93). Es en este caso en particular más que nunca en

el cual vemos como la organización basa su vida en el accionar y el pensamiento colectivo, ya que su estructura no es rígida encontramos una dificultad mayor en nuestra búsqueda de un orden de funciones, un organigrama o una línea clara a seguir.

Nuestro trayecto hacia una mejor comunicación interna comenzó con la delimitación de los grupos que conforman a esta “unidad colectiva”, y una disección de estos grupos para resaltar a los individuos con mayor capacidad de accionar, he de aquí que la delimitación de un organigrama fue prioridad para nuestro trabajo. Con un orden claro de roles y funciones la definición de su organización iba a ser más concisa y menos informal, pasando a algo desestructurado pero con una actividad fundamentada y funciones equilibradas.

“ Una organización tiene, entonces, dos caras: se sitúa en un conjunto societal como expresión particular y concreta de un sistema (...) y, de otra, es una actividad regulada por decisiones que emanan de su sistema político.”(Restrepo,1995, p.93) Es este sistema político el cual una vez se delimitará nos iba a facilitar la búsqueda de mejoras, de división de tareas y de comprensión de una organización nueva, la cual contaba con poco recorrido y pocas herramientas.

Una vez entendido el sistema al cual llamamos organización pasamos a lo que fue las funciones dentro de la misma, buscamos un lineamiento de principios los cuales podían ayudar a mejorar su funcionamiento, sirviendo así de guía los conceptos de Kreps y su recopilación de lineamientos el cual denominó en su texto como teoría administrativa.

“La teoría administrativa se desarrolló como una serie de normas establecidas para la dirección de las organizaciones(...) Los principios establecidos de la teoría administrativa la hacen muy pragmática y aplicable a las organizaciones empresariales” (Kreps, 1995, p.74).

Viendo las problemáticas a las cuales se enfrentaba la organización era claro que varios de los puntos iban a ser claves para apaciguar los mismos, ejemplos claros son los puntos referidos a la coordinación del trabajo y de igualdad. No obstante quiero destacar dos puntos fundamentales que ayudaron a nuestra labor de “facilitadores” los cuales fueron el Orden, idea la cual sugiere un nivel previo de planificación y clasificación en el accionar de la organización, mismo

lineamiento sugerido bajo nuestro proyecto en las ideas de un template de minutas o un calendario editorial, ideas que ayudan a que nada quede sin transcribirse, ni tampoco queden actividades a designar según a una suerte de azar, cada acción debía y debe tener un piense. El otro punto es el de división de trabajo. cuyo título es autorreferencial, se requiere en sí una distribución equitativa por la cual cada uno de los individuos que conforma el observatorio pueda realizar las tareas correspondientes a su deber sin sobrecargar al resto.

Para concluir, la vida de una organización se basa sin duda alguna en los lineamientos a seguir para que su actividad sea legítima y abarque o afecte a grupos sociales a los cuales debe su razón de ser, esta legitimación y lineamientos no valen de nada sin un orden claro, en el caso estudiado particularmente la vida de la organización no tiene razón de ser sin una guía clara de cómo y quién debe realizar determinadas tareas, que debe quedar documentado y cuales son las ideas fundamentales a plasmar en cada una de las acciones de la organización para que las mismas hagan eco en el sector social deseado.

