



Universidad ORT Uruguay

Facultad de Comunicación y Diseño

# **PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING PARA ONU**

## **ALIADOS CLAVE PARA UN PAÍS SOSTENIBLE**

Entregado como requisito para la obtención del título de Master  
en Dirección de Comunicación y Marketing

**Eduardo Curuchet N° 248934**

**Antonio Oliva N° 183154**

**Andrés Reboredo N° 169577**

Tutora: Gabriela Rocha


**2022**

## Declaración de autoría

Nosotros, Eduardo Curuchet, Antonio Oliva y Andrés Reboredo, declaramos que el trabajo que se presenta es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Dirección de Comunicación y Marketing;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



**Eduardo Curuchet**  
30.3.2022



**Antonio Oliva**  
30.3.2022



**Andrés Reboredo**  
30.3.2022

## Indice

### Resumen Ejecutivo - 4

#### 1| Diagnóstico y mapa de situación - 5

1. Diagnóstico del problema - 6
2. Mapa Corporativo - 12
3. Mapa de Comunicación y Marketing - 15
4. FODA - 17

#### 2 | Reflexión sobre tendencias - 18

1. El escenario actual y el que viene - 19
2. Justificación estratégica - 20

#### 3 | Visión Estratégica - 21

1. Objetivos del plan - 22
2. Elección del target - 23
3. Oportunidades de crecimiento - 24
4. Insight y declaración de posicionamiento - 25

#### 4 | Análisis y propuestas estratégicas - 26

1. Estrategia de conocimiento - 27
2. Estrategia de posicionamiento - 28
3. Estrategia de reputación - 29
4. Ejes estratégicos - 30

#### 5 | Plan de Comunicación y Marketing - 31

1. Cuadro del plan de comunicación y marketing - 32
2. Acciones de comunicación y marketing - 33
3. Cronograma - 43

#### 6 | Modelo de gestión del plan - 44

#### 7| Indicadores clave de desempeño - 46

#### 8 | Presupuesto - 48

#### 9 | Anexos - 51

## Resumen Ejecutivo

La Organización de Naciones Unidas (ONU) está en el país hace más de 75 años. A nivel global tiene una imagen corporativa alta; pero a nivel local presenta un problema de conocimiento, posicionamiento y reputación en los públicos. Por ende, el objetivo del Plan de Comunicación y Marketing es cambiar esta realidad en tres años.

Actualmente, el desafío de la organización junto al gobierno nacional es alcanzar las metas de la Agenda 2030 establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por este motivo, ONU debe hacerse conocer entre sus públicos antes de pasar a la acción.

A nivel directriz del Sistema de Naciones Unidas (SNU) presente en Uruguay, el énfasis de su trabajo está puesto en el nivel político. Mientras que, para el Grupo Interagencial de Comunicación (GIC), el foco debe ser la clase media para incrementar el conocimiento y la recordación. Entre la población o los políticos, se identifican también a líderes de opinión, como segmento de interés para el SNU. Éstos consideran que *"la visibilidad rinde porque puede lograr imponer temas de agenda y porque (...) las*

*élites son sensibles a la 'popularidad'. Es más fácil 'venderles' una agenda visible, que temas que consideran poco 'uruguayos'".*

En este escenario, la ONU precisa mejorar su imagen para convencer al sector político de que es el mejor socio estratégico para cumplir con los ODS. Para resolver este problema gerencial el Plan de Comunicación y Marketing buscará mejorar el conocimiento, posicionamiento y reputación de la organización local, para implicar a los stakeholders clave e incidir en la agenda junto al gobierno nacional.

Los sectores empresariales, la sociedad civil, los gobiernos departamentales, la academia y el sistema de medios serán el target de las acciones. Los ejes estratégicos son los siguientes: visibilidad de la marca (conocimiento), implicancia (posicionamiento) y cooperación de stakeholders (reputación) e incidencia en la agenda común a todos.

La visibilidad de la marca estará soportada en: una campaña masiva para dar a conocer el trabajo de ONU; la difusión de contenidos informativos; y el relacionamiento con comunicadores y medios. En lo que refiere a posiciona-

miento, las acciones propuestas son: concursos dirigidos a la academia, los liceales, gobiernos departamentales y sociedad civil. También se premiará la labor de los periodistas en temáticas de desarrollo sostenible. En el eje de reputación se realizarán intervenciones en actividades como almuerzos empresariales; una Rendición de Cuentas Anual; y un Premio a Iniciativas Empresariales Sostenibles.

El Plan de Comunicación y Marketing, complementario y sinérgico con el gestionado actualmente por el GIC, quiere que las audiencias de interés se transformen en colaboradores del SNU para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por este motivo se buscará fidelizarlos con la causa por su nivel de liderazgo e influencia en la opinión pública y en los gobernantes.

# Diagnóstico y situación

1. Diagnóstico del problema
2. Mapa corporativo
3. Mapa de comunicación y marketing
4. FODA



## 1.1 | Diagnóstico del problema

La Organización de Naciones Unidas (ONU) está presente en Uruguay desde hace más de 75 años. Su actual desafío es acompañar al país y al gobierno nacional en la concreción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante la Agenda 2030.<sup>1</sup>

En ese marco, el gobierno nacional y la ONU, lanzaron los Planes de Trabajo Conjunto (PTC).<sup>2</sup> Uno para cada área del Marco de Cooperación:

*1 "Una economía que innova, genera empleo y garantiza la sostenibilidad del desarrollo.*

*2 Un Estado eficiente presente en territorio y que rinde cuentas a los ciudadanos.*

*3 Políticas públicas que aseguran educación, protección social y salud de calidad a todas las personas.*

*4 Una sociedad que promueve el desarrollo y los derechos de las personas y no deja a nadie atrás."*

La investigación de percepción sobre el Sistema de Naciones Unidas (SNU), reveló que la institución cuenta con una imagen corporativa global alta. Sin embargo, a nivel país en conocimiento, recordación, posicionamiento y reputación presenta insuficiencias de desempeño institucional.<sup>3</sup>

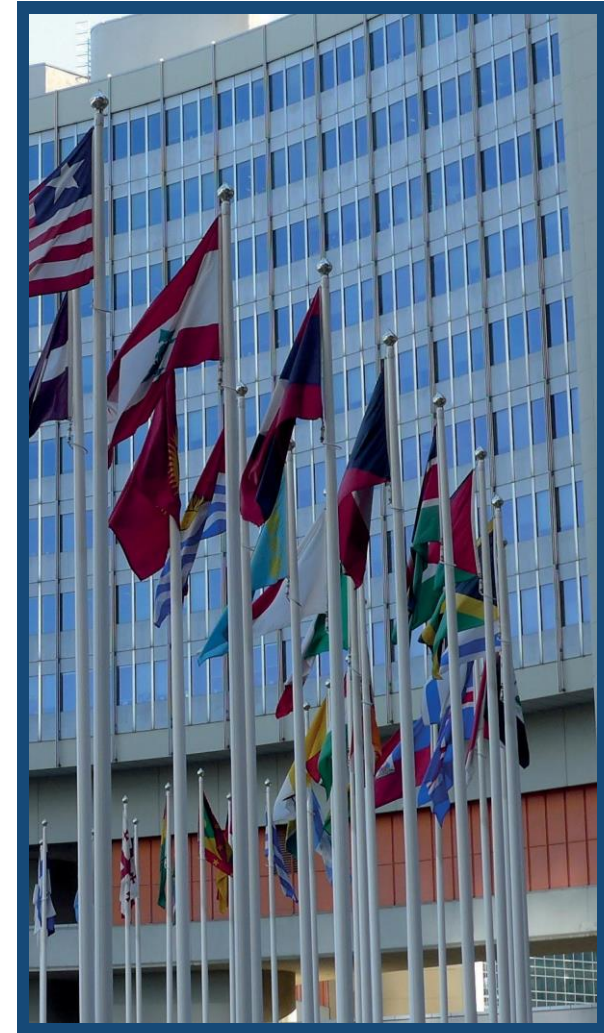
Los resultados del estudio y la opinión del SNU son los que se muestran a continuación.

<https://uruguay.un.org/es/125526-marco-de-cooperacion>

<sup>1</sup> <https://uruguay.un.org/es/125526-marco-de-cooperacion> Recuperado el 5 de febrero de 2022.

<sup>2</sup> <https://uruguay.un.org/es/163018-naciones-unidas-destina-efortefinancieroaltrabajoconelgobierno> Recuperado el 5 de febrero de 2022.

<sup>3</sup> Organización de Naciones Unidas, Uruguay. Encuesta CIFRA (2021). Estudio sobre la Organización de Naciones Unidas en Uruguay. Montevideo, Uruguay. El uso de esta encuesta fue autorizado por el SNU con la condición de mantener la confidencialidad y de uso estrictamente académico.



## Opinión pública

52%

no sabe que trabaja en el país

85%

no recuerda ningún mensaje

32%

labor bastante o muy importante

84%

desconoce los ODS

80%

no recuerda ninguna agencia

10%

se relacionó directamente

- Cerca de la mitad desconoce cómo se financia.
- Medios de mayor impacto: TV abierta y Facebook.

- De las quince dependencias solo tres lograron destacar.

### Temas destacados

- Problemas: educación (36%) y trabajo (34%).
- 60% considera que debe dedicarse a lo urgente.
- 70% apoya que trabaje con el gobierno nacional y/o las organizaciones sociales o privados.

## Líderes de opinión

- Desconocimiento, poca visibilidad y problemas de posicionamiento.

*“La poca visibilidad tiene que ver con la comunicación, no recuerdan haber visto mucho respecto a estas instituciones en Uruguay. Las excepciones serían UNICEF y ONU Mujeres”<sup>4</sup>*

- Imagen corporativa local: mal posicionamiento y baja reputación.

a) Agenda asociada a la izquierda política.

b) Prevalece la cultura burocrática y despilfarradora.

c) Lógica académica, que se reproduce dentro de la propia ONU.

- Vínculo entre el gobierno nacional y el SNU: juicio mayoritariamente negativo.

Por la *“imagen entre algunos de los jerarcas”*; y los *“problemas más generales que esos jerarcas enfren-*

<sup>4</sup> Los verbales de los líderes de opinión fueron extraídos de la Encuesta Cífr de percepción de SNU.

*tan para elaborar una agenda de mediano plazo”.*

- Necesidad de construir agenda y lenguaje común.

El SNU *“debería buscar cuáles son los objetivos que puede compartir con el actual gobierno y cómo (...) construir una agenda de mediano plazo, construyendo un lenguaje común”.*

### Líneas de acción sugeridas

La citada encuesta a los líderes de opinión sugiere: uso de nuevo lenguaje, más relacionamiento directo y comunicación masiva.

### Nuevo lenguaje

Ayudar a comprender el rol del SNU; explicitar los beneficios de su función; usar un lenguaje llano, menos técnico y acorde al receptor.

### Relacionamiento directo y comunicación masiva

1. *“El contacto personal, idealmente cara a cara, es el más efectivo para combatir los prejuicios instalados respecto a los ‘funcionarios internacionales’.*

2. *“Los líderes de opinión señalan que la comunicación pública de la ONU y sus agencias es clave para visibilizar los temas y hasta para jerarquizarlos, ya que por su prestigio e imagen internacional logra más resultados que otros comunicando los mismos mensajes.”*

“ *La visibilidad rinde porque puede lograr imponer temas de agenda y porque también las elites son sensibles a ‘la popularidad’. Es más fácil ‘venderles’ una agenda visible que temas que consideran poco uruguayos.* ”

Líderes de opinión



## Hallazgos de la Investigación

1

Imagen corporativa global fuerte. Contrasta con la imagen local de poca visibilidad, inconvenientes de posicionamiento y reputación ante la opinión pública y stakeholders. La gente no sabe que el SNU está en el país y qué beneficios tiene para ellos. \*

2

Percepción de los líderes de opinión  
-Distancia o desconocimiento de la realidad uruguaya.  
-Relacionamiento sólo con el Estado y en la capital (territorialidad).  
-Trabajo interagencial dispar, algunas agencias coordinan entre sí y otras no.

3

El mayor grado de conocimiento de los ODS está *"en el área vinculada a las empresas, a temas industriales e incluso laborales y algunos los ven como marco de referencia para las estrategias de Responsabilidad Empresarial"*.

4

Mejorar el relacionamiento con stakeholders clave y desarrollar campañas masivas. Los líderes de opinión demandan *"más relacionamiento directo y comunicación pública masiva"*.

5

El SNU es percibido como articulador del trabajo público-privado. Se demanda apoyo técnico. *"Una buena cooperación es la que integra la visión de distintos sectores sociales, privados y públicos y desarrolla soluciones en forma conjunta"*.

6

El lenguaje utilizado es considerado técnico y académico, lo que provoca incomprensión y hasta rechazo en el nivel político del gobierno nacional.

### PROBLEMA GERENCIAL

**ONU Uruguay precisa potenciar el conocimiento, posicionamiento y reputación para convencer al sector político de que es el socio estratégico para cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible e incidir en la agenda pública.**

\* Los Hallazgos de la Investigación y el Problema Gerencial, surgen de los resultados de la Encuesta de Opinión realizada para este trabajo, de la encuesta contratada a Factum y el citado estudio de Cifra.

## Presentación de la organización

La ONU es la mayor institución intergubernamental de carácter extraterritorial existente y está integrada por 193 países. Su sede central está en Nueva York, Estados Unidos.

Es una federación de agencias, en la que cada una funciona con objetivos y presupuesto propio. En Uruguay están presentes quince organismos. Es una organización fundada en 1945, en la cual 51 países (entre los que se encontraba Uruguay) se compromie-

tieron a mantener la paz y seguridad en el mundo, procurando mejorar la calidad de vida y respetar los derechos de las personas. Actualmente el reto principal es impulsar la Agenda 2030 que plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

*"Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector empresarial, la sociedad civil y todas las personas".<sup>9</sup>*

<sup>9</sup> <https://www.pactogloba.org/ODS/> Recuperado el 10 de febrero del 2022.



## 1.2 | Mapa Corporativo



Pablo Ruiz Hiebra  
Coordinador Residente



Celia Ortega  
Banco Mundial



Fabio Bertranou  
OIT



Fernando Cotrim  
UNOPS



Hernán Montenegro  
OMS/OPS



Javier Di Benedictis  
ACNUR



Luz Melo  
UNICEF



Magdalena Furtado  
ONU Mujeres



Paola Rapetti  
Pacto Global



Lidia Brito  
UNESCO



Tanja Pacifico  
OIM



Jan Jarab  
ACNUDH



Tito Efraim  
FAO



Stefan Lillier  
PNUD



Manuel Albadejo  
ONUDI



Fernando Filgueira  
UNFPA



200 funcionarios directos

400 colaboradores externos



Oficina del Coordinador Residente

15Agencias

Grupo Interagencial  
de Comunicación (GIC)

### Misión

Paz y seguridad internacional.

Fomentar la amistad entre las naciones miembros, así como igualdad de derechos y libre determinación de los pueblos.

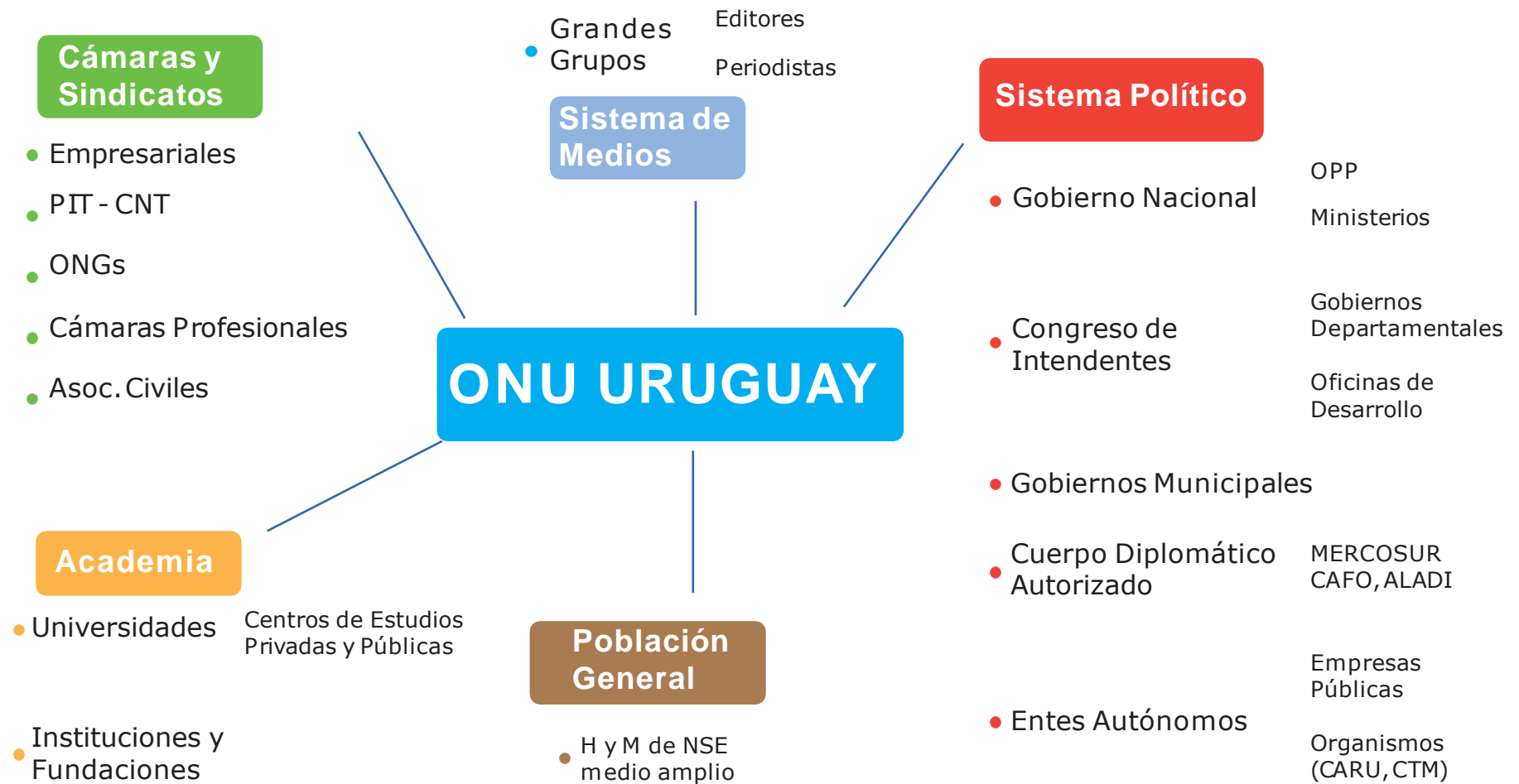
### Visión

Realizar la cooperación internacional en la solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión.

### Valores

Fomentar la paz, la libertad, el progreso social, la igualdad de derechos y la dignidad humana.

## 1.2.1 | Mapa de Públicos



## 1.2 | Mapa Corporativo

### Competencia

No existen competidores directos, pero sí organismos nacionales e internacionales, que actúan en áreas similares a las agencias del SNU.

“ Hay algún solapamiento en cuanto a públicos y objetivos comunes, no hay una exclusividad.”

José Peralta, Comunicador

*El presupuesto quinquenal de ONU Uruguay para el período 2021-2025, asciende a 170 millones de dólares. Debe tenerse como referencia que se ejecutaron 36 millones sólo en el año 2020.*

### Formas de Financiamiento

#### **El Fondo Fiduciario de Propósito Especial para el nuevo sistema de Coordinadores Residentes.**

Es un fondo específico ubicado dentro de la Secretaría de la ONU, que recibe, consolida, administra y contabiliza todas las transacciones de CR.

#### **El Fondo Conjunto para los ODS.**

Es un mecanismo de apoyo para las políticas integradas y el financiamiento estratégico. Trabaja en los 17 ODS.

#### **Colaboraciones individuales.**

Toda persona puede donar a la ONU de manera individual a través de distintos medios, para colaborar con los objetivos planteados.

## 1.3 | Mapa de Comunicación y Marketing

### MODELO DE GESTIÓN

- ✓ La Comunicación Corporativa local empieza a ganar protagonismo a partir del 2019.
- ✓ El GIC es esencial para la puesta en marcha de acciones y decisiones estratégicas de Comunicación.
- ✗ Carencia de un área específica de Marketing y Advocacy.
- ✗ Débil posicionamiento de la Comunicación y el Marketing dentro de la estructura.
- ✗ Alto grado de dependencia comunicacional de agencias respecto a su matriz.

### MEDIOS PROPIOS, GANADOS Y PAGOS

#### PROPIOS

- ONU Uruguay está presente en RRSS: TW, Youtube e Instagram. OCR no cuenta con Facebook.
- Sitio web con información general y filosofía corporativa.

#### GANADOS

- En el 2019, con el ingreso de un comunicador, aumenta la presencia en prensa escrita, digital y televisión abierta.

#### PAGOS

- Carecen de presupuesto para comunicación y marketing digital.

## 1.3 | Mapa de Comunicación y Marketing

### MARCA E IDENTIDAD VISUAL

- ✓ Marca respetada a nivel global.
- ✗ Bajo posicionamiento de la marca a nivel país.
- ✗ Bajo conocimiento de la marca en la clase media.
- ✗ Identidad corporativa sujeta a lineamientos globales.
- ✗ Dificultades de manejo de una única imagen corporativa a nivel local.



“

*"Tenemos que tener una sola imagen corporativa. Pero hay tensiones de diferenciar un poco las agencias (...) Sumar los logos no es la solución."*

Fabio Bertranou, OIT

”

## 1.4 | FODA

	Comunicación y Marketing	Organizacional
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad corporativa positiva (global)</li> <li>• Imagen corporativa positiva (global)</li> <li>• Conocimiento y recordación positiva (global)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria consolidada</li> <li>• Cooperera con la paz</li> <li>• Promueve la unidad</li> <li>• Solidaria</li> <li>• Operativa aceitada</li> <li>• Equipo técnico calificado</li> <li>• Fomenta el multilateralismo</li> <li>• Transparencia y confianza</li> </ul>
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de lenguaje llano y agenda cercana</li> <li>• Aumento del conocimiento, recordación y reputación</li> <li>• Posicionamiento en mente de la población (Top Of Mind)</li> <li>• Empleo de nuevos formatos de comunicación</li> <li>• Privilegiar el relacionamiento con stakeholders para impactar en PO</li> <li>• Uruguay como ejemplo a seguir</li> <li>• Expansión territorial</li> <li>• Fomento de los ODS*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación con la clase media</li> <li>• Desarrollo del trabajo interagencial</li> <li>• Estabilidad institucional en el país</li> <li>• PTC como impulso de los ODS</li> <li>• Promoción público privada*</li> <li>• Relacionamiento con el gobierno*</li> <li>• Presencia territorial*</li> <li>• Relacionamiento con stakeholders*</li> </ul>
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso conocimiento, reconocimiento y posicionamiento (local)</li> <li>• Distanciamiento comunicacional con la población</li> <li>• Desconocimiento de mensajes y contenido de ODS</li> <li>• Dificultad en la incidencia en la agenda pública</li> <li>• Ausencia de campañas masivas</li> <li>• Escasa inversión en Comunicación, Marketing y Advocacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Competencia interna entre agencias</li> <li>• Dispersión física afecta identidad corporativa</li> <li>• Baja cohesión interna</li> <li>• Percepción de baja coordinación entre agencias</li> </ul>
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Roles y temas polémicas internacionales que generan polémica</li> <li>• Reputación negativa a nivel local</li> <li>• País de renta alta</li> <li>• Autonomía de Redes Sociales</li> <li>• Comunicación unidireccional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto político y social internacional</li> <li>• Deslegitimización de la organización</li> <li>• Restricciones presupuestales para Agenda 2030</li> <li>• Discursos negativos al multilateralismo</li> <li>• Sesgo ideológico en la visualización de la gestión</li> <li>• Diferencias entre prioridades del gobierno y ONU Uruguay</li> </ul>

\*Oportunidades seleccionadas para desarrollar.

# Reflexiones sobre tendencias

1. El escenario actual y el que viene
2. Justificación Estratégica



## 2.1 | El escenario actual y el que viene

La realidad que enfrenta ONU a nivel internacional –con repercusiones en lo nacional- es complejo, con transformaciones de los públicos y los desafíos de representatividad al que se enfrenta. Acontecimientos, como el coronavirus o la guerra en Ucrania, cambiaron radicalmente la realidad. Estamos en un escenario BANI: Bien frágil/quebradizo (Brittle), Ansioso, No lineal e Incomprensible.<sup>a</sup>

En lo que hace a las transformaciones de los públicos debemos atender la realidad del **teletrabajo** y la **desaparición de empleos**. Surgen trabajos con **formatos híbridos** en la etapa post-covid. Se empoderan **nuevos líderes** como Bill Gates, Jeff Bezos, Elon Musk y otros. Un mundo con nuevos centros de poder que implican **nuevas representatividades**.

