

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

"ALDEAS EDUCA UY: UNA
PLATAFORMA EDUCATIVA PARA
ABORDAR DESAFÍOS SOCIALES Y
PROFUNDIZAR TU CAPACITACIÓN"

VERÓNICA BASTÍA VALENTINA MOREIRA LUCAS PESCE MICAELA SARANTES









#### Universidad de la República Facultad de Información y Comunicación Montevideo, Uruguay

#### Trabajo Final de Grado

### Aldeas Educa Uy: una plataforma educativa para abordar desafíos sociales y profundizar tu capacitación.

Plan Estratégico de Comunicación Aldeas Infantiles.

Tutora: Prof. Adj. Siboney Moreira

Año 2024

Bastía, Verónica 4.047.057-8 Moreira, Valentina 5.600.895-1 Pesce, Lucas 5.265.656-4 Sarantes, Micaela 5.159.479-7

Diseño: equipo universitario, logos e imágenes de la organización Aldeas Infantiles-Aldeas Educa Uy.

#### **Agradecimientos**

Un destacado reconocimiento a la Universidad de la República que nos brindó la oportunidad de formarnos a nivel terciario, recibiendo educación de calidad y espacios de encuentros con la comunidad universitaria.

Extendemos el agradecimiento a nuestra Tutora Mag. Siboney Moreira que nos brindó apoyo incondicional desde el primer encuentro para establecer los criterios de trabajo a seguir, así como las correcciones y sugerencias que surgieron en cada entrega de avances y en las reuniones que resultaron enriquecedoras, no sólo para el presente trabajo sino para nuestro futuro profesional. Brindamos agradecimiento a nuestra Co Tutora Lic. Luciana Almirón que nos acompañó y guió en una parte del trayecto del Diagnóstico de Comunicación; como al responsable del Seminario Taller de Grado de Comunicación Organizacional Mag. Daniel Ottado, así como al resto del equipo docente que nos brindaron sus conocimientos y experiencias como insumos para el desarrollo de nuestro trabajo.

Agradecemos a los compañeros y compañeras del Seminario Taller de Grado de Comunicación Organizacional cursado en el año 2023 que nos aportaron devoluciones valiosas en cada presentación de los avances de nuestro trabajo.

Por último, reconocemos y apreciamos el trabajo de los y las funcionarios de nuestra biblioteca que fue lugar de encuentros de trabajo de nuestro grupo, del mismo modo que las y los funcionarios y equipos docentes de nuestra querida Facultad de Información y Comunicación.

# ÍNDICE



#### ÍNDICE

1. CONTENIDOS INTRODUCTORIOS	7
1.1 Resumen Ejecutivo	7
1.2 Presentación de la Organización	8
2. ANTECEDENTES	11
2.1 Problemas y/o necesidades de comunicación	11
2.2 Diseño metodológico del diagnóstico	11
2.3 Marco teórico del diagnóstico	13
2.4 Análisis de los problemas y necesidades detectadas	15
2.5 Recomendaciones	19
2.6 Otros antecedentes claves para el Plan Estratégico de Comunicación	20
2.7 Actualización del diagnóstico	22
3. MARCO TEÓRICO DEL TFG	25
4. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PEC	33
5. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS), ACCIONES, PRESUPUESTO Y	
CRONOGRAMA DEL PEC	35
5.1 Objetivo General	35
Objetivos Específicos	35
5.2 Acciones	36
5.3 Presupuesto	40
5.4 Cronograma	41
6. ACCIONES EJECUTADAS POR EL EQUIPO UNIVERSITARIO	43
Producto 1: Mapa de Públicos	43
Producto 2: Guía de buenas prácticas de comunicación digital	44
7. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES	47
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
9. ANEXOS	53

### CONTENIDOS INTRODUCTORIOS



#### 1. CONTENIDOS INTRODUCTORIOS

#### 1.1 Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico de Comunicación tiene como antecedente un diagnóstico de comunicación derivado de la intervención de la práctica pre profesional que se desarrolló en Aldeas Infantiles durante los meses de mayo a diciembre del año 2023. Dicha práctica se enmarcó en el "Seminario Taller y Trabajo de Grado en Comunicación Organizacional", donde se realizó un diagnóstico de comunicación que permitió identificar problemas y necesidades de comunicación vinculados específicamente a una nueva plataforma educativa lanzada por la organización; Aldeas Educa Uy. Esta experiencia dio paso al presente Trabajo Final de Grado, que consiste en el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) a partir de lo identificado durante el diagnóstico; y culminó el presente año en el mes de mayo con la confección de dicho plan y de la ejecución de dos acciones acordadas con la organización.

En el año 2023 Aldeas Infantiles lanzó una plataforma educativa denominada Aldeas Educa Uy, referente a temáticas educativas de índole social vinculadas a la protección de derechos de niñas, niños y adolescentes. La organización pretende a través de la misma lograr posicionarse como referente educativo en esas temáticas, aprovechando el diferencial de la vasta experiencia de trabajo de campo y de la imagen positiva que tiene Aldeas en la sociedad en general.

La elaboración del PEC con respecto a la plataforma Aldeas Educa Uy tiene como objetivo principal contribuir al fortalecimiento de los procesos y las prácticas de comunicación de la plataforma con el fin de potenciar su difusión.

Con la idea valor "Aldeas Educa Uy: una plataforma educativa para abordar desafíos sociales y profundizar tu capacitación" que titula el presente PEC, se buscó representar la naturaleza de la plataforma con respecto a las herramientas de capacitación que brinda y a los temas sobre los cuales trata su contenido.

De acuerdo a las necesidades y problemas detectados durante el proceso de diagnóstico, incorporamos en el PEC la posibilidad de identificar y sistematizar los públicos de la plataforma con el fin de fortalecer sus relaciones públicas.

Por otra parte, se pretende potenciar y fomentar buenas prácticas en la gestión de la comunicación digital de la organización, con foco en la difusión de contenidos específicos para la referida plataforma. Ampliar y diversificar la estrategia de difusión de la plataforma Aldeas Educa Uy es fundamental para que la organización logre su objetivo con respecto al aumento de número de matriculados.

El presente trabajo pretende en este sentido brindar herramientas a la organización y colaborar a través de acciones concretas para potenciar la difusión de la plataforma.

#### 1.2 Presentación de la Organización

Fundada en el año 1949 por el austríaco Herman Gmeiner, Aldeas Infantiles es una Organización Internacional no gubernamental sin fines de lucro que en primera instancia tuvo por objetivo proteger a niñas y niños afectados por las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial. El primer antecedente de la organización en latinoamérica fue la fundación en nuestro país en el año 1960 por Ilse Kasdorf.

Desde su fundación Aldeas promueve en Uruguay el cuidado y protección integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes por medio de propuestas educativas y recreativas. El trabajo en coordinación con diversas organizaciones sociales e instituciones del Estado procura velar por el cumplimiento de los derechos de la infancia y la adolescencia.

En nuestro país, Aldeas interviene en el territorio por medio de cinco programas que operan en los departamentos de Montevideo, Canelones, Florida, Paysandú y Salto. La organización cuenta con alrededor de 700 trabajadores (de ahora en adelante *colaboradores*, término que utiliza la organización para referirse a sus trabajadores) que se encuentran dispersos en los diferentes programas y en la oficina nacional. Dichos programas alcanzan a más de 2000 niños, niñas y adolescentes en todo el territorio.

En el año 2023 luego de varios antecedentes, la organización lanzó una plataforma educativa denominada Aldeas Educa Uy, cuyo objetivo es difundir conocimiento práctico generado en Aldeas, así como proporcionar herramientas a las personas que trabajan en la protección de

niños, niñas y adolescentes. Para la organización es prioritario garantizar los derechos de la niñez y la adolescencia, así como también la convivencia con diversas organizaciones y con los gobiernos.

A través de la plataforma, Aldeas pretende posicionarse como referente educativo en la materia para perfeccionar el entorno de cuidado y protección. Mediante la implementación de estrategias interactivas, la propuesta educativa establece un marco teórico, políticas públicas y experiencia de la organización.

# ANTECEDENTES



#### 2. ANTECEDENTES

#### 2.1 Problemas y/o necesidades de comunicación

Para la identificación de los problemas y necesidades de comunicación de la organización se aplicó la técnica del árbol de problemas, trabajada en diálogo con la organización y con foco en la plataforma Aldeas Educa Uy. Del árbol se desprendió que la causa principal de los problemas detectados es la dificultad para planificar y gestionar estratégicamente la comunicación de la plataforma, debido principalmente a la ausencia de un plan estratégico de comunicación; esto genera la carencia de acciones de comunicación definidas e indicadores para evaluar la comunicación de la plataforma.

Se identificó asimismo la falta de sistematización de públicos, lo cual tiene como efecto la dificultad de su fidelización. De lo anteriormente expuesto, se observó la dificultad para ampliar los públicos, teniendo en cuenta la inexistencia de un mapa de públicos, como también la escasa participación y número de matriculados.

Por otra parte, se constató la dificultad de trabajar sobre la gestión de las relaciones públicas, que incluye el escaso vínculo con los medios de comunicación y con actores claves vinculados a los temas que se abordan desde la plataforma. Esto conlleva a una escasa visibilidad de la misma y la no gestión de oportunidades que generan los medios de comunicación

Otro aspecto a señalar, es la ausencia de personal de comunicación destinado prioritariamente a la plataforma, lo cual impide que se pueda difundir y potenciar la misma.

#### 2.2 Diseño metodológico del diagnóstico

En el diagnóstico realizado se utilizó un enfoque descriptivo, exploratorio y analítico, al mismo tiempo se empleó una metodología mixta, ya que se articularon técnicas cualitativas y cuantitativas.

Según Baptista, Fernández y Sampieri (2014, p.92), los estudios descriptivos buscan determinar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos sujetos a análisis.

Referente a los estudios exploratorios, los mismos se realizan "(...) cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes" (Baptista, Fernández, Sampieri, 2014, p.91). A través de la revisión de literatura, se desprende la existencia de escaso material para abordar el problema de estudio en cuestión y/o se quiere abordar desde otras perspectivas conocidas.

La organización nos facilitó documentos internos (memorias, manual de procesos, encuesta de percepción, entre otros) que permitieron ayudar a contextualizarla. Wasserman, Faust (2013), establecen que desde las redes sociales se logra responder preguntas de investigación, debido a que proporcionan "(...) una definición formal precisa de aspectos del entorno político, económico o socio-estructural" (p.35).

Para realizar el análisis digital y obtener datos provenientes de las redes, se llevó a cabo una exhaustiva observación y caracterización de los contenidos que Aldeas comparte en sus canales digitales (Instagram, Facebook, LinkedIn, el sitio web de Aldeas Infantiles y la plataforma Aldeas Educa Uy) por los cuales la misma desarrolla su comunicación externa. De dicho análisis del comportamiento de las redes de Aldeas y de la plataforma específicamente, se lograron obtener datos estadísticos en lo que refiere a cantidad de comentarios en publicaciones, cantidad de likes, cantidad de veces que se comparte el contenido, número de clics en enlaces, entre otros.

El carácter analítico permite examinar los datos obtenidos y registrarlos para obtener las respuestas a las preguntas de investigación. Se aplicó como técnica cuantitativa de relevamiento de información y datos, un sondeo de opinión a través de un formulario de Google Forms. Esta técnica permite conocer la opinión de las personas sobre un tema específico. El fin del sondeo de opinión fue poder obtener una serie de respuestas claras y determinantes, que ayudaron a comprender aquellos aspectos y dificultades que se presentaron durante la experiencia de uso de la plataforma Aldeas Educa Uy. Dicho sondeo se aplicó a un total de 46 personas que se inscribieron al curso, obteniendo un porcentaje total de 15.21% respuestas (la muestra es no representativa).

Por otra parte, en lo que refiere a las técnicas cualitativas, se realizaron ocho entrevistas semiestructuradas en profundidad a informantes claves dentro de la organización, con la finalidad de poder reconocer escenarios y situaciones de la organización.

Cabe mencionar que se confeccionó un árbol de problemas, el cual fue validado con la organización. Esta es una herramienta que nos permitió identificar los problemas detectados durante el trabajo de campo. Asimismo, y de manera complementaria, se aplicó un análisis FODA para poder ordenar la información recabada y de esta manera conocer más características de la organización.

#### 2.3 Marco teórico del diagnóstico

En cuanto al marco teórico utilizado durante el desarrollo y elaboración del diagnóstico de comunicación, se utilizaron diversos autores y temáticas que permitieron darle un sustento teórico al documento presentado, y a su vez, colaboraron en el análisis de los problemas y necesidades de comunicación detectados en la organización.

#### Los temas tratados fueron:

- Públicos
- Relaciones públicas
- Imagen
- Planificación estratégica
- Comunicación externa y canales
- Comunicación y gestión
- Análisis digital

TEMA	AUTOR/ES	CONCEPTO/IDEA
Públicos.	• Ferrari y França (2011).	"Las redes de públicos están compuestas por personas a quienes nos dirigimos con el objetivo de informar, persuadir y conquistar" (p.115).  Cada público de una organización tiene sus propias metas y objetivos, que pueden ser los mismos que tiene la organización o no. Por eso es clave para la comunicación poder determinar su importancia, ya que las organizaciones dependen de sus públicos para su funcionamiento. "Es importante conocerles mejor, saber donde están ubicados, y tratar con ellos para que la interacción produzca resultados productivos" (p.117).  El conocimiento de los públicos permite identificar cuáles son de mayor relevancia para las necesidades a cubrir de la organización, por lo que su mapeo es imprescindible.
Relaciones públicas.	<ul> <li>Castillo y Ponce (2015).</li> <li>Ferrari y França (2011).</li> <li>Xifra (2014).</li> </ul>	Según los autores Ferrari y França (2011) las relaciones públicas debido a su naturaleza "() pueden ser consideradas una actividad dedicada prioritariamente a asuntos públicos, en áreas gubernamentales o en sectores organizacionales y organizaciones del tercer sector" (p.41).  En las organizaciones como Aldeas Infantiles, las relaciones públicas buscan persuadir a la sociedad para que esta se involucre en las causas que la organización pregona.  Xifra (2014) es otro autor que, referente a las relaciones públicas, destaca como problema las debilidades que puede llegar a tener una organización con los vínculos hacia uno o más públicos. Menciona el concepto de "públicos estratégicos especiales", que son aquellos que forman un colectivo dentro de la organización, como son los donantes en una ONG.
Imagen.	Joan Costa (2009).     Paul Capriotti (1992).	Costa (2009) define a la imagen como "() la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad" (p.58). La imagen es lo que diferencia a una organización del resto en la mente de los públicos.  Capriotti (1992) por su parte, define a la imagen como "() la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización" (p.30).  Este autor destaca el rol que tienen los públicos, ya que ellos se forman la imagen de la organización a partir de todo lo que esta comunica (o no).
Planificación estratégica.	Andrés Aljure (2015).	Este autor manifiesta que la planificación estratégica "() es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos ()" (p.77).  La planificación estratégica es clave para que una organización pueda definir sus objetivos a largo plazo y para poder planificar aquellas acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, que deben ser claros, específicos y alcanzables. Una vez que estos se definan, así como el entorno y la situación de la organización estén correctamente analizados, se deben desarrollar las estrategias para luego llevar a cabo las acciones necesarias para ejecutarlas.  Aljure, a su vez, destaca lo importante que es el seguimiento de la organización para poder hacer todo tipo de ajuste necesario para la consecución de los objetivos. Y, a su vez, que la planificación estratégica debe ser flexible para poder adaptarse a todo tipo de cambio que surja en su entorno.

Comunicación externa y canales.	Paul Capriotti (2009). Gary Kreps (1995).	Kreps define a la comunicación externa como la que "() ocurre a través de las fronteras de la organización entre los miembros de la organización y los representantes del entorno de la misma" (p.225).  Capriotti (2009) manifiesta que las organizaciones tienen tres canales de comunicación externa. Estos son: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización.  Según este autor, los públicos reciben dos tipos de informaciones por parte de las organizaciones: información socialmente mediada e información directamente experimentada.  Retomando las ideas de Kreps (1995) destaca que dentro de lo que es la comunicación formal de una organización se producen tres formas distintas de flujos de mensajes: comunicación descendente, ascendente y horizontal.  Respecto a esto último, el autor plantea que para el uso efectivo de los flujos de mensajes, la dirección tiene que ser consciente de la importancia que tiene.  Respecto a los mensajes descendentes, estos deben ser claros, informativos y sensatos, para que los miembros de la organización puedan prepararse bien, sin alejarse o tomar distancia de la organización.	
Comunicación y gestión.	• Uranga (2004).	"La gestión puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada" (p.3).  Gestión y comunicación: dos conceptos inseparables, ya que toda gestión comunica. La forma en la que una organización gestiona y con qué sentido lo realiza, muestra cómo se comunica la misma.	
Análisis digital.	Wasserman-Faust (2013).     AGESIC (2015).	"El análisis de redes sociales proporciona también un medio conceptual y formal para reflexionar sobre el mundo social" (Wasserman, S, Faust, K, 2013, p.43).  "La Web cumple un papel cada vez más importante en el ámbito de los servicios educativos, profesionales, económicos, políticos y sociales" (AGESIC, 2015, p.4).  La accesibilidad web permite que la información llegue a una mayor cantidad de público, independientemente de sus capacidades y oportunidades.	

#### 2.4 Análisis de los problemas y necesidades detectadas

Mediante la implementación de las técnicas utilizadas en el diagnóstico se obtuvieron diversos datos de la plataforma Aldeas Educa Uy que proporcionaron insumos para detectar los problemas y necesidades comunicacionales.

Del árbol de problemas se desprendió que la causa de los problemas identificados, es la dificultad en la planificación y gestión estratégica de la comunicación de la plataforma Aldeas Educa Uy, esta causa deviene en los siguientes problemas:

#### Falencia en la gestión de las relaciones públicas

Se detectó la existencia de un escaso vínculo con los medios de comunicación y con actores claves vinculados a los temas que se abordan desde la plataforma. Si bien la organización visualiza a la plataforma Aldeas Educa Uy como un facilitador y apuesta para que los derechos de los niños, niñas y adolescentes estén y tengan su lugar en la agenda pública pretendiendo posicionarse como referente educativo en esas temáticas, no estimula dicho relacionamiento.

La gestión de las relaciones públicas es clave, ya que las mismas son las que posibilitan la oportunidad de transmitirle a la opinión pública los objetivos que tienen este tipo de organizaciones. Estimular oportunidades de relaciones públicas le permitiría a Aldeas la ejecución de los fines organizativos propuestos con referencia a la plataforma.

#### Escasos vínculos con medios de comunicación

Al momento del desarrollo del proceso de diagnóstico, la organización no tenía planificación en cuanto a pautar acciones de prensa a futuro para seguir difundiendo la plataforma. Por lo mencionado anteriormente no se logra ubicar el tema en agenda sin que se produzca el vínculo y la colaboración de los medios de comunicación.

Del análisis FODA realizado, se desprende que, a futuro, el relacionarse con otros actores, incluso con otros referentes que gestionen plataformas educativas y el generar espacios en los medios de comunicación, pueden ser oportunidades para potenciar la difusión y el desarrollo de la plataforma Aldeas Educa Uy.

La organización pretende compartir sus conocimientos y saberes acumulados sobre la temática de protección de derechos de la niñez y la adolescencia. Considera una oportunidad el poder posicionarse como referente educativo a nivel nacional y a largo plazo la posibilidad de alcanzar nivel internacional.

De las debilidades detectadas en el análisis FODA, una de ellas es que Aldeas no es reconocida como una organización encargada de transmitir conocimientos a través de capacitaciones para los públicos de interés, por lo que esto incide en el objetivo de lograr el

posicionamiento deseado. En este sentido, existen, además, otras organizaciones con amplia oferta de cursos en temáticas similares, que sí bien resultan una posible amenaza para que Aldeas logre posicionarse como capacitadora, la organización pretende aprovechar la experiencia de trabajar en campo como diferencial en sus propuestas educativas.

#### Ausencia de plan estratégico de comunicación

En relación a la ausencia de estrategia, en lo que respecta a las acciones de difusión de la plataforma, la falta de la misma imposibilita que la organización logre el objetivo con respecto al posicionamiento que le otorgará la plataforma.

Existe una carencia de estrategias de comunicación definidas e indicadores para evaluar la comunicación de la plataforma. La organización reconoció que no se realizaron instancias de focus group que permitieran brindar mayor información sobre el panorama para el lanzamiento de Aldeas Educa Uy. Esta admitió que sacrificaron estas instancias que resultan de gran valor para recabar información, debido a que el curso estaba siendo lanzado más tarde de lo previsto por la organización

Con respecto a los contenidos de los cursos, los mismos insumen tiempo de elaboración debido a los escasos recursos técnicos con los que cuenta Aldeas. A su vez, los encargados de dictar los cursos no son docentes, por lo que su preparación requiere de mayor tiempo y esfuerzo, ya que, si bien tienen vasta experiencia en trabajo de territorio, no poseen capacidades pedagógicas, por lo que les cuesta más desenvolverse a la hora del grabado de los mismos.

El área de comunicación maneja un importante caudal de trabajo que excede a la generación de contenido específico en redes sobre la plataforma, por dicho motivo no cuentan con un calendario de publicaciones.

### No hay personal de comunicación destinado prioritariamente a la gestión de la plataforma

Debido a la falta de personal de comunicación destinado para realizar prioritariamente tareas de difusión de la plataforma, la organización se encuentra con la dificultad de potenciar la

difusión de la misma. En relación con este problema, luego de la instancia de validación del Árbol de Problemas, la organización nos informó que tomarían acción inmediata al respecto. Aldeas designó a un integrante del equipo de comunicación para llevar a cabo la gestión de la comunicación de la plataforma a partir del corriente año.

#### Falta de sistematización y dificultad para ampliar los públicos de la plataforma

Del diagnóstico se desprendió la falta de sistematización de los públicos que se inscriben a la plataforma, lo cual repercute al momento de conocer de donde provienen los mismos y la posterior utilización de información como insumo para acciones que impacten en potenciar la difusión y la fidelización de los públicos de la plataforma.