## 10- Bibliografía

- Aljure Saab, A. (2015). El Plan Estratégico de Comunicación. Bogotá: UOC.
- Arocena (2010). Las organizaciones humanas de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Montevideo: Grupo Magr6
- Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Calandria Perú
- Batthyány, K (coord.); Cabrera, M (comp.). (2011.). Metodología de la investigación en ciencias sociales: apuntes para un curso inicial. Udelar. CSE
- Brandolini, Alejandra (2009). Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa. Editorial: DIRCOM.
- Costa, J. (2009). Imagen corporativa en el siglo XXI. 2da. Ed. Buenos Aires: La Crujía.
- Ferrari, M., A. y França. F. (2011). Relaciones Públicas. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Fontbona, C., Joan, Verazzi, & Laura. (2018). Guía fundamental de la comunicación interna (1st ed.). Editorial UOC, S.L. Recuperado a partir de <https://www.perlego.com/book/3255109/gua-fundamental-de-la-comunicacin-interna-pdf>
- Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), (2014). La función social de los Observatorios. El caso del Observatorio Latinoamericano de la Administración Pública. México: Editorial talleres de Géminis Editores e impresores, S.A.
- Kreps, Gary L. (1995). La comunicación en las organizaciones. Madrid, España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Moreno, G. (2015). Una Aproximación al Concepto de Observatorio Social. Cultura Educación y Sociedad 6(1), 93-108.
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. Signo Y Pensamiento, 14(26), 91–96. Recuperado a partir de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
- Vicepresidencia de la República de Colombia. (2006). Guía para la conformación de Observatorios de DH y DIH . Bogotá : Impresol Ediciones Ltda. ISBN 958-18-0326-2
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. *Todos los observatorios*. Recuperado a partir de <https://www.cepal.org/es/observatorios>

-Ministerio de Desarrollo Social. (2021). *Acerca del Observatorio Social de Programas e Indicadores*. Recuperado a partir de

<https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/politicas-y-gestion/acerca-del-observatorio-social-programas-indicadores>

-Administración Nacional de Educación Pública. *Observatorio de la Educación*. Recuperado a partir de <https://observatorio.anep.edu.uy/quienes-somos>

-Ministerio de Desarrollo Social. (2022). *¿Qué es el Observatorio sobre la Violencia Basada en Género hacia las Mujeres?*. Recuperado a partir de

<https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/etiqueta/otros/es-observatorio-sobre-violencia-basada-genero-hacia-mujeres>

-Facultad de Información y Comunicación. *Observatorio de Medios del Uruguay*.

Recuperado a partir de <https://omu.fic.edu.uy/>

## 11- Anexos

### Anexo I: Briefs

<b>Destinatario: Docentes (ODEd)</b>	
<b>Preguntas para el briefing</b>	<b>Respuestas - Contrabriefing</b>
¿Qué opinas de los fines del observatorio?, ¿Cuál es tu opinión sobre la importancia de los observatorios sociales en el Uruguay y particularmente del ODEd?	
¿Cuál es tu rol dentro del equipo coordinador del observatorio?, ¿Qué tareas principales desempeñas?	
¿Cuáles son los motivos por los cuales el Observatorio plantea la necesidad de contar con un diagnóstico de comunicación?, ¿Cuáles serían los problemas que percibes?	
¿Piensas que los roles establecidos actualmente (equipo coordinador y equipo diseño y comunicación) son transitorios o forman parte de la estructura fija del equipo?	
¿Cómo es la coordinación del observatorio con los grupos que lo conforman? ¿Qué grado de formalidad manejan en sus comunicaciones?	
¿De qué forma se comunican internamente?, ¿Qué tipo de comunicación interna utilizan?	
¿Han establecido o les interesaría establecer un vínculo con alguna otra organización con fines	

similares al Observatorio?	
¿Cómo se mantienen informados con las organizaciones con las que trabajan?, ¿Cuál es la frecuencia, canal de comunicación?, ¿Con qué frecuencia se reúnen?	
¿Cuentan con un cronograma de actividades? (Mensual, anual)	
¿Cómo caracterizarían a la audiencia a la que llegan? ¿Y a qué otro tipo de audiencia les gustaría llegar?	
¿Qué imagen se quiere lograr? ¿Qué mensajes prioritarios o principales quieren enfatizar en la comunicación?	
Reflexiones finales, ¿cuál es tu visión personal sobre el Observatorio y su función en la sociedad actual? Su relevancia, sus necesidades, sus desafíos y su perspectiva a futuro	
¿Hay algo más que te gustaría añadir?	