Un futuro en los que el aumento de la inversión en salud nacional y la generación de una renta básica universal, como equilibrio económico mínimo de la población, se conjugan con la educación y el trabajo a distancia en pro de una **economía circular** y **empresas sostenibles**. Desafíos que exigen lo máximo de ONU y el cumplimiento imperativo de los ODS.

Emerge un **mundo frágil**, donde se interpelan los liderazgos tradicionales, se erosiona la imagen y la representatividad institucional, que parecen sostenerse en aparentes fortalezas internas y no en fundamentos sólidos. Las disrupciones resquebrajan los sistemas habituales y obligan a pensar en instituciones y sistemas “*anti frágiles*” que tengan al ser humano como centro de acción y a la sociedad en su conjunto.

Nuevamente la humanidad es consciente y percibe cercana la peligrosidad de accidentes nucleares y de conflictos armados que pueden desembocar en una nueva guerra mundial. Surgen nuevos reclamos de protección global que claman por la salvación, el desarrollo de la conquista espacial y la creación de nuevos mundos también son vistos como desafíos a la supervivencia.

El uso de la **inteligencia artificial** ayuda, a través de los gobiernos y las organizaciones, a interpretar y cuestionar los datos dispersos; pero esto genera nuevas confusiones y cuestionamientos a los que sólo la intuición en primera instancia funciona y con liderazgos cercanos de las necesida-

des comunes de la gente de cada territorio. Este panorama demanda **liderazgos empáticos**, transparentes, cercanos y resilientes. Liderazgos con visiones sistémicas y adaptables que trabajen en forma colaborativa.

En Uruguay, el rol del SNU es interpelado por los líderes -políticos y sociales-, que demandan que se promueva la articulación y la cooperación entre ecosistemas donde actúen conjuntamente el Estado y los actores sociales y privados, para impulsar y concretar los ODS, en lo que ONU denominó la década de la acción.

<sup>a</sup> <https://www.britannica.com/health/bani>  
ppa2022170221221queesabaniaruevarmanreesechestschidescontextoserepquevaairmasRepresb el 10 de diciembre de 2021.

## 2.2 | Justificación de propuesta estratégica<sup>10</sup>

La situación gerencial del SNU se presenta desde la OCR, contemplando la realidad de las agencias.

El problema será abordado desde la **Comunicación Corporativa** (CC), ya que es más abarcativa en lo que refiere a la implicancia de múltiples stakeholders, mientras que el marketing solo los considera como consumidores.

Ante los diferentes énfasis percibidos entre los niveles directrices del SNU y el nivel técnico de comunicadores (el GIC), en el que los primeros privilegian al sector político y los segundos a la clase media, se optó tomar como **PO** a los **stakeholders clave**, donde se ubican los **líderes de opinión**, para generar **engagement, branding corporativo y colaboración** con el SNU -a mediano y largo plazo- más allá de los cambios de gobierno.

La consecuencia estratégica de esta elección será la creación de un Plan

de Comunicación y Marketing complementario y sinérgico al propuesto por el GIC.

La CC es la gestión de las comunicaciones internas y externas cuyo propósito es establecer y mantener una reputación positiva con los stakeholders clave. Una buena reputación constituye un activo intangible capaz de generar valor, lo que asegura la aceptación y legitimidad de los públicos de interés.

Joep Cornelissen expresa que *"el enfoque en el 'compromiso' no se limita a dar forma a las opiniones o percepciones, sino a que la organización (...) fomente que las personas se conviertan en verdaderos defensores y actúen a su favor."*<sup>11</sup> La tendencia pauta la mutación desde organizaciones que gestionan sus relaciones con stakeholders a organizaciones que colaboran con ellos.

Las acciones y estrategias de comunicación y marketing del SNU serán definidas y evaluadas teniendo en cuenta la *"contribución a la imagen o reputación"* de la institución.

En este sentido el tema para dar a conocer la labor del SNU es el **empleo**. Las razones de esta elección son las siguientes: es un tema de agenda coincidente entre el gobierno nacional y el SNU (eje de los PTC); es uno de los asuntos prioritarios de la población<sup>12</sup>; y está alineado a los ODS y Agenda 2030. Además permite implicar a stakeholders estratégicos (sector empresarial, social, académico y medios) para posicionar al SNU, frente a la población y al sistema político, como un aliado clave para concretar los ODS.

<sup>10</sup>- Aportes basados en dos cursos de 2021: "Técnicas de Investigación en Comunicación Empresarial", Prof. Marcos Baudzen; e "Identidad, cultura organizacional y marca empleadora", Prof. Laura Pouso.

<sup>11</sup>- Cornelissen, Joep P. (2020) "Corporate Communication" (p. 12). SAGE Publications. Edición de Kindle. Citado por el Prof. Marcos Baudzen en sus materiales del curso "Técnicas de Investigación en Comunicación Empresarial" en el año 2021.

<sup>12</sup>- Los datos recabados se derivan de las Encuestas de Factum y Cifra.

# Visión estratégica: objetivo general del plan

1. Objetivos del plan
2. Elección del target
3. Oportunidades
4. Insight y declaración de posicionamiento



## 3.1 | Objetivos

### General

**Aumentar el conocimiento, posicionamiento y reputación de la organización -a nivel local- para implicar a los stakeholders clave e incidir en la agenda junto con el gobierno nacional.**

### *Específicos*

**Conocimiento:** Alcanzar para 2025 que el 50% de los stakeholders sepan que Naciones Unidas trabaja en Uruguay.

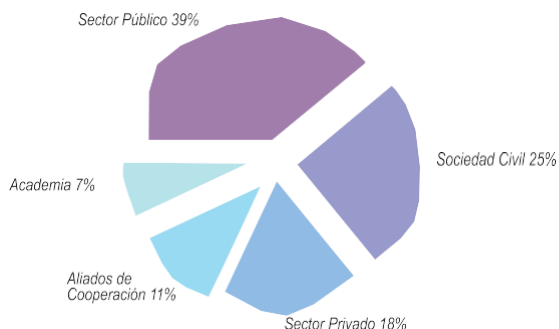
**Reputación:** Que un 50% de los stakeholders opine que el trabajo que hace el SNU es bastante o muy importante.

**Posicionamiento:** Para el 2025 duplicar la implicancia de stakeholders clave con el SNU.

**Agenda:** Aumentar un 30% los mensajes referidos a los ODS a nivel nacional, a partir del empleo en el sistema de medios del país.

## 3.2 | Elección del target

Para mantener los valores institucionales como fomentar la paz, la libertad, el progreso social, la igualdad de derechos y la dignidad humana, el SNU se relaciona con 220 aliados clave.<sup>17</sup>



La elección del target (stakeholders clave) se realizó en base a cuál era el segmento que contribuía en la resolución del Problema Gerencial del SNU: mejorar su desempeño en conocimiento, posicionamiento y reputación para incidir en la agenda pública y la Agenda 2030.

<sup>17</sup> - <https://www.infome.snu.org.uy/>

Consideramos que los stakeholders clave son:

- 1) **Cámaras Empresariales y Sociedad Civil**
- 2) **Gobiernos departamentales**
- 3) **Academia - Universidades**
- 4) **Sistema de medios**

Se seleccionaron estos stakeholders, pues su permanencia en la sociedad uruguaya es continua en el tiempo, más allá de que algunos desaparezcan y otros emerjan con mayor fuerza.

El nivel gerencial del SNU, en su trabajo, pone énfasis en el sistema político, para incidir en la agenda pública. Por las características de la democracia uruguaya, hay alternancia en el gobierno, lo que hace que haya cambios en el elenco gubernamental cada cinco años, que es lo que dura el mandato de una administración nacional.

Mientras que por el otro lado, el GIC, de perfil netamente técnico, ha elaborado una estrategia de comunicación basada en llegar a la clase media. Para mejorar la imagen corporativa en el plano del conocimiento, posicionamiento y reputación de ONU Uruguay.

La elección de los stakeholders estratégicos se fundamenta en que estos son actores de la sociedad, que perduran más allá del cambio del elenco gubernamental y continuarán presentes en la vida nacional más allá del período de cinco años que dura una administración nacional.

Por lo que un trabajo a corto y mediano plazo, que logre la implicancia de estos aliados clave, puede contribuir a influenciar al sistema político, convencerlo de llevar adelante planes, acciones y leyes que fomenten y potencien los ODS.

Además lograr la implicación de éstos mejoraría el desempeño de la gestión de la identidad corporativa del SNU y fortalecería la reputación de la institución. Parte de esa implicancia, puede ser su presencia en las campañas masivas dirigidas a la clase media para difundir los beneficios del trabajo del SNU en el país.

Por ende, el trabajo focalizado en estos stakeholders buscará complementar: la incidencia en el nivel político y la estrategia comunicacional que desarrolla el GIC.

## 3.3 | Oportunidades

A raíz de las entrevistas en profundidad realizadas para este trabajo a Directores y Comunicadores de las agencias de ONU Uruguay, y sumándole la encuesta de opinión pública efectuada a 154 personas de clase media, emergen las siguientes oportunidades.

### 1 - Relacionamiento con stakeholders

Para cumplir con los objetivos del plan, y tener más injerencia con el sistema político, resulta de vital importancia **implicar a los stakeholders** con la organización. A través del Advocacy Marketing podrán tener más influencia para así incidir en la agenda pública.

### 2 - Promoción del empleo y los ODS

Teniendo en cuenta el programa macro de la ONU con respecto al Desarrollo Sostenible, y la disponibilidad del sistema político en tomar acción en este asunto, sería pertinente tomar este punto en pos de acercarse y brindar herramientas y sugerencias para agregar a la agenda pública, estos intereses en común. Los PTC, en este caso el empleo, son el punto de partida de la Agenda 2030 para el impulso de los ODS.

### 3 - Relacionamiento con sistema político

La alternancia de los gobiernos cada cinco años obliga a relacionarse con todo el sistema político. Por eso parece determinante el acercamiento al mismo, para lograr un mayor compromiso a favor de la Agenda 2030. Con esto, se logrará una continuidad en las acciones.

### 4 - Presencia territorial

Lograr una mayor cercanía con la población, llegando con mensajes claros para contribuir a un mejor conocimiento de la marca.

### 5 - Promoción Público Privada

Ser el articulador en la participación público privada, para desarrollar los ODS, y las acciones planificadas. Con esto, se logrará mayor vinculación de sus aliados clave con los objetivos de la organización.

## 3.4 | Insights y declaración de posicionamiento

### INSIGHTS

Si el SNU utilizara un lenguaje más llano y empático podría ser comprendido y acercarse al PO.

Si el SNU muestra que los temas vinculados a los ODS solucionan los problemas de la gente, generarían cercanía con el PO.

Si el SNU articulara entre el sistema público y el sistema privado, fomentando la presencia en todo el país, promovería el desarrollo sostenible.

### Declaración de posicionamiento

**El SNU de Uruguay es el mejor socio estratégico para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible junto al gobierno nacional, en base a su trayectoria y expertise.**

Los **Insights** y **Declaración de Posicionamiento** se realizaron en base a verbatims de encuestas y entrevistas empleadas para este trabajo.

# Análisis y propuestas estratégicas

1. Estrategia de conocimiento
2. Estrategia de posicionamiento
3. Estrategia de reputación
4. Ejes estratégicos



## 4.1 | Estrategia de conocimiento

### Introducción

Con el fin de poder cumplir los objetivos trazados, se hará foco en tres estrategias diferentes: **Conocimiento**, **Posicionamiento** y **Reputación**.

Primero se dará a conocer sobre la ONU en Uruguay (estrategia de **conocimiento**), luego se buscará estar en el Top Of Mind de la población (estrategia de **posicionamiento**), para luego fomentar la visión positiva de la marca (estrategia de **reputación**).

La estrategia de visibilidad de la organización tendrá dos perfiles: el primero con campañas masivas mientras que el otro trabajará en forma focalizada con los comunicadores para incidir en la agenda.

La campaña masiva estará dirigida a la población general total país y los aliados claves, difundiendo los beneficios que la presencia de ONU brinda. Esta estrategia fortalecerá el brand awareness en simultáneo de dos audiencias, la primaria formada por los líderes de opinión y la opinión pública. Por su característica de acción pública, también impactará en los diferentes niveles de gobierno. El contenido transmitirá cómo la labor del SNU contribuye al desarrollo del país, lo que constituye el activo fundamental de la organización. Se desarrollarán y distribuirán cápsulas audiovisuales en canales propios, así como en televisión abierta y RRSS.

Otra acción consistirá en producir materiales institucionales informativos para los públicos mencionados, acrecentando los niveles de conocimiento y recordación. Por último, se trabajará con los periodistas, aliados

clave en la estrategia integral, y los medios de comunicación de manera sistemática para brindarles información y capacitación específica en temas vinculados al desarrollo sostenible.

Esta estrategia de conocimiento se fortalecerá con una plan de salidas en medios masivos a nivel país (ver Anexos), para impactar en la agenda pública.

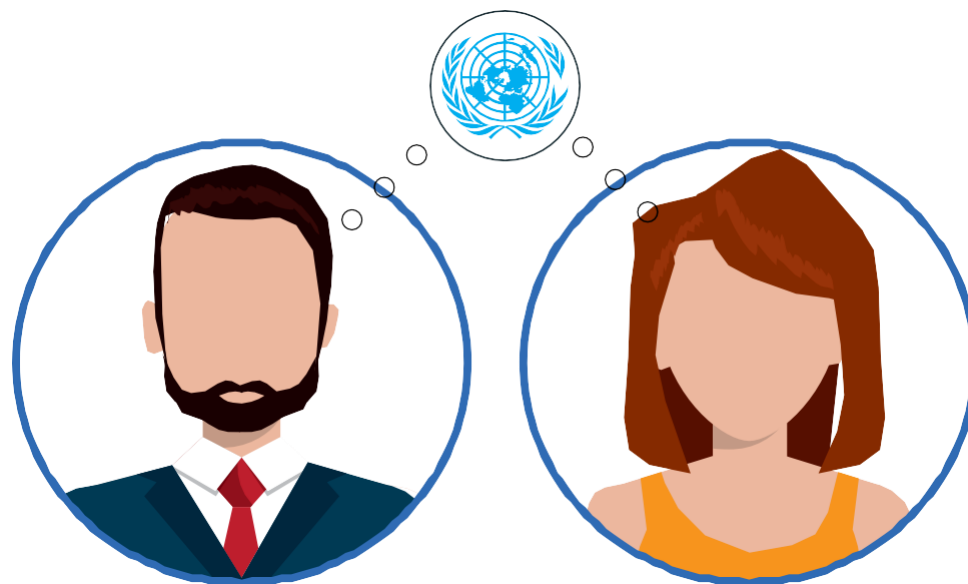


## 4.2 | Estrategia de posicionamiento

Para contribuir en la consolidación del posicionamiento se trabajará en territorialidad, stakeholders management e incidencia de agenda.

En lo que hace a la territorialidad, se incentivarán proyectos de ONU en los diecinueve departamentos, llegando directamente a la población final para implicar a stakeholders que desconocen la presencia y trabajo de la organización. Se implementarán acciones que articulan el mundo académico, estudiantes liceales, gobiernos departamentales, sociedad civil y periodistas.

La participación de aliados con mayor presencia territorial será determinante para transformarlos en actores relevantes. Con la implicancia de este share, la meta de ONU es posicionarse como la institución que brinda soluciones, asesoramiento técnico y apoyo para proyectos locales.



### 4.3 | Estrategia de reputación

Para mejorar la reputación se implementarán acciones de alto impacto, a nivel político y de la opinión pública, focalizadas en los aliados estratégicos. Los protagonistas serán los stakeholders por su contribución al desarrollo sostenible.

La meta es lograr conocimiento, confianza y engagement para pasar de ser públicos informados a colaboradores con los ODS y el SNU. Se promoverán charlas temáticas de alto perfil; reconocimientos a empresas sostenibles; y una rendición de cuentas anual, dirigida específicamente a los implicados.

Se buscará construir un activo intangible de alto valor para la organización, que comenzará a ser reconocida de manera positiva. La incidencia en la construcción de las agendas, mediante el plan de medios previsto contribuirá a mejorar la imagen corporativa.



## 4.4 | Ejes estratégicos



# Plan de Comunicación y Marketing

1. Cuadro de Plan de Comunicación y Marketing
2. Acciones de Comunicación y Marketing
3. Cronograma



## 5.1 | Cuadro del Plan de Comunicación y Marketing

ESTRATEGIA	EJES	ACCIONES	KPI
Conocimiento	Visibilidad	Los ODS y sus beneficios para el país	Cantidad de visualizaciones, alcance por dispositivos, notas y extensión de éstas en medios masivos.
	Visibilidad	ONU 3.0	Cantidad de reproducciones, personas alcanzadas y engagement en redes sociales.
	Visibilidad	Relacionamiento con los medios de comunicación	Cantidad de participantes, notas orgánicas y medios de comunicación integrados al proyecto.
Posicionamiento	Implicancia	Construyendo el Uruguay del Tercer Siglo	Cantidad de trabajos presentados, notas y extensión de éstas en medios masivos y empresas que se sumen a los ODS.
	Implicancia	Un país mejor, un mundo mejor	Cantidad de trabajos presentados y difundidos e implicancia de periodistas y medios.
	Implicancia	El trabajo en el futuro	Cantidad de liceos participantes, proyectos implementados y notas y extensión de éstas en medios masivos.
Reputación	Colaboración de stakeholders	Pensando en el Uruguay del Tercer Siglo	Cantidad de eventos en los que se presenten, notas y extensión de éstas en medios masivos y proyectos entre sector empresarial, político y el SNU.
	Colaboración de stakeholders	ONU Somos Todos	Cantidad de empresas participantes, proyectos realizados y notas y extensión de éstas en medios masivos.
	Colaboración de stakeholders	Rindiendo cuentas	Percepción de los actores involucrados y cantidad de destinatarios.

## 5.2 | Acciones de Comunicación y Marketing

Título	Campaña: "Los ODS y sus beneficios para el país".
Eje Estratégico	Aumento de visibilidad de marca.
Objetivo y Descripción	<p>Alcanzar, para el 2025, que el 50% de los stakeholders sepa que Naciones Unidas trabaja en Uruguay. El objetivo es generar identificación y presencia de marca en los medios masivos. Presentar a los ODS y los beneficios para el país y su población. Se realizará una campaña masiva para generar reconocimiento y visibilidad de marca en diferentes soportes, incluyendo contenido incontent y orgánico.</p> <p>Los soportes serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Prensa:</b> Oreja de Tapa</li> <li>● <b>TV:</b> Presentación de Titulares Sostenibles</li> <li>● <b>Digital:</b> Banners Fijos en portales nacionales</li> <li>● <b>Radios</b></li> <li>● <b>Redes Sociales</b></li> <li>● <b>Vía Pública (BTL)</b></li> </ul>
Justificación	La articulación de estos formatos permitirá tener presencia y visibilidad minimizando el desgaste de la marca. Lo que redundará en el nivel de incidencia en la agenda pública.
Nivel de Prioridad	Alto.
Costo de la Oportunidad	Al tener un período corto y utilizar espacios acotados la inversión será relativa y permitirá tener una mayor visibilidad de la marca y los ODS.
Indicadores de desempeño	<p><b>Primario:</b> Cantidad de visualizaciones y alcance mediante diferentes dispositivos.</p> <p><b>Secundario:</b> Cantidad de notas y extensión de aparición en medios masivos de manera orgánica.</p>

## 5.2 | Acciones de Comunicación y Marketing

Título	Campaña: "ONU 3.0".
Eje Estratégico	Aumento de visibilidad de marca.
Objetivo y Descripción	<p>Difusión del contenido creado por el equipo de comunicación del SNU, sobre las acciones ya realizadas por la organización, y todos los beneficios que le brinda y brindará al país de aquí al 2030.</p> <p>Todo esto a través de la emisión en redes sociales, portales de noticias nacionales, así como en los perfiles de las agencias implicadas y el sitio web propio.</p>
Justificación	Busca hacer visibles determinados temas que son difíciles de promover en la agenda local, y que su difusión masiva puede ayudar a sensibilizar al sistema político.
Nivel de Prioridad	Mediano.
Costo de la Oportunidad	El tiempo del equipo de comunicación y agencia de publicidad implicada, permitirá aumentar el conocimiento del trabajo de la ONU.
Indicadores de desempeño	<p><b>Primario:</b> Cantidad de reproducciones de los audiovisuales.</p> <p><b>Secundario:</b> Cantidad de personas alcanzadas y engagement en redes sociales.</p>

## 5.2 | Acciones de Comunicación y Marketing

Título	Relacionamiento con los medios de comunicación.
Eje Estratégico	Aumento de visibilidad de marca.
Objetivo y Descripción	<p>Impactar e insertar la temática y la presencia de la ONU en el país a través del sistema de medios y los periodistas en su conjunto.</p> <p>Se desarrollará un plan de comunicación y marketing articulado con las temáticas de la ODS dirigido especialmente a los editores jefe, periodistas referentes y dueños de los medios de comunicación del Uruguay en su conjunto.</p> <p>Entre las actividades que se consideran en primera instancia detallamos las siguientes:</p> <p><b>Almuerzo con los editores</b></p> <p><b>Talleres de Capacitación para periodistas</b></p> <p><b>Eventos y Materiales temáticos para la prensa en los días previos a las fechas claves</b> (Día del Agua, Día de la Mujer, Día de la Libertad de Información, Día del Medio Ambiente, Día de los Trabajadores, Día de los Abuelos, Día de la Industria).</p>
Justificación	La articulación con este público permitirá ingresar directamente en un nicho que articula directamente con la agenda y con los referentes políticos.
Nivel de Prioridad	Alto.
Costo de la Oportunidad	Implica tener presencia constante a lo largo del año y gestionar las relaciones con los periodistas, insertando materiales promocionales específicos que formarán parte del accionar diario de este sector.
Indicadores de desempeño	<p><b>Primario:</b> Cantidad de participantes.</p> <p><b>Secundario:</b> Cantidad de notas obtenidas sobre las temáticas a lo largo del año.</p> <p><b>Terciario:</b> Cantidad de medios de comunicación integrados al proyecto.</p>

## 5.2 | Acciones de Comunicación y Marketing

Título	Construyendo el Uruguay del Tercer Siglo.
Eje Estratégico	Implicancia de stakeholders.
Objetivo y Descripción	<p>Para el 2025 duplicar la implicancia de stakeholders clave con el SNU.</p> <p>Impactar en el sector académico incentivando la creación de propuestas en las áreas estratégicas de los ODS.</p> <p>Se creará el PREMIO ONU Construyendo el Uruguay del Tercer Siglo que aplicará para la Academia Nacional de Economía, Academia Nacional de Ciencias, la ANII y las Cátedras de Comunicación y de Marketing de las Universidades instaladas en el país.</p> <p>El concurso consistirá en la elaboración de documentos propositivos, sobre las ideas de la aplicación de las ODS en los entornos propios de cada sector.</p> <p>Además de la difusión de las ideas seleccionadas, mediante una publicación oficial y diplomas acreditando el reconocimiento, los ganadores obtendrán una beca del 50% para la realización de un posgrado o maestría en la universidad uruguaya promotora.</p>
Justificación	<p>Esta acción colaborativa en conjunto con la academia, de imaginar el Uruguay del futuro, contribuirá a posicionar al SNU como un aliado para la generación de iniciativas.</p> <p>La implicancia de la academia insertará la temática y los beneficios en el público asesor de empresas y además permitirá tener material para la difusión.</p>
Nivel de Prioridad	Mediano.
Costo de la Oportunidad	Esta acción permite que la academia, apoyada por el SNU, inicialmente genere temas y oportunidades para los sectores empresariales y de la sociedad civil. Posteriormente impactará en un público más amplio y el sector político.
Indicadores de desempeño	<p><b>Primario:</b> Cantidad de trabajos y temáticas presentadas en cada concurso.</p> <p><b>Secundario:</b> Cantidad de notas y extensión de aparición en medios masivos.</p> <p><b>Terciario:</b> Cantidad de empresas que se sumen a los beneficios de ODS apoyados o patrocinados por sus asesores.</p>