De lo expuesto anteriormente, existe dificultad para ampliar los públicos de la plataforma, debido a la inexistencia de un mapa de públicos, que impacta en una escasa participación y número de matriculados al curso. Poder mapear los públicos y clasificarlos es primordial para que Aldeas cumpla sus objetivos relacionados a la plataforma educativa.

#### 2.5 Recomendaciones

Las recomendaciones propuestas para los problemas y necesidades detectados en la instancia del diagnóstico fueron las siguientes:

	PROBLEMAS DETECTADOS	RECOMENDACIONES
1- Falencia en públicas.	n la gestión de las relaciones	Mapear los públicos para generar acercamiento con actores claves a fin de desarrollar las relaciones públicas vinculadas a la plataforma.
	culo con medios de comunicación y con vinculados a los temas que se abordan desde	- Fomentar encuentros con actores claves vinculados a Aldeas Educa Uy, mediante seminario presencial y gratuito sobre temática vinculada a los cursos de la plataforma, con el objetivo de generar vínculos.  - Identificar medios de comunicación que brinden espacios de agenda vinculados a problemáticas sociales para generar oportunidades de acercamiento para la difusión de la plataforma (ejemplo: radios de Universidades).  - Planificación y creación de contenido específico de las redes sociales y la página web referente a Aldeas Educa Uy, en relación al funcionamiento de cada red para potenciarlas.
3- Ausencia d	e plan estratégico de comunicación.	- Crear un plan de comunicación para potenciar la difusión de la plataforma con acciones directas que permitirán evaluar la comunicación de Aldeas Educa Uy.  - Realización de informes trimestrales sobre la comunicación de la plataforma con el objetivo de evaluar indicadores.
_	e personal de comunicación destinado nte a la gestión de la plataforma.	Designar a un integrante del equipo de comunicación para que se encargue prioritariamente de la gestión y difusión de la plataforma.
5- Falta de sis	stematización de públicos.	Elaborar un mapa de públicos para identificarlos y posteriormente fidelizarlos, lo que permitirá dirigir de forma específica la comunicación de la plataforma.
6- Dificultad la plataforma	para ampliar los públicos de	Desarrollar estrategias y acciones directas para la ampliación de los públicos una vez determinados los mismos (mapa de públicos).

#### 2.6 Otros antecedentes claves para el Plan Estratégico de Comunicación

En lo que respecta a la identificación de otros antecedentes para el presente Plan Estratégico de Comunicación, resulta pertinente destacar que se tuvieron en cuenta trabajos sobre tratamiento de comunicación en organizaciones consideradas del "del tercer sector", es decir, las ONG. Esto es debido a que Aldeas Infantiles tiene una naturaleza jurídica de ONG, y por tanto, desarrolla sus actividades dentro de ese marco normativo.

En el trabajo final de grado titulado "Fundación Dianova Uruguay: Desafíos para generar estrategias de comunicación eficaces a través de redes sociales" (Pérez Muñoz, 2022) se pueden encontrar diversos aspectos que pueden vincularse de distintas maneras a la realidad de la organización de Aldeas Infantiles, en lo que se refiere al tipo de organización y su comunicación y por tanto, insumos y aportes para la elaboración del presente PEC.

En primera instancia, cabe destacar que en el trabajo de grado realizado por Pérez Muñoz (2022), se plantea que la organización (Fundación Dianova) se encuentra durante un proceso de transformación digital, para la cual debe establecer una acertada planificación estratégica que le permita obtener lo que la organización desea. Se destaca como problema principal la ausencia de una planificación estratégica de comunicación, y a consecuencia de ello, la imposibilidad de llegar de forma eficaz y adecuada al público objetivo, como sucede con Aldeas Infantiles con respecto a su plataforma.

Pérez Muñoz (2022) en su trabajo de grado, plantea la generación de estrategias de comunicación para lograr captar e interactuar con nuevos públicos mediante la comunicación digital como también conocer aquellos perfiles de los públicos que siguen en redes sociales a la Fundación Dianova. En ese sentido, Pérez Muñoz (2022) apoyándose en Martínez Almansa & Fernández Torres (2011), destaca la importancia de adecuar el mensaje al público hacia el cual la organización se dirige, ya que eso colabora con la comunicación para que esta sea más efectiva.

Parafraseando a Rodríguez & Mancinas Chávez (2016), Pérez Muñoz (2022) añade que en las organizaciones del tercer sector, resulta casi imprescindible diseñar una estrategia de comunicación que se encuentre adaptada a aquello que la ONG pueda llevar a cabo teniendo en cuenta contratiempos y dificultades como el reducido presupuesto destinado. En este

sentido, Aldeas Infantiles hizo especial hincapié en el tema del presupuesto y recursos, ya que son acotados, y por consiguiente, es difícil destinarlos para el funcionamiento y crecimiento de la plataforma Aldeas Educa Uy, por lo que resulta imprescindible generar estrategias adecuadas para sortear dichos obstáculos.

Para las ONG's es fundamental entablar un diálogo fluido con sus stakeholders, y para ello las nuevas tecnologías ofrecen un amplio abanico de posibilidades y se pueden usar como ejemplo los avances que muchas compañías han logrado establecer en la relación con sus clientes. (Pérez Muñoz, 2022, p.18)

Con respecto al mapa de públicos, Pérez Muñoz (2022) parafrasea a ACS Calandria (2019), quien cree que las instituciones deben considerar, a la hora de elaborar dicha herramienta, no solo a los grupos más cercanos a la temática principal, sino también a aquellos que no son tan cercanos, ya que, de alguna forma u otra, tienen un vínculo. Por este motivo "Una buena estrategia es hacer un listado de todos los stakeholders, tanto los actuales como los potenciales, para luego otorgarles un valor con relación a los criterios de interés institucional" (Pérez Muñoz, 2022, p.29 parafraseando a ACS Calandria, 2019). Pérez Muñoz (2022) basándose en Caralat, Carreras y Sureda (2017), manifiesta la importancia del uso de las herramientas digitales para conocer al cliente y fidelizar a un mayor número de personas y colaboradores en la causa.

Pérez Muñoz (2022, p.60) plantea que "(...) la red Dianova es percibida como una fuente de conocimiento permanente (...)" y destaca la imagen positiva que se tiene a nivel social de la organización. Esto se asemeja a uno de los objetivos de Aldeas Infantiles, que busca a través de la plataforma Aldeas Educa Uy, poder posicionarse como un referente educativo aprovechando como diferencial la experiencia en territorio y la imagen positiva de la organización para la sociedad uruguaya.

Otro de los antecedentes que se utilizó como insumo para la elaboración del presente PEC es el trabajo final de grado realizado por Florencia Menoni (2022), titulado "La comunicación organizacional y el impacto en los públicos: el caso del Cine Universitario del Uruguay", perteneciente a las organizaciones del tercer sector.

El trabajo presentado por Menoni, busca contribuir a una mejora en el proceso de gestión de la comunicación del Cine Universitario del Uruguay que permita propiciar el vínculo con los públicos claves. "Para poder cumplir con dicho objetivo, en primer lugar, se identificaron y sistematizaron los públicos actuales y potenciales de la organización (...)" (Menoni, 2022, p.1). La falta de sistematización de públicos es, justamente, uno de los problemas detectados en Aldeas Infantiles respecto a su plataforma Aldeas Educa Uy.

Menoni (2022) destaca que la organización no tiene una estrategia de comunicación definida, que se compone, entre otras cosas, por una ausencia de planificación estratégica. Situación similar a la que se localizó en Aldeas Infantiles durante el diagnóstico de comunicación.

Para Menoni (2022) para poder comprender cómo la organización se comunica con sus públicos, es necesario realizar un análisis de todos los medios digitales en los que la organización se mueve y utiliza.

A su vez, Menoni (2022) agrega que desconocer los públicos "(...) significa un grave problema, toda organización debe conocer determinados aspectos y características de sus públicos para llevar a cabo un trabajo más productivo y eficaz (...)" (p.14). Menoni (2022) en su Trabajo de Grado, propone la elaboración de un manual sobre redes sociales, que "(...) brinde información sobre cómo hacer un óptimo uso de las distintas redes sociales institucionales y obtener un mayor alcance según los diferentes públicos" (p.32). La importancia de contar con dicho material y con la información adecuada permite aprovechar al máximo la comunicación digital en las organizaciones.

#### 2.7 Actualización del diagnóstico

En el mes de febrero del corriente año se mantuvo una reunión con la organización con el objetivo de presentar y actualizar el diagnóstico elaborado en el año 2023.

Con respecto a la situación de la plataforma, se desprende que nuevamente se postergó el lanzamiento del curso "Abordajes con Familias" debido a inconvenientes con el proveedor encargado de editar los contenidos audiovisuales del mismo. Esta situación ajena a Aldeas impactó directamente en la proyección que tenía pensada la organización sobre el

lanzamiento. La organización aspira a que el próximo lanzamiento del curso se realice en el mes de abril, siempre y cuando logren que el proveedor culmine con el trabajo.

A diferencia del año 2023 que las y los colaboradores contaban con una bonificación si se inscribían a los cursos, en el presente año se nos comunicó que la organización decidió que los cursos de la plataforma sean totalmente gratuitos para todo el personal interno, estimulando de esta manera el proceso de formación de los mismos. Además, mediante esta herramienta se pretende desarrollar los procesos de inducción y de capacitación, maximizando la plataforma como un recurso integral para la organización.

Por otra parte, se proyecta eventualmente que a nivel de los usuarios puede existir la posibilidad de realizar un curso de prueba gratuito donde se puedan ver algunos contenidos del curso próximo a lanzar con la intención de captar nuevos inscriptos que se puedan interesar en el mismo.

# MARCO TEÓRICO DEL TFG



#### 3. MARCO TEÓRICO DEL TFG

El presente Plan Estratégico de Comunicación de la plataforma Aldeas Educa Uy, se centra principalmente en potenciar, fomentar y difundir la comunicación de la misma; como también en la identificación y sistematización de los públicos vinculados a la plataforma.

#### Planificación estratégica

Para ACS Calandria (2019) "La planificación estratégica es el método que propone un conjunto de procedimientos sistemáticos, técnicas y herramientas para establecer consensos respecto a las orientaciones fundamentales que deben seguirse en un espacio y tiempo determinado" (p.11).

Según el autor, dicho método permite determinar los objetivos desde los cuales se podrá analizar el contexto y las diferentes formas para poder alcanzarlos (p.11).

#### ACS Calandria (2019) considera que:

(...) la estrategia es un concepto complejo que sintetiza todo el análisis realizado y constituye el proceso de definición más importante de la planificación, en tanto hace referencia a la forma en que una organización cumplirá con su misión en la sociedad, siguiendo la visión que ha construido de ella. (p.12)

El autor expresa que a través de la misma se dirigen los recursos de tal manera de obtener oportunidades que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Considera, además, que el plan estratégico es la concreción material del pensamiento estratégico. Entiende en este sentido al pensamiento estratégico "(...) como la construcción de un entendimiento de los procesos en cursos y la dirección que debe seguir la organización en un determinado escenario (...)" (ACS Calandria, 2019, p.12).

En el desarrollo del plan estratégico surge información de utilidad para conocer la realidad de la organización y a su vez la toma de decisiones futuras sobre los aspectos tratados, para ello es necesario la realización de un diagnóstico que aporte insumos necesarios para poder analizarlos en dicho plan.

"La comunicación es inherente a los procesos de desarrollo institucional, se planifique o no, forma parte de ella. Su buena planificación permite gestionarla con mejores resultados" (ACS Calandria, 2019, p.16).

La ausencia de planificación estratégica de la plataforma Aldeas Educa Uy detectada durante el proceso de diagnóstico, impacta en los resultados que la organización espera con respecto a la misma. El gestionar una buena planificación le brindará oportunidades a Aldeas de acercarse desde otra perspectiva a sus públicos objetivos.

#### Públicos y mapa de públicos

De acuerdo a Capriotti (2009) saber cuáles son sus públicos, características e intereses de los mismos es esencial para las organizaciones (pp.171-172).

Para dicho autor, "(...) es prioritario investigar cómo se forman los públicos, lo cual nos permitirá conocer cómo se relacionarán y actuarán con la organización (...)" (Capriotti, 2009, p.69). Es imprescindible poder determinar a qué públicos van dirigidos los mensajes de la organización, ya que es ese público quien procesa la información recibida.

Capriotti parafrasea a Freeman (1984), el cual establece que el análisis de los públicos de una organización se divide en tres partes: el estudio de la estructura de públicos (que son aquellos con los que la organización tiene o puede tener relación), el estudio de la infraestructura de los públicos (son los públicos que ejercen poder sobre un público concreto de una organización) y el estudio del perfil de los públicos (es importante conocer las características que identifican a cada uno de los públicos de la organización para poder definir su perfil y comprenderlos mejor).

El mapa de públicos es uno de los instrumentos principales que pueden tener las organizaciones. Consiste en un listado donde se identifican los diversos públicos que una organización tiene, dependiendo (según la Teoría Lógica de França) de tres criterios de la lógica: dependencia, participación e interferencia (Ferrari, França, 2011, p.130).

Ferrari y França expresan que de los públicos depende el éxito de cualquier trabajo de comunicación; "La organización depende de ellos para sobrevivir, desea transmitirles mensajes programados y obtener de ellos determinadas respuestas" (2011, p.115). Otros autores como Childs (1980) y Andrade (2008) los presentan como "factor primordial" y "materia prima" en la ejecución de las relaciones públicas.

Para la elaboración de dicho mapa de públicos se toman en consideración los elementos como: tipo de público, la relación que se posee con este (ejemplo: empleado-legal), se presentan los objetivos de la empresa con relación a este público, el nivel de dependencia, participación e interferencia presentada por França (2011, p.130) y las expectativas que posee la organización y los públicos.

Es así que, con la identificación y posterior elaboración de un mapa de públicos, se podrá diseñar de manera eficiente la comunicación de la plataforma Aldeas Educa Uy, teniendo en cuenta las necesidades e intereses de los diferentes públicos, como también los mensajes que responden a estos.

#### Procesos y prácticas de comunicación

Hablamos de procesos comunicacionales cuando las prácticas sociales son atravesadas por experiencias de comunicación; estas son "(...) reconocidas como espacios de interacción entre sujetos (...)" (Uranga, 2004, p.2), en estos espacios se da la producción, creación y recreación de significados, teniendo como consecuencia la creación de relaciones entre sujetos y su constitución individual y colectiva.

Daniel Pietro en el texto de Washington Uranga, "La Comunicación como Herramienta de Gestión y Desarrollo Organizacional" (2004), plantea que comunicación y gestión son dos terminologías que no se separan, ya que toda gestión comunica, todo lo que hacemos y lo que no, es comunicación.

Definimos a la gestión como "(...) acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada" (Uranga, 2004, p.3); la gestión como toma de decisiones, vinculada al "hacer o con el hacer hacer".

Gestionar también es hacer referencia a "(...) hechos, situaciones y circunstancias que entrañan una doble complejidad: la de los sujetos involucrados y la de la situación-contexto en la que estos se encuentran inmersos" (Uranga, 2004, p.4). A su vez, también es la construcción de medios ideales para lograr los objetivos deseados. Como menciona Uranga, "(...) gestionar es también encontrar y desarrollar los medios y las acciones, los caminos más adecuados para vincular, mediante la planificación, el presente con un horizonte utópico" (Uranga, 2004, p.4). La eficacia de esta gestión se determina por la planificación, por lo tanto, por los objetivos y acciones que surgen del diagnóstico de la situación estudiada.

Comunicacionalmente hablando la gestión no se restringe a una mirada interna de la organización, sino que resulta también del análisis de las relaciones que se constituyen entre la misma organización (como tal) y su contexto, por una parte, y de las relaciones que cada uno de sus miembros genera en el entorno, por otra. (Uranga, 2004, p.5)

Es así que los procesos comunicacionales (Uranga, 2004) refieren a los sujetos, a espacios de necesidades y demandas de la comunicación ligadas a las prácticas que se encuentran en la sociedad.

#### Comunicación digital

Para Arango-Forero "(...) el mundo de la comunicación digital está determinado por desarrollos tecnológicos que configuran nuevas formas de construcción de los mensajes (nuevas narrativas), nuevas dinámicas para la transmisión, distribución y exhibición de esos mensajes (nuevos medios) (...)" (Arango-Forero, 2013, p.673). De acuerdo al autor, esta situación posibilita, además, la oportunidad de relacionamiento e interacción de lenguajes y de los medios con los usuarios, generando apropiaciones y otros usos. Por otra parte, se generan "nuevas comunidades de consumidores" (p.673) derivadas de intereses particulares, estableciéndose las audiencias que reciben inmensidad de contenidos.

Arango-Forero siguiendo el pensamiento de Morin (2000) establece el impacto de las nuevas tecnologías (incluyendo las de comunicación) sobre la sociedad, ya que esta no solo necesita

adaptarse a las características de las nuevas tecnologías, sino que resulta más relevante que dichas tecnologías se adapten a las verdaderas necesidades de los seres humanos (p.685).

Arango-Forero cita a Campos-Freire para establecer que las relaciones que se desarrollan por el uso internet constituyen una nueva fase denominada "post-mediática" "(...) de una sociedad de servicios aún mucho más acelerada y en la que la atención aparece más segmentada, personalizada, instantánea, diluida, convergente, transparente, flexible, liviana, conversacional, interconectada y abocada a la colaboración, participación y trivialización" (Campos-Freire, 2008, como se citó en Arango-Forero, 2013). Debido a esta nueva fase, la relación entre los públicos y los medios se ha transformado creciendo la fragmentación y diluyendo la mediación (p.689).

Para Arango-Forero, las transformaciones digitales requieren de un nuevo planteo sobre la mirada tradicional de la comunicación sobre el análisis causa-efecto de la misma (2013, p.689). Surgen además nuevos retos para la investigación en la que se deben de tener en cuenta "(...) una profunda reflexión ética sobre sus impactos, alcances y consecuencias" (Arango-Forero, 2013, p.692)

Al hablar de comunicación digital es necesario tener en cuenta el concepto de accesibilidad, ya que de acuerdo a AGESIC (2015):

La Web cumple un papel cada vez más importante en el ámbito de los servicios educativos, profesionales, económicos, políticos y sociales. Sin embargo, al igual que las barreras arquitectónicas, las barreras en la Web impiden o entorpecen el acceso de las personas con discapacidad. A través de la accesibilidad web se contribuye con la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, entre otros, eliminando dichas barreras y permitiendo el ejercicio de derechos reconocidos constitucionalmente. (p.4)

Según la guía de Gestión de Contenidos Accesibles de AGESIC, la implementación de recomendaciones de accesibilidad en los sitios web impacta positivamente sobre todos los usuarios, lo que incide en un incremento del público objetivo (2015, p.4).

#### Redes sociales

El concepto de "red social" y los métodos de análisis de las mismas han sido objeto de estudio de las ciencias sociales y del comportamiento debido a su crecimiento y las implicancias que generan y al relacionamiento que producen las mismas con entidades sociales (Wasserman, Faust (2013, p.35). Para los autores anteriormente mencionados, "(...) el análisis de redes sociales se basa en el supuesto de la importancia de las relaciones entre unidades que interactúan" (Wasserman, Faust, 2013, p.36).

Para Wasserman y Faust al momento de realizar el análisis no se pueden obviar conceptos esenciales como lo es el de los actores, los mismos son considerados como "(...) unidades sociales discretas individuales, corporativas o colectivas" (Wasserman, Faust, 2013, p.49). Estos se vinculan entre sí mediante lazos sociales, el lazo relacional es el que establece el vínculo entre los actores (canales de transferencia). El entorno y la estructura social, económica y política interfieren en el relacionamiento de los actores vinculados. (Wasserman, Faust, 2013).

De acuerdo a Wasserman y Faust "(...) el análisis de redes permite medir estructuras y sistemas que serían casi imposibles de describir sin los conceptos relacionales, y proporciona pruebas de hipótesis sobre estas propiedades estructurales" (Wasserman, Faust, 2013, p.49). Del mismo se obtienen datos que poseen por lo menos una variable estructural de medida para una cantidad de actores determinados. De acuerdo al tipo de variable se infiere los métodos analíticos convenientes para analizarlas (Wasserman, Faust, 2013).

#### Comunicación externa

Kreps (1995), plantea que: "La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (p.13). Hace esta breve introducción para luego explicar lo que es la comunicación externa, la cual está presente en la comunicación organizacional.

Por su parte, presenta a la comunicación externa, como la comunicación que sucede fuera de la organización, esta se da "(...) entre los miembros de la organización y los representantes del entorno de la misma" (Kreps, 1995, p.225). A este entorno lo denominan "entorno relevante",

son específicamente las organizaciones e individuos que poseen un contacto directo con los agentes de la organización, lo cual permite coordinar actividades mutuamente.

#### Kreps (1995) expone que:

Los canales de comunicación externa se utilizan para permitir a los miembros de la organización interactuar con individuos fuera de la organización. Llevan mensajes entre la organización y el entorno relevante de la misma. Los mensajes se envían y reciben del entorno relevante de la organización. Los mensajes externos se envían para intentar influir en la forma en que los representantes del entorno se comportan con respecto a la organización. (p.24)

Estos mensajes externos sirven tanto a la organización como al entorno, ya que reúnen información importante para la organización proveniente del entorno y a su vez ofrecen información de la organización al entorno, son mensajes que poseen reciprocidad.

Los mensajes provenientes del entorno "(...) se utilizarán para informar a la organización el resultado de sus actividades con respecto al entorno" (Kreps, 1995, p.24). Por otro lado, "los mensajes que envía la organización a su entorno buscan influir sobre sus miembros, para que coordinen sus actividades con las de los miembros de la organización" (Kreps, 1995, p.24).

# DISEÑO METODOLÓGICO DEL PEC



#### 4. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PEC

El marco metodológico empleado para la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación en este Trabajo Final de Grado, concierne a las fases planteadas por Aljure (2015).

Para Aljure, el propósito del diseño metodológico, es poder brindar una descripción detallada del enfoque y los métodos que fueron utilizados en la investigación. También indica que sirve como un mapa que guía la ejecución de la investigación y asegura su rigurosidad y calidad.