*Elaboración propia con base en Aljure, A. (2018). El plan estratégico de comunicación. España: Editorial UOC.*

<b>Destinatario: Director/a Ejecutivo (ODEd)</b>	
<b>Preguntas para el briefing</b>	<b>Respuestas - Contrabriefing</b>
¿Qué opinas de los fines del observatorio?, ¿Cuál es tu opinión sobre la importancia de los observatorios sociales en el Uruguay y particularmente del ODEd?	
¿Cuál consideras que es tu rol dentro del equipo coordinador del observatorio?, ¿Qué actividades principales desempeñas?	
¿Cómo consideras que se vinculan los propósitos del Observatorio con los de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC)?	
¿Qué prácticas de reuniones y de toma de decisiones se realizan a través del equipo coordinador?	
¿De qué manera se formó la estructura organizativa actual?, ¿Es una estructura sugerida por CSIC para la conformación de Grupos de Investigación?, ¿Lo concibes como una estructura dinámica?	
Si tuviera que definir a la organización y los grupos que la conforman, ¿cómo la definiría?, ¿qué cosas cree que tienen en común todos los equipos?	
¿Cómo es la coordinación del observatorio con los grupos que lo conforman?, ¿Qué grado de formalidad manejan en sus comunicaciones?, ¿De qué forma se comunican internamente?, ¿Qué tipo de comunicación interna utilizan? (Canal, frecuencia) , ¿Qué se informa a los equipos que integran el observatorio?	

<p>¿Cuáles son los motivos por los cuales el Observatorio plantea la necesidad de contar con un diagnóstico de comunicación?, ¿Cuáles serían los problemas que percibes?</p>	
<p>¿Han establecido o hay interés en establecer un vínculo con alguna otra organización de fines similares al Observatorio? En ese sentido, ¿Existe una red de iguales fuera de la organización?, ¿Existen referentes o ejemplos a seguir con fines similares al observatorio en el medio nacional o internacional?</p>	
<p>¿Cómo caracterizarías a la audiencia a la que llegan?, ¿Y a qué otro tipo de audiencia le gustaría llegar?</p>	
<p>¿Qué imagen se quiere lograr?, ¿Qué mensajes prioritarios o principales quieren enfatizar en la comunicación?</p>	
<p>Reflexiones finales, ¿cuál es tu visión personal sobre el Observatorio y su función en la sociedad actual? Su relevancia, sus necesidades, sus desafíos y su perspectiva a futuro</p>	
<p>¿Hay algo más que te gustaría añadir?</p>	

*Elaboración propia con base en Aljure, A. (2018). El plan estratégico de comunicación. España: Editorial UOC.*

<b>Destinatario: Responsables de Comunicación y Diseño</b>	
<b>Preguntas para el briefing</b>	<b>Respuestas - Contrabriefing</b>
<p>¿Cómo comenzó la relación con el Observatorio?,            ¿Cómo iniciaron el vínculo con la organización?            Además de las actividades de diseño tienen algún otro tipo de participación</p>	
<p>¿Cómo llegaron a la identidad visual actual del Observatorio?, ¿Hubo conversaciones en torno al diseño del logotipo?, ¿Qué grado de involucramiento tuvieron las otras áreas al momento de imaginar la identidad visual?</p>	
<p>¿Qué simboliza el logotipo?, ¿cuál es su génesis?, ¿a qué aspectos de la identidad del Observatorio hacen referencia con el logotipo? En términos simbólicos, ¿qué mensajes están detrás?</p>	
<p>¿Qué tipografía utilizan para la composición de imágenes?</p>	
<p>En términos de composición cromática, ¿qué colores suelen usar?</p>	
<p>Sobre la página web, ¿qué aspectos se pusieron en juego a la hora de diseñar la web?, ¿tuvieron dificultades a la hora de presentar la información?, ¿cómo se resolvieron?</p>	
<p>¿Realizan un monitoreo de redes teniendo en cuenta el alcance de las publicaciones, visibilidad,</p>	