## 5.2 | Acciones de Comunicación y Marketing

Título	Un país mejor, un mundo mejor.
Eje Estratégico	Implicancia de stakeholders.
Objetivo y Descripción	<p>Para el 2025 duplicar la implicancia de stakeholders clave con el SNU. El objetivo es promover la producción y difusión de contenidos sobre el trabajo, los ODS y los beneficios que ofrecen al país y al planeta impactando en los comunicadores y medios. Se realizará un concurso periodístico en: prensa escrita (online y offline), radio y tv. El jurado estará integrado por comunicadores, universidad/es, el MEC y el SNU. Premios:</p> <p>Maestría en Comunicación (bonificada). Cursos de actualización permanente (bonificados). Difusión y recopilación de los mejores trabajos en medios del SNU. Edición de un libro que compile las producciones escritas.</p>
Justificación	La implicancia de los comunicadores y sus medios, fomentará poner en la agenda pública a los ODS. Además posicionará al SNU, como socio fundamental en este tema.
Nivel de Prioridad	Mediano.
Costo de la Oportunidad	El presupuesto de esta acción permite generar conocimiento de los ODS, implicar stakeholders clave y posicionar la marca.
Indicadores de desempeño	<p><b>Primario:</b> Cantidad de trabajos presentados al concurso y difundidos en los medios. <b>Secundario:</b> Implicancia de periodistas y medios.</p>

## 5.2 | Acciones de Comunicación y Marketing

Título	El trabajo en el futuro.
Eje Estratégico	Establecimiento de Agenda / Posicionamiento.
Objetivo y Descripción	<p>Para el 2025 duplicar la implicancia de stakeholders clave con el SNU. El objetivo es impactar en los liceales del Uruguay a través de acciones coordinadas y competencias en las que se proyecten los ODS en cada territorio local.</p> <p>Se establecerá un concurso junto a cada gobierno local, invitando a los liceales a pensar en cómo será el trabajo en el futuro.</p> <p>Las mejores propuestas obtendrán el reconocimiento y difusión nacional e internacional a través de los medios propios de ONU, la posibilidad de mejorar su espacio junto al articulador local y se propiciará el intercambio con otras experiencias de otros departamentos y países.</p>
Justificación	La articulación con este público permitirá ingresar de forma transversal en otros segmentos generando un mayor alcance sobre los ODS; y también contribuirá a posicionar al SNU como un aliado en este tema.
Nivel de Prioridad	Alto.
Costo de la Oportunidad	La implementación inicial tiene un alto costo, pero en el largo plazo es la acción con mayor valor residual. Es importante considerar en este caso, la articulación que podría hacerse con la red de empresas y medios de comunicación locales que son aliados clave del SNU.
Indicadores de desempeño	<p><b>Primario:</b> Cantidad de escuelas y liceos participantes.</p> <p><b>Secundario:</b> Cantidad de proyectos locales implementados.</p> <p><b>Terciario:</b> Cantidad de notas y extensión de aparición en medios masivos.</p>

## 5.2 | Acciones de Comunicación y Marketing

Título	Pensando el tercer siglo del Uruguay.
Eje Estratégico	Colaboración de stakeholders.
Objetivo y Descripción	<p>Que un 50% de los stakeholders opine que el trabajo que hace el SNU es bastante o muy importante. El objetivo es presentar los grandes temas en instancias de gran visibilidad e impacto directo en el sector empresarial y el sistema político.</p> <p>Se apunta a que los ODS se introduzcan en un debate más amplio, y se los perciba como una oportunidad de creación de nuevos negocios y empleos, para generar una reputación positiva en estos aliados clave.</p> <p>Para cumplir con el objetivo de visibilidad, se presentarán los temas centrales de ODS haciendo inserciones específicas con conferencistas e insumos promocionales en eventos empresariales como ADM, CERES, LATU, DERES, etc.</p>
Justificación	La visibilidad de los ODS y las fundamentaciones relacionadas con temas de actualidad en estos foros generan una mayor instancia de discusión, articulando con diferentes referentes.
Nivel de Prioridad	Alto.
Costo de la Oportunidad	Esta acción permitirá insertar los temas en la agenda en forma general, perdiendo la oportunidad de presentarlos como temas propios pero ampliando su repercusión positiva.
Indicadores de desempeño	<p><b>Primario:</b> Cantidad de charlas y eventos en los que se presenten.</p> <p><b>Secundario:</b> Cantidad de notas y extensión de aparición en medios masivos.</p> <p><b>Terciario:</b> Cantidad de proyectos entre sector empresarial, político y el SNU.</p>

## 5.2 | Acciones de Comunicación y Marketing

Título	ONU somos todos.
Eje Estratégico	Colaboración de stakeholders.
Objetivo y Descripción	<p>Que un 50% de los stakeholders opine que el trabajo que hace el SNU es bastante o muy importante. Se reconocerán los mejores proyectos empresariales sostenibles de cada región. Iniciativas comprometidas con el trabajo serio y perseverante para la mejora de la sociedad y del país en su conjunto.</p> <p>Las empresas ganadoras se harán acreedoras de capacitación técnica a través de los socios estratégicos del proyecto. Por ejemplo: Pacto Global (SNU) y su red empresarial a nivel internacional.</p>
Justificación	<p>Se busca potenciar el trabajo de las empresas y su compromiso con los ODS a través de este reconocimiento. Las empresas pasarían a formar parte del GRUPO DE EMPRESAS SOSTENIBLES para el URUGUAY DEL TERCER SIGLO (Pacto Global).</p>
Nivel de Prioridad	Alto.
Costo de la Oportunidad	Esta distinción genera interacción con diferentes sectores de la economía del país. La organización de las primeras ediciones probablemente insuman tiempo y recursos superiores, pero en el largo plazo esta iniciativa derramará mayores beneficios, junto con una creciente reputación del SNU.
Indicadores de desempeño	<p><b>Primario:</b> Cantidad de empresas participantes.</p> <p><b>Secundario:</b> Cantidad proyectos realizados.</p> <p><b>Terciario:</b> Cantidad de notas y extensión de aparición en medios masivos.</p>

## 5.2 | Acciones de Comunicación y Marketing

Título	Rindiendo cuentas.
Eje Estratégico	Reputación .
Objetivo y Descripción	<p>El objetivo será divulgar los cumplimientos de las metas propuestas a los stakeholders con el fin de aumentar su reputación frente a ellos.</p> <p>Consistirá en la realización de un informe dirigido personalmente a cada uno de ellos conteniendo todos los datos sobre cumplimientos de metas propuestas en este período, en base a los objetivos planteados.</p>
Justificación	La transparencia en la gestión, genera confianza y aumenta la implicación de los mismos.
Nivel de Prioridad	Mediano.
Costo de la Oportunidad	La sistematización de este informe requerirá un equipo de comunicación para su armado lo que permitirá mostrar una transparencia que impactará en los stakeholders, generando reputación positiva.
Indicadores de desempeño	<p><b>Primario:</b> Percepción de los actores involucrados.</p> <p><b>Secundario:</b> Cantidad de destinatarios.</p>

## 5.3 | Cronograma

La planificación estratégica es clave en el desarrollo de un Plan de Comunicación Integral. En este caso la visión general del plan será de flights comunicacionales considerando el momento oportuno y la maximización del impacto de cada una de las acciones.

La estrategia de flights permitirá tener presencia en todo el período de la propuesta ajustando las inversiones y las acciones a cada momento, para facilitar la articulación de cada una de ellas en beneficio general de la organización.

Es importante considerar que algunas de las propuestas establecidas pueden sufrir modificaciones en los períodos previstos, ya que necesariamente implican la interacción con organismos nacionales y departamentales con tiempos de respuestas diferentes.

Acción / Trimestre	2023				2024				2025			
	En - Mar	Ab - Jun	Jul - Set	Oct - Dic	En - Mar	Ab - Jun	Jul - Set	Oct - Dic	En - Mar	Ab - Jun	Jul - Set	Oct - Dic
Los ODS y sus beneficios para el país		■				■				■		
ONU 3.0	■		■		■		■		■		■	
Relacionamiento con los medios de comunicación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Construyendo el Uruguay del Tercer Siglo	■			■	■		■		■		■	
Un país mejor, un mundo mejor			■		■						■	
El trabajo del futuro	■	■	■	■			■				■	
Pensando el tercer siglo del Uruguay		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ONU somos todos	■	■			■	■			■	■		
Rindiendo cuentas	■				■				■			

# Modelo de gestión del plan

# 6

## 6 | Modelo de gestión del plan

Acción	Responsable Interno	Responsable Externo
Los ODS y sus beneficios para el país	Equipo País GIC	Agencia de Publicidad Agencia de Medios Agencia Digital
ONU 3.0	Equipo País GIC	Agencia de Publicidad Agencia Digital
Relacionamiento con los medios de comunicación	Equipo País GIC	Agencia de Medios Agencia de Prensa y RRPP
Construyendo el Uruguay del Tercer Siglo	Equipo País GIC	Agencia de Publicidad Agencia de Prensa y RRPP Asistente Ejecutivo
Un país mejor, un mundo mejor	Equipo País GIC	Agencia de Publicidad Agencia de Medios Imprenta
El trabajo del futuro	Equipo País GIC	MEC (CODICEN) Intendencias Agencia de Publicidad
Pensando el tercer siglo del Uruguay	Equipo País GIC	Agencia de Publicidad Agencia de Prensa y RRPP ADM
ONU somos todos	Equipo País GIC	Agencia de Publicidad Agencia de Medios Agencia Digital
Rindiendo Cuentas	Equipo País GIC	Agencia de Publicidad Agencia de Prensa y RRPP

# Indicadores clave de desempeño



## 7 - Indicadores clave de desempeño

OBJETIVO	INDICADOR	HERRAMIENTA
Conocimiento	Cantidad de stakeholders que saben sobre el trabajo del SNU en Uruguay	Encuesta de percepción
Posicionamiento	Lugar que ocupa el SNU en la mente de los stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo del vínculo de stakeholders</li> <li>- Encuesta de percepción</li> </ul>
Reputación	Nivel de percepción positiva vinculado al trabajo del SNU por parte de los stakeholders	Encuesta de percepción
Agenda	Cantidad de mensajes emitidos en el sistema de medios del país	Monitoreo de Sistema de Medios y Redes Sociales

**Presupuesto**

88

## 8 | Presupuesto

Eje	Descripción	Presupuesto
<b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>Muestra:</b> 960 casos total país. <b>Base:</b> Una investigación anual (recomendado) <b>Sugerencia:</b> Muestras extras temáticas.	<b>USD 15.000</b>
<b>PRENSA Y RRPP</b>	Acciones con periodistas + RRPP + Monitoreo y Gestión de Prensa + BTL + Concursos	<b>USD 30.000</b>
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERIOR</b>	Radio	<b>USD 65.000</b>
	Portales locales	<b>USD 20.000</b>
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN MONTEVIDEO</b>	Televisión	<b>USD 120.000</b>
	Radio	<b>USD 48.000</b>
	Vía Pública	<b>USD 44.000</b>
	Digital	<b>USD 22.000</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>	Imprenta +Producción multimedia	<b>USD 65.000</b>
<b>CONTINGENCIA</b>		<b>USD 10.000</b>
<b>SUBTOTAL</b>		<b>USD 439.000</b>

\*La presencia en los canales capitalinos impactan a nivel nacional por sus repetidoras.

\*\*Los presupuestos son anuales.

\*\*\*Los cálculos establecidos se hicieron sobre precios promedios en mercado sin incluir impuestos.

\*\*\*\* El Subtotal equivale al 1%del presupuesto de lo invertido por en SNU en 2020, que fueron 36 millones de dólares (Véase pág.20).

# Bibliografía

## Referencias bibliográficas

- Bajac, H. (2009). Gestión de Marcas. *Guías prácticas para Gerentes*. Xª Edición digital.
- Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. Editorial Trillas. México.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *Investigación de Mercado* (10ma. edición ed.). México: Cengage Learning

## Referencias electrónicas

- Larronda, A. (26 noviembre de 2021). ¿Qué recomienda leer Paola Rapetti, directora ejecutiva del Pacto Global de Naciones Unidas en Uruguay? *El País*. Accedido el 11 de marzo de 2022 desde <https://www.elpais.com.uy/el-empresario/recomienda-leer-paola-rapetti-directora-ejecutiva-pacto-global-naciones-unidas-uruguay.html>
- Melamed, A. (12 de febrero de 2021). ¿Qué es “BANI”, la nueva manera de describir el contexto en el que vivimos? *Infobae*. Accedido el 10 de diciembre de 2021. <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/02/12/que-es-bani-la-nueva-manera-de-describir-el-contexto-en-el-que-vivimos/>
- Naciones Unidas Uruguay. Accedido el 3 diciembre de 2021 desde <https://uruguay.un.org/>
- Naciones Unidas Uruguay. *Marco de Cooperación. Uruguay*. Accedido 5 de febrero de 2022 desde <https://uruguay.un.org/es/125526-marco-de-cooperacion>
- Naciones Unidas Uruguay. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Accedido el 2 de febrero de 2022 desde <https://www.pactoglobal.uy/ods/>
- Naciones Unidas Uruguay. *Naciones Unidas destinará 170 millones de dólares en los próximos años para el desarrollo sostenible de Uruguay*. Accedido el 5 de febrero de 2022 desde <https://uruguay.un.org/es/169018-naciones-unidas-destinara-170-millones-de-dolares-en-los-proximos-anos-para-el-desarrollo>
- Naciones Unidas Uruguay (2020). Informe Anual de Resultados 2020 del Sistema de las Naciones Unidas en Uruguay. Accedido el 10 de Enero del 2022. <https://www.informeuneturuguay.com/>
- Opción Consultores (2019). *INSE 2018 – Índice de Nivel Socioeconómico 2018. Opción Consultores - Portal de Negocios*. Accedido el 6 de febrero de 2022 desde <https://www.opcion.com.uy/marketing/inse-2018-%e2%80%93-indice-de-nivel-socioeconomico-2018/>

-Redacción 180.com.uy (31 de julio de 2021). Se aprobó la ley BIC abriendo el camino al desarrollo sostenible de la mano de una nueva economía de triple impacto. *180.com.uy*. Accedido el 3 de marzo de 2022 [https://www.180.com.uy/articulo/85032\\_se-aprobo-la-ley-bic-abriendo-el-camino-al-desarrollo-sostenible-de-la-mano-de-una-nueva-economia-de-triple-impacto](https://www.180.com.uy/articulo/85032_se-aprobo-la-ley-bic-abriendo-el-camino-al-desarrollo-sostenible-de-la-mano-de-una-nueva-economia-de-triple-impacto).

-Redacción Adlatina (10 de enero de 2022). Juan Isaza anuncia las tendencias 2022. *Adlatina*. Accedido el 10 de marzo de 2022 desde <https://www.adlatina.com/publicidad/juan-isaza-anuncia-las-tendencias-2022#:~:text=En%202022%20el%20mundo%20se,servir%20en%20funci%C3%B3n%20del%20todo>.

-UNDP (2018). *Piensa globalmente, actúa localmente*. Accedido el 15 de marzo de 2022 desde <https://www.undp.org/blog/think-globally-act-locally>.

## Encuestas

- CIFRA (Abril – Mayo 2021). “Estudio sobre la Organización de Naciones Unidas en Uruguay”. (**Confidencial**).
- PUBLInter® (Diciembre 2021). “Estudio de Marcas y Audiencias del Interior”.
- Encuesta de Opinión Pública. (Ver Anexos).

## Entrevistas

- Entrevistas en profundidad a Directores y Comunicadores del SNU. (Ver Anexos).
- Entrevista Prof. Laura Pouso, específica para este trabajo.

## Otras referencias

- Curso “Técnicas de Investigación en Comunicación Empresarial”, dictado por Prof. Marcos Bauden, en el año 2021.
- Curso “Identidad, cultura organizacional y marca empleadora”, dictado por Prof. Laura Pouso, en el año 2021.
- Sistema de Naciones Unidas (2021). “Propuesta de Estrategia de Comunicación 2021-2025 del SNU”. Documento interno del Grupo Interagen- cial de Comunicación (**Confidencial**).

**Anexos**

**9**

## ÍNDICE ANEXOS

<b>Declaración de Confidencialidad - 53</b>
<b>Documentos confidenciales - 54</b>
<b>Modelo Entrevista Directores - 55</b>
<b>Modelo Entrevista Comunicadores - 56</b>
<b>Cronograma Tentativo de Entrevistas - 57</b>
<b>Entrevistas Directores y Comunicadores - 58</b>
<b>Tabla de Verbatims Directores - 99</b>
<b>Tabla de Verbatims Comunicadores - 105</b>
<b>Resultados Encuesta de Opinión Pública - 111</b>
<b>Encuesta Factum - 120</b>

## Declaración de Confidencialidad

Estimado José Peralta:

De mi mayor consideración: por intermedio de la presente, quien suscribe, Juan Eduardo Curuchet Pérez, CI 3.812.231-5, manifiesta conocer y declara que el "Estudio sobre la ONU en Uruguay" es de carácter CONFIDENCIAL y es para uso meramente académico, el cual no será revelado tampoco en los documentos que se preparen para la tesis que se elaborará como trabajo final para obtener la Maestría de Dirección en Comunicación y Marketing en la Universidad ORT.

Desde ya quedo a las órdenes por cualquier consulta y ampliación de mi aceptación y consentimiento de los términos con que gentilmente nos fue proporcionado el acceso al estudio sobre ONU.

Muchas gracias por su colaboración y confianza.

Saludos cordiales,

Eduardo Curuchet

Se realizaron dos mails más correspondientes a la declaración de confidencialidad por parte de los demás integrantes del grupo.

## Documentos Confidenciales

Tanto la “*Estudio sobre la Organización de Naciones Unidas en Uruguay*” realizada por la Encuestadora Cifra en Abril-Mayo del año 2021, así como también la Estrategia de Comunicación del Grupo Interagencial de Comunicación (GIC), correspondiente al quinquenio 2021 - 2025, son documentos confidenciales, por lo que no podremos mostrarlos en los anexos. Sólo hacer referencias a ellos.

# Modelo Entrevista Directores

## 1. GENERALES

- a. Nombre
- b. Edad
- c. Lugar de trabajo
- d. Cargo
- e. Nacionalidad
- f. Formación

## 2. IDENTIDAD CORPORATIVA

- a. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?
- b. ¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?
- c. ¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?
- d. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?
- e. ¿Cómo funciona la articulación entre las agencias?(si corresponde)
- f. A nivel de Identidad Corporativa, ¿existe algún manual de marca en su agencia?
- g. En caso positivo, ¿Qué pautas establece?

## 3. PÚBLICO OBJETIVO Y STAKEHOLDERS

- a. ¿Cuáles son sus principales stakeholders? ¿Por qué los consideran relevantes?
- b. Entre el Gobierno y su agencia ¿existen puntos de convergencia? ¿Cuáles son? ¿Qué proyectos desarrollan?
- c. ¿Cuál es su PO?
- d. ¿Qué medios y estrategias aplican para comunicarse con ellos?
- e. ¿Qué respuesta buscan lograr en ese PO?

## 4. COMUNICACIÓN Y MARKETING

- a. ONU se encuentra hace más de 70 años en el país. Presenta buena visibilidad globalmente, pero el capítulo uruguayo y sus agencias no son tan conocidas.
  - i. ¿Por qué considera que se llegó a esta situación?
  - ii. ¿Qué medidas considera imprescindibles tomar para revertir este escenario?
  - iii. A la hora de firmar documentos, mensajes y publicaciones institucio-

nales, ¿cómo lo hacen?

iv. A nivel de Comunicación Corporativa, ¿Qué opina de la convivencia de marca entre las agencias y ONU Uruguay en relación aumentar el conocimiento a nivel país?

v. Nombre tres ventajas sobre la convivencia de las marcas para lograr conocimiento y recordación

vi. Nombre tres desventajas sobre la convivencia de las marcas para lograr conocimiento y recordación

- b. ¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?
- c. ¿Qué faceta considera fundamental para desarrollar mensajes efectivos que conecten con su audiencia?
- d. Al comunicarse, ¿generan vínculos emocionales con su PO? ¿Cómo?
- e. De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?
- f. ¿Cuál es el peso de la comunicación y el marketing en el presupuesto de su agencia?

## 5. EMBAJADORES, LÍDERES DE OPINIÓN Y ESENCIA DE MARCA

- a. ¿Su agencia tiene embajadores? (si corresponde) ¿Por qué no tienen?
  - i. ¿Quiénes son?
  - ii. ¿Qué rol cumplen?
  - iii. ¿Qué criterios de selección tienen?
- b. ¿Tiene pensado trabajar con líderes de opinión o influencers? ¿Por qué?
- c. Si existiera la posibilidad de presentar un/a embajador/a país, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?
- d. Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?

## 6. FODA

- a. ¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?
- b. ¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?
- c. ¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?
- d. ¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?

# Modelo Entrevista Comunicadores

## 1. GENERALES

- a. Nombre
- b. Edad
- c. Lugar de trabajo
- d. Cargo
- e. Nacionalidad
- f. Formación

## 2. IDENTIDAD CORPORATIVA

- a. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?
- b. ¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?
- c. ¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?
- d. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?
- e. ¿Cómo funciona la articulación entre las agencias? (si corresponde)
- f. A nivel de Identidad Corporativa, ¿existe algún manual de marca en su agencia? Si no existe, ¿Por qué no?
- g. En caso positivo, ¿Qué pautas establece?
- h. ¿Cómo alinean la identidad, imagen y reputación de la agencia?

## 3. PÚBLICO OBJETIVO Y STAKEHOLDERS

- a. ¿Cuáles son sus principales stakeholders? ¿Por qué los consideran relevantes?
- b. Con los medios y periodistas ¿cómo trabajan la agenda de su agencia?
- c. ¿Cuál es su PO?
- d. ¿Qué medios y estrategias aplican para comunicarse con ellos?
- e. ¿Qué respuesta buscan lograr en ese PO?

## 4. COMUNICACIÓN Y MARKETING

- a. ¿Qué acciones de comunicación y marketing han desarrollado hasta el momento?
- b. ¿Con qué recursos cuenta para elaborar sus acciones?
- c. ONU se encuentra hace más de 70 años en el país. Presenta buena visibilidad globalmente, pero el capítulo uruguayo y sus agencias no son tan conocidas.
- i. ¿Por qué considera que se llegó a esta situación?

- ii. ¿Qué medidas considera imprescindibles tomar para revertir este escenario desde su óptica?
- iii. A la hora de firmar documentos, mensajes y publicaciones institucionales, ¿cómo lo hacen?
- iv. A nivel de Comunicación Corporativa, ¿Qué opina de la convivencia de marca entre las agencias y ONU Uruguay en relación aumentar el conocimiento a nivel país?
- v. Nombre tres ventajas sobre la convivencia de las marcas para lograr conocimiento y recordación
- vi. Nombre tres desventajas sobre la convivencia de las marcas para lograr conocimiento y recordación
- d. ¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?
- e. ¿Qué faceta considera fundamental para desarrollar mensajes efectivos que conecten con su audiencia?
- f. Al comunicarse, ¿generan vínculos emocionales con su PO? ¿Cómo?
- g. De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?

## 5. EMBAJADORES, LÍDERES DE OPINIÓN Y ESENCIA DE MARCA

- a. ¿Su agencia tiene embajadores? (si corresponde) ¿Por qué no tienen?
- i. ¿Quiénes son?
- ii. ¿Qué rol cumplen?
- iii. ¿Qué criterios de selección tienen?
- b. ¿Trabaja con líderes de opinión o influencers? ¿Por qué?
- c. En caso negativo, ¿Tiene pensado trabajar con líderes de opinión o influencers? ¿Por qué?
- d. Si existiera la posibilidad de presentar un/a embajador/a país, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?
- e. Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?

## 6. FODA

- a. ¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?
- b. ¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?
- c. ¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?
- d. ¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay?