El autor plantea que se deben llevar a cabo las siguientes fases: se debe realizar un análisis de la situación actual a nivel interno y externo, como lo es su entorno, recursos, contexto; se debe realizar un análisis FODA, ya que ayuda a identificar los aspectos clave para poder posteriormente definir los objetivos, los cuales tienen que ser claros, específicos, alcanzables, relevantes y medibles. Como siguiente paso, hay que identificar los públicos objetivos y hay que definir los mensajes que se desean transmitir a dicho público, los cuales tienen que ser coherentes, relevantes y persuasivos. Posteriormente y como fase final hay que establecer un plan de acción y definir indicadores de gestión y de impacto del Plan de Comunicación Estratégica.

Según Aljure (2015), para poder definir los objetivos de comunicación, se debe determinar que el o los problemas que se desean resolver sean de naturaleza comunicativa total o parcialmente, y que los mismos deben tener relación con los fines y cometidos de la organización o con un problema que se pretende solucionar dentro de la misma. Si eso no sucediera, el mismo no podría ser resuelto con acciones de comunicación.

Siguiendo con la línea del autor, se deben definir los objetivos, que sean de alcance para la gestión de comunicación. Una vez obtenidos los mismos, se determinan acciones y tácticas a seguir. En cada instancia y objetivo trazado hay que tener presente el presupuesto y recursos disponibles. Asimismo, Aljure (2015), sostiene que se deben plantear indicadores que permitan control y evaluación del plan de acción. El cronograma de actividades y la definición de presupuesto son esenciales para la implementación del PEC y para su posterior evaluación y seguimiento.

## OBJETIVOS, ACCIONES, PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DEL PEC



### 5. OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS), ACCIONES, PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA DEL PEC

#### 5.1 Objetivo General

Contribuir al fortalecimiento de los procesos y las prácticas de comunicación de la plataforma Aldeas Educa Uy con el fin de potenciar su difusión.

#### **Objetivos Específicos**

- 1- Identificar y sistematizar los públicos de la plataforma Aldeas Educa Uy a fin de fortalecer sus relaciones públicas.
- 2- Potenciar y fomentar buenas prácticas en la gestión de la comunicación digital de la organización, con foco en la difusión de contenidos específicos de la plataforma Aldeas Educa Uy.
- 3- Ampliar y diversificar la estrategia de difusión de la plataforma Aldeas Educa Uy.

#### 5.2 Acciones

#### PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO

Identificar y sistematizar los públicos de la plataforma Aldeas Educa Uy a fin de fortalecer sus relaciones públicas.

Acción 1: Diseñar mapa de públicos de la plataforma.

Justificación: Conocer los perfiles del público objetivo posibilitará a la organización lograr una adecuada comunicación y difusión de la plataforma. Esto permitirá un mayor acercamiento e interacción con los públicos, ya que tenerlos identificados y clasificados proporcionará mayor información sobre cómo adecuar la comunicación de la plataforma en relación a las necesidades de los mismos, lo que habilitará además que Aldeas cumpla con los objetivos de potenciar su difusión.

Indicadores de resultado: Mapa de públicos realizado.

**Indicadores de impacto:** Mayor visibilidad pública de la plataforma Aldeas Educa Uy.

Medio de verificación de resultado: Mapa de públicos validado por la organización y disponible para los referentes de la plataforma y quienes se encargan de su comunicación.

Medio de verificación de impacto: Número de participantes en los cursos.

Medios de comunicación: Reuniones con la organización.

Frecuencia: Acción puntual del diseño del mapa por única vez.

Acción 2: Actividad de lanzamiento público y presencial de la plataforma.

**Justificación:** El lanzamiento público y presencial de la plataforma, permitirá a la organización transmitir las oportunidades, el funcionamiento y los diversos cursos que se ofrecen para captar la atención de futuros participantes.

**Indicadores de resultado:** Realización del encuentro con participación de actores clave.

Indicadores de impacto: Visibilidad pública de la plataforma.

Medios de verificación de resultado: Registro de la actividad y de los participantes.

**Medio de verificación de impacto:** Sondeo de opinión a los participantes y aumento de inscriptos a los cursos.

Medios de comunicación: Redes sociales.

Frecuencia: Anual.

Acción 3: Gacetilla de prensa y gestión de espacio para la difusión de la plataforma en medios de comunicación.

Justificación: Los encuentros con medios de comunicación que habiliten en sus espacios agenda vinculada a problemáticas sociales generarán para la organización oportunidades de dar a conocer la plataforma e impulsar las relaciones públicas referentes a la misma.

**Indicadores de resultado:** Entrevistas concretadas y difundidas.

Indicadores de impacto: Colocar en agenda a la plataforma y a su temática.

Medios de verificación de resultado: Concretar espacios en medios.

**Medio de verificación de impacto:** Relevamiento de presencia/mención de la plataforma en medios y aumento de inscriptos a los cursos.

Medios de comunicación: Notas de prensa.

Frecuencia: Procurar presencia bimensual en medios o en función de actividades clave para la plataforma.

#### SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

Potenciar y fomentar buenas prácticas en la gestión de la comunicación digital de la organización, con foco en la difusión de contenidos específicos de la plataforma Aldeas Educa Uy.

Acción 1: Creación de guía de buenas prácticas de comunicación digital.

Justificación: La guía de buenas prácticas de comunicación digital favorecerá la creación de contenido específico que tendrá por objetivo maximizar el alcance de cada red social de acuerdo al comportamiento de cada una en relación con sus públicos. Implementar buenas prácticas de comunicación digital permitirá que la organización logre tener una adecuada forma de comunicar los mensajes en relación con las necesidades y perfiles de sus públicos.

Indicadores de resultado: Guía terminada.

Indicadores de impacto: Mayor número de interacciones de seguidores.

**Medios de verificación de resultado:** Guía validada por la organización.

Medios de verificación de impacto: Métricas de las redes.

Medios de comunicación: Correo electrónico.

Frecuencia: Única vez.

Acción 2: Creación de contenido audiovisual específico para cada red social.

Justificación: Brindar prioridad a la creación de contenidos específicos para las diversas redes sociales, generará una mayor interacción entre los públicos de cada una, permitiendo una comunicación asertiva, ya que los mensajes tendrán en cuenta las necesidades y preferencias de los diversos públicos que las utilizan. Esto le proporcionará a la organización la oportunidad de poder maximizar la conexión/relación con los públicos y que el impacto del mensaje que quiera transmitir se potencie.

**Indicadores de resultado:** Contenido audiovisual elaborado.

Indicadores de impacto: Mayor número de interacciones de seguidores.

Medios de verificación de resultado: Publicaciones del contenido.

Medio de verificación de impacto: Métricas de las redes sociales.

Medios de comunicación: Redes sociales.

Frequencia: Mensual.

Acción 3: Contenido audiovisual de testimonio de participantes de los cursos.

Justificación: Con la creación y posterior difusión de material audiovisual que recopilará algunos relatos de experiencias de usuarios que hayan participado del primer curso de la plataforma, se pretenderá lograr un llamado a la acción para captar nuevos usuarios mediante testimonios positivos que reflejen el conocimiento que se brinda en la plataforma y de ese modo incentiven el acercamiento de nuevos participantes.

 ${\bf Indicadores\ de\ resultado:}\ {\bf A} udiovisual\ realizado.$ 

**Indicadores de impacto:** Mayor caudal de consultas sobre la plataforma.

**Medios de verificación de resultado:** Contenido publicado en página web y redes sociales de Aldeas Infantiles.

Medio de verificación de impacto: Nuevos inscriptos a la plataforma.

Medios de comunicación: Redes sociales.

Frecuencia: Única vez.

#### TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO

Ampliar y diversificar la estrategia de difusión de la plataforma Aldeas Educa Uy.

Acción 1: Campaña de difusión para el público interno de la organización.

Justificación: La campaña de difusión dirigida al público interno de la organización pretenderá abarcar el mayor número de colaboradores para que se interesen en la propuesta que brinda la plataforma (inducción, capacitación y profesionalización) y repliquen su difusión en los espacios de sus vínculos personales y profesionales dentro del entorno que los rodea.

**Indicadores de resultado:** Difusión de contenido específico al público interno.

**Indicadores de impacto:** Aumento de colaboradores inscriptos.

Medios de verificación de resultado: Número de matriculados

Medios de verificación de impacto: Nuevos colaboradores inscriptos a la plataforma.

**Medios de comunicación:** Correo electrónico, Whatsapp y reuniones de equipos.

Frecuencia: De forma trimestral.

Acción 2: Campaña de lanzamiento de curso para público externo.

Justificación: La campaña de difusión permitirá captar la atención de los públicos para lograr un mayor número de matriculados. La misma incluirá la difusión en prensa, en las redes sociales de la organización y la impresión de afiches y volantes que se distribuirán en instituciones que se vinculen con la temática.

Indicadores de resultado: Difusión de la campaña.

Indicadores de impacto: Aumento de público externo inscripto.

**Medios de verificación de resultado:** Número de matriculados.

Medios de verificación de impacto: Nuevos inscriptos a la plataforma.

**Medios de comunicación:** Redes sociales, lanzamiento presencial, medios de comunicación tradicionales.

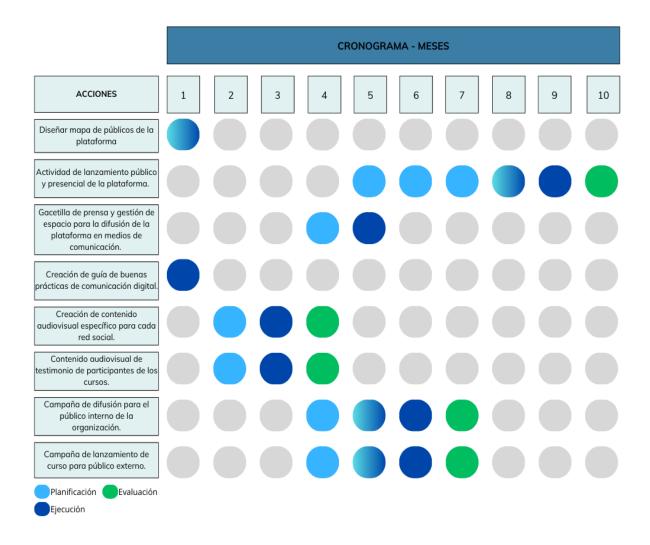
Frecuencia: Ajustado a cada lanzamiento de curso.

#### **5.3 Presupuesto**

A continuación, se detalla el presupuesto realizado por la Lic. en Comunicación Sofía Scanavino. Vale aclarar que el importe presupuestado ya incluye los honorarios del equipo de trabajo, así como también los gastos asociados a la realización del proyecto; no incluye costos asociados a pagos para pautas de medios (tv y prensa escrita).

ACCIONES	OBSERVACIONES	PRESUPUESTO
Mapeo de Públicos, guía de buenas prácticas de comunicación digital, gacetilla de prensa y gestión de medios.	<ul> <li>Incluye:</li> <li>Relevamiento y entrega de documento de mapeo de públicos.</li> <li>Diseño, coordinación y corrección de guía de buenas prácticas (formato digital).</li> <li>Gacetilla y difusión en medios.</li> </ul>	\$35.000 + IVA
Contenido Audiovisual.	Incluye:  • Jornadas de rodaje para realización de entrevistas.  • Equipamiento técnico necesario.  • Entrega de cuatro videos para redes sociales con formato adecuado para cada red social.	\$19.000 + IVA
Campaña difusión curso interno/externo.	Incluye:  • Planificación y ejecución de campaña interna.  • Diseño de materiales (afiche y volante).  • Impresión de afiches.  • Impresión de volantes.  • Planificación y ejecución de lanzamiento externo.  • Pauta publicitaria en redes sociales.	\$33.500 + IVA
TOTAL		\$87.500 + IVA

#### 5.4 Cronograma



# ACCIONES EJECUTADAS



#### 6. ACCIONES EJECUTADAS POR EL EQUIPO UNIVERSITARIO

En acuerdo con la organización se entiende de vital importancia focalizar las acciones ejecutadas por el equipo universitario en la realización de un mapa de públicos vinculado a la plataforma Aldeas Educa Uy, ubicando en dicho proceso el perfil de cada uno, clasificarlos, e identificar el tipo de vínculo que tienen con dicha plataforma. La ejecución de esta acción permitirá moldear la comunicación de la plataforma en concordancia a las necesidades de los públicos identificados, potenciando de esta manera su difusión.

A continuación, se detallan las instancias realizadas para la elaboración del mapa de públicos y el producto finalizado.

#### Producto 1: Mapa de Públicos

Para la construcción del mapa de públicos se realizaron dos talleres con la organización, en los cuales se procedió a enlistar los públicos para luego ubicarlos en el diagrama de acuerdo a la clasificación propuesta por los autores Ferrari y França. De dicha clasificación no se pudieron identificar actores en lo que refiere a las redes sindicales y redes asociativas, y respecto a las de interferencia no se identificaron grupos activistas e ideológicos. Por otra parte, la organización sugirió diferenciar los vínculos de los públicos en relación con Aldeas Infantiles y, por otra parte, la relación de los mismos estrictamente con la plataforma. Esta distinción permite a Aldeas visualizar que vínculos de la plataforma puede fortalecer a futuro si la organización ya tiene algún tipo de contacto con las diferentes instituciones identificadas.

De la caracterización de los públicos se desprende que los criterios de agrupación se refieren a características comunes que comparten de acuerdo a su naturaleza, tales como instituciones educativas, gubernamentales, de sociedad civil, de prestación de servicios o de medios de comunicación. En algunos casos, los públicos comparten una clasificación mixta, ya que están comprendidas en dos o más criterios de los anteriormente mencionados.

Del mapeo se desprende que la mayoría de los vínculos con los públicos de la plataforma son inexistentes, por lo que el mapa resulta una herramienta indispensable para que los referentes de la plataforma Aldeas Educa Uy puedan visualizar a futuro potenciales relacionamientos

aprovechando los vínculos que posee Aldeas Infantiles y como organización. Por otra parte, se identificó la diferencia de relacionamiento con los medios de comunicación en lo que refiere a los que están ubicados en Montevideo y los que están en el interior, destacándose una mayor cercanía con estos últimos.



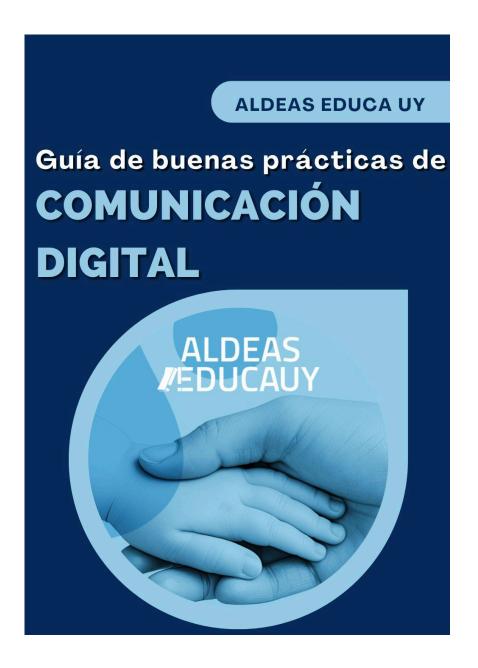
Producto 2: Guía de buenas prácticas de comunicación digital

La segunda acción desarrollada refiere a la confección de una guía de buenas prácticas de comunicación digital, con el objetivo de colaborar con la creación de contenido específico, con el propósito de aprovechar el alcance que produce cada red social en relación al comportamiento de cada una con sus públicos. La implementación de esta acción pretende brindar algunas herramientas e insumos para que la organización logre una comunicación más eficaz de sus mensajes y que estos contemplen además las necesidades de sus públicos. La guía incluye conceptos sobre comunicación digital, las ventajas y desafíos de la misma, caracterización y recomendaciones sobre las diversas redes sociales, creación de contenido específico y la importancia relevante de la planificación estratégica de cada una de ellas.

En la actualidad debido a los avances de la tecnología es de vital importancia la gestión eficaz

de la comunicación digital, sobre todo en las organizaciones que cuentan con recursos escasos como son las organizaciones del tercer sector para lograr el alcance de sus objetivos, a un bajo costo que permite la implementación de la tecnología.

Es de suma importancia determinar los mensajes claves, adecuarlos para determinar y saber qué, cómo y cuándo comunicar de acuerdo a los diferentes canales digitales y a los respectivos públicos que los utilizan.



# CONCLUSIONES Y REFLEXIONES



#### 7. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Del transcurso de nuestra práctica preprofesional destacamos los conocimientos que adquirimos sobre la gestión de la comunicación en las organizaciones. Entendemos que es de vital importancia la planificación, ya que la comunicación atraviesa a las organizaciones en cada una de sus aristas. Gracias a ella, las organizaciones logran cumplir sus objetivos mediante el uso de los canales que habilitan el flujo de información y permiten alcanzar a sus públicos objetivos mediante los mensajes adecuados. La identificación, caracterización y segmentación de estos últimos permite una eficaz creación e implementación de acciones de comunicación, generando resultados positivos para las organizaciones.

Aldeas Infantiles tiene como gran desafío planificar las acciones referentes a la plataforma sorteando obstáculos como los materiales utilizados para el armado de los cursos, escaso tiempo, variables externas como el trabajo de proveedores destinados a la plataforma, entre otras cuestiones que pueden ser contraproducentes al desarrollo de acciones y objetivos.

Por otra parte, acercarse a los públicos objetivos de la plataforma y aprovechar el relacionamiento ya existente entre Aldeas y las organizaciones identificadas como público

objetivo resulta de suma relevancia para el crecimiento y desarrollo de Aldeas Educa Uy.

Otro tema que estimamos pertinente destacar es la gestión de la comunicación digital, debido al desarrollo de las nuevas tecnologías que se encuentran disponibles en la actualidad con el objetivo de maximizar los recursos económicos de los cuales disponen las organizaciones y el alcance que se puede lograr gracias a las herramientas digitales.

A su vez, vale destacar que durante el proceso de la práctica, gracias a las diversas metodologías de investigación aplicadas, adquirimos herramientas sólidas que nos permitirán desenvolvernos con mayor facilidad en el mercado laboral cuando nos desempeñemos como futuros profesionales.

Nos parece importante reconocer el apoyo brindado por las referentes de Aldeas Infantiles durante todo el proceso de nuestra investigación. Destacamos en todos los encuentros y comunicaciones su buena disposición, compromiso, respaldo y la facilitación de información que nos permitió trabajar colaborativamente de una forma amena, con vistas al logro de objetivos que nos comprende a ambas partes. Cabe destacar que la organización posee un

sólido equipo de comunicación y de gestión humana altamente comprometidos con el trabajo y con los objetivos de Aldeas Infantiles, por lo tanto, de la plataforma Aldeas Educa Uy.

El rol de las y los comunicadores en organizaciones con similares características resulta clave, ya que con recursos en ocasiones limitados, deben de llevar adelante acciones de comunicación para colaborar con la obtención de los objetivos trazados.

Ante los desafíos que se presentan, es necesario contar con profesionales comprometidos en la creación y estrategia a la hora de planificar diversos proyectos que se encuentren alineados a las necesidades de la organización. El desempeño de una gestión eficaz de comunicación interna y externa impactará en el rumbo de la organización.

En cuanto a la comunicación interna, es importante que la misma se gestione, para que los públicos internos se encuentren al tanto de lo que ocurre dentro de la organización, así como también para evitar malos entendidos por falta de información que pueda perjudicar el clima laboral. A su vez, que existan buenos flujos de comunicación puertas adentro es clave para conseguir resultados, como por ejemplo, la implementación del uso de la plataforma Aldeas Educa Uy por parte de los colaboradores internos de Aldeas Infantiles. Este es un claro ejemplo de que con una buena gestión de comunicación interna, en este caso puntual, capacitando a los públicos internos, los mismos pueden colaborar con potenciar la difusión de la plataforma.

Con respecto a la comunicación externa, el desarrollo de acciones estratégicas resulta de extrema necesidad para que los públicos objetivos se acerquen y se puedan establecer lazos que hagan desarrollar y crecer a la organización en su conjunto.

Aldeas Infantiles se mostró receptiva al reconocimiento de los problemas y necesidades de comunicación que nuestro equipo detectó durante el proceso, así como las recomendaciones planteadas en el diagnóstico y en el acuerdo de trabajo de las acciones a ejecutar en el PEC. Nos resultó grato trabajar colaborativamente en grupo donde surgieron debates e intercambio de diferentes puntos de vista sobre determinados temas, que nos brindaron insumos para enriquecer el presente Trabajo Final de Grado.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



#### 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento.
   (2015). Gestión de Contenidos Accesibles, AGESIC, Montevideo, Uruguay.
- Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación (PEC). UOC, Universidad de la Sabana.
- Arango-Forero, G. (2013). Comunicación digital: una propuesta de análisis desde el pensamiento complejo. *Palabra clave*, 16(3), 673-697.
- Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). Guía para la comunicación en las instituciones, Una contribución de la Oficina Regional Andina. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo.
- Baptista, P., Fernández, C., Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación.
   McGraw-Hill Education/INTERAMERICANA EDITORES. S.A. DE C.V.
- Castillo, A., Ponce, D. (2015). *Comunicación De Crisis 2.0*. Fragua.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (1992). La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones.
- Ferrari, M, França, F. (2011). Relaciones Públicas, naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. La Crujía.
- Kreps, G. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. Addison Wesley Iberoamérica.

- Menoni, F. (2022). La Comunicación Organizacional y el impacto en los públicos: el caso del Cine Universitario del Uruguay [Trabajo Final de Grado, Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación]. Repositorio Colibrí.
- Pérez Muñoz, C. (2022). Fundación Dianova Uruguay: Desafíos para generar estrategias de comunicación eficaces a través de redes sociales [Trabajo Final de Grado, Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación]. Repositorio Colibrí.
- Uranga, W. (24-27 de agosto de 2004). La Comunicación como Herramienta de Gestión y Desarrollo Organizacional. Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario, Argentina.
- Wasserman, S., Faust, K. (2013). Análisis de Redes sociales, métodos y aplicaciones.
   Centro de Investigaciones Sociológicas (Clásicos Contemporáneos).
- Xifra, J. (2014). Manual de Relaciones Públicas e Institucionales. Tecnos.

# ANEXOS





#### Montevideo, 14 de junio de 2024

#### **PRESUPUESTO**

#### Acciones de comunicación para plataforma educativa

A continuación, se detalla el presupuesto para la ejecución de la propuesta de acciones de comunicación para el lanzamiento de una plataforma educativa para cliente confidencial.