cantidad de 'me gustas'?	
¿Cómo comunican las acciones del observatorio?	
En términos de frecuencia y publicación en redes sociales, ¿tienen establecido un cronograma calendarizado de publicaciones?	
¿Hay alguien en el equipo encargado de subir y responder mensajes en redes sociales?	
¿Cómo se comunican con el equipo coordinador del observatorio?	
¿Qué imagen se quiere lograr? ¿Qué mensajes prioritarios o principales quieren enfatizar en la comunicación?	
¿Qué estilo de comunicación les gustaría proyectar en redes?	
¿Hay algún material relevante sobre el Observatorio en materia de imagen y/o diseño que podamos consultar?	
Reflexiones finales, ¿cuál es tu visión personal sobre el Observatorio y su función en la sociedad actual? Su relevancia, sus necesidades en particular con el diseño	

*Elaboración propia con base en Aljure, A. (2018). El plan estratégico de comunicación. España: Editorial UOC.*

## **Anexo II: Manual de identidad**

- Click [aquí](#) para ver Manual de Identidad ODEd

## **Anexo III: Registro fotográfico. Créditos: Colectivo Catalejo**

- Click [aquí](#) para ver

## **Anexo IV: Bitácoras individuales**

- Click [aquí](#) para ver

## **Anexo V: Entrevistas realizadas**

- Click [aquí](#) para ver

## **Anexo VI: Transcripciones de las entrevistas realizadas**

- Click [aquí](#) para ver

Presentación productos entregados a la ODEd



## **Productos de comunicación** presentados al Observatorio



### **Newsletter**

Canal de comunicación con contenido educativo sobre los aportes del observatorio en materia de investigación y conocimiento a la sociedad.



### **Template de minutas**

Producto que tiene por finalidad realizar un adecuado seguimiento a los temas tratados en las reuniones internas con los equipos de investigación de la organización.



### **Calendario Editorial**

Herramienta que responde a la necesidad del observatorio de documentar sus publicaciones en redes sociales.



### **Video tutoriales**

Video tutoriales guía sobre cada uno de los productos que ayudarán en el manejo correcto de las herramientas presentadas.



## **Nuevo canal de comunicación Newsletter**





## ¿Qué se necesita para el **envío** de la newsletter?

### Herramientas:

1. Campaign Monitor
2. Gmail

### Necesitamos:

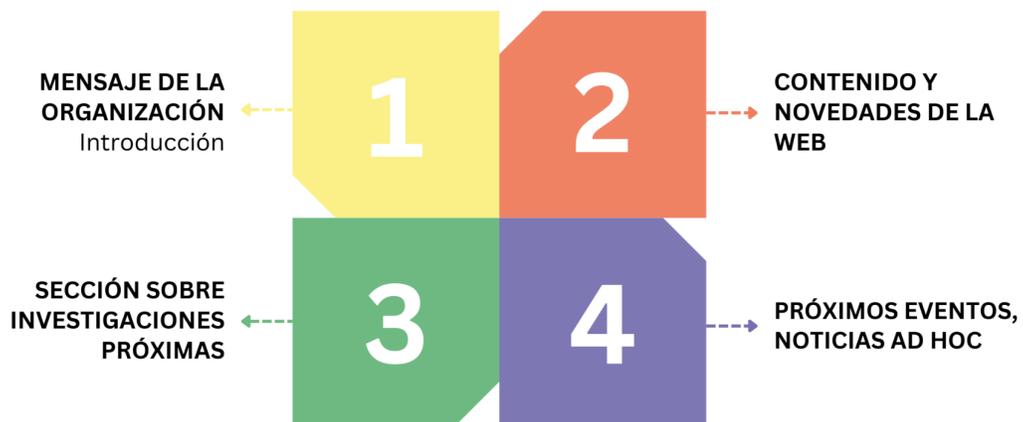
1. Usuario de Campaign Monitor (ver video tutoriales)
2. Listados de distribución a quienes enviar la newsletter
3. Contenidos gráficos (imágenes, links, identidad visual del Oded)