## Cronograma para Entrevistas

Semana						
29/11 al 3/12	Bertranou	OIT	<b>HECHA Y DESGRABADA</b>			
6/12 al 10/12						
	Lucia Sena	OIM	<b>HECHA Y DESGRABADA</b>			lsena@iom.int
	Analia Matyszczyk	UNESCO	<b>HECHA Y DESGRABADA</b>			a.matyszczyk@unesco.org
	Paola Rapetti	Pacto Global	<b>HECHA Y DESGRABADA</b>			paola.rapetti@pactoglobal.uy
13/12 al 17/12	Luz Melo	UNICEF	Hay que volver a solicitar a Campora el 15/12			lmelo@unicef.org
	Graciela Dede	ACNUDH	<b>HECHA Y DESGRABADA</b>	Andrés y Antonio		graciela.dede@un.org
	Victoria Blanc	UNICEF	<b>HECHA Y DESGRABADA</b>	Andrés		mvblanc@unicef.org
	Marina Gonzalez	FAO	<b>HECHO</b>	Eduardo		Marine.Gonzalez@fao.org
	Ruiz Hiebra	OCR	<b>HECHO</b>	Antonio y Eduardo		pablo.ruizhiebra@un.org
	Stefan Liller	PNUD	<b>HECHA Y DESGRABADA</b>	Andrés y Antonio. link de zoom e		stefan.liller@undp.org
	Esteban Zunin	PNUD	<b>HECHA Y DESGRABADA</b>	va con Liller		esteban.zunin@undp.org

# Entrevista Fabio Bertranou - OIT

## 1. GENERALES

**Nombre:** Fabio Bertranou

**Edad:** años

**Lugar de Trabajo:** OIT

**Cargo:** director de la oficina para Conosur de América Latina (Chile/ Paraguay y Uruguay) hace 20 años

**Nacionalidad:** argentino

**Formación:** Economista, con grado y posgrado en Economía

## 2. IDENTIDAD CORPORATIVA

### a. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?

“La OIT precede en su origen al SNU, tiene 102 años, creada en 1919 a la salida de la primer Guerra Mundial, mientras que las Naciones Unidas como tal, surge después de la Segunda. Hay una Identidad de la OIT que tiene una herencia histórica de haber sido una agencia especializada, creada unas décadas antes. El mandato nuestro es la promoción del trabajo decente, surge a fines de los años 90 y toma impulso a principios de los años 2000 y se materializa en la Agenda 2030 del 2015. Es un concepto que trata de vincular la multidimensionalidad que tiene el mundo del trabajo y tiene 4 pilares fundamentales: la promoción de los principios y derechos fundamentales en el trabajo, otro que tiene que ver con el marco normativo para regular el funcionamiento de las relaciones de trabajo; el segundo es la promoción del empleo decente; el tercero la promoción y extensión de la protección social; y finalmente la promoción del diálogo social, en el sentido que somos una agencia que tiene una constitución tripartita: Gobiernos, empleadores y trabajadores. Somos la única agencia de la ONU que tiene esta característica. Es algo distintivo para destacar esta diferenciación que tiene la OIT. Es un poco distinta como tienen otras agencias especializadas. La gobernanza nuestra está constituida por estos tres estamentos, y la adopción de los marcos normativos internacionales, está mediada por ese diálogo que se da en la Conferencia Internacional del Trabajo. Ese diálogo tripartito es una ventaja por un lado que tiene un gran potencial, que es parte de nuestra Identidad, pero también tiene sus desafíos, en el sentido de que, por ejemplo, puedo estar muy de acuerdo con un gobierno pero si no tengo acuerdos con los actores sociales, estoy fallando en algo. El mandato es avanzar más allá de las diferencias.”

### b. ¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?

“Una sería la legitimidad que le da a los acuerdos el hecho que sean tripartitos. En general, los empleadores y trabajadores tienen visiones distintas, enfoques distintos, y el hecho que lleguen a un acuerdo para poder avanzar en una materia le da legitimidad y también le da una sostenibilidad a los acuerdos logrados. Al trabajo que hace nuestra agencia también le da mucha más riqueza también tener el enfoque y la aproximación a los **problemas, dificultades que pueden tener trabajadores y empleadores.** “

### c. ¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?

“No todos los trabajadores y no todas las empresas se sienten representadas por las cámaras empresariales o por los sindicatos. Eso implica un desafío importante en cómo trabajar en forma tripartita para avanzar en acuerdos en forma inclusiva, que incorporen dimensiones que no están en el interés particular de esas organizaciones. Hay críticas cuando estas representaciones sindicales y empresariales, y también las políticas de Gobierno, llegan a acuerdos que dejan no incluyen a estos sectores periféricos. Ha pasado a lo largo de los 102 años de vida de la OIT. Los primeros convenios internacionales de la OIT focalizaban estas normas para algunos sectores de la economía. Porque en ese momento era muy patente los efectos que había causado la Revolución Industrial en Europa. El primer convenio tenía foco sólo en la Industria. En los últimos 30, 40 años se han ido incorporando otros convenios, se han ido incorporando otros segmentos de trabajadores del mundo del trabajo y de empresas que antes no eran atendidos. Es parte de la evolución social. La OIT es un reflejo de lo que pasa en la sociedad. Naciones Unidas es un reflejo de lo que pasa en los países, un espejo de esa fragmentación de la política pública. Así como Naciones Unidas le ha dicho a los gobiernos que tienen que trabajar más coordinados, los Gobiernos también le han dicho a UN que tienen que trabajar en el marco de una agenda mucho más integrada, más amplia, más comprensiva.”

### d. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?

“Tenemos 2 dilemas importantes en Uruguay. Uno es aprender a trabajar más coordinadamente con una OCR que ha sido empoderada un poco más ya sea en el mandato pero también en la práctica. Se le han dado más recursos, se ha fortalecido el equipo, y habría un impulso desde el Secretario General con los jefes de agencias. Ha bajado desde arriba una instrucción y una directriz de trabajo conjunto. Nosotros en el terreno de la integración estamos avanzando más rápido de lo que avanzan nuestras sedes en Ginebra o Nueva York. He visto una curva ascendente de aprendizaje, de conocimiento mutuo, de entender las lógicas que tienen las otras agencias. Aprender a tolerar esas lógicas de gobernanza internas de cada agencia. El otro dilema que tenemos es que no tenemos presencia de las agencias como en otros países. Cuando no somos agencias residentes, el gran desafío es cómo integrarnos plenamente y contribuir activamente. Al tener un CR más empoderado, también abre las puertas a que aquellas agencias que no tengan residencia, como la nuestra, podamos tener más oportunidades de integrarnos al trabajo en equipo. Y debajo de la identidad del sistema, podemos hacer más cosas ligadas a nuestro mandato.”

**e. ¿Cómo funciona la articulación entre las agencias?**

“Hay una habilidad y una característica que tienen que desarrollar todas las agencias que es la flexibilidad para adaptarse a las condiciones que viven los países que es muy distinta. Un factor importante tiene que ver con el desarrollo de las capacidades institucionales Locales. Uruguay es un país que está en el tope a nivel de desarrollo regional, tienen instituciones desarrolladas. Por un lado facilita que podamos implementar muchas dimensiones de nuestro mandato. Hasta hace poco Paraguay no tenía un Ministerio de Trabajo, tenía una Secretaría. Uruguay tiene legislación laboral más vieja que los mismos convenios que la OIT. Eso facilita mucho el trabajo de una agencia. Pero también, como todo, impone desafíos en donde la OIT y NU tienen que ser más pertinentes y más específicas en la cooperación técnica en un país como Uruguay.”

**f. A nivel de Identidad Corporativa, ¿existe algún manual de marca en su agencia?**

“En los últimos años, ha habido una preocupación mayor, y junto a nuestra comunicadora Sonia Alvarez, hemos logrado pegar un salto en cierta estandarización y homogenización a nivel mundial. Cuando yo arranqué la OIT tenía como 20 logos distintos, 20 formas de hacer publicaciones, cada oficina hacía documentos como se les daba la gana. En ese sentido, ha habido un esfuerzo de ir privilegiando una Imagen Corporativa. Había identidad de contenido, pero no de nuestra

fachada Y con este auge de las comunicaciones y redes, se adoptó y hubo un crecimiento en los últimos 10 años, un equipo de Comunicación mucho más fuerte en Ginebra y más coordinado también a nivel regional. Sonia les puede contar bien porque fue la que más ha sufrido más esto. Había cierta anarquía antes en Identidad Corporativa. Ahora tenemos más armonía. Se ha tratado de mejorar la calidad del mensaje. Nosotros somos tripartitos y nos debemos al mandato que nos dan las cámaras, los sindicatos y los gobiernos.”

**g. ¿El manual de marca sería estandarizado a nivel global?**

“Sí, es a nivel global. Hay un sitio en la intranet que tiene las paletas de colores que podemos usar, para los power point, dictámenes de espacios para los logos. Ha habido una preocupación para capacitar a los comunicadores y a los especialistas.”

**h. ¿Cuáles son sus principales stakeholders? ¿Por qué los consideran relevantes?**

“Nuestros constituyentes son los gobiernos a través de los ministerios de trabajo, las organizaciones sindicales y de empleadores. Hay sindicatos que no se sienten representados por el PIT CNT por ejemplo. Otro círculo son el público en general. A todos estos es que nuestros mensajes tienen que llegar. Ahí hay un gran desafío porque entramos en dilemas cuando otras agencias o el CR nos invitan a participar para tener campaña al público en general. Mi preocupación primero es informar a mis constituyentes. Ahí es que tenemos un problema con NU y es la de compatibilizar o alinear los esfuerzos de comunicación que traten de incluir a esos stakeholders. La OIT cuando fue creada en 1919 lo principal era crear un marco normativo internacional. Luego con la creación de UN aparece el mandato más general que es la cooperación técnica para el desarrollo. Y una tercer actividad que hacemos es desarrollo de conocimiento, investigación en los temas de trabajo. Ahí es que tenemos el dilema, de cómo alinear nuestro trabajo con todos los stakeholders y ponerlo en perspectiva de lo que hacen las otras agencias y el CR.”

**i. Entre el Gobierno y su agencia ¿existen puntos de convergencia?**

“Hoy tenemos un programa que es acotado debido a las circunstancias que nos ha tocado vivir con la pandemia. Nunca tuvimos la oportunidad de sentarnos a

dialogar. Recién ahora hemos logrado retomar unos temas más estructurales, como por ejemplo la modernización en la inspección del trabajo. Nuestro trabajo de cooperación tiene que ver con las distintas instituciones del trabajo. Tenemos un conjunto de actividades con distintas instituciones dentro del ámbito del trabajo. Tenemos proyectos con ONU Mujeres para el sector empresarial. Con el PIT CNT tenemos una línea de cooperación que es apoyar al instituto Cuesta Duarte. Estamos más de apoyo con recursos financieros. Los países ratifican convenios internacionales, y los gobiernos tienen que velar para su cumplimiento. En los últimos 10 años, hemos tenido presente a las cámaras empresariales, por las quejas con la ley de Negociación Colectiva. Nosotros tenemos el marco normativo, el país ratifica el convenio, y hay un órgano independiente de la OIT, que hace revisión de la aplicación de los convenios de los países. Hubo una queja del sector empleador sobre la ley de Negociación Colectiva, y la comisión de expertos emitió unas observaciones y recomendaciones para que se modifique la ley. Dio lugar a la queja entendiéndolo que la ley va un poco más allá del espíritu del convenio. Las últimas modificaciones que envió el gobierno anterior resolvían una parte de los temas que observaron la comisión de expertos, otras no.”

**j. ¿Cuál es su PO?**

“Para la llegada a un público más masivo, se requiere de cierta capacidad técnica y financiera para hacer llegar el mensaje. Hoy esas brechas se han ido reduciendo, hoy hay acceso mucho más masivo a las RRSS. Ahí hay una oportunidad. También están los riesgos. Por ejemplo en Twitter se pueden mandar muchos mensajes positivos pero también adversos. Hay que tener bien clara la estrategia, el objetivo y la profundidad que se le quiere dar en las redes. No hay que abusar porque hay riesgos reputacionales en juego. No es el objetivo primordial de nuestros stakeholders el público general, sino que son los sindicatos, las cámaras y el gobierno. Hay un desafío para trascender ahí, lo importante es pegar ese salto junto con ellos. Nuestro desafío comunicacional es llegar en un mensaje más general a públicos que no necesariamente tienen que ser trabajadores, pueden ser mujeres y jóvenes que están por fuera del ámbito de trabajo, pero potencialmente pueden estar. El gran desafío es brindar un mensaje no sólo de la OIT, sino en conjunto con las cámaras y sindicatos. Nuestro salto será hacer una campaña con los actores sociales, porque eso les da fuerza, exclusividad y hay posibilidades de legitimar el trabajo que hacen. Siempre está el dilema de si el mandato de la OIT se diluye si lo ponemos en el formato de UN. ”

**k. ¿Cómo firma la OIT?**

“Creo que estamos en un momento de aprendizaje, de prueba y error como aprovechar las ventajas de llegar con una identidad de UN que es una marca reconocida, y una imagen de la OIT ligada al mundo de trabajo. Cómo podemos aprovechar esas 2 imágenes y conjugar. Tenemos un gran dilema en los proyectos interagenciales. Hay proyectos que deberían llevar el sello de UN pero yo quiero que esté el sello de la OIT. Estamos en ese proceso. Tenemos que tener una sola imagen corporativa. Pero hay esas tensiones de diferenciar un poco las agencias Hay que buscar un punto intermedio.”

**l. Y la convivencia de marca, ¿qué opinión tiene usted?**

“Creo que hay que trabajarla. Sumar logos no es solución. Pueden confundir. A veces creemos que poniendo los logos de todos lo que participamos, justifica que hayan poniendo recursos. La embajadora de la UE no es que tiene desconocimiento, pero tenía en su cabeza a la OIT como un socio aparte de la ONU. Hay que trabajar el mensaje. Yo trato de inculcar a nuestros funcionarios. Si tiene un documento para presentar tiene que tener el sello de ONU. Hay un capital ganado por cada agencia, por ejemplo UNICEF, que vende sola y recauda. No tengo la respuesta pero es algo interesante que uds puedan analizar cómo intervenir.”

**m. Si tuviera que elegir un contenido para transmitir al PO ¿Cuál sería?**

"Hay 2 cosas importantes de Naciones Unidas que es fácil de transmitir al público en general. Nuestra preocupación es el marco de los DDHH, y no dejar a nadie atrás. Esos 2 mensajes son importantes y el público lo entiende. Para el público en general es fácil hablar de Derechos. Lo que trae la agenda 2030 es la prioridad de no dejar a nadie atrás, la idea de prosperidad, desarrollo. Es un mensaje muy potente. Todas las agencias pueden converger en esos 2 mensajes."

**n. De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?**

"Creo que el diálogo social es importante en Uruguay. Siempre lo tomo como referencia en otros países. En la seguridad social, en la igualdad, cómo afrontaron la pandemia. Hay una tradición de diálogo social entre las instituciones. Es arte de la identidad de Uruguay. No es una solución mágica. Hay que tener tolerancia, hay que ser solidario, respetar la opinión del otro. Es el camino difícil para solucionar las cosas, pero es el que te va a llevar más lejos y con más legitimidad."

**o. ¿Cuál es el peso de la comunicación y el marketing en el presupuesto de su agencia?**

"No lo sé. Se los puedo averiguar y pasar. Lo que puedo decir es que fuimos aumentando en distintas dimensiones. Primero, en tener una persona especializada en Comunicación, como Sonia. A tiempo completo. Mi próximo paso es intentar que Sonia en tema salarial pueda, en 2 años cuando tenga que renovar, un aumento como "Oficial Nacional" (rangos dentro de ONU). Y segundo, es que los proyectos tengan también un espacio de Comunicación importante."

**p. ¿Su agencia tiene embajadores?**

"No. Es un tema complejo por esta cuestión tripartita. Hubo un intento de hacer un ranking de trabajo decente en los países. Y no voló. Más que hacer un ranking hay actividades específicas que sí tienen algún referente, que pueda transmitir el mensaje. No está empoderada con el pasaporte de embajador de la OIT."

**q. Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?**

"No sería una sola persona. Serían 3 personas. Tiene que haber una mujer Un trabajador, un empleador y uno que represente a la política pública. Trataría de no individualizar el mensaje."

# Entrevista Sonia Alvarez - OIT

## GENERALES

- |    |                  |                                   |
|----|------------------|-----------------------------------|
| a. | Nombre           | Sonia Alvarez                     |
| b. | Edad             | 41                                |
| c. | Lugar de trabajo | OIT                               |
| d. | Cargo            | Asistente de Comunicación         |
| e. | Nacionalidad     | Chilena                           |
| f. | Formación        | Periodista y Lic. En Comunicación |

## IDENTIDAD CORPORATIVA

### g. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?

“Lo diferente a otras agencias es que se trabaja de forma tripartita. El objetivo es todo lo que tiene que ver con el mundo del trabajo. Analizar, ver el impacto de la pandemia en el mundo del trabajo. Buscar que las normas de trabajo se cumplan. En materia de comunicación el objetivo es comunicar a nuestros consitutyentes que son nuestro PO: trabajadores, empleadores y gobierno.”

### a. ¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?

“Promover el diálogo social, transmitir a los países que fruto de este diálogo se puede avanzar en el mundo del trabajo. Trabajamos con Chile Uruguay y Paraguay, pero cada país tiene demandas distintas.”

### a. ¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?

“Tenemos una recepción positiva, en general del mundo del trabajo.”

### a. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?

“El tema interagencial ha tomado forma en los últimos años con la reforma hecha en NU. Hay comités de trabajo que funcionan bien en

erentes temáticas. Antes no se sabía muy bien qué hacía el otro. Ahora con estas reuniones sí estamos más informados. Creo sí que falta trabajo aún. En los 3 países se está trabajando en realizar un plan conjunto de Comunicación.”

### A. A nivel de Identidad Corporativa, ¿existe algún manual de marca en su agencia?

“Si. Hay un manual de marca, de imagen y de un Brand nuevo del 2020. Internamente ha sido un proceso lento. Es el primer manual completo. De publicaciones, de RRSS, antes no estaba tan definido. Ha sido un avance interno. Hoy en día hay un mensaje interno de Comunicación de hablar y hacer ver al mundo como una sola OIT. Estas reformas quieren centralizar todo en Ginebra. Esta bueno centralizar y pautar todo en conjunto, pero en lo administrativo es un desafío ya que hay muchas cosas que pasan por Ginebra o Lima y no podemos dar una respuesta tan ágil como quisiéramos.”

## PÚBLICO OBJETIVO Y STAKEHOLDERS

### a. ¿Qué medios y estrategias aplican para comunicarse con ellos?

“Hay una estrategia global para todas las oficinas. Apunta a cómo vamos a construir el futuro del trabajo. Diálogo y Protección Social, Normas, pero con una visión del futuro del trabajo que queremos. Como estrategia de comunicación, con esta visión de futuro, han cambiado los canales. Antes era mucha nota de prensa, columna, ahora se está trabajando fuerte a nivel audiovisual, con testimonios de vida también.

Hay un tema de presupuesto internamente. Comunicación tiene un presupuesto sólo que está centralizado globalmente. Yo como encargada no tengo mi presupuesto. Tengo que recurrir a los proyec- tos, o a las líneas de trabajo de los especialistas, o a fondos regionales

o globales. Depende mucho de la iniciativa de cada uno.”

**a. ¿Qué respuesta buscan lograr en ese PO?**

“Con nuestro PO más directo, hay un compromiso en brindarles información, que pueda ser entendida y procesada, en un lenguaje menos técnico. Luego en segundo término, viene una información para un público más amplio, en el que también están las otras agencias, y con ellos es hacerles llegar esta información a través de campañas, y con esto de la pandemia tuvimos que reformular toda la agenda. Todo el año pasado se centró en temas de la pandemia básicamente y tuvimos que echar manos en materias más específicas. Entendimos que era una necesidad de informar aspectos de temas laborales al público en general. Si bien son temas que no estaban en la agenda global de comunicación, rápidamente tuvieron que estar. En Uruguay siempre han recabado la información e la OIT sobre o que estaba pasando en el mundo del trabajo, qué medidas se han tomado, y cuál es la tendencia a nivel global en el trabajo.”

**COMUNICACIÓN Y MARKETING**

**h. ¿Qué acciones de comunicación y marketing han desarrollado hasta el momento? ¿Con qué recursos cuenta para elaborar sus acciones?**

“No hay mucho marketing, es más bien comunicación. Algunas campañas específicas. Uruguay está distinto a otros países, tiene una mesa tripartita que funciona hace más de 20 años, que eso no existe en otros países, y ahí para destacarlo hicimos una campaña con ellos en materia de salud y seguridad en el trabajo dirigido a los jóvenes. Los recursos para esa campaña los conseguimos por Ginebra, y pudimos contratar una agencia que se haga cargo. Una campaña nacional. Fue una experiencia en Uruguay ligado a un proyecto y temática muy específicos.

En Chile NU tiene una muy mala imagen de marca, y eso a nosotros nos dificulta.

En tema de respuesta rápida, una de las fortalezas es que tenemos contacto directo con los constituyentes.

En Uruguay apenas arrancó la pandemia tuvimos contacto con el

Gobierno, PIT CNT y gremio de empleadores.

Primero tuvimos contacto con nuestros constituyentes, luego con el resto de la población.

De ahí se hizo un primer contacto directo, una comunicación más global de lo que estaba pasando, recogiendo sus inquietudes y nosotros dando la información que teníamos. Luego, las demandas eran bastantes similares. Se hizo una nota técnica a nivel global que luego se presentó en el país. Participó el ministro Mieres, representantes de trabajadores y empleadores, y se hizo una estrategia para difundirlo más a nivel nacional.

No hubo campañas de marketing muy grandes.

Con las otras agencias hacemos actividades, pero no mucho, por no tener presencia allí, o proyectos específicos.

Cuando hay campañas aquí en Chile, el logo que aparece es el de ONU Chile, y no el de cada agencia. Las reglas las ponen los donantes, pero no tiene sentido poner 15 logos. Se estableció que aparezca el de ONU, y los donantes. Para reforzar la imagen de marca.”

**a. ¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?**

“El relato local. Mostrar lo que está sucediendo localmente. Tenemos pautas muy rígidas. Hay una desconexión absoluta. En el afán de comunicar, puede hacernos más mal que bien. A veces damos mensajes alejados a la realidad de cada país. Por eso la gente piensa que hay una desconexión. A veces los mensajes tienen una visión muy europea. Eso es algo que pasaba mucho antes. Por ahí va el desafío para nosotros. Tuvimos crecimiento en nuestras redes, producto de la pandemia, pero no podemos pautar publicidad para difundirlas. Como obtuvimos respuesta rápida con manuales de teletrabajo, la gente nos empezó a seguir. Sintieron que estuvimos cerca de ellos. Con eso y Seguridad Social.

Las mayores restricciones que teníamos antes eran administrativas. Hay un plan de trabajo, pero logramos movernos rápido para poner estos temas en la agenda, y conseguir los fondos.

La pandemia nos dejó experimentar mucho más.

Hicimos redes regionales primero, luego locales. Todas las oficinas tienen Twitter por ejemplo. Nosotros también tenemos Youtube.

Facebook e Instagram solo a nivel regional. Youtube sólo lo podemos usar para streaming. Los contenidos audiovisuales van a una playlist del canal regional. Son restricciones que tenemos.

SINTERFOR tienen más flexibilidad. Pueden tener canales propios, pero también tienen que responder ciertas normativas.”

**Al comunicarse, ¿generan vínculos emocionales con su PO? ¿Cómo?**

“No es un área muy explorada desde nuestra parte. Nos basamos en lo técnico. Facilitar el diálogo, un relato más hacia lo político. No trabajamos mucho en lo emocional.

A través de una agencia sí pudimos explorar esta área en algún tema específico.

Conseguimos fondos para campañas de trabajadoras domésticas, trabajo infantil y sobre migración también. Son campañas que realizamos en Uruguay.”

**EMBAJADORES, LÍDERES DE OPINIÓN Y ESENCIA DE MARCA**

**a. Si existiera la posibilidad de presentar un/a embajador/a país para OIT, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?**

“No trabajamos con embajadores. A nivel global sí hay 3 o 4. Lo que sí hemos hecho acercamientos en temas específicos. Influencers para difundir el mensaje. Principalmente periodistas por el perfil de la OIT. EN Chile trabajamos con futbolistas.

En Uruguay trabajamos con 8,10 personas para la campaña de seguridad y trabajo. En este caso tenía que ser una persona acorde al mensaje que queríamos brindar. Fueron un animador de televisión, un locutor de radio y periodistas. Pensando que llegaran a público joven. Que no tuvieran polémicas. Que fuera reconocido por su trabajo. Trabajamos en el componente emocional, ya que les preguntamos sobre su primera experiencia laboral. Para que la gente conociera ese aspecto de las personas.”

**a. Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?**

“Un señor serio. De traje. De unos 50 años, tiene su vagaje y crianza de otra época y ve como se tiene ir reconfigurando. Está replanteándose algunas cosas de la vida y que tiene que hacer cambios ya. Formal, serio y con historia grande, que le pesa y por eso los cambios le cuestan.”

# Entrevista Graciela Dede - OCR

## GENERALES

- a. Nombre: Graciela Dede
- b. Cargo: Asesora de DDHH para la OCR
- c. Nacionalidad: Uruguaya
- d. Formación en DDHH

## IDENTIDAD CORPORATIVA

- e. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?.

“No es una agencia, es una organización. Son tres. Primero asistir al equipo país en la aplicación y en el trabajo con los diferentes actores. Segundo, asesorar desde el punto de vista de Derechos Humanos al Coordinador Residente. Y tercero es lograr que los diferentes actores tengan más capacidad de exigir, la implementación de Derechos Humanos, o implementar, porque desde el punto de vista de Derechos Humanos está quien tiene la obligación de implementar y quien es el Sujeto de Derecho. Desde el momento que haya un sujeto que esté obligado a implementar cuestiones de Derechos Humanos, con ellos trabajamos. El objetivo sería fortalecer las capacidades de todos los actores relacionados con Derechos Humanos, en el rol que le toque jugar en el País con respecto a los Derechos Humanos.”