### Producto 1: Mapeo de Públicos, guía de buenas prácticas de comunicación digital, gacetilla de prensa y gestión de medios, incluye:

- Relevamiento y entrega de documento de mapeo de públicos.
- Diseño, coordinación y correción de guía de buenas prácticas formato digital
- Gacetilla y difusión en medios.

Costo de las acciones del producto 1: \$ 35.000 + IVA

#### Producto 2: Contenido Audiovisual, incluye:

- Jornadas de rodaje para realización de entrevistas.
- Equipamiento técnico necesario.
- Entrega de 4 videos para redes sociales con formato adecuado a cada red social.

Costo de las acciones del producto 2: \$ 19.000 + IVA

#### Producto 3: Campaña difusión curso interno/ externo, incluye:

- Planificación y ejecución de campaña interna.
- Diseño materiales (afiche y volante).
- Impresión afiches.
- Impresión volantes.
- Planificación y ejecución de lanzamiento externo.
- Pauta publicitaria en redes sociales.

Costo de las acciones del producto 3: \$ 33.500 + IVA

El importe presupuestado incluye, además de lo detallado: honorarios del equipo de trabajo y gastos a incurrir en la ejecución del proyecto (papelería, reproducción de documentos, equipos e insumos de computación, traslados, lugares para eventos, gastos asociados a campaña interna. Los honorarios no incluyen costos asociados a pagos para pautas de medios para tv y prensa escrita.

#### Inversión total para la ejecución de la propuesta \$87.500 + IVA

Esta propuesta es válida por 30 días.

Forma de pago: a convenir.



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA FACULTAD DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

### DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN: ALDEAS INFANTILES

TUTORA: MAG. SIBONEY MOREIRA CO TUTORA: AY. LUCIANA ALMIRÓN

VERÓNICA BASTÍA VALENTINA MOREIRA LUCAS PESCE MICAELA SARANTES









#### Universidad de la República

#### Facultad de Información y Comunicación

Montevideo, Uruguay

#### Diagnóstico de Comunicación Organizacional: Aldeas Infantiles

Tutora: Prof. Adj. Siboney Moreira Co Tutora: Ay. Luciana Almirón

Bastía, Verónica 4.047.057-8 mail verobastia@hotmail.com
Moreira, Valentina 5.600.895-1 mail: valemoreira35@gmail.com
Pesce, Lucas 5265656-4 mail: lpesce.0314@gmail.com
Sarantes, Micaela 5.159.479-7 mail: mica11sarantes@gmail.com

### ÍNDICE:

1- INTRODUCCIÓN	5
1.1 Descripción histórica de la organización	5
1.2 Descripción de la organización	6
1.3 Estructura	6
1.4 Aldeas Educa	7
2- DEFINICIÓN DE PROBLEMAS Y NECESIDADES DE COMUNICACIÓN	8
2.1 Problemas y necesidades planteados por la organización	8
2.2 Problemas detectados en trabajo de campo	9
2.3 Problemas y necesidades acordados con la organización durante el desarrollo diagnóstico	
3- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	10
4- OBJETIVO GENERAL	10
5- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
6- MARCO CONCEPTUAL	11
6.1 Públicos de las organizaciones.	11
6.2 Relaciones públicas.	12
6.3 Imagen	13
6.4 Planificación estratégica.	14
6.5 Comunicación externa y canales	
6.6 Comunicación y gestión	17
6.7 Análisis digital	17
7- ANTECEDENTES	
8- METODOLOGÍA	
9- ANÁLISIS	
Análisis FODA	
9.1 Falencia en la gestión de las relaciones públicas	
9.3 Ausencia de plan estratégico de comunicación	
9.5 Análisis digital	
9.6 Públicos	
9.7 Sondeo de opinión	
10- CONCLUSIONES	
11- RECOMENDACIONES	
12- CRONOGRAMA DE TRABAJO	
13- BIBLIOGRAFÍA	
14- ANEXO	
Pautas de Entrevistas:	
Pauta Entrevista equipo de Comunicación y Gestión Humana.	
Pauta entrevistas individuales a 2 integrantes del equipo de Comunicación	
Pauta a integrante Gestión Humana	
Pauta entrevista a integrante del Área de Marketing	63

Pauta entrevista referentes	63
Pauta Entrevista Directora	64
Formulario:	65

#### 1- INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo diagnóstico se enmarca dentro del Seminario Taller de Comunicación Organizacional y Trabajo de Grado, constituyendo una práctica preprofesional. El trabajo está enfocado en la plataforma educativa Aldeas Educa Uy, lanzada por Aldeas Infantiles.

Para profundizar en esta plataforma se realizó una breve contextualización de la organización a fin de situar la herramienta.

#### 1.1 Descripción histórica de la organización

Aldeas Infantiles es una Organización Internacional no gubernamental y sin fines de lucro, fundada en el año 1949 por el austríaco Herman Gmeiner, para proteger a niñas y niños que habían sido afectados por las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial. En el año 1960 Ilse Kasdorf fundó Aldeas en nuestro país, siendo la primera como antecedente en Latinoamérica.

Un año antes, en 1959, Kasdorf se interesó en un artículo de una revista sobre el fundador Hermann Gmeiner. El interés que le despertó dicho artículo la llevó a decidir viajar para conocer el funcionamiento y la naturaleza de Aldeas. Posterior a este viaje, Ilse volvió al Uruguay con sus ideas previas reforzadas por el intercambio con Gmeiner y rápidamente comenzó a difundir en los medios sus objetivos.

Al cabo de dos años, luego de obtener los estatutos, la organización logró construir la primera Aldea en un predio cercano al Parque Lecocq, otorgado por el Consejo Departamental. En 1964 se logró construir una nueva Aldea Infantil gracias al apoyo de países referentes de Aldeas Infantiles SOS como Dinamarca, Austria y Alemania. Esta Aldea se ubicó en una casa cedida en la localidad de Parque del Plata, Canelones, donde se estableció el primer núcleo de convivencia, compuesto por tres niños y un cuidador de referencia.

Luego, durante el año 1980 se edificó una filial en el departamento de Salto, cuyo terreno fue donado por la Intendencia de ese departamento. La construcción finalizó en 1985, año en el que se concreta un nuevo hito con la obtención de un predio en el Departamento de Florida.

#### 1.2 Descripción de la organización

Desde hace 63 años, Aldeas promueve en Uruguay el cuidado y protección integral de niños, niñas, adolescentes y jóvenes por medio de propuestas educativas y recreativas. El trabajo en coordinación con diversas organizaciones sociales e instituciones del Estado procura velar por el cumplimiento de los derechos de la infancia y la adolescencia. Actualmente, la organización desarrolla sus actividades a nivel internacional en 136 países.

En Uruguay, Aldeas interviene en el territorio por medio de cinco programas que operan en los departamentos de Montevideo, Canelones, Florida, Paysandú y Salto. Según datos extraídos de la página web de Aldeas, sus programas alcanzan a 2076 niños, niñas y adolescentes. La organización cuenta con alrededor de 700 colaboradores que se encuentran dispersos en los diferentes programas y en la oficina nacional.

#### 1.3 Estructura

Según datos de la memoria anual de 2021, Aldeas Uruguay se encarga de gestionar once CAIF y un club de niños. Desde esos espacios los y las técnicas realizan abordajes familiares, haciendo especial hincapié en las pautas de crianza y en la protección y cuidado de niños, niñas y adolescentes. Asimismo, se brinda acompañamiento a las familias para reforzar el cuidado y producir redes para el acceso a recursos y oportunidades con el fin de prever la pérdida del cuidado familiar.

Aldeas cuenta con diferentes formas de cuidados alternativos para cubrir las necesidades de "los niños, niñas y adolescentes que están bajo la responsabilidad del Estado por sentencia del Poder Judicial. Dentro de estas formas de cuidados se encuentran programas como: "cuidado residencial" correspondiente a un período corto; al "cuidado en familia de acogida", que funciona a partir de un convenio con INAU, donde los niños, niñas y adolescentes separados de sus familias viven transitoriamente con una familia de acogida hasta encontrar soluciones definitivas según cada caso. Otras formas de abordaje son el reintegro a las familias o a otras instituciones, el egreso de los jóvenes que están por salir del sistema de cuidado y la adopción.

La estructura de la organización está conformada por la oficina nacional que está separada en áreas de gestión humana, finanzas, calidad, protección infantil, desarrollo de programas y comunicación. La misma se encuentra ubicada en la calle Daniel Muñoz 2291 en Montevideo

El Consejo Directivo, que se encarga de dirigir la administración de Aldeas, está conformado por siete integrantes, de los cuales cinco son elegidos por los socios y socias que participan en forma activa mediante asamblea y los otros dos integrantes son nombrados por SOS Kinderdorf Internacional. Los miembros de este consejo son honorarios y pueden durar hasta 3 años en sus cargos, pudiendo ser reelectos hasta por 5 períodos sucesivos. La asamblea del Consejo Directivo sesiona una vez al mes.

Asimismo, cuenta con una comisión fiscal, que es el órgano contralor de la Asociación Nacional en lo que respecta a las tareas financieras y contables, procesos de auditorías y cumplimiento de la normativa y estatutos de la organización.

Por otra parte, Aldeas recibe donaciones de empresas por aportes de dinero específicos, por un porcentaje de sus ventas de productos o servicios que comercializa con algún servicio de la organización, o por medio del padrinazgo empresarial apadrinando por un tiempo a una casa en específico. Las personas físicas pueden colaborar con Aldeas por medio del "legado solidario", es decir, donando bienes, siendo donantes individuales "Amigos SOS" por líneas telefónicas, por SMS, débito automático de tarjetas de crédito y por "padrinazgo local" siendo madrina o padrino de casas de cuidado alternativo.

#### 1.4 Aldeas Educa

Luego de varios antecedentes, como por ejemplo seminarios impartidos con público internacional y publicaciones de libros, la organización creó la plataforma Aldeas Educa Uy con la finalidad de brindar una oferta educativa. A través de esta plataforma, la organización tiene por objetivo difundir conocimiento práctico generado en Aldeas, así como proporcionar herramientas a las personas que trabajan en la protección de niños, niñas y adolescentes. La plataforma es gestionada por dos integrantes del área de gestión humana.

Mediante el proceso de capacitación, la organización aspira a mejorar la calidad del trabajo que realizan las personas que se desempeñan en tareas vinculadas a niños, niñas y adolescentes, apoyándose en la experiencia que puede aportar Aldeas. Se destaca que para esta organización es prioritario garantizar derechos que vienen de la mano con la convivencia con diversas organizaciones y con los gobiernos.

Asimismo, la plataforma configura la idea de posicionar a Aldeas como referente educativo en la materia para perfeccionar el entorno de cuidado y protección. A través de estrategias interactivas, la propuesta educativa establece un marco teórico, políticas públicas y experiencia de la organización.

El primer curso dictado por la plataforma fue sobre protección integral, con un total de 46 inscriptos; el mismo fue dictado por la Licenciada en Psicología, Pepa Horno y los Licenciados en Trabajo Social, Samuel Diogo y Cecilia Menoni.

La plataforma es difundida a través de las redes sociales de la institución, como lo son Facebook e Instagram; el público objetivo son aquellos que trabajan en la protección y cuidado de niños, niñas y adolescentes, así como también los voluntarios de la organización. En esta primera instancia, al tratarse de un curso básico, los colaboradores internos no participaron en gran número debido a que la temática dictada en el mismo refiere a las tareas que realizan habitualmente, por lo que ya poseen el conocimiento y experiencia. La organización tiene intenciones de lanzar el próximo curso en noviembre.

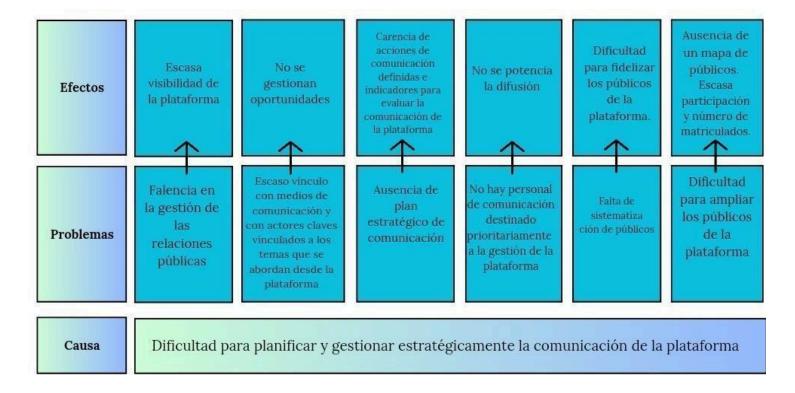
#### 2- DEFINICIÓN DE PROBLEMAS Y NECESIDADES DE COMUNICACIÓN

#### 2.1 Problemas y necesidades planteados por la organización

La demanda de la organización se focalizó en trabajar sobre la plataforma digital Aldeas Educa Uy, a fin de profundizar en su difusión. Al tiempo que se plantea la necesidad de describir y mapear los grupos de interés de dicha iniciativa, contribuyendo así al aumento de la matrícula. Asimismo, su demanda plantea la necesidad de contribuir con el posicionamiento de Aldeas Infantiles como referente en temas de derechos de niños, niñas y adolescentes.

#### 2.2 Problemas detectados en trabajo de campo

En el siguiente árbol se expresan los problemas y necesidades de comunicación detectados durante el proceso de diagnóstico que serán analizados posteriormente en el apartado de análisis:



## 2.3 Problemas y necesidades acordados con la organización durante el desarrollo del diagnóstico

En lo que respecta al árbol de problemas, el mismo fue validado, en primera instancia, con el área de gestión humana, que son los encargados de la gestión y desarrollo de la plataforma Aldeas Educa Uy. En segunda instancia, fue validado por el área de Comunicación.

Los problemas identificados fueron los siguientes:

- Falencia en la gestión de las relaciones públicas.
- Escaso vínculo con medios de comunicación y con actores claves vinculados a los temas que se abordan desde la plataforma.

- Ausencia de plan estratégico de comunicación.
- No hay personal de comunicación destinado prioritariamente a la gestión de la plataforma.
- Falta de sistematización de públicos.
- Dificultad para ampliar los públicos de la plataforma

El FODA, por su parte, fue construido colaborativamente con el área de gestión humana y luego con el área de Comunicación.

#### 3- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo son los procesos de comunicación interna y externa que hacen a la existencia y difusión de la plataforma Aldeas Educa Uy?
- ¿Qué perfil presentan los públicos de la plataforma y qué valoraciones hacen sobre esta herramienta?
- ¿En qué contexto institucional se ubica la plataforma dentro de la organización?
- ¿Qué canales se utilizan para la difusión de la plataforma?

#### 4- OBJETIVO GENERAL

Analizar los procesos y las prácticas de comunicación interna y externa que hacen a la existencia y difusión de la plataforma Aldeas Educa Uy.

#### 5- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los perfiles del público objetivo y sus intereses respecto a la plataforma Aldeas Educa Uy.
- Indagar el contexto institucional en el que se ubica la plataforma Aldeas Educa Uy.
- Identificar los canales de comunicación que se utilizan para la difusión de la plataforma Aldeas Educa Uy.

#### 6- MARCO CONCEPTUAL

En lo referente al marco teórico, y con relación a todo lo expuesto y analizado a lo largo del diagnóstico, cabe destacar que este trabajo permite la inclusión de diversos autores y temáticas que ayudan a comprender y darle sustento teórico a este trabajo.

#### 6.1 Públicos de las organizaciones

Para Ferrari y França (2011) "Las redes de públicos están compuestas por personas a quienes nos dirigimos con el objetivo de informar, persuadir y conquistar" (p.115). De acuerdo a los autores, los públicos se vinculan con una organización, y cada público tiene sus propios objetivos que pueden o no corresponderse con la misma. Poder determinar la importancia de los mismos, es fundamental para la comunicación, ya que las organizaciones dependen de ellos para su funcionamiento. Conocerlos en profundidad, tener claro su clasificación e interactuar con ellos colabora para que la organización pueda cumplir con sus objetivos.

Para Ferrari y França (2011) las posibilidades que brinda la globalización y el escaso tiempo que se necesita para difundir la información, hace que las organizaciones tengan en cuenta que los públicos pueden transformarse. Deben de conocer de la forma más amplia posible a sus públicos y mantener los vínculos de forma estrecha. "Es importante conocerles mejor, saber dónde están ubicados, y tratar con ellos para que la interacción produzca resultados productivos" (p.117).

La clasificación que establecen estos autores es la siguiente: públicos esenciales, y no esenciales. Los esenciales son los que le dan existencia a la organización, por lo que son indispensables; dividiéndose a su vez en constitutivos y no constitutivos o de soporte. Los primeros "Posibilitan la existencia de la organización, aportándole elementos y recursos para su constitución conforme a sus actividades-fin" (Ferrari, França, 2011, p.133). En cuanto a los públicos no constitutivos, si bien no son esenciales para la organización, aportan a actividades-fin, lo cual incluye la rentabilidad y productividad de las organizaciones; estos a su vez se dividen en primarios y secundarios. Los primarios son aquellos que poseen una

preponderante colaboración en las organizaciones; al tiempo que los secundarios pueden ser reemplazados sin generar grandes perjuicios en la organización.

En lo que respecta a los no esenciales, "(...) no participan de las actividades-fin, pero sí de las actividades-medio. No están asociados a los factores de producción, sino a la oferta de servicios o a la intermediación política o social (...)" (Ferrari, França, 2011, p.135).

El conocimiento de los públicos permite identificar cuáles son de mayor relevancia para las necesidades a cubrir de la organización, por lo que su mapeo es imprescindible.

#### 6.2 Relaciones públicas

Para Castillo y Ponce (2015), las relaciones públicas se pueden identificar en todo tipo de organizaciones, como ser organismos estatales, organizaciones de naturaleza social, patronales, sindicatos, partidos políticos y empresas. La importancia de la existencia de las mismas radica en que existe una "(...) necesidad de estructurar la comunicación ante las crecientes demandas de la nueva sociedad de la comunicación" (p.13). Las necesidades sobre las que hablan dichos autores se canalizan por medio de las relaciones públicas, ya que permiten gestionar la comunicación para producir su socialización.

Por otra parte, para los autores Ferrari y França (2011) las relaciones públicas debido a su naturaleza "(...) pueden ser consideradas una actividad dedicada prioritariamente a asuntos públicos, en áreas gubernamentales o en sectores organizacionales y organizaciones del tercer sector" (p.41). Se encargan de la transmisión de la información a la opinión pública de los objetivos de las organizaciones de la forma más transparente posible para demostrar las actividades que realizan en beneficio de la sociedad.

En lo que refiere a las relaciones públicas en organizaciones pertenecientes al tercer sector, es decir, sin fines de lucro, ONG's, pretenden persuadir a la sociedad para que se involucren y colaboren con sus causas para la protección de derechos, para poder lograr los objetivos para los que fueron creadas.

Una oportunidad de relaciones públicas es la identificación de una coyuntura de eventos y objetivos que ofrece un escaparate óptimo para utilizar estrategias de

comunicación con el objetivo de mejorar las relaciones internas y/o externas de una organización y, por ende, sus fines organizativos. (Xifra, 2014, p.128)

La oportunidad surge desde la detección de las fortalezas de una organización, de la forma que se vincula y se comunica con sus públicos externos e incluso con su público interno.

Para Xifra (2014) un problema de relaciones públicas surge por las debilidades que puede tener una organización con los vínculos hacia uno o más públicos. Las organizaciones se vinculan en mayor medida con algunos públicos, sobre otros, a estos se los denomina "stakeholders" pero cabe destacar que "(...) siempre hay algún colectivo que, depende de cuál sea la naturaleza de la organización, constituye un público específico de esta" (p.131). Son los denominados públicos estratégicos especiales, como por ejemplo los donantes de organizaciones sin fines de lucro.

#### 6.3 Imagen

Acerca del tema imagen, uno de los autores que hace especial énfasis en el término, es Joan Costa (2009), quien define al concepto como "La representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad" (p.58). Si bien el autor maneja el concepto de imagen en una empresa, manifiesta que es el mismo significado para cualquier otro tipo de organización.

Desde mi punto de vista, una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que esta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. (...) Empresa, puede ser, por tanto, una institución, una fundación, una industria, una entidad comercial, de servicios, una organización sin ánimo de lucro, una administración pública o un gobierno. (J. Costa, 2009, p.47)

Es importante hacer hincapié en lo que genera y produce la imagen de una organización en los públicos, es lo que diferencia a una organización del resto en la mente de las personas.

Otro autor de renombre que trata sobre la imagen organizacional es Paul Capriotti (1992), quien la define como "(...) la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización" (p.30). Dentro de esta definición, el autor rescata algunos aspectos, como por ejemplo, el papel que juegan los públicos, ya que en ellos se forma la imagen a partir de las cuestiones que la organización comunica (o no) y a su vez el papel preponderante que posee la interpretación que cada individuo tiene acerca de todo lo que percibe.

#### 6.4 Planificación estratégica

Con respecto a la planificación estratégica, Andrés Aljure (2015) dice que "(...) es un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos (...)" (p.77). A raíz de esta definición, podemos decir que se trata de un proceso importante utilizado por organizaciones y empresas para definir sus objetivos a largo plazo y a su vez, las acciones necesarias para alcanzarlos, de manera de poder garantizar que los recursos sean utilizados de manera efectiva para así poder lograr el éxito. Como menciona el autor:

La comunicación organizacional no es en sí misma un fin, sino un medio. ¿Un medio para qué? Para lograr la estrategia organizacional. Esto conlleva la necesidad de conocer y entender muy bien las particularidades de la organización y de su entorno (...). (Aljure, A, 2015, p.80)

El primer paso en la planificación estratégica es realizar un análisis de la situación, lo que consiste en la búsqueda de información necesaria para identificar el estado actual en el que se encuentra. El análisis debe evaluar tanto el entorno interno como externo para comprender las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan. Luego de ello, lo ideal es identificar y establecer los objetivos de la organización a largo plazo. Dichos objetivos deben ser claros, específicos y alcanzables. Una vez definidos los objetivos y teniendo claro el entorno en el que se encuentra, se deben desarrollar estrategias para alcanzar los mismos.