### Importante tener en cuenta:

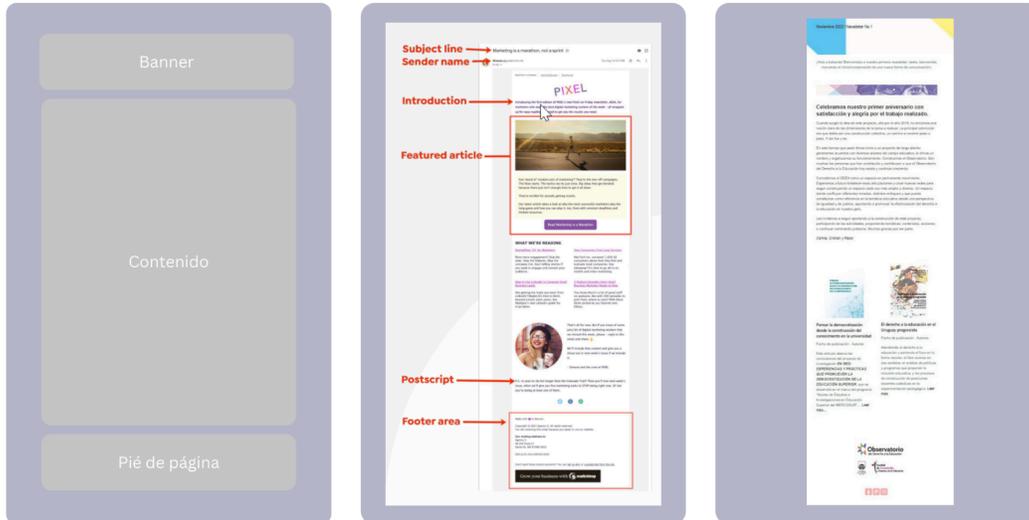
1. Contenido
2. Frecuencia
3. Públicos



## Bloques de contenido de la newsletter



## Newsletter en acción



## Nuevo canal de comunicación **Whatsapp**



## Mensajería Instantánea comunicación interna



- Mayor frecuencia para enviar mensajes
- Mayor involucramiento de los grupos
- Herramienta simple de uso cotidiano
- Se puede usar un Chip y crear WPP Business del observatorio

## Whatsapp Business

Whatsapp business es una aplicación que cumple las mismas funciones que whatsapp, es un servicio de mensajería conectado a un número telefónico



- Se puede configurar para tener la información del observatorio
- Opción de respuestas automatizadas
- No conlleva inversión
- Se puede usar desde la computadora
- Sirve para desvincular el número "personal" del "profesional"

[https://docs.google.com/presentation/d/1bzomOLc9le4ocIu\\_bcHxLlfPzpn3lZWW9Duh0q-1BWY/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/presentation/d/1bzomOLc9le4ocIu_bcHxLlfPzpn3lZWW9Duh0q-1BWY/edit?usp=sharing)

 **ANÁLISIS FODA**  
Observatorio del Derecho a la Educación

Int.

Ext.

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buen espacio de trabajo</li><li>• Buen proyecto, interés</li><li>• <del>de</del> del equipo.</li></ul>

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Potencialidad de temas posibles a trabajar, posibles aliados, etc.</li><li>- Pertinencia del proyecto</li><li>- Buena receptividad de otros actores</li><li>- Observatorio CLAES</li></ul>

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pocos recursos</li><li>• Inestabilidad de cargos</li></ul>

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>- Poco desarrollo de las potencialidades del ODEd</li><li>- Sobrecarga de otras tareas</li><li>- Foco en sostener y no en potenciar el proyecto</li></ul>

Ext.