- a. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?

“Es en el trabajo diario. Mi propia debilidad es mi fortaleza. Como no soy una agencia, dependo de todos para poder realizar más acciones. Mientras que una agencia tenga el mandato de no consultar al otro, en mi caso prácticamente es un trabajo diario coordinar. La articulación es la base de todo. Nunca en solitario. Siempre es en una articulación.”

## PÚBLICO OBJETIVO Y STAKEHOLDERS

- a. ¿Cuáles son sus principales stakeholders? ¿Por qué los consideran relevantes?

“La sociedad civil, porque es quien está en la posición de representar a los sujetos de Derecho. El Estado en sus 3 dimensiones y gobiernos subnacionales, porque es quien está obligado a implementar, proteger y respetar. Y por otro lado están otros actores que se llaman Academia, Comisionado Parlamentario, Instituciones de derechos humanos.”

- a. Entre el Gobierno y su agencia ¿existen puntos de convergencia? ¿Cuáles son? ¿Qué proyectos desarrollan?

“Muchísimo. El primer punto de convergencia, trabajamos con el multilateralismo. Y como el Gobierno participa en los foros de Derechos Humanos, el primer punto son los compromisos o acuerdos que hace el Gobierno para la implementación. No necesariamente con Cancillería, sino todos los actores quienes implementan todas estas cuestiones a nivel nacional.”

- b. ¿Cuál es su PO?

“Tengo 2 PO. El primero son las instituciones obligadas a implementar Derechos Humanos. Y el segundo son las que reclaman los Derechos Humanos. Digo, fuera del sistema, pero esos son los PO a los que llego. No es mi PO los niños, profesorado ni opinión pública, vamos directamente con aquellas entidades organizadas. Por ejemplo llegamos a más de 600 organizaciones con nuestra lista de correo. El trabajo lo hago yo y 2 compañeras que hacen medio tiempo”

- c. ¿Qué medios y estrategias aplican para comunicarse con ellos?

“Tenemos un medio directo que es el correo electrónico, y un motor de búsqueda que se llama EasyMailing, donde tenemos armadas listas de correo donde se notifican. No tenemos estrategia marcada, es a talentada todo. No sabemos si tendríamos que sacar muchos mensajes pero tenemos relación fluida y funciona. Podría funcionar mejor sin dudas. Este es el medio directo. Después tenemos las ayudas, los

amigos quienes retwittean, quienes están difundiendo. Por qué los amigos? Porque no son necesariamente nosotras mismas, ahí esta JOse en OCR, y todas las posibilidades interagenciales, donde cuando trabajamos con las agencias son las quienes retwittean y difunden la información, y después están los canales de difusión de La oficina de América del Sur del Alto Comisionado, que creo tiene 800 mil personas suscriptas, a veces lo que nos pasa es que tenemos más éxito afuera, por ejemplo tenés un evento para Uruguay y te viene gente de Ecuador porque recibieron la información, pero hay una cuestión de sustancia y es ir generando agenda, hacemos un webinar sobre Derechos de las Personas LGBT, no importa si no vienen pero millones de personas recibieron la información. Entonces vamos viendo los niveles de instrucción a webinars y eso, y van bien. Ahora, no sé si podrían ir mejor, porque no tenemos capacidades.”

#### **COMUNICACIÓN Y MARKETING**

**a. ONU se encuentra hace más de 70 años en el país. Presenta buena visibilidad globalmente, pero el capítulo uruguayo y sus agencias no son tan conocidas.**

**i. ¿Por qué considera que se llegó a esta situación?**

“Porque las agencias han venido trabajando cada vez más de manera especializada con sus stakeholders. Por ejemplo, decimos que hay pocos recursos. Después podemos ver si realmente hay pocos recursos. Pero los recursos se utilizan para trabajar y difundir de una manera muy especializada. Como un público con un target específico y donde no se hace de forma más abierta. No se ha pautado nunca en publicidad con públicos. Me parece que es un déficit que tiene y que con poca cosa se podía mejorar. Por otro lado, ¿realmente se quiere mejorar la visibilidad? ¿O el papel que ha tenido la ONU en Uruguay es dar un apoyo y una cooperación técnica al país para que quien mejore sea el país? Uruguay está en un nivel de desarrollo hace mucho tiempo por arriba de la región. Las formas de cooperación que encuentra la ONU, son distintas que en otros países. Entonces, la pregunta es ¿Hay necesidad de que ONU Uruguay se ponga como protagonista? Implícitamente, todo lo que queremos es fortalecer a nuestros socios para que cumplan mejor su tarea. Yo creo que en el fondo, es eso lo que queremos. El trabajo de la ONU en Uruguay tiene muchísimo de cooperación técnica, salvo algunos. En Uruguay la ONU no tuvo que salir a brindar servicios duran-

te el COVID. En otros países sí dábamos bonos, agua. Es habla de la institucionalidad y desarrollo del país. Lo que yo me pregunto es, si queremos llegar a la gente, ¿Con qué querríamos llegar a la gente? ¿Sólo para decirle que la ONU está? ¿Por qué querríamos llegar a la gente? ¿Por qué no unirnos a quienes están implementando, que son nuestros socios naturales en el país?”

**a. ¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?**

“Los Derechos Humanos. Y el contenido es que los Derechos Humanos son muchos, y que no se acaban solamente en dejar de torturar y matar. Hay derechos para grupos específicos, que además hay con lo que hacemos todos los días, desde que te levantas hasta que te acostás estás viviendo en una tensión permanente con tus derechos y obligaciones, y que además está el tema de la discriminación y la igualdad. Si a mí me preguntás es, yo sería feliz si todas las personas tuvieran bien claro y realizado el primer artículo de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de “Todos nacemos libres e iguales” y sobre eso construir. No sólo saberlo sino realizarlo.”

**a. ¿Cuál es el peso de la comunicación y el marketing en el presupuesto de su agencia?**

“No tenemos. No soy una agencia, pero he crecido el presupuesto muchísimo y no he puesto nunca, hay diferentes cuestiones institucionales. El tema de la comunicación me la provee la agencia a nivel regional y también José. Pero hay cuestiones de comunicación que deberían poder estar. Para Comunicación tengo un presupuesto de 700USD que fue la compra del programa EasyMailing, que lo compré yo y lo comparto con mucha gente. Ese es el único elemento porque como mis socios principales son un socio que maneja mail, que es bastante institucional, me manejo por ese lado. Me manejo dps con redes sociales con los amigos. Han habido casos como en Chile todo un trabajo de Comunicación por la Asamblea de la Nueva Constitución, pero acá no se ha hecho por el tipo de trabajo que hemos tenido. Acá tuvimos una campaña sobre Libres e Iguales contra la Transfobia y Homofobia. De comunicación pusimos a un comunicador que hizo redes sociales, y logramos 20 mil cosas más de lo esperado. Tuvimos un velódromo

entero para el tema, todas las murgas en redes sociales grabando el tema, pero con ciertas deficiencias porque no logramos transmitir un tema claro, las murgas al final hablaban de los derechos de todo el mundo. Pero sí hubo una pequeña parte. La comunicación no es el fuerte de mi organización.”

#### **EMBAJADORES, LÍDERES DE OPINIÓN Y ESENCIA DE MARCA**

**a. ¿Su agencia tiene embajadores? (si corresponde) ¿Por qué no tienen?**

“No, cuenta con gente que apoya y soporta, pero no. En Uruguay no tenemos. Sería buenísimo.”

**a. ¿Tiene pensado trabajar con líderes de opinión o influencers? ¿Por qué?**

“Si te digo que sí, te miento. Está en mis planes personales, pero no en ningún proyecto ni programación para el año que viene. No por el tipo de agenda que tenemos el año que viene. Pero estaría buenísimo. Nosotros hacemos para cuantas somos, de alguna manera hay que cuidar las energías. Hacemos demasiado pero no está previsto.”

**a. Si existiera la posibilidad de presentar un/a embajador/a país, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?**

“Recomendaría a Natalia Oreiro pero se la robo a UNICEF. Un tema que tenemos es que debería ser una persona no partidizada en política. Si tuviera que optar, sería alguien que tenga tracción en los jóvenes. Y no tanto en los viejos. Debería ser una mujer, exitosa, que no sea una persona de nicho, que perdure en el tiempo. Podría ser alguna de estas chiquilinas que cantan en esa cumbia cheta, esa cosa así. Maria Noel Ricceto tampoco está mal, es querida, es un poquito más elevada pero bueno. Lo que pasa es que ONU no es una organización simpática, alegre, distendida, no es el INJU. Creo que no tendría un solo embajador. Tomaría 2. Donde pueda tener grupos solapados. Estaría buenísimo que tuviera. Pienso que puede sonar bien como embajador, que sean un montevideano y una persona netamente del interior. Nosotros queremos salir al interior, y quizás un embajador muy interesante pueden ser los gurises del remo, que son deportistas, jóvenes y lograron cierta

admiración, y que además son de Salto y Mercedes. Son el súmmum del esfuerzo. Cavani es otro que puede ser. Tiene una llegada muy fuerte y es del interior.”

**a. Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?**

“A mi me gustaría que si fuera un personaje, me sentiría muy orgullosa que fuera lo más parecido a Mandela. Porque es una organización dentro de la ONU que más se identifica con las víctimas, que está más del lado de las personas que les va mal, pero que trata de tener una posición muy rigurosa, medida. Esa cosa sería y justa de Mandela, y no arbitraria.”

#### **FODA**

**a. ¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Los colegas profesionales son muy fuertes. Capital humano está integrado por 3 cosas. Por administrativos, que esa es como cualquier empresa. Están los líderes que tienen la característica de rotar mucho, entonces ahí no es un capital estable. Pero sin embargo el capital profesional es muy alto el nivel y estable, y muchas veces forma parte de quien ayuda a las instituciones a continuar la historia de las cosas. Porque están desde hace muchos años, y ayudan a la continuidad. Después la capacidad de poder hablar con todos los actores. La llegada rápida. Decís que sos de la ONU y se te abren las puertas. Parte mérito nuestro y parte de la contraparte. Y después están los fondos. Porque no todas las instituciones con las que trabajás, tienen. A veces son USD 3000, pero la otra parte tiene USD 400.000 pero están atados a un presupuesto duro y vos tenés dentro de una programación, cierta flexibilidad en usar los fondos. Son usados seriamente pero de manera flexible.”

**b. ¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?**

“Tiene la escucha de todos los actores. Tiene confiabilidad de la opinión pública. Tiene 2 oportunidades más: primero de ser punta y traer cuestiones de punta al país. Vos si querés ver qué está pasando, mañana

logro acceder a la última discusión. La última tendencia. La segunda sería el poder de convocatoria. En Uruguay tiene una reputación seria en generar estos espacios, no siempre de mediación, sino quizás también de transmitir mensajes.”

**c. ¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?**

“Una importante es que está en Montevideo. Cuando hablamos de ONU Uruguay, hablamos de ONU Montevideo. La debilidad es la llegada al interior. Otra es que a veces queda fuera de ciertos circuitos de financiamiento por el tipo de país que somos. Me parece injusto porque en realidad muchas veces los promedios ocultan realidades que son a nivel de África. No me parece que su debilidad sea la burocracia. A la ONU se le achaca que no reacciona, pero no siempre hay que reaccionar.”

**d. ¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?**

“No le veo más amenazas que otros países. No está en una situación de amenaza. Sí veo discursos que son negativos hacia el multilateralismo, son discursos muy nacionalistas, de soberanía, pero en realidad lo que hay que entender es que es un club de estados al que nadie obliga a estar. Una amenaza puede ser el tema de la financiación. Los estados están cada vez más reticentes, pero no veo en Uruguay una amenaza. No por ahora.”

# Entrevista Analía Matysczyk - UNESCO

## G1. GENERALES

- a. Nombre Analía Matysczyk
- b. Edad 33
- c. Lugar de trabajo UNESCO
- d. Cargo Consultora
- e. Nacionalidad Uruguaya
- f. Formación Lic. En Comunicación en UM. 2 Masters a Barcelona. Periodismo Avanzado y Master de Marketing orientado a Gestión de Comunicación

## 2. IDENTIDAD CORPORATIVA

### a. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?

"Nos regimos por los mandatos. Sería conseguir la paz, en la mente de las personas a través del impulso de la ciencia, educación y cultura en las sociedades. Se agregó también la comunicación y la información a estos pilares."

### b. ¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?

"Estamos en Uruguay pero somos oficina de Ciencias, para toda América Latina y el Caribe. Y después trabajamos el abordaje de Cultura y Educación a nivel de Uruguay, Argentina y Paraguay. Yo creo que le deja la oportunidad de tener un equipo de técnicos que tenerlos la posibilidad de tenerlos en nuestro país, vienen de distintas partes del mundo y que sin dudas el bagaje que tienen está instalado en nuestro país, aparte de un sinfín de acciones y proyectos que se desarrollan a nivel de campo para impulsar distintos temas, desde cuestiones de género, climáticos, niños en la educación, era digital. El mayor beneficio que tiene la UNESCO es funcionar como gran articulador para generar estos objetivos vinculando al Gobierno con distintos colectivos de la sociedad, y tratar de integrar una gran sinergia."

### c. ¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?

"Lamentablemente lo ven de una manera muy escasa. Hay mucho desconocimiento. La gente sabe lo que es ONU pero no sabe si está radicado en Uruguay. Mucho menos sabe cuántas agencias la integran. Con el pequeño universo de gente que sí nos conoce, la imagen que queda es muy buena."

### d. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?

"Tenemos un diálogo muy fluido con ONU Uruguay. Nosotros somos regional de Ciencias. A pesar de que nuestra escala de trabajo es en otra dimensión, tenemos un muy buen vínculo de diálogo permanente y fluido con ONU Uruguay a través de José Peralta, que es el asesor de Comunicación de la OCR. Hay como un mandato bien Universal a todas las agencias del sistema, que es defender los derechos humanos. Muchas veces lo que intentamos hacer para fortalecerlos y consolidar los mensajes que queremos dar es buscar campañas interagenciales."

### e. A nivel de Identidad Corporativa, ¿existe algún manual de marca en su agencia?

"Hay un documento que nunca me lo llegaron a compartir porque ni siquiera lo hizo una persona especialista en Comunicación que es arcaico y anticuado. Hace poco se contrató a una Consultoría independiente para trabajar comunicación organizacional y vinculada al fan raising."

### f. ¿Cómo alinean la identidad, imagen y reputación de la agencia?

"A mediados del año pasado hubo un imperativo por parte de la sede de tratar de corregir y unificar este criterio estético porque hay miles de programas. Por ejemplo, en estas 3 verticales cada una tiene sub

programas con muchas actividades y un logo para cada actividad. Cancelaron que cada sector se invente un logo, ahora se rediseñó el logo de la UNESCO también. La sede está dejando de hablar de UNESCO de cada país, por ejemplo UNESCO Uruguay, para hablar sólo de la UNESCO, englobar todo.”

#### **PÚBLICO OBJETIVO Y STAKEHOLDERS**

##### **g. ¿Cuáles son sus principales stakeholders? ¿Por qué los consideran relevantes?**

“Tenemos varias contrapartes. La primera la academia, trabaja mucho con los técnicos, genera cátedras a nivel universitario, donde se trabaja a nivel académico el abordaje de los temas principales de la UNESCO. También con el Gobierno, con colectivos sociales que estén vinculados a las temáticas que trabajamos y también, aunque un poco menos explorado, es empezar a fortalecer el vínculo con el sector privado. Estos serían los donantes. Si bien existen desde siempre, se busca tratar a aumentar esa cartera de gente que se acerca para financiar y esté próxima a nuestros valores.”

##### **h. Con los medios y periodistas ¿cómo trabajan la agenda de su agencia?**

“Si bien somos ciencia, educación y cultura, se agregó la temática de comunicación e información. Ahí entra directo, siempre con la lógica de los derechos humanos, un mundo de paz, entonces tenemos muchas contrapartes vinculadas a éstos: La Corte Interamericana de Derechos humanos, cantidad de redes de periodistas a nivel mundial, trabajamos muy cerca de ellos porque nos involucramos en la defensa de una prensa plural, libre, transparente, sostenible. Estamos desde el área de la formación impulsando cursos. Desde el área de investigación apoyando a universidades que hacen trabajo de campo, y desde el área de fomentar las buenas prácticas periodísticas, premios para alentar a que de alguna manera se masifique estas prácticas. Hay un compromiso muy grande con los crímenes contra los periodistas, todo el universo del periodismo está muy vinculado”

##### **i. ¿Cuál es su PO?**

“Tenemos una audiencia muy heterogénea. Antes la audiencia era una elite intelectual, erudito. Uno de los grandes desafíos que se asumió ahora es tratar de entender que en estos momentos conversamos con un público heterogéneo, popular muchas veces. Por lo que los mensajes tienen que ser más claros y menos técnicos. Hacerles entender en un lenguaje simple qué es la UNESCO, cómo trabaja. Hay que integrar a todas las audiencias y comunicar en un lenguaje atractivo y adecuado para todos.”

##### **j. ¿Qué medios y estrategias aplican para comunicarse con ellos?**

“Hacemos una división entre el universo técnico y el no técnico. Para el primero los papers quedan en mano de los técnicos. Lo que sí hacemos es trabajar la información ya más desde una perspectiva periodística, buscando dónde está el interés social, que genere cierta empatía con la audiencia que queremos llegar, sean jóvenes, el grueso de la población, y destacar dónde hay un problema, cómo la UNESCO brinda una solución a diferentes conflictos. No hablar tanto de logros sino de la transformación que hay y después que llegue la versión de la UNESCO. Darle un giro a cómo trabajar la información.”

#### **COMUNICACIÓN Y MARKETING**

##### **k. ¿Qué acciones de comunicación y marketing han desarrollado hasta el momento?**

“Permanentemente estamos sacando acciones. Fomentamos la creación de contenidos multimedia, uso de las redes sociales, videos breves, entrevistas, eventos. Convocamos influencers, de ganar espacios en prensa, Salir en radio, TV y prensa. Tratamos de integrar al sector privado o a personalidades estratégicas que nos impulsen a desarrollar el mensaje que queremos dar.”

##### **l. ¿Con qué recursos cuenta para elaborar sus acciones?**

“No hay presupuesto. Nosotros tenemos plata que nos manda la sede.”

No hay destinada fija para elaborar un equipo de comunicación. Es una paradoja impresionante que en el siglo XXI no haya presupuesto para generar equipos de comunicación en las agencias. Nuestros puestos se financian porque los programas de nuestra oficina destinan fondos particulares de su sector para financiar el trabajo de la comunicación.”

**m. ¿Por qué considera que se llegó a esta situación?**

“La ONU siempre se vio como algo muy de elite. Que lo fue y lo es, si bien tiene trabajo de capo, trabajo codo a codo por y para la población, le ha costado sacarse esa caparazón para poder acercarse a la población. Empezó con esa impronta en un mundo distinto, donde sí se jerarquiza-ba era tener esa imagen. Pero después de 70 años eso ya no funciona. Creo que todavía tiene mucha herencia de eso. Con una burocracia muy grande, donde avanzar cuesta mucho, modificar algo cuesta un esfuerzo enorme. Imaginate lo que es tratar de cambiar todo ese espíritu, poner a la comunicación en un punto central. Hay agencias que han logrado interiorizar estos nuevos conceptos de una manera más rápida, a su vez que tienen mejores recursos lo que facilita mucha las cosas. No es uniforme como las agencias de ONU trabajan esta transformación, y eso puede ser un punto en contra. El gran desafío es tener más plata para poder financiar todo esto.”

**n. A nivel de Comunicación Corporativa, ¿Qué opina de la convivencia de marca entre las agencias y ONU Uruguay en relación aumentar el conocimiento a nivel país?**

“Se está intentando tener, pero falta. Son tantas agencias... Es difícil. Existe la intención pero es ineficiente.”

**o. ¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?**

“Tiene que ser contenido que esté atravesado por la coyuntura actual. Que la audiencia general sienta que tiene inquietudes que la UNESCO puede resolver, que está trabajando para eso. Impacto social, involucrar a distintos colectivos y al Gobierno, tiene que sentirlo próximo, debe identificar -el PO- su destino con lo que nosotros le estamos comentan-

do que trabajamos.”

**p. De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?**

“Lo nuestro va más por el prestigio a nivel científico que tiene nuestro país. Más afín con nuestro sector de actividad. La pandemia dejó en claro la rapidez con la que actuó el sistema científico uruguayo, todo lo que fue la confianza que el Gobierno le dio a la ciencia en general. El rol y protagonismo que se le dio. También a nivel educativo, toda la estructura con el Plan Ceibal que ya estaba montada, también jerarquiza de alguna manera la educación, la ciencia.”

**EMBAJADORES, LÍDERES DE OPINIÓN Y ESENCIA DE MARCA**

**q. ¿Su agencia tiene embajadores? (si corresponde) ¿Por qué no tienen?**

“No tenemos. En algún momento se había hablado, pero no por el momento.”

**r. ¿Trabaja con líderes de opinión o influencers? ¿Por qué?**

“Para algunas campañas específicas los convocamos a los líderes de opinión. En el día mundial de la libertad de prensa, el 2 de mayo, convocamos a periodistas de renombre, ya a nivel más regional o hasta iberoamericano, para participar con un video, acercándolos a la UNESCO. Era multipropósito, porque así desde sus redes ganen visibilidad las nuestras y acercar a esos referentes a nuestros valores. Pero no son embajadores. Trabajamos con espacios de columnas de opinión en distintos canales que tenemos. Los invitamos a participar por allí también”.

**s. Si existiera la posibilidad de presentar un/a embajador/a país, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?**

“Lo tendría que pensar mucho. Creo que habría muchas variables que definir. Tendría que ser alguien sin afiliación político partidaria, pero que

definir. Tendría que ser alguien sin afiliación político partidaria, pero que esté involucrado con las inquietudes, conflictos o cuestiones sociales que afectan a la población. Comprometida con los derechos humanos, con la defensa de la paz. Y uruguayo por supuesto. No se quién podría cumplir con tan grandes requisitos”.

**t. Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?**

“Un pulpo. Muchos campos de trabajo que intenta integrar unos con otros.”

#### **FODA**

**u. ¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Capital humano amplio y rico que tiene la ONU. Trayectoria”.

**v. ¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?**

“Actualmente hay muchos asuntos que están emergiendo. El futuro de la educación, la inteligencia artificial, el fortalecimiento de la democracia. Volverse un referente para temas que empiezan a ser importantes y no se encuentran gobernados por algún actor específico.”

**w. ¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?**

“Burocrática”

**x. ¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Que la politicen a la ONU. No se si es debilidad o amenaza. El contexto político es una amenaza.”

a talentada todo. No sabemos si tendríamos que sacar muchos mensajes pero tenemos relación fluida y funciona. Podría funcionar mejor sin dudas. Este es el medio directo. Después tenemos las ayudas, los amigos quienes retwittean, quienes están difundiendo. Por qué los amigos?

Porque no son necesariamente nosotras mismas, ahí esta JOse en OCR, y todas las posibilidades interagenciales, donde cuando trabajamos con las agencias son las quienes retwittean y difunden la información, y después están los canales de difusión de La oficina de América del Sur del Alto Comisionado, que creo tiene 800 mil personas suscriptas, a veces lo que nos pasa es que tenemos más éxito afuera, por ejemplo tenés un evento para Uruguay y te viene gente de Ecuador porque recibieron la información, pero hay una cuestión de sustancia y es ir generando agenda, hacemos un webinar sobre Derechos de las Personas LGBT, no importa si no vienen pero millones de personas recibieron la información. Entonces vamos viendo los niveles de instrucción a webinars y eso, y van bien. Ahora, no sé si podrían ir mejor, porque no tenemos capacidades.”