Estas estrategias son planes que conducirán las acciones futuras. Una vez que se han definido las estrategias, es necesario ponerlas en práctica. Esto implica asignar recursos, responsabilidades y llevar a cabo las acciones necesarias para ejecutar las estrategias. Es importante hacer un seguimiento y una evaluación de lo realizado hasta el momento. Las organizaciones deben acompañar constantemente el progreso en búsqueda de la obtención de los objetivos y realizar ajustes si se considera necesario.

Es de suma importancia que la planificación estratégica sea flexible como para adaptarse a cambios en el entorno o cambios en la interna de la organización (Aljure, 2015). Para lograr una buena planificación estratégica es importante involucrar a todas las partes interesadas en el proceso y comunicar de manera efectiva los objetivos y estrategias a todos los niveles de la organización. En definitiva, la planificación estratégica es un proceso que implica revisar y actualizar los objetivos y las estrategias a medida que transcurre el tiempo y también a medida que se van sucediendo cambios en la organización.

#### 6.5 Comunicación externa y canales

Como mencionamos en este marco conceptual, los demás puntos devienen en la comunicación externa; como la que "(...) ocurre a través de las fronteras de la organización entre los miembros de la organización y los representantes del entorno de la misma" (Kreps, G, 1995, p.225).

Paul Capriotti, en su texto Branding Corporativo (2009) plantea que las organizaciones poseen tres canales para su comunicación externa, estos son:

- Los medios de comunicación masivos: abarca los mensajes enviados por la organización, así como los que se encuentran masivamente tanto de los competidores y entorno en general de las organizaciones.
- Las relaciones interpersonales: las personas están inmersas e influenciados por grupos y personas, influye en la forma de percibir los mensajes.
- El contacto directo con la organización: por este medio es que las personas obtienen de "primera mano" información de las organizaciones, mediante la experiencia personal y lo vivido con el contacto con la organización es que el público recibe los mensajes.

Es así que los públicos, definidos anteriormente, reciben dos tipos de informaciones de las organizaciones, información socialmente mediada e información directamente experimentada. La primera es la información "filtrada", ya que los transmisores realizan "(...) un proceso previo de selección, interpretación y acondicionamiento de la información que le llega desde la propia organización o desde otras fuentes" (Capriotti, P. 2009, p.45).

La segunda es la información que los públicos reciben de sus experiencias personales con las organizaciones, es donde perciben por sí mismos las acciones de la organización y sus posibles variables entre el "hacer" y "decir". Mediante estos mecanismos es que los públicos reciben información y la organización manifiesta su comunicación; todo comunica en esta, desde lo más mínimo.

"El flujo de los mensajes en las organizaciones ha sido descrito tradicionalmente en términos de la estructura formal de la organización" (Kreps, 1995, p.226). El organigrama de una organización representa la estructura formal de la misma y a su vez determina las líneas de comunicación formal.

Dentro de la comunicación formal se producen 3 formas diferentes de flujos de mensajes que siguen los parámetros de comunicación establecidos en el organigrama de la organización; comunicación descendente, ascendente y horizontal.

En lo que refiere a la comunicación descendente, se desarrolla desde la alta dirección hacia los niveles inferiores jerárquicamente dentro del organigrama, es de vital importancia para dirigir el desempeño de los colaboradores de una organización.

La comunicación ascendente es la que se produce inversamente a la anterior, es decir, desde los niveles inferiores del organigrama a la alta dirección, generando retroalimentación sobre la cotidianidad que viven los empleados, compartiendo información y realidades.

La comunicación horizontal se desarrolla entre colaboradores de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, es decir, entre pares. Este tipo de comunicación genera colaboración, proporciona información para resolver conflictos y facilita el desarrollo de las tareas de los colaboradores.

Para utilizar de manera efectiva los flujos de mensajes descendentes, ascendentes y horizontales, la dirección debe estar consciente de su importancia. Los mensajes

descendentes deben ser claros, informativos y sensatos, para preparar adecuadamente a los miembros de la organización sin alejarlos. (Kreps, 1995, p.231)

#### 6.6 Comunicación y gestión

Uranga en su texto La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional (2004), presenta a Fernando Flores y su pensamiento, en este caso tomaremos una de sus definiciones, donde plantea que la organización es "(...) como el lugar donde se producen las conversaciones y estas se entienden como fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades" (Uranga, 2004, p.1).

En las organizaciones se establecen relaciones sociales, procesos comunicacionales, es decir, prácticas sociales que son determinadas por la comunicación. Se producen por el relacionamiento entre individuos, los cuales generan significado.

Se plantea que gestión y comunicación son dos conceptos que no se pueden separar, ya que toda gestión comunica, plantea Daniel Prieto Castillo, otro de los autores referenciados por Uranga; sosteniendo que la gestión, el cómo lo hacemos y en qué sentido, muestra cómo somos, como individuos y organización, y en este sentido el cómo se comunica esta misma.

"La gestión puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada" (Uranga, 2004, p.3). Está vinculada estrechamente a las decisiones que deben tomar las organizaciones al momento de optar entre diferentes alternativas.

#### 6.7 Análisis digital

El crecimiento de las redes sociales y por consiguiente el interés por analizarlas se produce cada vez con más frecuencia en las ciencias sociales y del comportamiento. Desde la mirada de investigadores se presenta la concepción de que desde el punto de vista de las redes se

logra responder preguntas de investigación de las ciencias mencionadas anteriormente, ya que las mismas proporcionan "(...) una definición formal precisa de aspectos del entorno político, económico o socio-estructural" (Wasserman, Faust, 2013, p.35). Teniendo en cuenta este punto de vista del análisis de las redes, el entorno social se manifiesta como un conjunto de "pautas o regularidades" en el relacionamiento de las unidades en las que se producen interacciones. De este relacionamiento se determina la hipótesis de la importancia de las mismas.

Para realizar un análisis se deben de tener en cuenta ciertos principios:

- La relación de los actores y sus acciones se consideran interdependientes.
- Los vínculos entre dichos actores son considerados canales de circulación de recursos.
- El entorno de los individuos que interactúan proporciona oportunidades o restricciones.
- La estructura social, política y económica como parte de las relaciones de los actores involucrados.

Los métodos para el desarrollo del análisis de redes generan contenidos formales y determinados y medidas para estructuras sociales como grupo, por ejemplo, aislamiento, prestigio, difícil de parametrizar de otra manera.

De las redes se pueden extraer datos que incluyen una o más variables estructurales con relación a un grupo de actores.

De acuerdo a la guía de accesibilidad de AGESIC (2015) la accesibilidad web refiere a que un sitio o un servicio web pueda ser visualizado y utilizado de forma apropiada, buscando llegar a la mayor cantidad posible de usuarios sin importar sus limitaciones de índole personal o de su entorno (igualdad de oportunidades para individuos que tengan alguna discapacidad visual, auditiva, cognitiva, etc).

La accesibilidad impacta en todas las personas que visitan el sitio colaborando en un aumento del público objetivo. La misma se basa en tres principios elementales: las herramientas usadas para su creación, edición de contenidos y su desarrollo con la creación de plantillas utilizadas. De la accesibilidad se desprende la premisa de utilizar equivalentes textuales para las imágenes y de texto alternativo breve.

En lo que refiere a la edición de contenidos, los mismos deben de ser de lectura sencilla, ya que si los usuarios no encuentran la información que buscan rápidamente abandonan la misma, para ello se recomienda el uso de encabezados redactando los conceptos más importantes primero, utilizar un lenguaje claro y preciso, dividir secciones que puedan resultar extensas y el uso de listas ordenadas siempre que se pueda.

En cuanto al uso de los enlaces, los mismos deben de contener un texto conciso para poder acceder a la información con rapidez y facilidad, si bien son necesarios se sugiere no utilizarlos de forma excesiva.

En relación con la presentación visual y estética de los portales, AGESIC recomienda no aplicar estilos personales y utilizar los criterios predefinidos por los desarrolladores para respetar la homogeneidad de los sitios.

#### 7- ANTECEDENTES

A partir del proceso de relevamiento de antecedentes realizado se identificaron trabajos vinculados al rol de las ONG en nuestro país y sus orígenes, investigación de grado sobre comunicación del tercer sector y dos trabajos de intervención y análisis sobre la comunicación de Aldeas Infantiles.

De acuerdo con Norma Míguez Michelena (2001), en el marco de su trabajo de grado en Ciencias Sociales, las ONG intervienen en nuestro país en diversas áreas como son el medio ambiente, trabajo, educación, investigaciones sociales, niñez, juventud, entre otras. Estas intervenciones van realizando una trama "(...) en una agenda básica de desarrollo en diferentes coyunturas y escenarios políticos del País" (p.4). Asimismo, sostiene que las ONG han profundizado la tarea de realizar convenios con diversos organismos del Estado y de organismos internacionales al cabo de los años sin perder la autonomía.

Tal como plantea la autora Michelena (2001), este tipo de organizaciones comienzan a surgir en nuestro país en la década del 50, donde el Estado era paternalista y exclusivamente se encargaba de la protección social. Llegados los años 60, se produce la crisis del Estado de Bienestar, con olas de movimientos sociales en curso, se produjeron cuestionamientos de legitimidad del Estado que culminó con la aparición del militarismo en los años 70. En esta

oscura época donde la libertad de expresión era coartada, las ONG opusieron resistencia contra el régimen. Durante el proceso de la transición hacia la democracia, la participación de la sociedad civil en los problemas sociales provoca un crecimiento de este tipo de organizaciones. Tras un nuevo escenario político en Latinoamérica (reformas estatales) en la década de los 90, surgieron nuevos desafíos para las organizaciones no gubernamentales para negociar con el Estado y poder hacer frente a diversos problemas sociales.

Por otra parte, otro antecedente a destacar es la investigación que realizó Eugenia Etkin (2020) sobre las organizaciones sociales pertenecientes al denominado tercer sector. Este tipo de organizaciones "(...) ejercen un peso político, económico, cultural e ideológico en las comunidades que están insertas. La sociedad civil se constituye como un actor relevante que puede incidir en las agendas políticas y también mediáticas" (p.110).

Diversos estudios confirman la importancia de la comunicación en este tipo de organizaciones, ya que muchas de ellas realizan una crítica a los sistemas económicos y políticos de la actualidad. De acuerdo a Etkin (2020), la relevancia que tienen este tipo de organizaciones en el ámbito social se produce porque son visibilizadas por la sociedad como actores confiables en comparación con otras instituciones, algunas propuestas de ONG han resultado en leyes. Para la autora existe un "vacío" en lo que refiere a la especificidad de la comunicación en las organizaciones de carácter social, por lo que reflexiona sobre la posibilidad de identificar un tipo de comunicación propio del tercer sector.

Etkin (2020) plantea que se debe identificar a este tercer sector con una comunicación propia y con rasgos específicos diferentes a otro tipo de organizaciones, teniendo las teorías sobre comunicación que contemplar estas particularidades y las forman como se vinculan con diferentes actores. Las organizaciones civiles intervienen en territorio de diversas formas, "(...) trazan diferentes objetivos, formas de organizarse, tipos de financiamiento, y asumen adscripciones ideológicas distintas, que configuran un campo altamente complejo" (p.29). Asimismo, la autora sostiene que existen tres pilares determinantes para gestionar la comunicación en las organizaciones civiles: la planificación, las personas responsables de gestionarla y la interrelación con distintos actores. Mediante la gestión de la comunicación se puede analizar y organizar los lineamientos que determinarán las conversaciones en las organizaciones.

Con relación a lo expuesto, Aldeas Infantiles se constituye como ONG. Su razón de ser es intervenir en territorio para garantizar la protección de niños, niñas y adolescentes, aspectos que son de gran sensibilidad para la sociedad y el Estado.

Siguiendo con otro de los antecedentes, en marzo de 2023, la empresa Equipos Consultores realizó una consultoría en comunicación referida al posicionamiento de las ONG y fundaciones en la sociedad uruguaya (Monitor de Solidaridad, Equipos Consultores, 2023). Dicha consultoría tuvo como finalidad colaborar con organizaciones de la sociedad civil mediante el relevamiento de información sobre la imagen ante la sociedad uruguaya y sobre las diversas formas de colaboración del público hacia las mismas.

El marco metodológico de la consultoría describe que las encuestas fueron realizadas entre el 22 de febrero y el 1º de marzo de 2023 a una población mayor de 18 años por medio de celular, donde se obtuvo una muestra de 401 encuestas completas. La muestra fue analizada posteriormente según variables de sexo, región, edad y nivel educativo en consideración con la Encuesta Continua de Hogares realizada en 2021. Del interrogante de la encuesta de percepción "¿Qué ONG, es decir, organizaciones no gubernamentales que trabajen en Uruguay, conoce Ud.? ¿Y en segundo lugar? ¿Y en tercer lugar?", se desprende que la más nombrada fue UNICEF, en segundo lugar, Aldeas Infantiles y en tercer lugar Animales sin hogar (Monitor de Solidaridad, Equipos Consultores, 2023, p.10).

Sobre la percepción de la confianza y transparencia de Aldeas, los datos obtenidos reflejan la imagen positiva que tiene la organización a nivel social, la siguiente gráfica visualiza lo expuesto anteriormente:



Monitor de Solidaridad, Equipos Consultores, Página 17.

La investigación plantea en sus conclusiones que existe un crecimiento en el conocimiento de la población hacia este tipo de organizaciones en comparación con una investigación anterior. Por otra parte, se sostiene que las fundaciones tienen porcentaje más alto de conocimiento en la población que las ONG, por lo que comparándolas en la misma categoría se desprende que en los primeros lugares se encuentran Fundación Teletón y Fundación Pérez Scremini junto a UNICEF y a Aldeas Infantiles.

Contrastando con una investigación anterior, desde esta consultoría se plantea que hubo un aumento en la confianza promedio en las organizaciones y en lo que refiere a la utilidad de las mismas se mantienen los valores. Por otra parte, se desprende de ese estudio que el 80% de los encuestados piensa que estas brindan soluciones a las personas a las cuales prestan ayuda.

Es importante destacar, además, que se registró un crecimiento en la recordación publicitaria de organizaciones como las fundaciones y ONG, particularmente en lo que refiere a la televisión.

En cuanto a las donaciones que realiza la sociedad, los porcentajes se mantienen con respecto a relevamientos anteriores. Este dato reafirma la confianza que tienen las personas hacia este tipo de organizaciones. El 30% de los encuestados es donador frecuente, con la mayor cantidad de donantes figura UNICEF en primer lugar y luego Fundación Teletón. Aldeas Infantiles y Fundación Pérez Scremini también son mencionadas en este punto. La forma de donación más común de la sociedad es mediante el dinero, siendo casi un 90% del porcentaje de donaciones. También se realiza la compra de productos específicos y donación de alimentos y vestimenta, entre otros. Si bien los entrevistados demostraron la disposición que existe para efectuar donaciones, destacaron que las fundaciones y ONG deben recibir financiamiento del Estado y de empresas.

A partir de la encuesta realizada, se pudo visibilizar las diversas concepciones que se tiene sobre Aldeas Infantiles, se destaca principalmente el concepto de una organización solidaria y con carácter internacional. De acuerdo con esta consultoría, en el imaginario de la población entrevistada está presente la idea de que Aldeas Infantiles realiza trabajos vinculados a brindar hogar a niños y niñas que han sido abandonados o que han quedado huérfanos y a la protección del derecho a vivir en familia y a no ser separados de la misma (Monitor de Solidaridad, Opción Consultores, 2023). Asimismo, este trabajo plantea que más de la mitad

consideran que Aldeas trabaja con niños, niñas y adolescentes y sus respectivas Familias. Los componentes más reconocidos para los entrevistados son los equipos técnicos y los hogares.

Por otra parte, se ubica un segundo estudio sobre la comunicación de Aldeas Uruguay, realizado por estudiantes de la Universidad Católica en el año 2017. Dado que este trabajo es de carácter confidencial, sólo se pudo tener acceso a elementos generales que de él se desprenden y que fueron compartidos por la organización.

El trabajo consistió en la realización de un diagnóstico de comunicación interna de Aldeas. De ese proceso de indagación se desprende, según la organización, que las diversas áreas de la oficina nacional contaban con formas de trabajo y funcionamiento distinto entre sí. Al tiempo que, si bien se detectaba un buen clima organizacional, dichas diferencias, sumadas al desconocimiento de las tareas y responsabilidades de cada espacio, provocaban fragmentación entre las áreas, generando que la oficina no funcionara de forma operativa y unitaria.

A su vez, el diagnóstico sostenía que ciertos colaboradores no contaban con información suficiente en relación con las modificaciones programáticas que se producían en la organización ni a las proyecciones de las mismas. Algunos percibían que se trataba de un asunto específico del área de Desarrollo de Programas y que se habían enfocado desde una perspectiva racional, dejando de lado aspectos emocionales presentes en todo proceso de cambio organizacional, como por ejemplo, miedo, incertidumbre, frustraciones, etc. Esta situación perjudicaba el desarrollo de las nuevas formas de trabajo.

De acuerdo con la organización, la realización de ese diagnóstico de comunicación interna se situó en un momento en el que el subsidio de Aldeas Infantiles Internacional venía disminuyendo de forma paulatina año a año, por lo que la organización enfrentaba el desafío de tener que alcanzar su auto sostenibilidad para el año 2020. Sobre este punto, se detectó que algunos colaboradores percibían que la meta era una responsabilidad exclusiva del área de Desarrollo de Fondos, siendo que el lineamiento estratégico de la dirección nacional buscaba generar la auto sostenibilidad desde todos los niveles de la organización.

# 8- METODOLOGÍA

El diagnóstico llevado adelante es de carácter descriptivo, exploratorio, analítico, al tiempo que presenta un abordaje metodológico mixto, puesto que articula técnicas cualitativas y cuantitativas. "Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (Baptista, Fernández, Sampieri, 2014, p.92). Se espera recabar información sobre los conceptos o variables de la investigación.

El presente diagnóstico describe características de la estructura, del funcionamiento y de los y las colaboradoras de la organización para poder realizar un análisis de la situación actual de la misma.

En lo que refiere a los estudios exploratorios, los mismos se realizan "(...) cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes" (Baptista, Fernández, Sampieri, 2014, p.91). Esto se manifiesta desde la revisión de literatura, se desprende la existencia de escaso material para abordar el problema de estudio en cuestión o se quiere abordar desde otras perspectivas conocidas.

La organización nos facilitó documentos internos (memorias, manual de procesos, encuesta de percepción, entre otros) que nos permitieron ayudar a contextualizarla, asimismo extrajimos datos de su página web y de la plataforma Aldeas Educa Uy para obtener datos para poder determinar el análisis digital.

El carácter analítico permite examinar los datos obtenidos y registrarlos para obtener las respuestas a las preguntas de investigación. "Con el material transferido a la computadora es necesario volver a examinar todo el material (explorar el sentido general de los datos) en su forma original (notas escritas, grabaciones en audio, fotografías, documentos, etc.)" (Baptista, Fernández, Sampieri, 2014, p.422).

En dicho proceso debemos procurar que la información esté completa y que tenga calidad para poder ser analizada, es decir, que las grabaciones de los audios de las entrevistas se escuchen correctamente, que los documentos recabados puedan leerse sin inconvenientes para alimentar de información a las bitácoras. De acuerdo a lo planteado por Sampieri, las bitácoras posibilitan al investigador el registro de anotaciones de lo que analiza y percibe durante el proceso de investigación, asemejándose a una especie de diario personal.

Como ya fue mencionado, este diagnóstico presenta un abordaje metodológico mixto, ya que articula técnicas cualitativas y cuantitativas. El enfoque mixto permite incorporar y analizar datos cuantitativos y cualitativos, que forman y hacen parte de una interpretación que se enriquece de toda la información que se recolecta en su conjunto. "Chen (2006) los define como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno (...)" (Baptista, Fernández, Sampieri, 2014, p.534).

Es sumamente preponderante precisar la razón por la cual se utiliza este abordaje a la hora de realizar este diagnóstico. La complejidad que presenta el estudio y análisis de esta organización implica tener en cuenta aspectos de la realidad objetiva (aquello tangible de la organización) y aspectos de la realidad subjetiva (aquella que se compone de las realidades y situaciones vividas por los individuos de la organización). Por esta mencionada complejidad que se presenta, es necesario el enfoque mixto, ya que permite esa amplia mirada y análisis que abarca una mayor cantidad de aspectos que forman y hacen al estudio e investigación en curso.

Se aplicó como técnica cuantitativa de relevamiento de información y datos, una encuesta, a través de un formulario de Google Forms. Esta técnica nos permite conocer la opinión de personas sobre un tema determinado. Según los autores Baptista, Fernández y Sampieri (2014) el

Desarrollo de tipologías: el análisis de un tipo de datos produce una tipología (un conjunto de categorías sustantivas), que luego es usada como marco de referencia para aplicarlo en el análisis de contraste de datos. Por ejemplo, realizar una encuesta (CUAN) y generar dimensiones mediante el análisis de factores, las cuales se utilizan

como tipologías para identificar temas en datos cualitativos, producto, digamos, de observaciones y entrevistas. (p.575)

La finalidad de la encuesta aplicada fue poder obtener una serie de respuestas, claras y determinantes, que ayudarán a comprender aquellos aspectos y dificultades que se presentaron durante el desarrollo y utilización de la plataforma Aldeas Educa Uy. Esta herramienta se aplicó, por un lado, a un universo total de 46 personas que se inscribieron al curso dictado por la plataforma, obteniendo un porcentaje total de 15.21% respuestas. Para la creación del formulario de encuesta se utilizaron los criterios de la escala de Likert para obtener un margen amplio y no limitar a los encuestados en sus respuestas. Considerando el porcentaje de respuesta, la muestra es no representativa, ya que no refleja el universo de datos, por lo cual podemos decir que se trata de un sondeo de opinión.

Por otra parte, en lo que refiere a las técnicas cualitativas, se realizaron 8 entrevistas semiestructuradas en profundidad, con la finalidad de poder reconocer escenarios y situaciones de la organización. "Las entrevistas se utilizan para estudiar un número relativamente grande de personas en un lapso relativamente breve si se lo compara con el tiempo que requeriría una investigación mediante observación participante" (Taylor, Bogdan, 1984, p.103).