Int.

 **ANÁLISIS FODA**  
Observatorio del Derecho a la Educación

**FORTALEZAS**

Equipo de coord.  
Diseñadora  
Proyecto y proyección  
Estructura de comunicación  
(web, redes, identidad gráfica).

**OPORTUNIDADES**

Cambio en estructura del Inst.  
de Ed. y posible incorporación  
del Oded como programa.  
Coord. con AFUTU  
Validación y reconocimiento  
del trabajo  
Coparticipes  
Vínculo con otros serv. org. soc

**AMENAZAS**

Financiamiento

**DEBILIDADES**

Estructura inestable y precaria  
Producción editorial, participación  
activa en debates de coyuntura  
Interacción en redes.  
Cumplimiento de plazos en  
producción de contenidos.

# ANÁLISIS FODA

Observatorio del Derecho a la Educación

INTERNO

EXTERNO

## FORTALEZAS

- Gran cantidad de productos
- en poco tiempo
- equipo estable desde el inicio
- visibilidad lograda
- varios dispositivos empleados
- a) - Práctica EST. comunicación
- b) Convenio otros Institutos.
- c) Proyecto CSIC <sup>grupos</sup> al <sup>posible</sup> crecimiento y continuidad.

+ Artz CSIC -

## OPORTUNIDADES

- Nuevo decano educación
- Actores externos (veredales)
- p' tozaron puertas de estudio
- Visibilidad equipos académicos interdisciplinarios
- Restructuración del Instituto de Educación permite restructuración en la estructura

## AMENAZAS

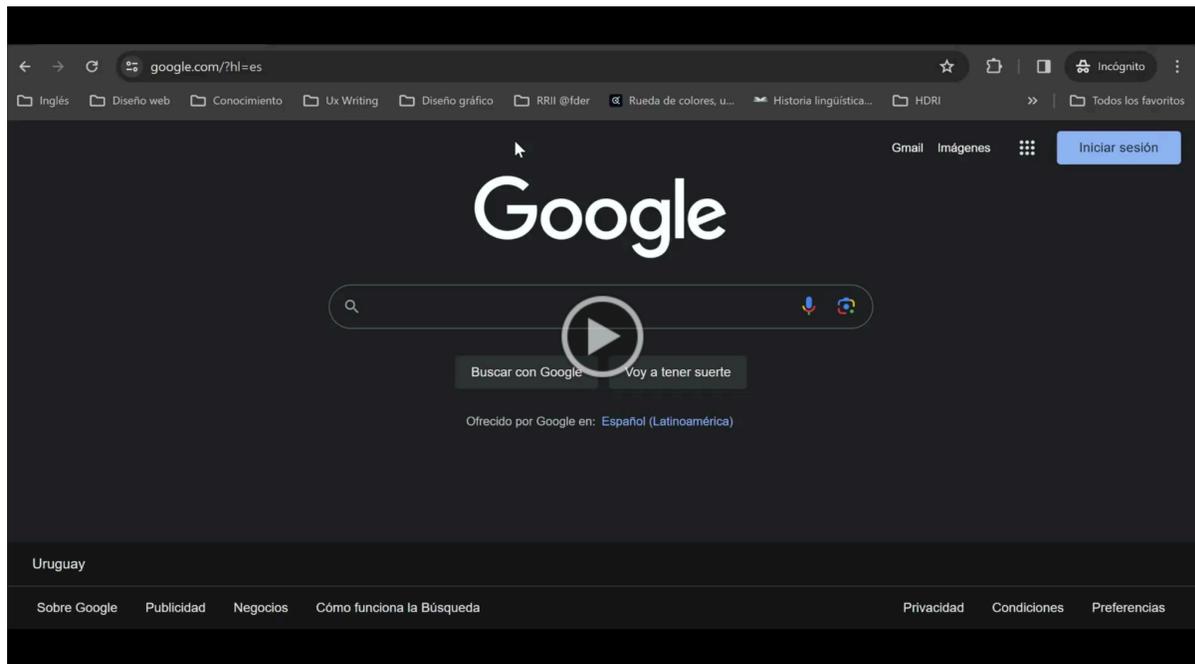
- Crisis económica Usuar en este gobierno → impacto posibilidades conseguir presupuesto
- Faltó presupuesto fijo observatorio (depende Proyectos concursables y/o convenios)
- Vertigo transformación política educación actual "mantenimiento currículo integral"