## Entrevista Lucía Sena - OIM

### 1. GENERALES

- |    |                  |   |
|----|------------------|---|
| a. | Nombre           | Lucía Sena                                      |
| b. | Edad             | 31  |
| c. | Lugar de trabajo | Organización Internacional para las Migraciones |
| d. | Cargo            | Responsable de comunicación                     |
| e. | Nacionalidad     | Uruguay   |
| f. | Formación        | Lic. En Comunicación de la FIC                  |

### 2. IDENTIDAD CORPORATIVA

#### a. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?

“Empiezo contextualizando. La OIM está establecida desde 1951 a nivel global. Es una Organización intergubernamental, considerada líder en la Migración. Tiene 73 estados miembros. 8 en calidad de observador y tiene sede en más de 100 países. En Uruguay estamos desde 1965. No era OIM, se llamaba CIME (Comité Intergubernamental). La OIM colabora con sus socios, con personas migrantes que son nuestro PO, para afrontar los problemas de la migración. El Lema Principal de la OIM es la promoción de la migración segura, ordenada y digna, para el beneficio de todas las personas. Para avanzar con ese objetivo, la OIM brinda diferentes servicios, que son asesoría a gobiernos, personas migrantes desde una perspectiva integral y holística. Un ODS que nos identifica muchísimo es el ODS 10, el de reducción de desigualdades. Dentro hay un objetivo específico que está directamente relacionada con la migración. Esto es como objetivo general. Después nuestra visión es “ser la agencia de las NU referente en Migraciones y protección de los derechos de los migrantes; promotora de la portación de la migración al desarrollo sostenible en cercanía con la ciudadanía, sociedad civil y gobierno.” Y la misión de la OIM es “apoyar en coordinación con gobierno y sociedad civil, la gestión migratoria nacional, con el fin de desarrollar soluciones consensuadas y sostenibles que respondan a los desafíos particulares de la migración en Uruguay desde un abordaje integral y enfoques especializados en DDHH y género”. Y después los objetivos estratégicos de la misión en Uruguay es ser misión referente, ser capaz de dirigir el diálogo nacional de la migración, ejerciendo su

expertise y capacidad de acción con el gobierno y sociedad civil y ser promotora de los derechos, bienestar e igualdad de las personas migrantes de una forma innovadora. Ser una misión cercana también es un objetivo estratégico. La tercera es ser una misión diligente. Trabajamos a través de proyectos con distintos fondos y es así que se sostiene el trabajo en la OIM. Dar garantías a donantes. Ser capaz de dar una efectiva dimensión del fenómeno migratorio.”

#### b. ¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?

“La OIM beneficia al país desde varias esferas. Por ejemplo, el alto costo de vida y los efectos socioeconómicos que trajo la pandemia, afecta a la integración de las personas migrantes, y así aumentaron las solicitudes de asistencia humanitaria. Es asistencia integral, contamos con equipo técnico interdisciplinario con psicólogas, asistente social, enfermera, asistencia laboral también brindamos y se formó una red importante de colaboración con la sociedad civil, y por supuesto con agentes del estado, una articulación importante. Se brinda apoyo sicosocial, de alojamiento a través de ADRA, alimentación, se hace en conjunto con UNICEF la contratación de una psicóloga de niñez y adolescencia. Productos de higiene, de necesidades básicas. Lo trabajamos desde los objetivos del proyecto. La OIM debe considerar la protección de las personas en situaciones más vulnerables. No solo apoyamos a personas migrantes. En contexto de una crisis sanitaria, se apoyó durante 2020 a la comunidad donde las personas migrantes están viviendo. Se hace mucho apoyo a nivel estatal con documentación, de asilo, revalidación de títulos, con perspectiva intercultural. Se realizan talleres especializados a funcionarios públicos sobre temas de protección de infancia, de explotación, de abuso, entre otras cosas. Se hacen apoyos a retornos voluntarios a su país, que están varados por ejemplo. La OIM cuenta con fondos globales, donde las personas pueden aplicar y ser considerados para la ayuda de compra de pasajes, traslados, etc.”

**C. ¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?**

“Nosotros no tenemos un estudio sobre la percepción de las personas, es difícil. La OIM no es conocida para nada. En términos realistas no se conoce todo esto. A nivel de RRSS en general las respuestas hacia los trabajos es bastante positiva. El problema es el tema del alcance. No tenemos fuerte alcance en medios tradicionales. UNICEF trabaja mucho en el Fan Raising, nosotros no tenemos los recursos para hacerlo. Hay mucha disparidad en los recursos de las agencias. Lo que hacemos nosotros en in-house, tenemos muy poco presupuesto.”

**d. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?**

“El pensamiento en conjunto va en tratar de alinear todo. Desde NU, a nivel global de OIM, regional y después la bajada nacional dependiendo el contexto a nivel país. La estrategia va alineada con la visión y con la estrategia de América del Sur, y está anclado con la Agenda 2030, que es el gancho con las UN.”

**e. ¿Cómo funciona la articulación entre las agencias?**

“Se forman grupos interagenciales de cierta temática, por ejemplo de comunicación. Se llevan subtemas de ese tema, son reuniones mensuales, se elaboran estrategias y objetivos en base a estos asuntos y ahí se llevan acciones conjuntas o de cada agencia con la intención de una coordinación, para intentar no pisarnos en fechas complicadas, o hacer algo interagencial.”

**f. A nivel de Identidad Corporativa, ¿existe algún manual de marca en su agencia?**

“Sí, de hecho tenemos muchos manuales. Uno es el de marca. Establece directrices de la OIM, como el logo primario, el secundario, tenemos submarcas de logos por países. Es muy reciente, este año recién se está empleando. No se sabía en qué instancias se utilizaban los logos. Se estableció que es para una campaña nacional o algo específico del país. El logo de ONU Migración se creó en el 2016, cuando la OIM fue reconocida como organismo de las NU o colaborador. Como una organización relacionada.

Antes el logo no lo asociabas. El nuevo integra a la ONU. El anterior logo era bastante arcaico, este es mucho más dinámico y relacionado a ONU. En ONU Uruguay hasta 2019 no había un campo de Comunicación. Fue ahí que se le empezó a dar importancia y visibilidad al tema. Este manual ya existía pero nunca se utilizaba como ahora. Hubo una evolución en el logo hacia este.”

**g. ¿Cómo alinean la identidad, imagen y reputación de la agencia?**

“Desde el 2016 que pasó a ser parte de NU se empezó a consolidar el logo de ONU migración y el llamado a todas las misiones de usar el nuevo logo. Todo lo que tenga el logo anterior sacarlo y unificar la identidad de la empresa.”

**h. ¿Cuáles son sus principales stakeholders? ¿Por qué los consideran relevantes?**

“Gobierno, socios intergubernamentales, la Academia, las organizaciones de sociedad civil, sector privado. Todos tienen su relevancia porque son muy diferentes y aportan desde sus lugares. Gobierno son estados miembro. La academia se genera la masa crítica. Sociedad civil es fundamental, tenemos socios implementadores de proyectos que son ONG's. Hay veces que la agencia no se encuentra en el país, pero crea contrato de socio implementador, donde esa ONG implemente ese proyecto en el país. Nosotros a veces también tenemos este socio implementador, como con ADRA para que coordine el alojamiento. Las personas migrantes cuando llegan al país, le dicen que cualquier cosa que le pasen tienen que ir a tal ONG, no les dicen que vayan a la OIM. De ahí la importancia de estas organizaciones. Son como la puerta de entrada a estas personas al país. Gobiernos departamentales son importantes. Este año hicimos una gira por frontera del interior del país, donde firmamos acuerdo de cooperación con los gobiernos de Salto, Paysandú, Rio Negro, Cerro Largo, Rivera y Rocha. Los formalizamos este año.”

**i. Con los medios y periodistas ¿cómo trabajan la agenda de su agencia?**

“Trabajamos poco. Contamos con lista de periodistas que recurrimos. No se hace muy activamente. Se han hecho capacitaciones con periodistas sobre

migración, por ejemplo. Más que nada trabajamos con Tommer, Ulrich de El país. Más que nada prensa y radio”

**j. ¿Cuál es su PO?**

“Nuestro PO si bien son los migrantes, hay que reconocer que estamos en Uruguay y tenemos que llegar a la ciudadanía en general.”

**k. ¿Qué medios y estrategias aplican para comunicarse con ellos?**

“Medios digitales, y muy esporádicamente, prensa y radio. Actualmente tenemos Facebook, Youtube, Instagram, Twitter y LinkedIn. Y Whatsapp solo lo utilizamos con migrantes beneficiarios de OIM. Si han recibido ayuda nuestra, nos queda el contacto y le enviamos informaciones y mensajes importantes, como el COVID y otros asuntos. Es el medio más importante para llegarle a la gente.”

**l. ¿Qué respuesta buscan lograr en ese PO?**

“En el público local, la respuesta es quizás, a esas personas que están retraídas, un cambio de percepción. La expectativa es ese cambio hacia la población migrante y la migración en general. Queremos mostrar a la migración como una forma más de apoyo al Desarrollo Sostenible en el país, no como algo negativo sino positivo. A la población migrante lo que se espera es que puedan ejercer libremente sus derechos, que tengan a través de la información, la posibilidad de que puedan regularizar su status migratorio, su trabajo. Con las herramientas que les podemos dar junto con el Gobierno, las sociedades civiles, ver esos resultados. Tenemos varios proyectos, uno de ellos es el apoyo a migrantes emprendedores, por ejemplo.”

## COMUNICACIÓN Y MARKETING

**m. ¿Qué acciones de comunicación y marketing han desarrollado hasta el momento?**

“Campañas de comunicación digitales principalmente. Este año estamos desarrollando una campaña que apunta a la diáspora uruguaya, porque las personas uruguayas que viven en el exterior también son migrantes. Sería otro sub PO. Y por otro lado, actualmente se está desarrollando el mes de las

migraciones, junto con el municipio B, el MUMI, y la red de apoyo al migrante. Es una programación que integra espacios de diálogo durante un mes. Hubo una gestión de medios, están en las redes, todos están trabajando mucho en esto. 18 de diciembre es el Día del Migrante. Es una campaña que arrancó el 18 de noviembre, y termina el 18 de diciembre. También desde el 2017 venimos desarrollando actividades como el cine foro, en el marco del festival internacional de cine sobre migración. Es el festival de la OIM a nivel global. Este año lo vamos a llevar a Rivera.”

**n. ¿Con qué recursos cuenta para elaborar sus acciones?**

“Como es proyectada la Organización y cuenta básicamente fondos del os donantes, actualmente no hay fondos asignados. Lo que nos da hoy por hoy es para hacer campañas concretas. Con objetivos bien específicos. No tenemos una línea anual o quinquenal con fondos para comunicación específicamente. La oficina se sustenta con los proyectos.”

**o. ¿Por qué considera que se llegó a esta situación?**

“Hay una creencia que NU solo está presente en países subdesarrollados. De NU solo reconocen a los cascos azules. Los uruguayos piensan que se trabaja sólo en el exterior y no saben todo el trabajo que se hace internamente en el país. Se percibe como algo lejano.”

**p. ¿Qué medidas considera imprescindibles tomar para revertir este escenario desde su óptica?**

“De alguna manera generar más cercanía. Estar donde está la gente. Medios digitales, whatsapp, TV. Se había hablado de generar una cuenta Whatsap Business para estar más cerca de la gente. Si estás en el Whatsapp, estás en el bolsillo de la gente. Acciones de BTL, por ejemplo. Es fundamental tener la mayor presencia en el país. Pensar acciones para el interior específicamente.”

**q. A la hora de firmar documentos, mensajes y publicaciones institucionales, ¿cómo lo hacen?**

“Depende. A la hora de firmar documentos usamos el logo de OIM 70 años por mandato de la sede. Pero en general estamos utilizando el ONU

Migraciones. Pero ahora ya para el año que viene vamos a usar más el de OIM Uruguay.”

**r. ¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?**

“Sobretudo la visibilidad del trabajo que se hace en el país. De la ayuda humanitaria, las líneas de trabajo de las diferentes temáticas. Pero también los diferentes mensajes de la contribución de la migración al desarrollo sostenible en el país. Mostrar o crear mensajes de la migración como algo positivo para los países.”

**s. De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?**

“La migración toca el tema cultural muy de cerca. Uruguay tiene una historia que está muy vinculada con la migración. El candombe, la música, tango son fusiones culturales. Si partimos de eso todo se relaciona. Ir por ese lado que es un producto de la migración.”

**EMBAJADORES, LÍDERES DE OPINIÓN Y ESENCIA DE MARCA**

**t. ¿Su agencia tiene embajadores? (si corresponde) ¿Por qué no tienen?**

“No. Estamos indagando la posibilidad de hacerlo. Solicité a la OCR una guía de cómo generarlo en Uruguay. Se está realizando una guía a nivel OIM para generar estas colaboraciones con embajadores. La idea es poder hacerlo con alguien. Pensamos en Jorge Drexler, la persona más indicada. Sus discursos, canciones habla mucho de la migración. Estamos en diálogo con eso. Si no logramos trabajar y ponerlo como embajador, alguna acción vamos a realizar seguro con él. Alguna acción con influencer también vamos a hacer. Con líderes de opinión, una vez hicimos una campaña con Prayers for Future, por el día del Medio Ambiente. Fue algo específico.”

**u. Si existiera la posibilidad de presentar un/a embajador/a país, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?**

“Debe ser una persona que no tenga antecedentes. Suarez es popular, querido. Natalia Oreiro es muy buena opción también. Es persona migrante,

querida, mujer. Reúne todos los requisitos.”

**v. Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?**

“Las características deben ser una persona migrante, con mundo. Con una empatía bastante grande, solidario, y con vocación de servicio. Actuar efectivamente. La Madre Teresa de Calcuta es una buena opción, pero el tema religioso no tiene cabida. Ella es ideal porque reúne todas las características. Martin Luther King puede ser también.”

**FODA**

**w. ¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Equipo Comprometido, proactivo, innovador y Colaborativo. Recordación de marca a nivel global”

**x. ¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?**

“Con el reconocimiento de marca que hay, explotar las alianzas con lo público y privado, para generar acciones en beneficio de las personas, a través de las articulaciones de acuerdos.”

**y. ¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?**

“Poca presencia en el interior del país. Percepción burocrática y despilfarradora. Y también que se piense que es de izquierda. La ONU no debería tener afinidad política.”

**z. ¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Alto costo de vida en el país. Influye en los fondos que se le pueden dar a los proyectos de la ONU. Contexto político.”

# Entrevista Marina Gonzalez - FAO

## GENERALES

a.	Nombre	Marina Gonzalez
b.	Edad	38
c.	Lugar de trabajo	FAO
d.	Cargo	Comunicadora
e.	Nacionalidad	Franco Uruguayaya
f.	Formación	Periodismo

## IDENTIDAD CORPORATIVA

### g. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?

“Estamos terminando el marco programación país, pero básicamente es apoyar los objetivos estratégicos a nivel global. Los objetivos globales de la agencia se aplican muy bien a Uruguay, porque es un país agropecuario. Serían mejor producción, mejor nutrición, tenemos un problema grave de obesidad que hay que atender, mejor ambiente, ya que no podemos mejorar la producción si no mejoramos el ambiente, y finalmente es mejor vida que abarcamos un poco todo. El objetivo más que nada es poder apoyar al país, y aportar desde lo que son nuestras especialidades técnicas para mejorar la calidad de vida en Uruguay.”

### a. ¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?

“Es un gran desafío, porque trabajamos poco con la población. Lo que hacemos es trabajar con los Estados, estamos empezando a trabajar más con la sociedad civil, con el sector privado un poco. Lo que hacemos es trabajar en beneficio con la población pero de manera indirecta, nos ocupamos de que las políticas públicas que se desarrollan en el país sean lo más beneficiosas posibles para la población, que el gobierno pueda aplicar políticas productivas que cuiden al pequeño productor, que cuiden al ambiente. Ayer firmamos un convenio con cooperativas agrarias federadas que incluye a Conaprole para trabajar en consciencia agropecuaria, para que la población pueda conocer la realidad del agro. La

economía se basa en el agro.”

### a. ¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?

“Creo que sí pero se conocen a través de la comunicación, la forma de darnos a conocer es comunicar lo que estamos haciendo. Es algo que por mucho tiempo la FAO no hizo, no han tenido comunicadores por 4 años hasta que yo llegué hace 4 años y medio y todavía hay una cultura poco comunicativa. Los interlocutores habituales son los gobernantes, piensan en comunicar con las contrapartes, pero a veces cuesta que entiendan la importancia el visibilizar el beneficio para todos. y nos van a escuchar más. Necesitamos poder comunicar un poco más a la población, para que entienda la importancia de nuestro trabajo y ayude al gobierno a entender la importancia, comunicar un poco más lo que hacemos. Estamos en ese camino, pero todavía tenemos para recorrer.”

### a. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?

“Hay temas personales también. Yo me llevo muy bien con José, eso ayuda bastante al trabajo, y soy una persona convencida de que si no se trabaja en equipo, es muy difícil avanzar. Creo que no todo el mundo en la interna de Naciones Unidas piensa como yo y con José a ese nivel, sino todo andaría mucho mejor. Es una gran ventaja el poder trabajar como Naciones Unidas, tener agencias especializadas y cuando los temas de agenda se tocan, puedan trabajar juntas. A nivel de opinión pública, eso solo puede ser una buena imagen. El problema es cuando FAO hace algo de alimentación infantil, y se olvida, no siempre pasa pero puede pasar, de contactar a las demás agencias, como de salud e infancia. Si quiero hacer bien mi trabajo, debo convocar a mis agencias hermanas y programas y fondos hermanos para potenciar y mejorar la comunicación. Es un sello de calidad si hacemos trabajos así, de hecho el principal informe anual de FAO, es un informe que se hace en conjunto, se hace con UNICEF, OPS, FIDA, entre otros. Hay una disparidad de recursos entre las agencias, que genera desigualdad y choques, tenemos objetivos distintos también, por ejemplo UNICEF busca

recolectar fondos, mientras la FAO es más recatada. A la hora de establecer estrategias somos muy distintos, nosotros no podemos pelear con el Gobierno, a UNICEF no le importa. Hay temas de convivencia. Una agencia que tiene muchos recursos y posicionamiento importante, le sirve pero no necesita el trabajo en conjunto. La FAO a nivel de comunicación está un poco más rezagada y tiene un perfil más bajo, siempre nos suma trabajar en equipo, y además nuestro trabajo esta más que justificado en Uruguay. Si le sumamos que trabajamos en conjunto con las demás agencias, a nivel de imagen es muy positivo.”

**a. ¿Cómo funciona la articulación entre las agencias?**

“Hay un mandato de Naciones Unidas, hay una reforma en marcha, se supone que tenemos que trabajar en conjunto. Quedan viejos hábitos y la vinculación con PNUD y la OCR, para algunos que el CR venga de PNUD es señal de cuidado porque está casado con PNUD... Hay tensiones internas y sobre todo por la resistencia al cambio. La aplicación del mandato depende mucho de las personas, hay personas más afines a aplicar el mandato y otras que le buscan la vuelta para aplicarlo en servicio mínimo. El tiempo va a ir limando este asunto. Estamos en un período de transición. La reforma arrancó hace más de 10 años, pero la creación de la OCR fue cuando entró José hace 2,3 años. Pero la separación efectiva de OCR y PNUD es muy nueva. Hay que darle tiempo porque somos organismos muy burocráticos.”

**a. A nivel de Identidad Corporativa, ¿existe algún manual de marca en su agencia?**

“Tenemos muchos manuales. Una para las redes y videos. Otro para editorial para publicaciones. Hay una intranet con recomendaciones para videos de youtube, tenemos una guía de publicaciones, hay un montón de cosas y un sistema de publicaciones en el que teóricamente – pero en los hechos la verdad que no se aplica tan a rajatabla porque no podríamos trabajar en el día a día- en el que deberíamos ingresar hasta los banners que mandamos a hacer, para que sean aprobados en Roma. Lo usamos para publicaciones nuestras porque no podemos evitarlo, pero es bastante engorroso. Tiene la utilidad tremenda, muy entendible y justificada, que es aplicar una identidad corporativa que sea la misma para todo el mundo, una calidad de diseño que sea la misma para todos, pero en los hechos

implica muchas idas y vueltas con Roma. Una publicación puede demorar en salir varios meses, porque implica firmas de acuerdo con el gobierno, negociaciones muy difíciles de dónde van los logos, esas cosas. Pero sí tenemos guías múltiples y variadas.”

**PÚBLICO OBJETIVO Y STAKEHOLDERS**

**a. ¿Cuáles son sus principales stakeholders? ¿Por qué los consideran relevantes?**

“Más que nada el Gobierno y todos sus funcionarios, en particular el MGAP. Hoy en día la cosa un poco cambió y tenemos que trabajar mucho con AUCI y con la Cancillería bastante para lo que es más formal, y se está ampliando bastante a Ambiente y Salud por motivos obvios, lo raro es que no se haya hecho antes, pero ahora se está ampliando. Hay una idea de tener más llegada con Economía, y también trabajamos con ANEP, con Educación, con el SINAE por temas de cambio climático y desastre. A esto le agregamos, tenemos un mandato muy fuerte desde hace varios años que nos cuesta mucho aplicar porque en los hechos no tenemos mucho antecedente y hay cierta resistencia interna, de trabajar con empresas privadas, la forma que encontramos es de trabajar con CAF, haciendo un acuerdo con una sociedad civil, es más fácil que hacer un acuerdo con empresas directamente a nivel formal. También consideramos y en las políticas de FAO al público en general, tiene que ser el objetivo final y siempre termina siendo indirecto. Uno de los mandatos que tenemos en FAO es de tener políticas de gran impacto, que lleguen a mucha gente. Otro stakeholder es la sociedad civil, también con alguna dificultad para implementarlo y lograrlo. Sobretudo trabajamos con la Academia, mucho. Hacemos acuerdos que mandamos a la Academia para hacer trabajos, por ejemplo la Fundación Ricaldoni, la escuela de Nutrición, tenemos algún trabajo con la ORT también.”

**a. Entre el Gobierno y su agencia ¿existen puntos de convergencia? ¿Cuáles son? ¿Qué proyectos desarrollan?**

“Muchos puntos. La FAO moviliza fondos. No podemos financiar directamente, pero conseguimos fondos para Uruguay, a través de fondos internacionales, en particular con el GEF trabajamos mucho. El Proyecto Plaguicidas, busca proponer y probar alternativas al uso de plaguicidas, mucho en

los cultivos de soja. Trabaja en reducir el uso, mejorar controles, se firmó un acuerdo entre Ganadería y Ambiente para mejorar el registro de plaguicidas. Es un proyecto con un montón de resultados. Después tenemos un proyecto de Ganadería y Clima, que trabaja en los pastizales de Uruguay, acompaña a 61 familias ganaderas en todo el país, donde tienen un técnico que los visita una vez por mes y los ayuda a repensar su manera de trabajar, para mejorar su rentabilidad, sin mucha inversión. La idea es tener menos animales en un predio, más productivos, mejor cuidados y atendidos y eso reduce las emisiones y aumentar la captura de carbono.”

**a. ONU se encuentra hace más de 70 años en el país. Presenta buena visibilidad globalmente, pero el capítulo uruguayo y sus agencias no son tan conocidas.**

**i. ¿Por qué considera que se llegó a esta situación?**

“El principal motivo es que el origen de las Naciones Unidas es burocracia internacional, trabajamos con los gobiernos. Tenemos que lograr un sello de calidad, no es sólo que el ministro de turno sepa que trabajamos bien. Durante mucho tiempo nos enfocamos en eso, y el ministro de turno en algún momento fue un ciudadano X y es mucho mejor si como ciudadano X ya conoce la FAO y ya sabe que somos una agencia seria que trabaja en estos temas y estamos especializados y que el día que asuman el cargo, él solo venga a pedir apoyo para que lo ayudemos. Es estrategia, pero a veces falta.”

**i. ¿Qué medidas considera imprescindibles tomar para revertir este escenario?**

“Para empezar, hace falta más inversión en comunicación. Es en Uruguay y mundial de la FAO, ahora está cambiando eso. Me consta que hay una reforma interna en curso que repercute en una mejora en la comunicación y mejora de los recursos. Pero la realidad es que acá estoy sola. Excepto en algún proyecto que tengo más de un comunicador, el resto lo hago todo yo y pretenden que haga desde los videos, comunicados, estrategia, RRSS, todo yo. La inversión en comunicación es un consultor de comunicación. Listo.”

**a. ¿Cuántas personas trabajan en FAO actualmente?**

“En Uruguay somos unas 40 personas. En Comunicación somos 3 pero no están bajo mi mando, responde a los Jefes de Proyectos y responden a ellos.”

**a. A nivel de Comunicación Corporativa, ¿Qué opina de la convivencia de marca entre las agencias y ONU Uruguay en relación aumentar el conocimiento a nivel país?**

“Llenar un soporte de comunicación con muchos logos siempre queda feo, y la gente no lo mira. En algún momento quizás sí, pero en la interna de nuestras agencias es una forma de justificar nuestro trabajo. Tenemos un tema que hoy en día cuando aparece el logo ONU, las agencias se sienten invisibilizadas. Sobretudo en un país de renta alta, tenemos siempre que justificar nuestra presencia, además la OCR es independiente de nosotras, y si un día el Gobierno decide que se va una agencia, se va. No estamos realmente unidos por ahora. Por otro lado a nivel de presencia de marca cada vez que sale una nota de prensa con nuestro nombre completo, incluye a Naciones Unidas. Entonces cada vez que buscan su presencia, aparecerán siempre en las notas de la FAO, el logo de ahora de la FAO incluye también a Naciones Unidas, en el fondo le damos presencia de marca.”