Fueron entrevistados integrantes del equipo de comunicación con el objetivo de poder obtener un panorama de la organización y a lo que refiere estrictamente a temas comunicacionales. Además, se entrevistó a integrantes del área de gestión humana y de marketing para recabar información sobre la gestión de la plataforma y para obtener una contextualización de la misma dentro de la organización. Por otra parte, se realizaron entrevistas a dos referentes de programas para contextualizar a la organización en el territorio donde estos se desarrollan. A su vez, para obtener información sobre lineamientos estratégicos y proyecciones a futuro de la plataforma entrevistamos a un miembro del Directorio.

En lo que refiere a "Las entrevistas semi-estructuradas presentan una pauta de temas o preguntas bastante definida. El investigador se ciñe a ella y la utiliza como guía ineludible (...)" (Irazábal, Martorelli, Ponce, Santangelo, 2010, p.4).

Se confeccionó un árbol de problemas, el cual fue validado con la organización. Es una herramienta que nos permitió identificar los problemas detectados durante el trabajo de campo, los cuales permiten "(...) poder entender las relaciones de causalidad (causa-efecto) y así obtener un diagnóstico lo más "objetivo" posible" (Banco Interamericano de Desarrollo, 2004, p.13).

Asimismo, y de manera complementaria, se aplicó un análisis FODA para poder ordenar la información recabada y de esta manera conocer más características de la organización. "La evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conoce como Análisis FODA (...)" (Kotler, Keller, 2012, p.48).

# 9- ANÁLISIS

Para el análisis del presente diagnóstico resultó de vital importancia cada una de las instancias colaborativas que tuvimos para la validación del árbol de problemas y la construcción colaborativa del FODA con la organización. A su vez, la elaboración de las entrevistas a distintos integrantes y sectores de la organización, la recolección de datos y otras técnicas metodológicas brindaron insumos que permitieron enriquecer el presente análisis.

#### **Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades		
<ul> <li>Plataforma integral e intuitiva.</li> <li>Plataforma económica para los</li> </ul>	➤ Ausencia de plan estratégico de la plataforma con visión a largo plazo.		
recursos de la organización.  > Curso autoadministrado.  > Capacitarse a distancia, poder llegar al interior del país.  > Con proyección a poder	➤ Los encargados de dictar los cursos no son docentes, por lo que su preparación requiere de mayor tiempo y esfuerzo (*) (capacidades pedagógicas).		

- internacionalizar las ofertas de los cursos.
- ➤ Articular conocimiento de Aldeas con otras organizaciones y saberes.
- Permite alojar toda la información de la organización.
- > (\*) Propuesta educativa apunta al trabajo de campo. Los docentes tienen gran experiencia en este punto.
- > (\*) Evidente crecimiento en la cantidad de seguidores de las redes sociales, puntualmente en Instagram y en LinkedIn.

- Diseño (interfaz de usuario).
- ➤ Los contenidos de los cursos insumen tiempo para ser preparados.
- ➤ (\*) Escasos recursos técnicos para elaborar los cursos.
- Métodos de pagos limitados (no están habilitadas las redes de cobranza).
- ➤ La cantidad de horas del curso no se especifica en el certificado final de aprobación.
- ➤ No se identifica el origen del público que accede a la plataforma.
- (\*) Aldeas no está posicionada como capacitadora educativa.

# **Oportunidades**

- Búsqueda de vinculación con otros referentes que gestionan plataformas educativas.
- Posibilidad de articulación con otros actores de organizaciones similares.
- Posibilidad de compartir el saber de la organización sobre crianza y prevención de maltrato.
- Bonificaciones sobre la matrícula a algunos públicos (Colaboradores internos y Fipana).
- ➤ Posicionar la plataforma a nivel nacional e internacional.

#### Amenazas

- > (\*) Competencia (amplia oferta de plataformas y cursos de temáticas similares). Sin embargo, son de carga horaria totalmente distinta y de diferentes costos.
- Situación económica de la región.
- > Falta de público que compre el curso.
- > (\*) Si se presenta una crisis que perjudique la imagen de Aldeas podría repercutir en la plataforma.
- ➤ (\*) Escasa oferta laboral en el mercado para los trabajos de índole

- Encuesta de satisfacción al final del curso (proporción de datos sobre la misma).
- ➤ La plataforma posibilita la obtención de ganancias e ingresos para la organización.
- \* (\*) Posicionar a la organización como referente en temáticas de protección, derechos y cuidados de niños, niñas y adolescentes.
- (\*) Posibilidad de ampliar la oferta asincrónica con encuentros presenciales.
- (\*) Posibilidad de generar una bolsa de trabajo para que los usuarios de la plataforma sigan en contacto con la organización.

social.

- > (\*) Disminución de políticas públicas en lo que refiere a la protección de niños, niñas y adolescentes.
- ➤ (\*) Posicionamiento de las ONG en general en lo que refiere a la transparencia de las mismas.

(\*) Referencia a lo aportado por la organización.

La confección del árbol de problemas y del FODA resultaron valiosos para conocer la perspectiva de la organización sobre los problemas detectados y sobre los diferentes aspectos planteados en el FODA, ya que además de detectar los problemas, resultaba constructivo destacar las fortalezas y oportunidades de Aldeas con visión a la plataforma educativa.

Del árbol se desprende que la causa de los problemas identificados, es la dificultad en la planificación y gestión estratégica de la comunicación de la plataforma Aldeas Educa Uy.

Los problemas identificados fueron los siguientes:

- Falencia en la gestión de las relaciones públicas.
- Escaso vínculo con medios de comunicación y con actores claves vinculados a los temas que se abordan desde la plataforma.
- Ausencia de plan estratégico de comunicación.

- No hay personal de comunicación destinado prioritariamente a la gestión de la plataforma.
- Falta de sistematización de públicos.
- Dificultad para ampliar los públicos de la plataforma.

# 9.1 Falencia en la gestión de las relaciones públicas

Sobre la falencia detectada en la gestión de las relaciones públicas podemos establecer que, si bien la organización visualiza a la plataforma Aldeas Educa Uy como un facilitador y una apuesta para que los derechos de los niños, niñas y adolescentes estén y tengan su lugar en la agenda pública y a su vez posicionarse como referente educativo en esas temáticas, a pesar de ello existe un escaso vínculo con los medios de comunicación y con actores claves vinculados a los temas que se abordan desde la plataforma.

En concordancia con lo planteado en el marco conceptual, y con los autores Ferrari y França, las relaciones públicas, por su esencia, son apreciadas como una actividad relacionada principalmente a asuntos públicos en diversas organizaciones y en las denominadas del tercer sector, tal como es Aldeas Infantiles.

Es importante la gestión de las relaciones públicas, ya que las mismas son aquellas que posibilitan transmitirle a la opinión pública los objetivos que tienen este tipo de organizaciones. Gestionar oportunidades de relaciones públicas le permitiría a Aldeas la ejecución de los fines organizativos propuestos.

#### 9.2 Escaso vínculos con medios de comunicación

La diligencia de las oportunidades deviene de poder identificar las fortalezas de una organización en cuanto a cómo se vincula y cómo se comunica con sus públicos, ya sean externos o internos.

El no gestionar oportunidades va de la mano con la escasa visibilidad de la plataforma, ya que no tienen pensado al momento pautar acciones de prensa a futuro para seguir difundiéndola, por lo cual no se logra ubicar el tema en agenda sin que se produzca el vínculo y la colaboración de los medios de comunicación.

#### ENTREVISTA 2

"A: Bien. ¿Han trabajado con otros actores, por ejemplo, medios de comunicación o agencias para difundir la plataforma?"

"B: Bueno, para la difusión de la plataforma, específicamente no.(...) A veces con los pocos espacios con los que contamos, tratamos de ver cuál es la prioridad en el momento y no es que Aldeas Educa no sea una prioridad, pero sí, a veces el tiempo de la nota te queda muy corto, entonces vas a plantear un tema de protección y prevención al maltrato, aprovechas a decir que, que tenés los teléfonos de colaboración y además sumar la plataforma esta, es como, es un montón, entonces no hemos generado notas específicas".

#### ENTREVISTA 5

"B: Bien C, para empezar, ¿qué acciones de prensa realiza Aldeas para seguir promocionando la plataforma?"

'C: Acciones de prensa, es decir, como comunicación externa con medios de prensa, ninguna. No, hoy por hoy ninguna".

Por un lado, se detecta el escaso vínculo con medios de comunicación y con actores claves vinculados a los temas que se abordan desde la plataforma. Sin embargo, en el análisis FODA realizado colaborativamente, se entiende que, a futuro, el relacionarse con otros actores, incluso con otros referentes que gestionen plataformas educativas y el generar espacios en los medios de comunicación, pueden ser oportunidades para potenciar la difusión y el desarrollo de la plataforma Aldeas Educa Uy.

# FODA - FORTALEZA

Articular conocimiento de Aldeas con otras organizaciones y saberes.

Por otra parte, el área de gestión humana y el departamento de comunicación no descartan la posibilidad de ampliar la oferta asincrónica con encuentros presenciales para tener otro tipo de acercamiento a los públicos a los cuales se dirigen los cursos.

En relación con lo antes expuesto, se dificulta, además, el objetivo de posicionar a la organización como referente educativo. Como manifiesta Joan Costa, la imagen es considerada un valor estratégico de las organizaciones que permite la posibilidad de lograr diferenciarse del resto de las organizaciones en la mente de los individuos. Justamente, ese diferencial es el que quiere lograr Aldeas, el poder consolidarse como un referente y transmisor de educación, utilizando como herramienta a la plataforma.

#### FODA - OPORTUNIDAD

Posibilidad de compartir el saber de la organización sobre crianza y prevención de maltrato.

La organización busca posicionarse desde un lugar de profesionales que trabajan en territorio y que generan conocimiento; de esta forma pueden lograr acercarse a otros profesionales y construir un perfil de organización referente en temas de infancia y adolescencia, valiéndose de la experiencia en territorio de sus colaboradores. Dicha experiencia buscan que sea transmitida mediante los cursos, lo cual brindaría una oportunidad de diferenciarse ante las demás ofertas educativas.

La plataforma Aldeas Educa Uy es un puntapié para cooperar en la construcción de un nuevo posicionamiento en el ámbito académico que permita que la organización se desarrolle como una institución referente. A la Dirección le interesa enfáticamente lograr este posicionamiento, ya que existe la premisa de que Aldeas Infantiles posee conocimiento acumulado, por lo que se busca gestionarlo y compartirlo.

#### ENTREVISTA 2

"A: Bien. Ahora, ¿tienen proyecciones de acciones a realizar para posicionar a la organización en el ámbito académico, además de la plataforma?"

"B: Bueno, en realidad sí, nos gustaría. Es un poco la idea de...(...)Todavía no lo tenemos delineado, creemos que Aldeas Educa puede ser como un lindo puntapié para, para establecer estos vínculos con el ámbito académico, pero, pero bueno, eso".

# ENTREVISTA 3

"A: realmente hay un montón de conocimiento acumulado y hay que poder compartirlo y gestionarlo, pero también para eso tenés que ser cierta referencia".

#### ENTREVISTA 3

"A: Ser una excusa en esto de querer avanzar hacia un posicionamiento en el ámbito académico, que es algo, que, que a esta dirección le interesa mucho".

De acuerdo al FODA, se desprende que la organización pretende compartir sus conocimientos y saberes acumulados sobre la temática de protección de derechos de la niñez y la adolescencia. A mediano-largo plazo considera una oportunidad el poder posicionarse como referente educativo a nivel nacional y con vista a futuro a nivel internacional.

Dentro de las debilidades con las que se enfrenta actualmente Aldeas para lograr el posicionamiento deseado, es que la misma no es reconocida como una organización encargada de transmitir conocimientos a través de capacitaciones para los públicos de interés.

#### FODA - DEBILIDAD

Aldeas no está posicionada como capacitadora educativa.

Por otra parte, existen otras organizaciones con amplia oferta de cursos en temáticas similares, y si bien los mismos tienen diversos costos y cargas horarias (algunos son gratis) no dejan de ser una posible amenaza para que Aldeas logre posicionarse como capacitadora. Es por ello que la organización pretende aprovechar la experiencia de trabajar en campo como diferencial en sus propuestas educativas. A su vez, no dejan de ser amenazas, pese a ser ajenas a la organización, el posicionamiento de las ONG en general en lo que refiere a la transparencia de las mismas, ya que esto puede impactar en el imaginario social de los públicos al momento de elegir a Aldeas como capacitadora.

Por otra parte, si se presenta una crisis que altere el orden y funcionamiento de la organización, podría repercutir de forma negativa en la imagen de Aldeas como organización y por ende en la propia plataforma Aldeas Educa Uy. La situación económica de la región y la falta de políticas sociales repercute en la oferta laboral en el mercado para los trabajos de índole social, estas fueron consideradas amenazas que pueden interferir en el aumento de la matrícula

#### FODA - AMENAZA

Falta de público que compre el curso.

# 9.3 Ausencia de plan estratégico de comunicación

La ausencia de estrategia, en lo que respecta a las acciones de difusión de la plataforma, imposibilita que la organización logre el objetivo de la visión organizacional que tienen respecto al posicionamiento que le otorgará la plataforma. Asimismo, existe una carencia de estrategias de comunicación definidas e indicadores para evaluar la comunicación de la plataforma. La organización reconoció que no se alcanzó a realizar instancias de focus group que permitieran brindar más información sobre el panorama para el lanzamiento de la plataforma. Aldeas admite que sacrificaron este tipo de instancias que resultan de gran valor para recabar información porque el curso estaba siendo lanzado más tarde de lo que tenían pautado en su cronograma.

# ENTREVISTA 5

C: "(...) no tuvimos un, un momento capaz como de más, de Focus Group o una instancia así más de colaboradores, que lo pensamos en nuestro calendario, la realidad es que el curso terminó saliendo más tarde lo que preveíamos y eso fue como una de las cosas que sacrificamos para que saliera en tiempo".

# FODA - DEBILIDAD

Ausencia de plan estratégico de la plataforma con visión a largo plazo.

En lo que refiere al lanzamiento del segundo curso pautado para el mes de noviembre, el mismo debió ser postergado por los tiempos que insume la construcción y elaboración y en relación con los recursos materiales que tiene Aldeas para poder producirlo.

La preparación de los contenidos de los cursos, insumen tiempo de elaboración debido a los escasos recursos técnicos con los que cuenta Aldeas en su haber. Por otra parte, los encargados de dictar los cursos no son docentes, por lo que su preparación requiere de mayor tiempo y esfuerzo, ya que si bien tienen vasta experiencia en trabajo de territorio, lo cual es una gran ventaja para que Aldeas Educa Uy se diferencie del resto de las propuestas educativas de otras organizaciones, no poseen capacidades pedagógicas, por lo que les cuesta más desenvolverse a la hora del grabado del curso.

#### FODA - DEBILIDAD

Los encargados de dictar los cursos no son docentes, por lo que su preparación requiere de mayor tiempo y esfuerzo (capacidades pedagógicas).

Los contenidos de los cursos insumen tiempo para ser preparados.

Escasos recursos técnicos para elaborar los cursos.

De las consultas recibidas por la organización, una falencia para la comodidad de los usuarios es que los métodos de pagos no incluyen las redes de cobranza, lo cual puede significar una limitación para el que tenga intenciones de inscribirse.

# FODA - DEBILIDAD

Métodos de pagos limitados (no están habilitadas las redes de cobranza).

En referencia a la postura de Aljure, en relación con la planificación estratégica, se puede establecer que se trata del proceso que realizan las organizaciones para poder delimitar los objetivos a futuro y las consecuentes acciones que serán fundamentales para su alcance, para que de esta forma los recursos utilizados sean empleados de forma efectiva.

En cuanto a la disponibilidad de recursos que posee la organización, existe una falta de personal de comunicación destinado para realizar prioritariamente tareas de difusión de la plataforma, es por ello que se dificulta potenciar y prestarle especial importancia a la difusión de la misma.

No disponen de un calendario fijo de publicaciones, esto se debe a que el área de Comunicación tiene un importante caudal de trabajo que excede a la generación de contenido en redes y, por tanto, priorizan otras cuestiones. Si bien Aldeas entiende que no es necesario realizar publicaciones con periodicidad, en relación con Aldeas Educa Uy, hay escaso contenido en sus redes, sin tener en consideración las pautas publicitarias que si las llevan a cabo.

#### ENTREVISTA 1

"No hemos definido con respecto a la unidad, ningún tipo de plan de comunicación a futuro y lo vemos como algo súper interesante en el sentido de que es un paso grande, porque la organización venía generando un acumulado de conocimientos que sí habíamos acompañado más desde el desarrollo editorial".

#### ENTREVISTA 3

"A: pero no llegamos a hacer una, una cuestión de pensar un plan de comunicación estratégico para también acompañar esto del posicionamiento, fue como la, la difusión para generar inscripciones".

En ocasiones ocurre que se generan materiales para distribución y difusión con escaso tiempo, por lo que el equipo de comunicación de Aldeas debe de trabajar arduamente para cumplir con las fechas de publicaciones de otros asuntos que conciernen a la organización.

En casos en los que hay fechas claves de campañas específicas, se genera material para compartir, dosificando los mismos a medida que transcurren dichas campañas. Tienen un grueso número de colaboradores que siempre están atentos a las publicaciones y las van compartiendo. Desconocen exactamente el número, sin embargo, hay muchos colaboradores que replican la información publicada, esto contribuye a la difusión.

En cuanto a las fortalezas reconocidas, Aldeas estima que la plataforma es integral e intuitiva en cuanto a su funcionamiento. A su vez, otra ventaja es que no le implica a la organización grandes esfuerzos económicos, ya que el mantenimiento de la plataforma no requiere un agotamiento de recursos, recordando que Aldeas es una ONG de carácter social, por lo que debe salvaguardar los recursos obtenidos.

La plataforma posibilita la obtención de ganancias e ingresos para la organización. Además, permite alojar toda la información de la organización, por lo que puede considerarse como una herramienta de vital importancia para Aldeas.

#### FODA - FORTALEZA

Plataforma integral intuitiva.

Plataforma económica para los recursos de la organización.

Al ser la metodología de un curso autoadministrado, los usuarios tienen la ventaja de realizarlo a su conveniencia de horarios sin encontrarse limitados por otras actividades que realicen. En este punto, el capacitarse a distancia, genera la posibilidad de que los usuarios lo puedan realizar desde cualquier lugar del país.

En otro orden, Aldeas brindó bonificaciones sobre la matrícula a algunos públicos como sus colaboradores internos, a pesar de que la plataforma no esté dirigida a ellos. Por otra parte, le brindó bonificaciones a Fipana (Federación de Instituciones de Protección y Acogimiento de la Niñez y Adolescencia). Otras bonificaciones a futuro para otros actores podrían resultar beneficiosas para aumentar la matrícula, así como la posibilidad de generar una bolsa de trabajo para que los usuarios de la plataforma sigan en vinculación con la organización.

# FODA - OPORTUNIDAD

Bonificaciones sobre la matrícula a algunos públicos (Colaboradores internos y Fipana).

# 9.4 No hay personal de comunicación destinado prioritariamente a la gestión de la plataforma

En cuanto a la dimensión de comunicación externa, para Kreps, la misma se manifiesta por medio de las fronteras de las organizaciones, entre sus miembros, y los representantes ubicados en el entorno de las mismas. Para hacer efectiva la comunicación externa se utilizan diversos canales. Estos se clasifican, según Capriotti, en los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización.

Como ya se mencionó en otros puntos del análisis del presente diagnóstico, debido a la falta de personal de comunicación destinado para realizar prioritariamente tareas de difusión de la plataforma, se dificulta potenciar y prestarle especial importancia a la difusión de la misma.

# ENTREVISTA 5

"C: Hoy por hoy, no hay como un mantenimiento en donde, no sé, todos los meses se suba algo en Instagram o algo similar, no lo estamos haciendo, eso sí lo estamos haciendo a través de los mails y de campañas de mailing, pero las redes sociales, se utilizan específicamente para, para el inicio de la plataforma y que salió el primer curso, pero como todavía no ha salido otro curso o no hay un nuevo producto para promocionar las redes sociales, han quedado como más asociadas a eso y no se volvieron a mover".

#### ENTREVISTA 2

"B: No tenemos un calendario fijo de publicaciones, primero porque el área en realidad tiene un caudal de trabajo que excede únicamente a la generación de contenidos para redes. Como les contamos la otra vez, tenemos una variedad de trabajos que van, eso de tener reuniones presenciales con los equipos de programas pensando en una estrategia local de comunicación, hasta la corrección de un material que tenemos que editar".

# 9.5 Análisis digital

Para la elaboración del análisis digital, se llevó a cabo una exhaustiva observación y caracterización de los contenidos que la organización comparte en sus canales digitales. Se

tuvo en cuenta para dicho análisis a las cuentas de Instagram, Facebook, LinkedIn, el sitio web de Aldeas Infantiles y la plataforma Aldeas Educa Uy, que son los principales canales mediante los cuales la organización desarrolla su comunicación externa.

Aldeas, por medio de sus redes sociales, pretende comunicar la difusión de la plataforma y por ende la venta del curso lanzado y de los próximos a lanzar. Se invita a los públicos a conocer la nueva plataforma educativa, dando a conocer su objetivo, el de compartir el conocimiento generado en la práctica y acercarlo a personas que trabajen con estas temáticas. El uso del material ha sido difundido para el lanzamiento de la plataforma en publicaciones puntuales en las redes y se ha pautado desde abril a octubre, todos los meses, durante los primeros 10 días.

De la revisión del comportamiento de las redes de Aldeas y de la plataforma específicamente se pueden apreciar los siguientes datos estadísticos:

En cuanto a Instagram, se puede encontrar un acceso directo a la plataforma en novedades. Respecto a las publicaciones en el feed, existe una publicación fijada de fecha 14 de marzo del corriente año. En dicha publicación se visualizan comentarios, los cuales algunos fueron respondidos y otros no. El denominador común son consultas solicitando mayor información acerca de la plataforma y el curso.

En el segmento de historias destacadas, no hay ninguna publicada haciendo alusión a la plataforma Aldeas Educa Uy, sino que se encuentran destinadas a otros aspectos de la organización, como por ejemplo las fechas clave que destaca Aldeas a lo largo del año.