## DEBILIDADES

- Cuenta 12 producciones de estos veredales → 12 pub + ensayos económicos ⇒ dificultad de articular con otros sectores/ para producir estos datos y generar producción en estos ámbitos de la educación Ej: Factorial sin este aspecto. (Comuniz) otros -

Fuentes + ligeros - 1 página - In!

## Video tutorial para la creación de Newsletter en Campaign Monitor



[https://drive.google.com/file/d/14DiVfaD5dS8p1p3WMo3F0sY\\_ZbNYb8-f/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/14DiVfaD5dS8p1p3WMo3F0sY_ZbNYb8-f/view?usp=sharing)

## Calendario editorial

2023					
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/16KyF3tmf4AnVIaw73TOXcw4-H9VxQf1kibO4YL4uF>

[A4/copy?urp=gmail\\_link&usp=gmail](#)

Template de minutas

	
<h1>Reunión de equipo</h1>	
Fecha	
Participantes de la reunión	
<h2>Orden del día</h2> <hr/>	
Seguimiento de la última reunión	
1.	
Nuevos temas	
1.	
<h2>Notas</h2> <hr/>	
•	
<h2>Tareas</h2> <hr/>	
•	
<h2>Próxima reunión</h2>	
...	

<https://docs.google.com/document/d/1M49ejnhCON90SjjC7xUPKFsR6ky4u8aSRBvWLAFUa>

[Do/copy?urp=gmail\\_link&usp=gmail](#)

## Newsletter

¡Hola a todos/as! Bienvenidos a nuestra primera newsletter. (texto, bienvenida, marcando el inicio/incorporación de una nueva forma de comunicación).



## **Celebramos nuestro primer aniversario con satisfacción y alegría por el trabajo realizado.**

Cuando surgió la idea de este proyecto, allá por el año 2018, no teníamos una noción clara de las dimensiones de la tarea a realizar. La principal convicción era que debía ser una construcción colectiva, un camino a recorrer paso a paso. Y así fue y es.

En este tiempo que pasó dimos inicio a un proyecto de largo aliento: generamos acuerdos con diversos actores del campo educativo, le dimos un nombre y organizamos su funcionamiento. Construimos el Observatorio. Son muchas las personas que han contribuido y contribuyen a que el Observatorio del Derecho a la Educación hoy exista y continúe creciendo.