**a. ¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?**

“Medios masivos y RRSS son claves para transmitir los mensajes. Roma nos limita mucho en las redes que podemos estar, por eso sólo tenemos Twitter, Instagram es global y Facebook es global/regional en español. Tik Tok es global. Estamos tratando de armar muchos videos, más historias humanas, para hablar desde la persona y hacer una comunicación menos institucional y más humana. Los canales son esos, RRSS, medios y estamos tratando de implementar es para días concretos, hacer más intervenciones masivas, por ej proyecciones en edificios, etc. Cosas más masivas y que lleguen a la población.”

**a. De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?**

medios y estamos tratando de implementar es para días concretos, hacer más intervenciones masivas, por ej proyecciones en edificios, etc. Cosas más masivas y que lleguen a la población.”

**a. De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?**

“Todo lo que tiene que ver con lo agropecuario tiene que ver con nuestra agencia. Lo culinario también, hay que volver un poco a las raíces, todo lo que es cultura culinaria, comida casera, la receta de la abuela, es lo que queremos destacar y fomentar para la salud de la población.”

**a. ¿Cuál es el peso de la comunicación y el marketing en el presupuesto de su agencia?**

“Tuve una conversación en la interna donde me increparon. No tenemos una medición de los resultados. Yo hago mediciones personales, pero a nadie le importa cuando las hago, pero no tenemos una idea del impacto real de mi trabajo desde que yo entré. Me dijeron textualmente “Sí, porque antes que entrara Marina, la inversión era 0, ahora 38 pero no sabemos el resultado”. Eso me dijeron claramente. Cada vez que pido algo es “no hay plata, no hay presupuesto”, y a fin de año sobra plata y manda pedir camisetitas a Roma. El presupuesto de comunicación es una variable de ajuste, a mi nunca me dieron un monto para gastar anualmente, jamás. No sé con qué dinero cuento. Para cualquier gasto que quiera hacer tengo que pedir autorización.”

## **EMBAJADORES, LÍDERES DE OPINIÓN Y ESENCIA DE MARCA**

**a. ¿Su agencia tiene embajadores? (si corresponde) ¿Por qué no tienen?**

“No, no tenemos. Tenemos a nivel regional y global. Tenemos a Peter Rabbits y a Los Trolls, tenemos algún chef regional también. Tenemos el astronauta francés que estuvo en órbita hasta hace poco. Tenemos regionales y globales, pero a nivel Uruguay es algo que vengo intentando impulsar hace tiempo pero siempre le encuentran un pero, y no he logrado concretar

nada. El nombrar embajador incluye renunciar a principios o requisitos que para una agencia especializada son muy difíciles de renunciar, por ejemplo, si nombrás embajador a alguien, y ese alguien le da por hacer propaganda de papitas lay’s, cuando sos una agencia que predica una alimentación saludable, es un problema.”

**Si existiera la posibilidad de presentar un/a embajador/a para FAO, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?**

“Sergio Puglia, por la masividad de su alcance y por el hecho que es una persona que hizo un cambio en su alimentación, que tuvo toma de consciencia, podría ser un buen aliado. Después está Diego Ruete que trabaja en cocina, hace talleres con niños, es menos masivo pero es un embajador excelente porque llega a los niños. Me gustaría una mujer pero no se me ocurre mucho. Podría ser Patricia Madrid, que tiene llegada masiva y acercamiento con alimentación. Como tuve mucha resistencia nunca ahondé tanto.”

**a. Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?**

“Podría ser un dibujito animado, se me ocurrió el Sapo Ruperto, porque llega a grandes y chicos, estaría bueno que fuera mujer, porque la FAO es una agencia muy masculinizada y a nivel de imagen nos haría bien. Podría ser la Sapa Ruperta, jajaja. Un personaje que llegue tanto a niños como adultos, que transmita valores de consumo y alimentación saludable, cuidado del ambiente. Es lo que se busca a nivel global con Peter Rabbits. Sería ideal un personaje uruguayo, más arraigado con nuestra cultura.”

## **FODA**

**a. ¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Conocido por el público.”

**b. ¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?**

“De FAO son muchísimas. Sistemas alimentarios está muy sobre el tapete a nivel nacional y mundial, Uruguay es productor de alimentos. Para ONU

Uruguay, a través de los ODS tiene mucho. En el fondo por su especialización y perfil del país, me parece que al final FAO tiene más oportunidades que ONU que es más general, por ser más especializado.”

**c. ¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?**

“No tiene un mandato de dirigir a las agencias. Tiene que articular, ahí empiezan a haber `peros`. Y también ser muy “todólogo”, al hacer todo no se sabe bien lo que hacés.”

**d. ¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Para ONU Uruguay es el hecho de que es un país de renta alta, y como el financiamiento no pasa por ONU, siempre hay que estar justificando la presencia y es lo que pasa con FAO también. FAO se descuida le ocupan el lugar OPS, UNICEF y ONU ambiente. Al no haber ONU Ambiente en Uruguay, nosotros ocupamos su espacio, es una oportunidad, pero a la vez una amenaza, porque otras agencias podrían cubrir nuestro mandato,”

# Entrevista Victoria Blanc - UNICEF

## GENERALES

- |    |                  |  |
|----|------------------|--|
| a. | Nombre           | Victoria Blanc   |
| b. | Edad             | 41 años  |
| c. | Lugar de trabajo | UNICEF   |
| d. | Cargo            | Oficial de Comunicación  |
| e. | Nacionalidad     | Uruguay  |
| f. | Formación        | Lic. En ciencias de Comunicación.<br>Maestría en Dirección de Comunicación |

## IDENTIDAD CORPORATIVA

### g. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?

“UNICEF es la agencia de Naciones Unidas, que tiene como mandato velar por la promoción y los derechos del niño. Nuestra guía es la convención, que es tratado de Derechos Humanos que establece cuáles son los derechos del niño, niñas y adolescentes, o sea los menores de 18, que es el tratado de Derechos Humanos más ratificado en la historia, ratificado por más países a lo largo del mundo.

Como departamento de Comunicación de UNICEF, nosotros trabajamos como 3 líneas de Comunicación principales: una, lo que llamamos Comunicación Programática, que tiene que ver con comunicación al servicio de los objetivos que establecen los programas. Nosotros como otras agencias, firmamos un convenio de colaboración con el Gobierno, que se establecen cuáles son las prioridades en la infancia y en qué vamos a trabajar en los próximos 5 años y esa comunicación programática tiene que ver con el cumplimiento de esos objetivos. Después está todo lo que tiene que ver con la Comunicación Institucional, con el manejo de la marca, dar a conocer lo que es UNICEF y qué hace y por qué lo hace. Ahí entra toda la estrategia en Redes Sociales, y los distintos canales que manejamos. Y después está el apoyo a la comunicación asociada a la recaudación. Somos una agencia que recauda fondos desde la gente, no solo empresas sino que también público. Tenemos 120.000 socios que aportan todos los meses entonces tenemos toda una comunicación relacionada a eso, a contar qué hacemos, sumar más socios y rendirles cuentas a ellos y sensibilizarlos con el trabajo que

estamos haciendo. Esos son como los 3 grandes paraguas de la comunicación en UNICEF.”

### a. ¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?

“Por un lado está todo lo que tiene que ver con nuestro rol de monitoreo del cumplimiento de los Derechos de los Niños, que a veces la gente nos asocia con una agenda más de niños en vulnerabilidad, que sí, que viven en hogares en situación de pobreza, o que viven con alguna discapacidad, o que son de poblaciones minoritarias con peores niveles de educación o cobertura de salud. Pero no es sólo eso, nuestra agenda abarca a todos los niños. Somos una agencia independiente que a partir de la evidencia genera como información objetiva sobre la situación de la infancia en Uruguay y permite al Estado o a la sociedad civil y a la gente en general, conocer cuál es la situación de la infancia y cuáles son los problemas más acuciantes o urgentes. También somos generadores de evidencia, sobre los temas que trabajamos generamos conocimiento, lo investigamos y esa información la ponemos a disposición de todos para la elaboración de las políticas públicas y de alguna manera este rol cumplido por una agencia internacional que también puede traer experiencias de otros países que están funcionando, de modelos que por ejemplo están funcionando para bajar el suicidio adolescente, disminuir la violencia en la infancia o lo que fuera, es un valor agregado al país que es difícil que lo cumpla otro organismo.”

### a. ¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?

“Nosotros tenemos una confianza en la marca bastante alta, supera el 80% y conocimiento de marca bastante grande también. UNICEF puso a la comunicación en un lugar estratégico. Y hoy estamos cosechando los frutos. De repente la gente no sabe exactamente lo que hacemos, y se queda con esta imagen de UNICEF trabajando con la gente vulnerable y no conoce la amplitud de nuestra agenda, pero sí confía mucho en la marca, que trabajamos con la infancia, al menos en Uruguay, y nos

conoce y reconoce. Y muchos de los donantes nos dicen "si está UNICEF yo confío".

**a. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?**

"Hay un documento genérico que se elabora después o en paralelo a que las distintas agencias están haciendo estos planes que te contaba, que de alguna manera reúne los objetivos comunes, estrategias y actividades que se van a hacer para el cumplimiento de esos objetivos y además genera grupos de trabajo con los temas en común, además del grupo de comunicación que formo parte con los agentes de comunicación de otras agencias liderados por José. Hay un grupo que trabaja en Derechos Humanos, otro en Género, distintos temas que confluyen. Y ahí coordinan y surgen iniciativas en común."

**a. A nivel de Identidad Corporativa, ¿existe algún manual de marca en su agencia?**

"Si. Te lo comparto. Tiene desde la aplicación del logo, lo que se puede, lo que no se puede, colores distancia, etc. Y después un tema más aspiracional de la marca, qué intenta transmitir, cuáles son los valores de la marca y cómo transmitir eso de un modo respetuoso por los niños. Hay otro manual del uso de imágenes también, qué tipo de imágenes podemos usar, cuáles no."

**PÚBLICO OBJETIVO Y STAKEHOLDERS**

**a. ¿Cuáles son sus principales stakeholders? ¿Por qué los consideran relevantes?**

"Por un lado están todas las contrapartes del Estado, INAU, MSP, MIDES, ANEP, todo ese mundo. Para nosotros son primordiales porque parte de nuestro trabajo es influir en las políticas públicas y que tengan una mirada de infancia y aseguren el bienestar de los niños. Después tenemos otro capítulo asociado a todo el trabajo de sensibilización y ahí entran los medios porque los necesitamos para llegar a las distintas audiencias que tenemos; el sector privado también, porque cada vez es

más evidente el impacto que tienen en el alcance de los ODS, y son un socio clave que desde sus políticas pueden asegurar o ir en contra del beneficio de los niños. Y después lo que es la sociedad civil organizada, las ONGs que trabajan con infancia, que a veces son quienes crean demanda por ciertos temas y en algunos casos implementan las políticas del Estado. Y cada vez más importante la gente, por algo tenemos 120.000 socios, la infancia por suerte es un tema que para cierta parte de la sociedad es importante y para nosotros es clave que estén informados y que generen demanda sobre temas que son importantes. Y los Parlamentarios porque son quienes hacen las leyes."

**a. ¿Cuál es su PO?**

"Depende de la iniciativa y el tema. Nosotros por lo general los mapeamos dependiendo del tema que estemos tratando. No es lo mismo el tema de adolescentes en conflicto con la ley, y otro como obesidad. Son abanicos distintos. Serían todos nuestros stakeholders que te comentaba antes, pero con más relevancia unos que otros dependiendo del tema."

**a. ¿Qué medios y estrategias aplican para comunicarse con ellos?**

"Depende del tema. Hay temas que son más masivos y que requiere que la ciudadanía tenga cierto conocimiento, y ahí hacemos campañas masivas de comunicación con el fin de sensibilizarlos mediante evidencias. Recurrimos a campañas con spot de televisión, radio, vía pública, etc. Y después hay estrategias que son muy puntuales por ejemplo para lo que es el etiquetado de alimentos, implicó una estrategia de abogacía muy puntual para influir a los 3,4 ministros que estaban tomando la decisión sobre si el etiquetado sí o no, llevarles evidencia de otros países del mundo, por qué funcionó, cómo repercutió en la obesidad infantil y por qué era bueno que la política existiera. Es como una batería que va desde lo muy masivo hasta lo muy ad hoc, muy de estrategia de advocacy, enfocado en ese objetivo y todo el crisol que está entre medio de estas dos cosas."

**a. ¿Qué respuesta buscan lograr en ese PO?**

“Depende del tema. En las familias buscamos cambios de comportamiento, con dejar de hacer las cosas de determinada manera con sus hijos para pasarse a los nuevos paradigmas, o a partir de la evidencia lo que pensaban que era bueno para sus hijos cambiar a otra cosa. Después a nivel de Parlamento, tiene que ver con la adopción o no de ciertas leyes o normas con los que trabajan con niños. Siempre desde una lógica de la cooperación, de ser un socio en el cambio en que el Estado tiene que mejorar”

**COMUNICACIÓN Y MARKETING**

**a. ¿Qué acciones de comunicación y marketing han desarrollado hasta el momento?**

“Hacemos una campaña masiva de comunicación al año que tiene con un tema que definimos como prioritario, y en el cual la población en general puede hacer algo con esta información que les brindamos. La de este año se llamó “los adolescentes no están perdidos” y lo que buscaba es que a partir de un estudio que hicimos a principio de año que mostraba la imagen negativa que tenían los adultos en Uruguay con la adolescencia, generar consciencia sobre lo clave que esta etapa de la vida en el desarrollo porque la gente tiene muy asociado en que la primer infancia es clave, pero la mayoría no sabe que lo clave que es la adolescencia y todo lo que pasa a nivel de desarrollo cerebral en esta etapa de la vida, y nosotros intentamos comunicar eso y por más que el adolescente te pegue un portazo y que es re independiente, es una etapa en que necesitan mucho de los adultos referentes y que es importante como padres estar presentes. Después hay acciones más de marketing que tienen que ver más con esta estrategia que te contaba de sumar personas a la causa, que más personas se hagan socias y financien nuestro trabajo. En estos últimos tiempo desarrollamos más acciones de abogacía, que tienen más que ver con reformas legales, e impulsar algunas leyes que pensamos iban a beneficiar a la infancia en Uruguay.”

**a. ¿Con qué recursos cuenta para elaborar sus acciones?**

“UNICEF definió a nivel global que la comunicación es una herramienta clave para cumplir con sus objetivos, al mismo nivel que otras estrategias como la generación de evidencia, etc. Entonces dentro de nuestro programa de cooperación, dentro de nuestros objetivos que la organización establece, hay objetivos que tienen que ver con movilizar a las distintas audiencias sobre los derechos de la infancia y tomen acción, entonces dentro de nuestro programa de cooperación hay presupuesto que tiene que ver con esta comunicación más al servicio del logro de estos programas, que varía año a año dependiendo de cuáles son los objetivos que se establecen de trabajo en el año.”

**a. ONU se encuentra hace más de 70 años en el país. Presenta buena visibilidad globalmente, pero el capítulo uruguayo y sus agencias no son tan conocidas.**

**i. ¿Por qué considera que se llegó a esta situación?**

“Habría que verlo en comparación con otros países, a ver si es algo particular del Uruguay o es algo que pasa en distintos países, porque nos daría una perspectiva más completa de si es algo que se llegó a Uruguay, o si es un tema que atraviesa toda la organización. Porque si es así como esto último, puede tener que ver con que los objetivos de la organización no están claros, entonces la gente sí sabe que somos global, que está formada por distintos gobiernos, pero no sabe exactamente qué hace o cuál es su fin último, o puede tener que ver con que tenemos una agenda muy amplia, y es difícil de comunicar todos los ODS. Me parece que para darte una respuesta estaría bueno tener esa información más comparativa global pero más allá de eso, entiendo que tiene que ver un poco con que a veces la Agenda que comunicamos para mucha gente no es muy tangible y no le encuentran conexión con su vida cotidiana. Terminan siendo como expresiones de deseo para que el mundo sea mejor, pero no son relevantes en su día a día. También el hecho de que sean tantas agencias y cada una con su mandato también es un desafío, eso de alguna manera fortalece a la ONU, pero hace más difícil que la gente entienda todo lo que hacemos, entonces la gente se queda con la visibilidad de alguna de las agencias y no ve el mapa completo.”

**i. A la hora de firmar documentos, mensajes y publicaciones institucionales, ¿cómo lo hacen?**

“Está establecido todo. La firma de los mails, cómo va el logo, dónde, qué hacemos, cómo convive el logo con los logos de otros socios o agencias. En el tema de manejo de marca hay un equipo que se dedica a estas cosas. Está muy pautado y contribuye al reconocimiento que tiene la marca.”

**a. ¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?**

“Nuestro programa de cooperación tiene varias líneas de trabajo. Hay una línea de Educación, otra de primera infancia y salud, otra de protección, otra de movilización y sensibilización sobre los derechos de la infancia, de alguna manera estas líneas que están establecidas son las que definen la prioridad temática de cada año.”

**EMBAJADORES, LÍDERES DE OPINIÓN Y ESENCIA DE MARCA**

**a. ¿Su agencia tiene embajadores?**

“Sí, tenemos nacionales y globales”

**i. ¿Quiénes son a nivel nacional?**

“Diego Forlan, Natalia Oreiro y Maria Noel Ricceto”

**i. ¿Qué rol cumplen?**

“Sensibilizar a las distintas audiencias que tienen llegada sobre nuestra causa.”

**ii. ¿Qué criterios de selección tienen?**

“Sí. Hay un área en la sede que se dedica a todo el tema de Good Will Ambassador. Tienen que ser personas conocidas, que tengan una

buena reputación. Antes de nombrarlos la sede te pide que hagas un estudio de percepción sobre esa persona, que diga qué piensa la gente, con qué lo asocia, qué características le ven a su accionar y personalidad, además tenés que tener una experiencia de trabajo por lo menos de más de un año con ellos sin ser embajador para poder nombrarlo. De asegurarte que está alineado con los principios de la asociación. Que no tengan maltrato infantil, etc.”

**a. ¿Trabaja con líderes de opinión o influencers?**

“También. Tenemos un programa anual de TV, como la Teletón pero más corta, de 6 horas que se llama “Todo por los niños”, lo hacemos hace 20 años y ese programa es conducido por distintas figuras públicas de todos los canales. Eso es una instancia donde necesitamos acercarnos, contarles nuestro trabajo y pedirles su colaboración, y hay otras instancias con las que estamos trabajando, por ejemplo, un año que hicimos una campaña de lactancia, en paralelo hicimos un trabajo con influencers que tenían que ver con temas de maternidad, de salud infantil, para que se sumaran a la campaña, para así tratar de llegar a otras audiencias que no llegas por los medios masivos a través de estos influencers que llegan más a otros nichos.”

**a. Si existiera la posibilidad de presentar un/a embajador/a país, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?**

“Ni idea porque me parece que antes de recomendar a un embajador, hay que tener una estrategia de comunicación clara y tener definido cuál es el objetivo de tu estrategia y en base a eso, elegir una persona que te contribuya a ese objetivo, porque si tu objetivo es masivo, es un perfil de embajador. Si tu objetivo es influir más fuertemente en la Agenda de ODS y los políticos y parlamentarios tomen en cuenta las recomendaciones de la ONU y consulten a la ONU antes de definir las políticas públicas, tu perfil es otro distinto. Nosotros tenemos definido que los usamos para llegar a las audiencias masivas, entonces buscamos un puzzle que llegue a distintas audiencias. No es lo mismo un futbolista que una bailarina de ballet, entonces hablan en distintos idiomas, pueden hablar de distintas cosas y eso tiene que ver con llegar

a distintas audiencias.”

**a. Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?**

“Viste que el isotipo de UNICEF es una madre sosteniendo un bebé, y parte de nuestro mandato es darle voz a los niños. Entonces tendría sentido que fuera un niño, pero a su vez no sé si un niño tiene todas las características que busca nuestra marca, la pasión, hacer que las cosas se hagan, estar ahí primero con los que nos necesitan. Algo que define nuestra cooperación, es que tratamos de ser los primeros en llegar y quedarnos luego de que la emergencia pasa.”

**FODA**

**a. ¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Muy buen equipo de técnicos que conocen el país, y que ahí hay un capital muy fuerte técnico para poder apoyar al país en definir mejores políticas.”

**b. ¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?**

“Que la Agenda de Desarrollo tiene cada vez más lugar en temas de conversación pública. No solo mostrar esta agenda, sino que también que sea relevante para la gente.”

**c. ¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?**

“El lenguaje. Tendemos a hablar en un lenguaje muy técnico y muy alejado de la gente, y necesitamos bajar 5 escalones para que la gente entienda que lo que estamos diciendo es relevante para su vida y tiene que ver con el país en el que viven.”

**d. ¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Las redes sociales y esta comunicación unidireccional. Cada mensaje que elaboramos, cada imagen que utilizamos tiene un potencial de

riesgo mucho más grande que antes, de volverse una bomba en algún sentido. Hay que tener una mirada más aguda y política de nuestras comunicaciones para que no se malinterpreten.”

país, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?

cuidar las energías. Hacemos demasiado pero no está previsto.”

# Entrevista Stefan Liller - PNUD

## GENERALES

- |    |                  |   |
|----|------------------|---|
| a. | Nombre           | Stefan Liller   |
| b. | Edad             | 45 años   |
| c. | Lugar de trabajo | PNUD  |
| d. | Cargo            | Representante Residente   |
| e. | Nacionalidad     | Sueco   |
| f. | Formación        | Derecho y Administración de Empresas y Maestría en ambas carreras |

## IDENTIDAD CORPORATIVA

### g. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?

“Es una red global, estamos presentes en 170 países, la agencia de desarrollo más grande de Naciones Unidas y con más presencia. Los objetivos son la erradicación de la pobreza, combatir desigualdades, generar transformaciones estructurales y construir resiliencia en los países. También apoyar el desarrollo sostenible en división económica, medioambientales y sociales y promover el abanico de la Agenda 2030 con sus 17 Objetivos.”

### h. ¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?

“Conectamos el país y las comunidades también con conocimiento, recursos para restablecer las instituciones y dar oportunidades a las personas y comunidades. Además generamos insumos para el debate público, y avanzar en las políticas y producción de conocimiento.”

### i. ¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?

“Depende de cómo se define la gente, diría que está muy bien percibido por nuestras contrapartes y muy valorados por ellos, por los intercambios que tenemos constantemente en la implementación de la cartera de proyectos y programas.”

### j. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?

“No solo con la OCR sino con todas las agencias porque la coordinación parte de ese ecosistema. Todos partimos del mismo marco de Cooperación de Naciones Unidas que el Gobierno y el Sistema de Naciones Unidas hemos acordado por estos 5 años y de eso deriva lo que va hacer PNUD, que tenemos un programa de país y es la parte del marco nuestra. Alrededor de eso conversamos e interactuamos con otras agencias a través de grupos de coordinación, interagencial. Hay una interacción constante con la OCR y con otras agencias.

Si hablo del PNUD el mandato es el mismo, pasa que la interpretación del mandato es distinto porque los temas que trabajamos y cómo trabajamos es bastante diferente aquí como en Afganistán, Irán, etc.”

### k. A nivel de Identidad Corporativa, ¿existe algún manual de marca en su agencia?

“Si, tenemos un manual que trata de cómo usamos el logotipo, dónde lo colocamos, qué colores usamos, qué tipografías. En las redes pero también en los documentos.”

## PÚBLICO OBJETIVO Y STAKEHOLDERS

### l. ¿Cuáles son sus principales stakeholders? ¿Por qué los consideran relevantes?

“Principal es el Gobierno Nacional y los departamentales y locales. La academia, el sector privado, Organizaciones de sociedad civil.”

### m. Entre el Gobierno y su agencia ¿existen puntos de convergencia? ¿Cuáles son? ¿Qué proyectos desarrollan?

“Si, muchos. Hemos sido de los primeros que nos establecimos aquí. Ha habido un montón de trabajo que ha trascendido los sitios del gobierno, que hemos seguido trabajando y fortaleciendo instituciones, que se ha

vuelto más como políticas del estado. Hemos venido apoyando a AGESIC por más de 15 años, OPP y la secretaría de presidencia. Con el SINAIE, trabajamos antes que se formó y hemos acompañando el proceso con proyectos desde antes su formación hasta ahora y seguimos con nuevas iniciativas hacia adelante. Con la Organización Nacional de Servicio Civil, con varias más. En temas de políticas también hemos acompañado como en la transición energética, la primera que ha sido muy exitosa. Proyectos de biomasa, energía eólica, hemos acompañado varias transformaciones del país en ese sentido.”

**n. ¿Cuál es su PO?**

“Los mismos stakeholders que mencioné. Incluso los medios de comunicación.”