En lo que refiere a los reels, existe uno solo publicado acerca de la plataforma Aldeas Educa Uy, el cual tiene 8489 visualizaciones.

# Pauta Instagram

Cantidad de comentarios en la publicación sobre Aldeas Educa Uy.	Cantidad de likes.	Cantidad de veces que se compartió la publicación sobre Aldeas Educa Uy.	Número de impresiones.	Número de clics en los enlaces
9	142	103	296.168	3127

# Pauta Facebook

Cantidad de comentario s en la publicació n sobre Aldeas Educa Uy.	Cantida d de likes.	Cantidad de veces que se compartió la publicació n sobre Aldeas Educa Uy.	Número de impresion es.	Número de impresion es en el enlace.	Número de impresion es en Messenge r.	Número de clics en el enlace en Messenge r.
4	22	21	550.714	7740	481	1

Asimismo, se puede destacar que de la información brindada por la organización, se observa que Audience Network presenta 19.323 impresiones y 515 clics en el enlace.

Alcance total.	Impresiones totales.	Clics en enlace total.
119.966	866.703	11.383

El alcance total de todas las redes sociales, es de 119.966, siendo el alcance el número total de personas que pueden ver el contenido. Las impresiones totales, o sea, el número de veces que se muestra el contenido, sin importar si se presiona sobre él o no, es de 866.703.

De estos datos se concluye que si bien existe una planificación en cuanto a realizar pauta de publicidad durante todos los meses, el alcance de la misma no se refleja en el aumento de números de inscriptos a la plataforma.

Para la presente investigación comparamos datos sobre la cantidad de seguidores en las redes Instagram y Facebook con relación a otras ONG de carácter social que se asemejan a lo que es Aldeas como organización, ya que si bien tienen distintos enfoques y objetivos, también trabajan con niños, niñas y adolescentes.

#### Seguidores en Instagram

# Organizaciones internacionales

Unicef	Aldeas Infantiles
52.000	8100

# Organizaciones nacionales

El Abrojo	Gurises Unidos	Fundación niños con alas	Movimiento Tacurú
6700	5213	3000	2600

# Seguidores en Facebook

# **Organizaciones internacionales**

Unicef	Aldeas Infantiles
184.000	34.000

# Organizaciones nacionales

El abrojo	Gurises Unidos	Fundación niños con alas	Movimiento Tacurú
18.000	11.000	5000	11.000

En cuanto a LinkedIn existe una sola publicación y se visualiza un acceso directo a la plataforma, en cuanto a Twitter no hay publicaciones.

Para la organización existe un evidente crecimiento de seguidores en Instagram y en LinkedIn.

# FODA - FORTALEZA

Evidente crecimiento en la cantidad de seguidores de las redes sociales, puntualmente en Instagram y en LinkedIn.

En cuanto a la comparación de número de seguidores de Aldeas con respecto a otras organizaciones de carácter social a nivel nacional, la misma arroja que debido a su naturaleza de carácter internacional respecto a las demás organizaciones nacionales que aparecen en el comparativo, tiene más cantidad de seguidores. No obstante, la diferencia numérica no refleja el potencial de que Aldeas sea una organización de prestigio internacional.

Con respecto a Unicef, si bien ambas son organizaciones internacionales, la brecha en la cantidad de seguidores es notoria, estas métricas ponen de manifiesto el prestigio que tiene a nivel mundial la organización, el cual se ve reflejado en la cantidad de seguidores en Uruguay.

En lo que respecta a la página web de la organización se puede encontrar barra de búsqueda y claramente el acceso a las demás redes. Existe una sección de preguntas frecuentes y llamado a la acción (en lo que refiere a donaciones). En el área de prensa no existe contenido publicado.

Un aspecto a destacar es que en la web no se visualiza ningún enlace ni referencia de publicación a la plataforma Aldeas Educa Uy, no se aprovecha ese espacio como un sitio más para llamar la atención de los públicos acerca de la plataforma educativa. Se le solicitó a la organización acceso a la plataforma para poder visualizar y navegar a nivel usuario. Se nos otorgó un permiso para el ingreso. El fin de dicha solicitud fue con el cometido de poder tener la experiencia de una persona que compra el curso.

Sobre la plataforma en sí misma, existe la opción de poder realizar consultas y el enlace a la web de la organización funciona correctamente. No existe el espacio de noticias, el cual podría ser utilizado, por ejemplo, para el lanzamiento de otros cursos.

En cuanto al diseño, en la parte inferior existe una tipografía de color gris claro sobre un fondo celeste (color característico del logo de Aldeas) que en primera instancia resulta poco visible, pero, cuando se accede a la información de términos de uso y políticas de privacidad, el color cambia a blanco, resultando de esta forma más legible el enlace.

El logotipo de Aldeas Educa siempre se encuentra visible y permite redirigirse rápidamente a la página de inicio, con lo cual optimiza los tiempos del usuario.

En lo que es el apartado de configuración del usuario, se permite editar el perfil, en cuanto a datos personales y métodos de pago, observándose una coexistencia específica del idioma español y de inglés en algunos puntos de la información que se requiere que complete el usuario, lo cual puede llegar a complejizar en temas referentes a accesibilidad. Existe un espacio de contacto para que el usuario pueda dejar sus comentarios e inquietudes.

Desde el punto de vista estético y visual, el diseño de Aldeas Educa Uy (interfaz de usuario) no es amigable ni resulta cómodo para la construcción de los módulos para el personal que elabora el curso.

#### FODA - DEBILIDAD

Diseño (interfaz de usuario).

El curso está dividido en módulos, el primero contiene un glosario con diversos términos que permiten al usuario familiarizarse con la terminología que se va a utilizar a lo largo del curso.

En todos los módulos, se puede apreciar un video explicativo de cada docente (contiene subtítulos para su mayor accesibilidad), guía final, bibliografía correspondiente, tanto básica como complementaria y al finalizar una prueba del módulo en el que se encuentre realizando el usuario. Al final del curso se debe realizar una prueba para la obtención del certificado que valide la experiencia y aprobación del usuario.

Del sondeo de opinión se desprende que dicho certificado no contiene la cantidad de horas dedicadas a la realización de curso. De la validación del FODA, cuando se habló sobre este punto con la organización, la misma decidió agregar inmediatamente al certificado la cantidad de horas del curso al considerarlo un dato importante que debe de aparecer y que, por otra parte, era sencillo de resolver para ellos.

Tanto en el video de explicación del curso como en el glosario, se le brinda al usuario un correo electrónico para realizar consultas específicas de la plataforma.

Con relación a los videos del curso, tienen el mismo formato de fondo y no muestran ningún material de apoyo audiovisual que complemente la información que se está brindando para producir mayor atención en el usuario.

#### 9.6 Públicos

Con referencia al relacionamiento de los actores vinculados a diversos ámbitos de estudio relacionados con las temáticas y principios que se expresan en la plataforma, Aldeas tiene intenciones de interactuar en algunas instancias con la Udelar o con instituciones privadas.

Se detectó que existe una falta de sistematización de los públicos que se inscriben a la plataforma, lo cual dificulta tener conocimiento de donde provienen los mismos y el utilizar a

favor la información que podría servir de insumo para acciones que impacten en potenciar la difusión y la fidelización de los públicos de la plataforma, teniendo en cuenta hacia donde se debería enfocar la organización.

Del FODA se detectó como debilidad que no se identifica el origen del público que accede a la plataforma, información vital para confeccionar un mapa de públicos.

#### FODA - DEBILIDAD

No se identifica el origen del público que accede a la plataforma.

De acuerdo a lo expresado, se detectó una dificultad para ampliar los públicos de la plataforma, debido a la inexistencia de un mapa de públicos; hay una escasa participación y número de matriculados al curso que se ofrece hasta el momento del presente diagnóstico.

Siguiendo la línea de lo que determinan Ferrari y França, las redes de públicos se conforman por los individuos a los cuales las organizaciones se dirigen con el fin de brindarles información y tratar de convencerlos para lograr su cometido, ya que cada público tiene los suyos propios que pueden o no coincidir con el de la organización en cuestión. Es por ello que identificarlos y prestarles su especial importancia, es vital para lograr la comunicación entre ambos, ya que las organizaciones necesitan de sus públicos objetivos para lograr la operatividad que se requiere para el desarrollo de sus actividades. Por ello, poder clasificarlos y tener conocimiento de los mismos es sumamente preponderante para que Aldeas cumpla sus cometidos referentes a la plataforma educativa Aldeas Educa Uy.

#### ENTREVISTA 5

"B: Bien, y además de ahí, en lo que es difusión, ¿en algún ámbito de estudio lo hicieron o tampoco?"

"C: No, no, que después de la reunión con ustedes y después de estar hablando yo lo tengo como pendiente poder meternos o por lo menos tener alguna instancia con la UdelaR o con alguna otra universidad que tenga formación que pueda ser un buen complemento, pero no lo hemos hecho aún".

#### ENTREVISTA 2

"B: Bueno, en realidad, lo que les contamos en la reunión presencial, fue cuando lanzamos la, la plataforma en las redes sociales. Hubo un aluvión bastante importante de consultas. Consultas que se preguntaban los costos o preguntaban determinadas cosas que era, bueno, estaba la información ahí, pero había muchas consultas sobre, sobre los contenidos, los

costos y sobre todo si iba a haber certificación. Del público general, no te sabría decir específicamente si eran, este, de dónde venían realmente esas consultas era de, de, acompañó mucho eso en la fecha del lanzamiento de la, de la plataforma en las redes sociales. Después bajó un poco, igual siguen llegando cada tanto algunas consultas, pero el grueso fue en el momento de lanzamiento".

# 9.7 Sondeo de opinión

Para conocer las opiniones de los inscriptos que participaron del primer curso brindado en la plataforma Aldeas Educa Uy, se le pidió a la organización que envíe una encuesta por correo electrónico para conocer su opinión acerca de la misma y del curso en sí.

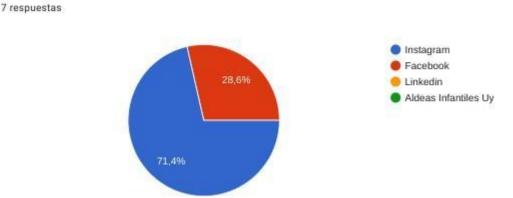
La encuesta fue enviada a los 46 participantes inscriptos al primer curso. Se solicitó a la organización que, a mitad del período que tenía vigencia la encuesta, se enviara un recordatorio, pero Aldeas nos comunicó que entendía pertinente no enviarlo, ya que no querían saturar de información a los inscriptos.

Debido a la cantidad de respuestas obtenidas (se pretendió utilizar la técnica de encuesta), se obtuvo un porcentaje total de 15.21%, siendo finalmente un sondeo de opinión, por lo que los datos que se desprenden son no representativos.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En cuanto a cómo se enteraron de la existencia del curso brindado por la plataforma, se identificó que el 71.4% fue a través de Instagram y el 28.6% fue a través de Facebook.

4- ¿Por qué canal de comunicación se enteró de la existencia de la plataforma Aldeas Educa Uy?



De estos datos, se desprende que el mayor alcance de la difusión de la plataforma se dio a través de Instagram y Facebook, siendo la primera la de mayor predominancia por la cual los inscriptos al curso conocieron la existencia de la plataforma.

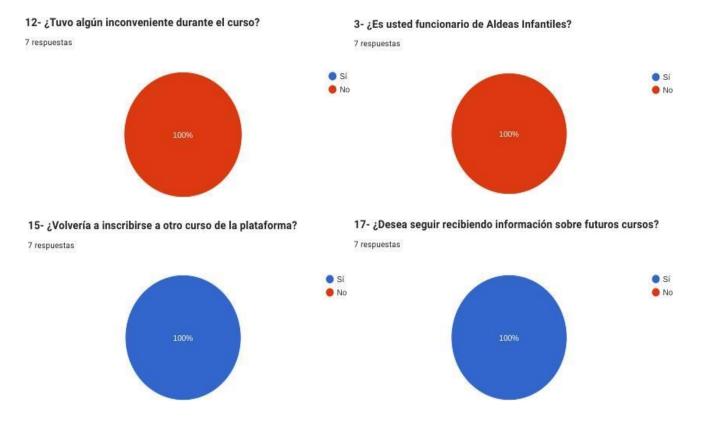
Con estos datos, podemos entender que Instagram es la red social que tiene mayor porcentaje de alcance al público objetivo inscripto, por lo que es importante poder potenciar las publicaciones referidas a la plataforma.

Continuando con el sondeo, también se pudo obtener la siguiente información:

- El 100% no es funcionario de Aldeas Infantiles.
- El 100% no tuvo ningún inconveniente durante el dictado del curso.
- El 100% volvería a inscribirse a otro curso brindado por la plataforma.
- El 100% desea seguir recibiendo información sobre futuros cursos.

Es de destacar, que todas las personas que respondieron el sondeo indicaron que querrían participar de algún otro curso implementado por la plataforma y que les gustaría seguir recibiendo información. Estos datos son relevantes porque habla de públicos interesados en la formación brindada por Aldeas Educa Uy y con amplio interés en seguir participando. Es de

suma importancia poder captar a estos públicos para futuros cursos y brindarles información de nuevos lanzamientos.



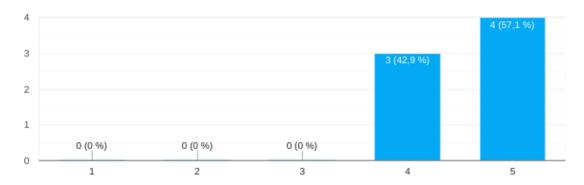
Con relación a otras preguntas realizadas en el sondeo, pudimos obtener que las personas que respondieron el cuestionario y participaron del curso están muy satisfechos con el mismo, con los docentes y con el material recibido. Consideran que el conocimiento recibido al realizar el curso fue de suma importancia.

En cuanto a la obtención de la información dentro de la plataforma, se mantiene la satisfacción prácticamente en su totalidad.

7- ¿Cuán valioso estima el conocimiento aportado por el curso? (Siendo 1 nada importante, 3 indiferente y 5 muy importante).

Copiar

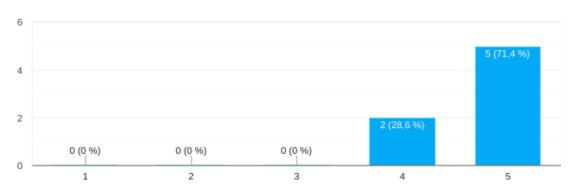
7 respuestas



8-¿Qué tan satisfecho está con la experiencia de la plataforma Aldeas Educa Uy? (Siendo 1 nada satisfecho, 3 indiferente y 5 muy satisfecho).



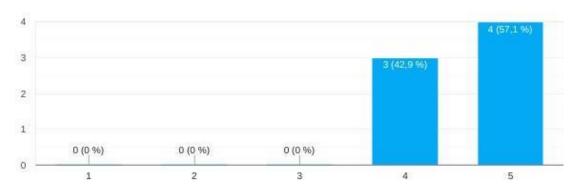
7 respuestas

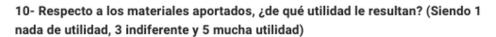


9- ¿Qué tan satisfecho está con los docentes de la plataforma Aldeas Educa Uy? (Siendo 1 nada satisfecho, 3 indiferente y 5 muy satisfecho).



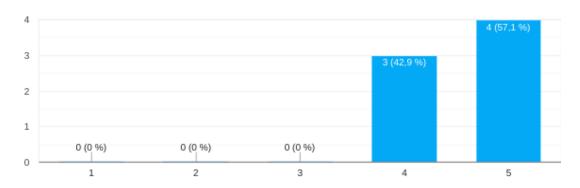
7 respuestas







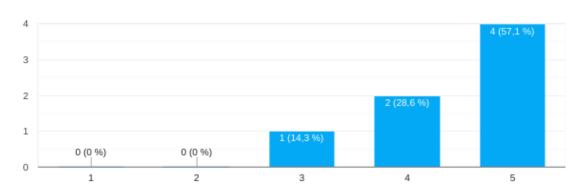
7 respuestas



# 11- ¿Con qué facilidad encuentro la información que necesito dentro de la plataforma Aldeas uy? (Siendo 1 nada fácil, 3 neutral y 5 muy fácil)



7 respuestas



Es importante destacar, que de quienes completaron el sondeo, luego de haber participado en el curso, se pudo obtener sugerencias de aspectos a mejorar en cuanto al dictado del mismo para que la organización pueda tener en cuenta.

#### 14- Describa brevemente sugerencias sobre aspectos a mejorar de la plataforma:

7 respuestas

Algunos videos deberian ser un poco mas extensos pero en contenido estaban muy bien de todas maneras.

recordatorios de inactividad

En tanto a la plataforma no, en tanto al certificado debería describir la carga horaria. Es indispensable para algunos lugares de trabajo.

En cuanto a las sugerencias para futuros cursos en los cuales estarían interesados en volver a participar, se desprenden propuestas variadas, relacionadas con los temas de interés de la organización.

#### 16- ¿Qué temáticas le serían de interés para que se aborden en los próximos cursos?

7 respuestas

Adolesencia

maltrato , abuso sexual infantil, adopciones

trabajo interdisciplinario con NNA, derechos en salud, promoción de derechos, adolescencia y discapacidad

familia, violencia, etc.

Educación emocional. Derechos humanos. Interés superior del Niño. Autonomía progresiva

Cursos específicos para hogares o centros de protección 24 hs, tanto sea para primera infancia o infancia.

Informes sociales Trabajo Social Forense

Si bien el resultado de los datos obtenidos es no representativo, los mismos nos brindan insumos a tener en cuenta para las posteriores recomendaciones a la organización.

# Encuesta de satisfacción de la organización

La organización nos facilitó los resultados de una encuesta de satisfacción (no obligatoria) para responder luego de finalizado el curso. De la totalidad de inscriptos (46), obtuvieron 16 respuestas, lo que representa un 34.7% del total.

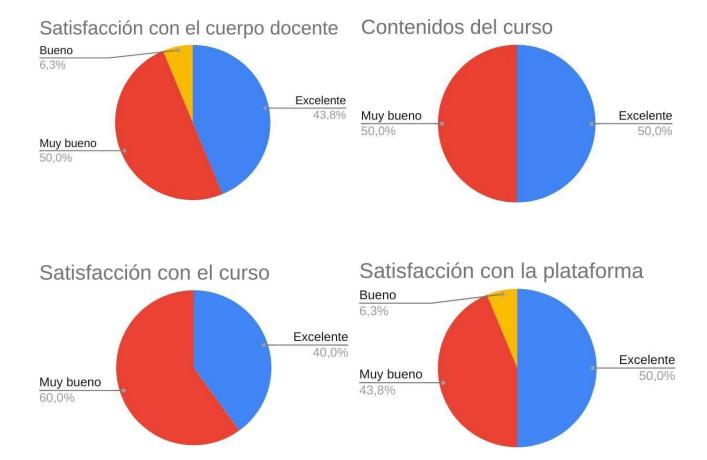
#### FODA - OPORTUNIDAD

Encuesta de satisfacción al final del curso (proporción de datos sobre la misma).

De dicha encuesta se desprenden los siguientes datos:

- En cuanto a la satisfacción con el curso, el 60% indicó que fue muy bueno y el 40% indicó que fue excelente.
- En cuanto a la satisfacción con la plataforma, el 50% indicó que fue excelente, el 43.75% indicó que fue muy bueno, y el 6.25% indicó que fue bueno.

- La opinión de los inscriptos, en cuanto al cuerpo docente, arroja como resultado que el 50% indicó que fue muy bueno, el 43.75% excelente y el 6.25% bueno.
- En cuanto a los contenidos del curso, la encuesta indica que el 50% el curso le resultó excelente y el otro 50% muy bueno.



También le fue consultado a los inscriptos que otros temas les interesaría abordar en futuros cursos y las respuestas fueron las siguientes:

- "Abarcar la parte legal de forma más amplia con respecto a la toma de decisiones de fiscales o jueces que a veces vulneran aún más la situación de nuestros niños, niñas y adolescentes. Marco legal que en algunos casos toman adolescentes en protección hasta los 12 años, ¿y después qué?"
- "Me interesaría profundizar en crianza positiva en las adolescencias".
- "Violencia en contexto institucional, abordaje de situaciones de violencia".
- "Me interesaría profundizar en el tema de salud mental e infancias y adolescencias".

- "Abuso sexual infantil".
- "Abordaje de las situaciones problemáticas desde el nivel institucional".
- "Violencia basada en género y generaciones".
- "La intervención específica dentro del sistema de protección (con NNA que sufrieron vulneración de derechos)".
- "Primera infancia".
- "Técnicas prácticas para el cotidiano".
- "Salud adolescente, discapacidad adolescente, participación juvenil, entre otros".

#### **10- CONCLUSIONES**

Aldeas Infantiles, en el primer encuentro con la Facultad de Información y Comunicación, expresó la necesidad de profundizar la difusión de la plataforma y la contribución al posicionamiento como referente educativo en temas vinculados a infancia y adolescencia.

Se trata de una organización que posee un gran potencial para lograr el posicionamiento deseado, debido a que cuenta con vasta experiencia en trabajo en territorio y con saberes que pueden resultar de gran valor para diversos actores de la sociedad que trabajen en el área, específicamente en cuidado y protección de derechos. La misma cuenta con una imagen reconocida a nivel nacional y cuenta con la confianza de la sociedad debido a la transparencia de sus acciones.

Organizacionalmente, se visualiza un fuerte equipo de gestión humana, el cual se encarga de coordinar las acciones referentes a la plataforma. Se puede destacar además en cuanto al funcionamiento del equipo de comunicación, su fortaleza en cuanto a la gestión de la comunicación externa e interna de la organización.

En período de lanzamiento de la plataforma y los meses posteriores, el equipo de comunicación no desempeñaba como tarea prioritaria la difusión de Aldeas Educa Uy debido a su gran caudal de trabajo. Luego de la validación de los problemas detectados durante nuestra intervención, la organización nos comunicó que se tomó la acción inmediata de designar a un integrante del equipo de comunicación para que a partir del próximo año

gestione la difusión de la plataforma de forma prioritaria. En este sentido, se aprecia el análisis crítico que realiza la organización en relación con los problemas que se le presentan.