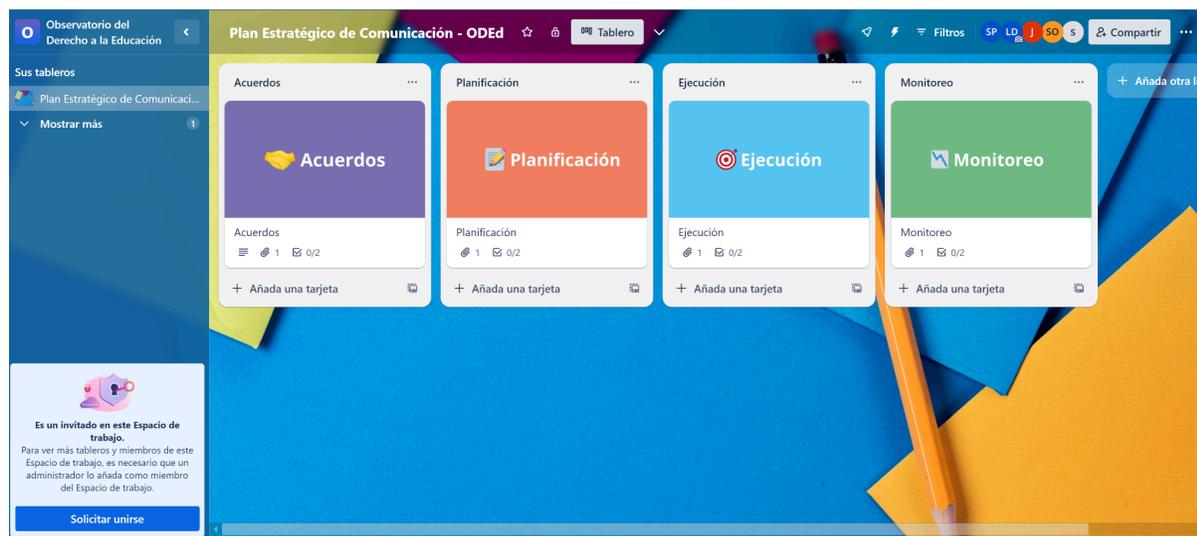
Concebimos al ODEd como un espacio en permanente movimiento. Esperamos a futuro fortalecer esas articulaciones y crear nuevas redes para seguir construyendo un espacio cada vez más amplio y diverso. Un espacio donde confluyan diferentes miradas, distintos enfoques y que pueda constituirse como referencia en la temática educativa desde una perspectiva de igualdad y de justicia, apuntando a promover la efectivización del derecho a la educación en nuestro país.

Les invitamos a seguir aportando a la construcción de este proyecto, participando de las actividades, proponiendo temáticas, contenidos, acciones; a continuar caminando juntas/os. Muchas gracias por ser parte.

*Camila, Cristian y Pablo*

<https://personal.cmail19.com/t/y-e-niutdlk-l-k/>

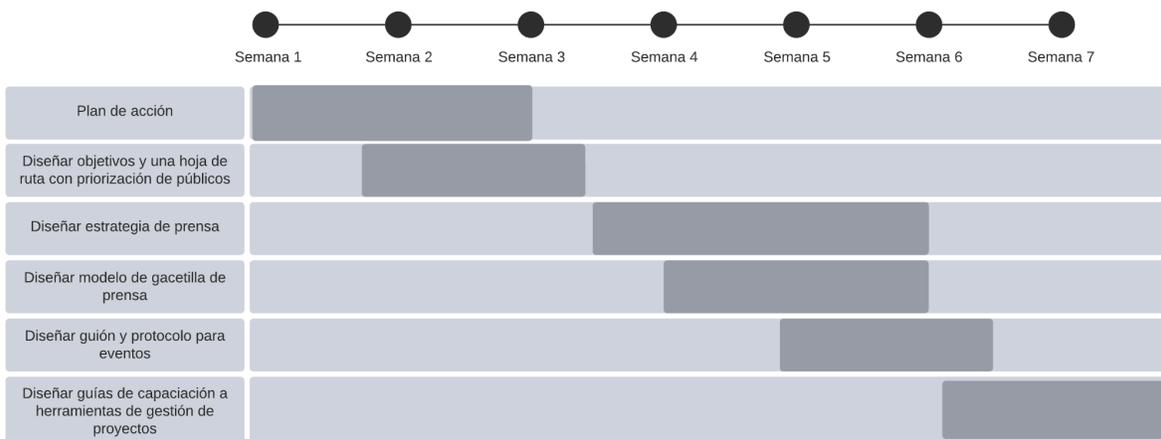
## Trello



<https://trello.com/b/rMH4tNUg/plan-estrat%C3%A9gico-de-comunicaci%C3%B3n-oded>



Figura 7. Fases del Plan Estratégico de Comunicación



*Figura 8. Cronograma de trabajo*