De las diversas instancias de encuentros y entrevistas con la organización, se validó el árbol de problemas elaborado previamente y se construyó de manera colaborativa el análisis FODA. La aplicación de dichas técnicas metodológicas resultaron de gran valor para contextualizar y conocer la realidad de Aldeas.

Destacamos la buena predisposición de la organización para brindarnos insumos que colaboraron en el desarrollo de la investigación. En este sentido, aplicamos una encuesta y al no llegar a los resultados deseados, ya que la muestra obtenida fue no representativa, la organización nos facilitó los resultados de la encuesta de satisfacción que los usuarios pueden realizar cuando finalizan el curso.

En cuanto a los problemas detectados durante el trabajo de campo y del análisis de los insumos para poder realizar el diagnóstico, se concluye que los mismos devienen de una ausencia de planificación estratégica en cuanto a la comunicación y difusión de la plataforma Aldeas Educa Uy, que impacta en la cantidad de inscriptos y que no permite el desarrollo del posicionamiento en el ámbito educativo.

Para lograr el posicionamiento deseado por la organización en cuanto a ser referente educativo, es necesario que la comunicación de la plataforma sea planificada en base a acciones que permitirán el potenciamiento de la difusión de la misma una vez determinados los públicos objetivos a los cuales va dirigida.

La planificación le posibilitará a Aldeas la oportunidad de conocer las características y percepciones de los públicos, así como los mensajes a transmitir, es decir, cómo y cuándo comunicar y por medio de qué canales para poder maximizar el provecho de los mismos. Por otra parte, le facilitará un seguimiento y evaluación de la comunicación de la plataforma para poder identificar solicitudes, intereses e inquietudes de los usuarios.

# 11- RECOMENDACIONES

En este apartado exponemos recomendaciones que consideramos viables de implementar vinculadas con los problemas detectados en el trabajo de campo, que serán profundizadas en el Plan de Comunicación:

Problemas detectados	Recomendaciones	
1- Falencia en la gestión de las relaciones públicas.	Mapear los públicos para generar acercamiento con actores claves a fin de desarrollar las relaciones públicas vinculadas a la plataforma.	
2- Escaso vínculo con medios de comunicación y con actores claves vinculados a los temas que se abordan desde la plataforma.	-Fomentar encuentros con actores claves vinculados a Aldeas Educa Uy, mediante seminario presencial y gratuito sobre temática vinculada a los cursos de la plataforma, con el objetivo de generar vínculos.  -Identificar medios de comunicación que brinden espacios de agenda vinculados a problemáticas sociales para generar oportunidades de acercamiento para la difusión de la plataforma (ejemplo: radios de Universidades).  -Planificación y creación de contenido específico de las redes sociales y la página web referente a Aldeas Educa Uy, en relación al funcionamiento de cada red para potenciarlas.	
3- Ausencia de plan estratégico de comunicación.	-Crear un plan de comunicación para potenciar la difusión de la plataforma con acciones directas que permitirán evaluar la comunicación de Aldeas Educa Uy.	

	-Realización de informes trimestrales sobre la comunicación de la plataforma con el objetivo de evaluar indicadores.
4- (*) Ausencia de personal de comunicación destinado prioritariamente a la gestión de la plataforma.	Designar a un integrante del equipo de comunicación para que se encargue prioritariamente de la gestión y difusión de la plataforma.
5- Falta de sistematización de públicos.	Elaborar un mapa de públicos para identificarlos y posteriormente fidelizarlos, lo que permitirá dirigir de forma específica la comunicación de la plataforma.
6- Dificultad para ampliar los públicos de la plataforma.	Desarrollar estrategias y acciones directas para la ampliación de los públicos una vez determinados los mismos (mapa de públicos).

(\*) En relación con el problema de ausencia de personal de comunicación destinado prioritariamente a la gestión de la plataforma, luego de la instancia de validación del Árbol de Problemas, Aldeas nos informó que debido al problema detectado en el presente diagnóstico tomarían acción inmediata al respecto. La organización designó a un integrante del equipo de comunicación para llevar a cabo la gestión de la comunicación de la plataforma a partir del próximo año.

# 12- CRONOGRAMA DE TRABAJO

овјетіvos	2023	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Presentación de diagnóstico a la organización.		0000	0000	0000	0000
Revisión y actualización de diagnsóstico.					
Acuerdo de trabajo con la organización sobre los problemas a abordar.		0000			
Determinar objetivo general y específico del PEC.		0000	0000		
Creación y desarrollo del PEC.				0000	0000
Producto 1.					
Producto 2.			0000		
Producto 3.					
Presentación y cierre de intervención con la organización.					0000
Entrega de trabajo final de grado.					0000
Defensa trabajo final de grado.					0000

## 13- BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento.
   (2015). Gestión de Contenidos Accesibles. AGESIC.
- Aldeas Infantiles SOS Uruguay. (4 de septiembre del 2019). Ilse Kasdorf (1921-2019). Aldeas Infantiles SOS Uruguay. https://www.aldeasinfantiles.org.uy/node/176
- Aldeas Infantiles SOS Uruguay. (23 de Junio del 2017). Los primeros pasos. Aldeas Infantiles SOS Uruguay. https://www.aldeasinfantiles.org.uy/node/130
- Aldeas Infantiles SOS Uruguay. (2023). Sobre Aldeas Educa Uy. Aldeas Infantiles SOS Uruguay. https://educa.aldeasinfantiles.org.uy/p/inicio
- Aldeas Infantiles SOS Uruguay. (2020). Memoria Anual Aldeas Infantiles 2020.
   Aldeas Infantiles SOS Uruguay.
   https://www.aldeasinfantiles.org.uy/sites/default/files/media/2021-07/Aldeas\_Infantiles
   s Memoria 2020.pdf.
- Aldeas Infantiles SOS Uruguay. (2021). Memoria Anual Aldeas Infantiles 2021.
   Aldeas Infantiles SOS Uruguay.
   https://aldeasinfantiles.org.uy/biblioteca/publicaciones-memoria-anual/memoria-anual-2021
- Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación (PEC). UOC, Universidad de la Sabana.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2004). El marco lógico para el diseño de proyectos.
   https://ivanvacablog.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/11/marco-lc3b3gico-bi d.pdf
- Baptista, P., Fernández, C., Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education/INTERAMERICANA EDITORES. S.A. DE C.V.
- Castillo, A., Ponce, D. (2015). Comunicación De Crisis 2.0. Fragua.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (1992). La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo.

- Costa, J. (2009). Imagen Corporativa en el siglo XXI. La Crujía Ediciones.
- Equipos Consultores. (2023). Monitor de Solidaridad de Equipos Consultores. Equipos Consultores.
- Etkin, E. (2020). Comunicación institucional de las organizaciones de la sociedad civil, paradojas y tensiones alrededor de las comunicaciones del sector social en Argentina [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio Institucional Digital-Universidad Nacional de Córdoba.
- Ferrari, M., França, F. (2011). Relaciones Públicas, naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas. La Crujía.
- Irazábal, F., Martorelli, L., Ponce, M., Santangelo, G. (2010). Técnicas Cualitativas de Investigación: la entrevista en profundidad y el Focus Group. Universidad Católica del Uruguay.
- Kotler, P., Keller, F. (2012). Dirección de Marketing. Pearson Education.
- Kreps, G. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. Addison Wesley Iberoamérica.
- Miguez Michelena, G. (2001). ¿Hacia dónde van las ONG 's en Uruguay? Un análisis de la relación que establecen las ONG's con el Estado en las coyunturas actuales del país (ilustrando con algunos ejemplos del departamento de Durazno) [Tesis de Grado, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República]. Repositorio Colibrí.
- Taylor, S.J., Bogdan, R. (1984). Introducción a los métodos Cualitativos de Investigación. Ediciones PAIDOS.
- Uranga, W. (24-27 de agosto de 2004). La Comunicación como Herramienta de Gestión y Desarrollo Organizacional. Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario, Argentina.
- Wasserman, S., Faust, K. (2013). Análisis de Redes sociales, métodos y aplicaciones. Centro de Investigaciones Sociológicas (Clásicos Contemporáneos).
- Wilcox, D., Cameron, G., Xifra, J. (2012). Relaciones públicas, estrategias y tácticas. Pearson Education.
- Xifra, J. (2014). Manual de Relaciones Públicas e Institucionales. Tecnos.

#### 14- ANEXO

#### Pautas de Entrevistas:

## Pauta Entrevista equipo de Comunicación y Gestión Humana

¿Qué cargos ocupan y cuánto tiempo llevan en la organización?

¿Con cuántos colaboradores cuenta la organización?, De dicha cantidad, ¿cuántos son honorarios y cuántos asalariados?.

Describa brevemente la estructura organizativa de Aldeas. (Solicitaremos documentos impresos que nos puedan brindar).

¿Cuenta con un equipo de comunicación?, ¿cómo se conforma? De no ser así, ¿Quién o quienes se ocupan de la gestión?.

¿Qué tareas realizan?, ¿en la gestión de comunicación, cómo se deciden los temas a comunicar?

¿Han tenido experiencia tercerizando tareas de comunicación? Ejemplo: campañas publicitarias, Consultorías, etc. Si es así, ¿qué criterio utilizan para tercerizar esa tarea? ¿Con quiénes?

¿Qué medios y canales prioriza Aldeas para la comunicación con los públicos internos y externos? ¿Tienen diferenciados esos públicos?

¿Qué espacios de intercambio priorizan en el vínculo interno de la organización?

¿Existen espacios de encuentro entre los programas; cómo comparten internamente la información sobre lo que realiza cada uno?;

¿Trabajan en algún punto con Aldeas de otros países?

¿Tienen alguna pauta específica para la gestión de las redes sociales?

¿Cuentan con bases de datos?

¿Cómo creen que es percibida Aldeas Infantiles por la sociedad uruguaya? ¿Cómo valoran el conocimiento que la sociedad tiene sobre las temáticas que se abordan y su interés?

¿Cómo gestionan el vínculo con los medios de comunicación?.¿Existe un vocero designado? Según su criterio, ¿cómo se posiciona Aldeas en la sociedad uruguaya?

¿Cómo y en qué marco se desarrolla el programa Aldeas Educa?

¿Con qué fin se creó la plataforma?

¿Se cuenta con un presupuesto específico para la gestión de la plataforma?

¿A qué públicos objetivos apunta la plataforma?

- ¿Qué herramientas puede brindar a dichos públicos?
- ¿Cómo se conforma la propuesta Educativa de la plataforma?
- ¿Qué canales de comunicación utilizaron para el lanzamiento de la plataforma Aldeas Educa?
- ¿Tienen contacto frecuente con el cuerpo docente?
- ¿Qué acciones estima que pueden colaborar con el aumento de la matrícula?
- ¿Reciben consultas sobre la temática educativa de la plataforma?

## Pauta entrevistas individuales a 2 integrantes del equipo de Comunicación

En la entrevista anterior nos mencionaron que tienen previsto realizar talleres de vocería para capacitar a colaboradores que tengan ese rol ¿que acciones o temas tienen previstos abordar para implementar en dichos talleres?

¿Cuántas publicaciones diarias realizan en las redes? ¿Contabilizan los me gusta?, ¿las visualizaciones y las veces que se comparten las publicaciones?

¿Utilizan Google Analytics u otro programa para realizar dicha actividad?

¿Los colaboradores son activos compartiendo publicaciones?

Nos comentaron en la entrevista anterior que no utilizan demasiado Twitter, ¿por alguna razón en específico? ¿Creen que les cambiaría en algo moverse en esa red social?

¿Realizan podcast?, ¿con qué asiduidad?

La organización ha tenido cambios en el Organigrama, ¿dichos cambios, como llegan a los colaboradores, impactan en su trabajo diario? ¿Están al tanto de estos cambios, pasan por un proceso de socialización? -

¿Han tenido inconvenientes con el uso del WhatsApp como canal de comunicación interna? De responder afirmativamente ejemplifique.

¿Tienen lineamientos específicos desde Gerencia de como potenciar la imagen de Aldeas?

¿Tienen proyecciones de acciones a realizar para posicionar a la organización en el ámbito académico, además de la Plataforma?

En la entrevista anterior nos comentaron que el presupuesto para la plataforma se vio reducido y que impactó en las inscripciones, ¿en qué acciones se ven limitados al respecto?

¿Contempla la posibilidad de gestionar convenios con instituciones que les pueda ser de interés la plataforma?

¿Socializaron en forma específica con INAU en el lanzamiento de la plataforma?

¿Reciben consultas o inquietudes frecuentes de los públicos de Aldeas y de empresas?, ¿las sistematizan?

En líneas generales, ¿estiman que los programas le dan uso adecuado a los manuales de Procesos de Comunicación y al Manual de Estilo?

¿Qué acciones concretas realizaron para el aumento de matrícula de la plataforma?

¿Han trabajado con otros actores (por ejemplo, medios de comunicación o agencias) para difundir la plataforma? Si no lo hicieron, ¿tienen pensado hacerlo? (esto porque después de la reunión con Siboney dijo que sigamos indagando acá).

### Pauta a integrante Gestión Humana

¿Qué acciones de prensa realiza Aldeas para seguir promocionado la plataforma?

¿Cómo aprovechan las redes para la difusión de la plataforma?

¿Contemplan la posibilidad de realizar convenios con otras instituciones para estimular el crecimiento de la matrícula?

En la entrevista anterior nos comentaron que los colaboradores tienen descuento si desean realizar el curso. ¿Contemplan la posibilidad de realizar descuentos a estudiantes que lleven a cabo formación relacionada con niños, niñas y adolescentes?

¿Difundieron Aldeas en ámbitos de estudio?

En la entrevista anterior nos mencionaron que luego de realizar seminarios y cursos con asistencia de inscriptos de otros países estimuló a la creación de la plataforma, ¿proyectan difundir internacionalmente?

¿Realizaron sondeo con el público interno sobre la plataforma?

¿Tuvieron la posibilidad de poner el tema de la plataforma en agenda pública?

¿Nos pueden indicar qué público se ha inscripto por el momento? Acá nos van a responder lo mismo, que no tienen idea.

En la entrevista anterior nos mencionaron que al momento de la construcción de la plataforma se plantearon interrogantes que no habían tenido presente? ¿Nos pueden ampliar al respecto?

¿Cuándo tienen previsto el lanzamiento del próximo curso?

¿Cómo sistematizan las consultas que reciben sobre los cursos?

¿Contabilizan la lista de mails para recibir actualizaciones de Aldeas Educa?

¿Han recibido algún intercambio del equipo docente sobre la plataforma, por ejemplo, oportunidades de mejora?

# Pauta entrevista a integrante del Área de Marketing

¿Cuántas publicaciones diarias realizan en las redes? ¿Contabilizan los me gusta, las visualizaciones y las veces que se comparten las publicaciones?

¿Utilizan google analytics u otro programa para realizar dicha actividad?

Han trabajado con otros actores (por ejemplo medios de comunicación o agencias) para difundir la plataforma? Si no lo hicieron, ¿tienen pensado hacerlo?

En la entrevista con Comunicación nos comentaron que el presupuesto para la plataforma se vio reducido y que impactó en las inscripciones, ¿en qué acciones se ven limitados al respecto?

¿Qué acciones de prensa realiza Aldeas para seguir promocionado la plataforma?

¿Cómo aprovechan las redes para la difusión de la plataforma?

¿Realizaron sondeo con el público interno sobre la plataforma?

¿Nos pueden indicar qué público se ha inscripto por el momento?, de responder no ¿tienen pensado utilizar alguna herramienta para medirlo?

¿Reciben consultas o inquietudes frecuentes de los públicos de Aldeas y de empresas?, ¿las sistematizan?

¿Contabilizan la lista de mails para recibir actualizaciones de Aldeas Educa si una persona realiza una consulta?

¿Qué acciones concretas realizaron para el aumento de matrícula de la plataforma?

#### Pauta entrevista referentes

¿Cuál es su profesión o formación? ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?

En el tiempo que ha estado en la organización: ¿ha identificado cambios sustanciales dentro de la misma? ¿Cuáles son? (si responden si)

¿Nos puede mencionar los puntos esenciales en los cuales se desarrolla el programa en el que está inmersa? ¿Dónde está situado y a quienes abarca?

¿Qué tareas realiza como referente en Territorio?

- ¿Cuáles son los canales de comunicación de mayor uso por los colaboradores?
- ¿Cómo puede describir la comunicación entre la oficina nacional y el programa?
- ¿Cómo es la comunicación entre programas?
- ¿Cómo llegó a los colaboradores internos la difusión de la plataforma Aldeas Educa?
- ¿Qué opinión tienen de la plataforma? ¿En qué cree que la plataforma podría apoyar su trabajo?
- ¿Qué medios digitales y redes sociales usan con frecuencia?
- ¿Cree que se tuvo en cuenta a los colaboradores a la hora del lanzamiento de la plataforma?
- ¿Qué temáticas sobre cursos estima que pueden resultar de interés para los colaboradores internos?

#### Pauta Entrevista Directora

¿Cuál es su profesión o formación? ¿Cuánto tiempo lleva en la organización?

¿Cómo vivió su experiencia como referente de programa?

¿Cuál cree que es la imagen actual de Aldeas Infantiles? ¿Qué imagen desean proyectar?

¿Cree qué la imagen que tiene Aldeas es la deseada? ¿Existen lineamientos estratégicos para lograrlo?

¿Cómo entiende que la plataforma puede potenciar la imagen de Aldeas como referente en el área de protección y cuidado de niños, niñas y adolescentes?

¿Cuáles son los objetivos de la plataforma?

¿Qué buscan lograr con el curso? ¿Cómo fue la respuesta que tuvieron con el primer curso?

¿Qué cree que pueden aportar los cursos hacia los colaboradores?

¿Mantendrán la propuesta de bonificaciones para colaboradores internos, para los próximos cursos?

¿Cómo crees que se podría estimular el crecimiento de la matrícula?

¿Tienen planificadas campañas puntuales de Aldeas para lo que resta del año y para el principio del siguiente? ¿Tienen planificado trabajar con agencias de Publicidad?

¿Tienen pensado acercarse a los medios? ¿De qué forma lo harían?

Con respecto al lanzamiento de los próximos cursos, ¿qué acciones tienen planificadas para difundirlos?

¿Proyectan difundir regional o internacionalmente la plataforma? ¿Aldeas de otros países utilizan este tipo de plataformas?

¿Cómo es la comunicación con otras filiales dentro y fuera del país?

¿Cómo se diseñan los cursos? ¿Quiénes participan en el diseño?

¿Cuáles son las dificultades que percibe respecto a los cursos?

¿Han recibido algún tipo de sugerencia de oportunidad, mejora o alguna queja durante el transcurso del primer curso?

## Formulario:

Link de formulario de encuesta: <a href="https://forms.gle/QTrhrhLZtTKtRazj6">https://forms.gle/QTrhrhLZtTKtRazj6</a>

Plataforma A	Aldeas Educa UY	
nos encontramos desarrolla invitamos a participar de un	ntes de la Licenciatura en Comunicación o ando nuestra práctica pre profesional en A la encuesta sobre la plataforma Aldeas Ec a gestión de la misma y aportar a su desa	ldeas Infantiles. Te luca UY con el fin de
El presente formulario es de respuesta es de 7 minutos.	e carácter confidencial y anónimo. El tiem	po estimado de
Desde ya agradecemos su t	iempo para completar el formulario.	
No compartido     No	Cambiar de cuenta	$\otimes$
* Indica que la pregunta es c	bbligatoria	
1- Indique su edad *  Tu respuesta		
Tu respuesta		
Tu respuesta  2- Indique su género *		
Tu respuesta  2- Indique su género *  Femenino		
2- Indique su género *  Femenino  Masculino	de Aldeas Infantiles? *	
Z- Indique su género *  Femenino  Masculino  Otro:	de Aldeas Infantiles? *	

4- ¿Por qué canal de Aldeas Educa Uy?	e comuni	icación s	se enteró	de la ex	ristencia	de la plataforma *	
O Instagram							
○ Facebook							
Linkedin							
Aldeas Infantiles	Uy						
Otro:							
5- ¿Con qué frecuen nunca, 3 neutral y 5	siempre)	-		jitales pa		eitarse? (siendo 1 *	
Nunca C	) (	0	0	0	0	Siempre	
6- Si utiliza plataformas digitales para capacitarse, mencione alguna: Tu respuesta							
		nocimie	nto apor	tado por	el curso	? (Siendo 1 nada *	
7- ¿Cuán valioso est importante, 3 indifer			-				
			-	. 4	5		

	_	_	_		_	
	1		3		5	
Nada satisfecho	0	0	0	0	0	Muy satisfecho
						Aldeas Educa Uy? *
Siendo 1 nada satis						
			3		5	
Nada satisfecho	0	0	0	0	0	Muy satisfecho
0- Respecto a los n	nateriales	s aporta	dos, ¿de	qué utili	dad le re	esultan? (Siendo 1 *
ada de utilidad, 3 in		-		-		·
	1	2	3	4	5	
Nada de utilidad	$\circ$	$\circ$	$\circ$	$\circ$	$\circ$	Mucha utilidad
		ido 1 nac				fácil)
olataforma Aldeas Nada fácil	1	2	da fácil, 3	4	y 5 muy	fácil)
plataforma Aldeas Nada fácil	1	2	da fácil, 3	4	y 5 muy	fácil)
Nada fácil	1	2	da fácil, 3	4	y 5 muy	fácil)
Nada fácil  12- ¿Tuvo algún inc  Sí  No	1 convenier	2	da fácil, 3	a neutral  4  crso? *	y 5 muy	fácil)  Muy fácil
<b>12- ¿Tuvo algún inc</b>	1 convenier	2	da fácil, 3	a neutral  4  crso? *	y 5 muy	fácil)  Muy fácil
Nada fácil  Nada fácil  Sí  No	1 convenier	edo 1 nace	da fácil, 3	a neutral 4 crso? *	y 5 muy	Muy fácil  Muy fácil

15- ¿Vol	vería a inscribirse a otro curso de la plataforma? *
◯ Sí	
○ No	
16- ¿Qué cursos?	temáticas le serían de interés para que se aborden en los próximos
Tu respue	sta
	ea seguir recibiendo información sobre futuros cursos? *
17- ¿Des	
17- ¿Des	
○ Sí	