**COMUNICACIÓN Y MARKETING**

**a. ONU se encuentra hace más de 70 años en el país. Presenta buena visibilidad globalmente, pero el capítulo uruguayo y sus agencias no son tan conocidas.**

**i. ¿Por qué considera que se llegó a esta situación?**

“Si alguien sabe algo de Naciones Unidas es por UNICEF, está muy presente en la radio en la TV haciendo sus campañas de recaudación. Su exposición es bastante distinta de la nuestra. Nuestras campañas son financiadas casi todas por los impuestos de los uruguayos, por el Gobierno. En muchas ocasiones es mismo el gobierno que nos pide tener perfil bajo y que no les mencionamos tanto, y eso que financiamos el 100% de algunos proyectos. Más que nada para dar empoderamiento a Instituciones locales.”

**i. ¿Qué medidas considera imprescindibles tomar para revertir este escenario?**

“Si nosotros queremos tener más conocimiento, cambia nuestra estrategia de comunicación. Lo que me parece que se podría hacer es que a nivel de colegios, escuelas los niños sepan de la Agenda 2030, los ODS, la ONU. Se puede hacer muchísimo trabajo de concientización a nivel del a Agenda 2030. No es por accidente que la situación haya pasado así. La dinámica nos ha llevado a eso.”

**j. ¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?**

“Todos los temas de transparencia, objetividad, confianza, neutralidad como los valores básicos de Naciones Unidas, el trabajo que hacemos en el territorio, un poco el rol articulador y generador de espacios institucionales conectando personas e instituciones, ideas que no se dialogan. Sentar en las mesas personas de diferentes ámbitos para pensar soluciones para un desafío. La capacidad técnica y producción de conocimiento. La mayoría de nuestros proyectos están financiados por el mismo gobierno. Es importante que la gente sepa cómo trabajamos. PNUD a nivel global ha sido catalogada como la organización más transparente del mundo. Cualquier persona si quiere saber qué proyecto tenemos o cuánto se gasta, toda esa información es pública.”

**k. ¿Cuál es el peso de la comunicación y el marketing en el presupuesto de su agencia?**

“Ha aumentado en los últimos años. Tanto en el enfoque de la oficina, que hemos dado más tiempo y recursos humanos. En 2019, Esteban Zunín trabajaba mitad para PNUD y mitad para OCR, luego trabajó 100% para PNUD y ahora tenemos otro colega. Y lo hemos ido acompañando con inversiones en equipamiento, incentivando el resto del equipo a twittear y compartir, no sólo es inversión financiera sino que todo el personal se siente vocero y que contribuye y comparte lo que se hace aquí.

La comunicación la tenemos enfocada en todo el territorio nacional. Una de las cosas es comunicar desde PNUD la cercanía, hace 15 años venimos trabajando y apoyando todo el tema de la descentralización. Para nosotros es muy importante que la gente del interior, las autoridades del interior sientan la presencia y apoyo nuestro.”

**EMBAJADORES, LÍDERES DE OPINIÓN Y ESENCIA DE MARCA**

**a. ¿Su agencia tiene embajadores? (si corresponde) ¿Por qué no tienen?**

“Tenemos a nivel global. Por ejemplo Antonio Banderas. Aquí en Uruguay no, trabajamos en alguna campaña específica con un par de

personas. No quiere decir que no queramos tener.”

**a. Si existiera la posibilidad de presentar un/a embajador/a país, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?**

“No tengo a alguien en la cabeza, pero sería importante tener en cuenta la trayectoria de la persona, su imagen. Tiene que ser alguien comprometido. Depende cómo queremos proyectar ONU Uruguay. Las agencias tienen sus estrategias, ONU tiene otra entonces hay que encontrar la manera de acomodar todo eso.”

**a. Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?**

“Puede ser una mezcla de muchos. Cosas de Nelson Mandela con indiana Jones por ejemplo. Lo que pasa con PNUD es que tiene muchas facetas. Por un lado le da comida y servicios básicos a la gente, y en otros como Uruguay trabajamos cosas más sofisticadas como de políticas públicas, entonces va a ser un personaje esquizofrénico podría decirse. Tiene que tener un carácter integrador, nosotros la interacción y la interconexión de temas es muy importante para nosotros. Creativo, eficiente, respetado. Todo eso debería tener. Y un poco de Bugs Bunny también debería tener porque es simpático ¿, divertido y conectado con la gente.”

#### **FODA**

**a. ¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Respeto por el multilateralismo, por Naciones Unidas. Transparencia y confianza. El rol articulador y generador de espacios interinstitucionales.”

**b. ¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?**

“Uruguay hay mucha capacidad sofisticada. El poder de convocatoria que tiene la ONU de sentar en una misma mesa personas con diferentes ideas a conversar y poner ideas para políticas públicas. Hay un fuerte ahí. Y seguir posicionándonos como un socio estratégico para el Gobierno,

aunque mucha gente no lo ve. No asocian el trabajo que hacemos nosotros.”

**c. ¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?**

**“Comunicación. Hay agencias que tienen más enfoque y recursos para invertir en eso, y hay otras que no lo tienen. Sería bueno que todos tuvieran más capacidad comunicacional.”**

**d. ¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?**

“A veces se asocian los cuerpos de paz con nosotros. No es una cosa muy grave, pero a veces también se asocian a la ONU con ciertas ideologías. Hay un preconcepto en la población. Trabajamos basado en valores y acuerdos internacionales. No somos ni de derecha, centro o izquierda, pero en diferentes ámbitos gente critica sin saber.”

# Entrevista Paola Rapetti - Pacto Global

## GENERALES

- |    |           |   |
|----|-----------|---|
| a. | Nombre    | Paola Rapetti   |
| b. | Cargo     | Directora Ejecutiva de la red de Pacto Global Uruguay desde Agosto de 2021.   |
| c. | Formación | Lic. En Dirección de Empresas. Especializada en Gestión de Organizaciones de la Sociedad Civil y de Emprendimientos |

“El Pacto de Naciones Unidas que nace en el año 99, cuando Kofi Annan hace un llamado al sector empresarial para trabajar la Agenda de Desarrollo Sostenible con el entendido de que no alcanza con el esfuerzo solo de los gobiernos para movilizar la Agenda, sino que se necesitaba que el sector privado empezara a traccionar. En ese momento se crea el Pacto Global de Naciones Unidas que hoy tiene presencia en más de 160 países con más de 14 mil empresas que adhirieron al pacto en todo el mundo, y 69 redes locales funcionando. Cada red local articula todo el programa del Pacto Global en el país, trabajando con las empresas en el territorio. Llevamos una estrategia global y regional desde Latinoamérica pero le hacemos un aterrizaje a la estrategia local, para poder trabajar y traducir todo el trabajo que tiene el Pacto Global en Uruguay. El Pacto se define como la iniciativa de sostenibilidad corporativa mas grande del mundo. En Uruguay le hemos hecho una bajada al propósito que tiene la red en nuestro país, en el marco de que las UN cada 4, 5 años que cambian los gobiernos, firman un pacto de cooperación ente el país y la ONU. En el marco que se firmó hace 1 año se establecen 4 áreas de trabajo. Una bien orientada a la promoción económica, entonces parafraseando un poco el marco que tiene UN con el gobierno, el Pacto Global en Uruguay se define como una organización que busca promover una economía que innove, que genere empleo y asegure el desarrollo sostenible. A nivel global es lo mismo, pero más grande. Hay 3 sub objetivos: Generar una plataforma colaborativa público-privada, donde las empresas puedan dialogar con el gobierno en términos de sostenibilidad, para empujar las transformaciones estructurales que se necesitan hacer para caminar hacia una economía más verde e inclusiva; Generar una plataforma colaborativa entre las empresas en temas de sostenibilidad; Poder trabajar con 2 marcos de trabajo que son los 10 principios rectores del pacto global, donde se dividen en 4 áreas de trabajo, que son Derechos

Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción, y el otro marco de trabajo son la Agenda de Desarrollo Sostenible con los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible. Desde que lanzamos en Agosto ya tenemos más de 30 empresas que se adhirieron en Uruguay y eso va aumentándose. No hemos tenido que salir a buscar empresas, llegan solas y está buenísimo. Cuando digo adherir lo que implica es que pasa a ser miembro del Pacto, la adhesión la formalizan a través de una carta que firman dirigida al Secretario General de Naciones Unidas, donde se comprometen a trabajar en estos 10 principios rectores, a trabajar en sostenibilidad y al cabo de un año, reportar sus avances o sus progresos en estas áreas de trabajo en las que vienen involucrándose.”

## a. ¿Qué beneficios le brinda a la empresa? ¿Qué beneficio tiene la población?

“La empresa por esa membresía accede a un montón de recursos del pacto global, que son varios. Primero, tiene un sello que es el UN Global Compact(¿), es una marca posicionada que legitima de que está trabajando en sostenibilidad y el que lo dice es las Naciones Unidas. Obtiene reputación. Segundo, acceden a una batería de recursos, como formación y sensibilización en temas de sostenibilidad. El Global Compact tiene desarrollado una plataforma , el Academic, que acceden solamente las empresas miembro, donde hay recursos, cursos on demand, cursos virtuales en tiempo real, documentos, políticas internacionales, todo vinculado a sostenibilidad en las 4 áreas derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción, es una plataforma con un sinnfín de recursos. Además accede a talleres y cursos locales. Después acceden a lo que se llaman los aceleradores que son 4 programas globales. Son como incubadoras en temáticas específicas de sostenibilidad. Una en los ODS general, otra en clima, otra en género y otra en innovación y juventud, y el año que viene se lanza un acelerador en Derechos Humanos. El Pacto Global tiene una función de incidir en la política pública que generan marcos que permitan avanzar hacia el desarrollo sostenible, sobre todo pensando en el sector económico, que involucran no sólo los resultados económicos de las empresas, sino que a las personas que trabajan, la calidad de vida de los

trabajadores, el cuidado de los derechos humanos dentro del trabajo. El fin último del Pacto es impulsar la Agenda de Desarrollo que es una agenda colectiva, no de empresas. Nosotros tenemos el mandato de traer al sector empresarial a que piense en la Agenda de Desarrollo. Es una Agenda de todos, que va desde combatir la Pobreza, el Hambre, trabajar en el impacto ambiental, abogar por la equidad y la igualdad y trabajar por la justicia. Cuando mejoras la sostenibilidad en el sector empresarial, les pega directamente a todas las personas involucradas. Hay muchas cuestiones que las aboradas de forma directa.”

#### **¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?**

“Naciones Unidas con el que sabe trabajar es el Gobierno. Con el Pacto, lo que estamos haciendo es abrir un nuevo cliente que son las empresas. Cuando vos empezás a hablar con el sector empresarial, aparece la atención de otra audiencia que no se veía. Hablo empresarial porque si bien el Pacto dice sector privado, en Uruguay el sector empresarial público también es importante. Hay varias empresas públicas adheridas al pacto. Yo lo que percibo es que el Pacto está en funcionamiento, hemos tenido mucha visibilidad en medios sólo por ser Pacto, porque el tema empresarial es como un nicho, siempre hay noticias, y desde Agosto hasta acá he hecho una infinidad de notas, prensa escrita, radio, Televisión, se empieza a posicionar el Pacto como asociada a Naciones Unidas. Cuando hablo de cliente Gobierno, hablo de que era el cliente principal, las agencias tienen programas con el sector privado, pero siempre ha sido mínima. Hay iniciativas para trabajar en el sector privado en todas las agencias, pero son secundarias o no la principal en Uruguay. En el Global Compact su actividad principal es con las empresas.

A nivel global, en el 99 ya se estaba viviendo el inicio de la crisis climática entonces Naciones Unidas entiende que tiene que involucrar al sector privado para mover recursos hacia la Agenda de Desarrollo, y ahí surge el Pacto con los 10 principios. En el 2015, aparece la Agenda de Desarrollo Sostenible con los 15 ODS y se da la cumbre de París, y se hace un nuevo llamado al Pacto Global para trabajar sobre esa Agenda. En Uruguay, hace 10 años hubo un intento de lanzar una red de Pacto a nivel local, y fracasó. Fue porque el timing del mercado no era el correcto. Las empresas no lo tenían como core el tema de la sostenibilidad. El tema no estaba en el top 3 de las empresas, y además porque Naciones Unidas no tomó el liderazgo de traer la red, fueron algunas empresas en Uruguay que se habían adherido al pacto en Nueva York, entre ellas Ancap, y algunas del sector privado. Una red que no tiene un liderazgo claro, por supues-

to que no era la actividad fundamental de todas estas empresas y terminó perdiendo fuerza. El cambio de paradigma se da porque con la crisis de COVID, Naciones Unidas contrata una empresa de prefactibilidad para el lanzamiento del Pacto, para ver cómo estaba el mercado para generar una estructura que pudiera trabajar con el sector empresarial, si desde el gobierno había una apertura para trabajar los temas de sostenibilidad con las empresas, y si desde las agencias de Naciones Unidas habían programas que podíamos empujar con estos temas. Se hizo un estudio que duró un año, y nos dio que sí. Uno de los factores claves fue la pandemia, porque los temas de sostenibilidad se pusieron sobre la mesa, sobre todo los ambientales pero temas de derechos humanos, equidad, desigualdad, empleo. Es en ese momento que Naciones Unidas decide traer la red a Uruguay y el Global Compact decide acompañar la creación de la red local y ahí contratan un Director Ejecutivo, hoy tenemos una estructura, se arma la gobernanza con unas primeras 8 empresas, donde ponen un capital inicial para empezar la red, y ahí nos instalamos dentro de la OCR.”

#### **a. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?**

“La ventaja de estar dentro de la OCR es que la cercanía con los colegas estamos en la misma mesa y podemos coordinar acciones. Además el Pacto participa de las reuniones de staff semanales de la OCR, la OCR mira la interagencial, entonces nosotros traemos nuestra agenda y vamos viendo de todos los desafíos que está teniendo la interagencial, donde el Pacto puede potenciar el trabajo, entonces en estos 4 meses ya me he reunido con todas las agencias de Naciones Unidas para alinear las distintas áreas de trabajo con la agenda de Pacto y con algunas ya estamos planificando acciones en conjunto, el modus operandi del Pacto en Uruguay va a ser en alianza por default. Después tendremos acciones que promoveremos nosotros del Pacto, pero por default siempre va a ser en alianza con alguna agencia porque siempre hay alguien que esté vinculada con el tema de sostenibilidad. Y después tenemos el interlocutor del Gobierno que en el caso del Pacto es AUCI, la Agencia de Cooperación Uruguayaya, que es el mismo interlocutor que tiene la OCR, y con ellos ya alineamos la cooperación, y ahora estamos alineando con ANDE, ANII, con el MIDES, con el Ministerio de Industria, Medio Ambiente, cada cual en su temática.”

**¿Cuál es la dificultad hoy en día, que se disocie la agencia con Naciones Unidas Uruguay?**

“Tengo una percepción que la tengo desde que estoy en Naciones Unidas. Antes era de la que confundía el PNUD con la ONU. Cuando estaba en el colectivo empresarial, me pasaba eso. Entendí que la reforma que hizo Naciones Unidas para separar una oficina de un CR que coordine el interagencial, es bastante reciente. Hasta hace un año, el PNUD era el oficiaba de Coordinador del resto de las agencias. EL director del PNUD era a su vez el Coordinador del país. Cuando se separa la función, lo que sucede es que aparece esta estructura nueva, el PNUD pasa a ser una agencia más de Naciones Unidas. Eso genera todavía dificultades. Yo aún tengo que explicar la estructura de Naciones Unidas porque aún hay personas que no conocen esto. Golbal Compact en muchos países ni siquiera esta cerca de la OCR, en algunos casos esta dentro del PNUD. También eso a veces genera confusiones. Nosotros tenemos una estructura muy buena en comparación con otros países, y es como el ala innovadora y veloz de las Naciones Unidas. Yo encuentro en la marca Global Compact, la parte disruptiva dentro de Naciones Unidas, es mi percepción.”

“Cuando se intentó lanzar el pacto global hace 10 años, DERES lo quiso traer también. La propuesta que tenemos hoy de Pacto Global, es una propuesta totalmente diferente. En estos 4 meses quedó más que saneada, pero tuve que hacer un trabajo, juntarme con DERES, juntarme con sistema B, sentarnos y explicarles que no son competencia. Nosotros elevamos la conversación para traccionar iniciativas público privadas, en el modelo de Naciones Unidas. DERES va a seguir haciendo espectacularmente todo el tema de las prácticas empresariales con RSE, y cuando una empresa me pregunte, lo derivamos a DERES. Cuando una empresa necesite hacer una buena medición de impacto, lo derivamos a sistema B, porque tienen la herramienta de triple impacto, que la han creado con Global Compact a nivel internacional, usamos la misma, derivamos para ahí. Pacto ofrece algo mucho más con incidencia, con coordinación, con todas estas partes que un DERES no llega. Ellos tienen otro cometido. Ocupamos lugares diferentes. Hay que estar cerca de la gente para que te conozca. ONU trabaja con el Gobierno, y ellos son los que están cerca de la gente. Pacto Global trabaja directamente con las empresas. La gente no lo termina de ver porque no está ahí. Aparece a través de un financiamiento de un programa, por ejemplo. No es la cara visible para la audiencia. Lo que percibo es que la diferencia que tiene Naciones Unidas con otros organismos multilatera-

les, como un BID o una CAF, es que son una única institución en el país. Naciones Unidas es un sistema, cada agencia es un mundo. Por la importancia de la OCR para coordinar la interagencial. Yo percibo que en el liderazgo del Coordinador actual, está la intención de trabajar interagencialmente, mucho más coordinados, encontrando los mismos interlocutores del otro lado y con mucha vocería, con mensajes claros, comunes.”

**Entre el Gobierno y su agencia ¿existen puntos de convergencia? ¿Cuáles son? ¿Qué proyectos desarrollan?**

“No puedo implementar programas si no tengo la alianza con el Gobierno, por ser un actor de las Naciones Unidas. AUCI es mi principal interlocutor donde coordinamos, entiendo donde están las prioridades de Gobierno. Ellos ahora con la OPP están sacando el informe anual de sostenibilidad, donde participan varios interlocutores. Nosotros somos por parte del sector privado. Para las distintas actividades para el año que viene, en todas son tripartitas: sector público, las empresas y las agencias de Naciones Unidas. Vamos a estar trabajando el ODS 8 que es empleo de calidad, que va a ser una de las áreas del Pacto para 2022, y ahí vamos a hacer un programa con el Mides, con la población afro, estamos coordinando un piloto con empresas para absorber poblaciones vulnerables, pero además capacitarlas y educarlas para las necesidades del sector empresarial. El Pacto pone el sector empresarial, el Mides trae el programa, las empresas absorben esa necesidad y entre todos generamos esto. El Pacto articula.”

**¿Qué medios y estrategias aplican para comunicarse con ellos?**

**¿Qué respuesta buscan lograr en ese PO?**

“Nuestra primera parte de la estrategia fue “Lanzamiento del Pacto”, básicamente fue salir, lanzar y que todas nuestras audiencias supieran que estábamos lanzando. Los primeros 2, 3 meses hasta ahora fue esa estrategia. Que la mayor cantidad de gente supiera que el Pacto se estaba lanzando. Básicamente el sector empresarial y el sector público. Nos estamos apoyando en las redes, hicimos un video institucional, hicimos un evento donde concurrieron 200 personas, realmente sirvió la estrategia de medios que hicimos. Ahora entramos en una segunda etapa que va a durar casi un año, y la estrategia es posicionamiento del Pacto. Ahí tenemos 3 audiencias clave: sector empresarial, sector público y las agencias de las Naciones Unidas. Estamos trabajando con

una agencia de comunicación, que están armando la estrategia. Genero, Empleo, Cadenas de Valor, Cambio climático y Transparencia, son los ODS con los que vamos a trabajar y para eso tenemos distintas actividades, y la estrategia de comunicación va a acompañar a estas actividades, ya están pensadas y para cada una tenemos acciones distintas. Para el posicionamiento estamos pensando en trabajar con algo más testimonial. Ahora vamos a lanzar un blog, para luego pegar el salto a un podcast, al sector empresarial al ser dinámico tenemos que llegarles con mecanismos más aggiornados de comunicación. Estamos armando un newsletter pero va a ser sólo un canal. La idea es tener el blog funcionando con distintos temas, y después saltar al podcast y hacer unos cortos con principal foco en las empresas.”

**ONU se encuentra hace más de 70 años en el país. Presenta buena visibilidad globalmente, pero el capítulo uruguayo y sus agencias no son tan conocidas.**

**¿Por qué considera que se llegó a esta situación?**

“Hay un posicionamiento de marca internacional que todas las marcas tenemos, pero si no le hacemos un aterrizaje local queda tan en el aire que no llegamos a esas audiencias, me da la impresión por el tipo de mensaje tan elevado. En el Pacto tenemos como 3 niveles de mensajes: uno, tomar contenidos del Global Compact. Yo si pongo el contenido tal cual viene, nadie lo va a ver por estar tan alejado de la realidad de nuestro país. Ahora, si yo ese mensaje lo traduzco, le pongo una cara local, una empresa real de nuestro país, y lo llevo a acciones que sí estén vinculadas con lo local, tiene otro nivel de engagement. Me da la impresión que a veces Naciones Unidas toma ese contenido que está tan internacional y lo mueve así, y pasa desapercibido. Lo segundo que te decía es lo del territorio. Hay muchas agencias que no tienen implementación. Son asesores. A veces esa participación queda invisibilizada, porque haces un informe potente para el diseño de una política, después la política se implementa todo, pero ese informe no lo conoce nadie, nadie sabe quién lo hizo. Esas son mis sospechas.”

**A nivel de Comunicación Corporativa, ¿Qué opina de la convivencia de marca entre las agencias y ONU Uruguay en relación aumentar el conocimiento a nivel país?**

“Desde pacto global no. En muchas cosas aparece el logo de Global Compact con el de Naciones Unidas al lado. De hecho, yo en Uruguay casi siempre los pongo juntos. Y lo estoy haciendo estratégicamente para posicionarlo con

Naciones Unidas y no con una agencia. Estamos dando más imagen de Unidad. Nosotros cuanto más logos del sistema hay mejor. Tengo un manual de marca donde me dice dónde poner los logos, los espacios, etc.”

**De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?**

“Diría con la música, el arte. Más vinculadas a espectáculos. Con festivales, ferias, todo lo que tenga por detrás fines económicos. Pensando como si fuera para el sector empresarial.”

**¿Cuál es el peso de la comunicación y el marketing en el presupuesto de su agencia?**

“Capaz a fin de año lo puedo responder mejor. Lo que sí puedo decirte y es importante es que después del Director Ejecutivo, el primer recurso que contraté es comunicación. Hoy si tengo que invertir en algo, es en comunicación. Es en lo único que estoy invirtiendo aparte del sueldo de Director Ejecutivo. Tiene peso y lo puedo fundamentar así. En nuestro presupuesto está más o menos unos USD 20.000 de USD 70.000 que tenemos.”

**¿Qué rol podría cumplir un embajador en Pacto Global? O una figura emblemática del país**

“Yo estaba pensando en varios periodistas que trabajan en Innovación, Cultura, etc. También algún referente de la música, o de la moda. En la medida de que son emprendedores, pueden ser embajadores de Pacto Global. Por ejemplo, No Te Va Gustar es de las bandas más profesionales que han hecho el camino emprendedor más claro como para mostrar una expresión cultural llevado a un negocio. Ahora, cuando le ponés la capa de sostenibilidad capaz que podés encontrar otras bandas que brindan un mensaje más cerca a esto.”

**Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?**

“Alguna banda de música uruguaya, que haya mostrado profesionalidad en su trayectoria y que tengan mensajes heterogéneos. Por eso No Te Va Gustar sería una banda que puede ser.”

**¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?**

“La capacidad de articulación. La amplitud de temáticas que abarca. Solidez institucional.”

**¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?**

“Trabajar con el sector privado, y la colaboración público-privada”

**¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?**

“La descentralización en agencias, si no aprovechamos la coordinación central que tiene Naciones Unidas, puede ser una debilidad. Quedarse con una mirada segmentada cada cual desde su agencia. Competencia interna entre agencias”

**¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?**

“Cuán abierto o cerrado sea el gobierno de turno para trabajar con el multilateralismo. Que se avance en diferentes temáticas y Naciones Unidas quede afuera por no poder lograr ese lugar.”

## Entrevista Pablo Ruiz Hiebra - OCR

### GENERALES

- |    |                  |                       |
|----|------------------|-----------------------|
| a. | Nombre           | Pablo Ruiz            |
| b. | Edad             | 51                    |
| c. | Lugar de trabajo | OCR                   |
| d. | Cargo            | Coordinador Residente |

### IDENTIDAD CORPORATIVA

#### e. ¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?

“Yo tengo una teoría y es que la mejor visibilidad para la OCR es que no se vea. La función primordial de nuestra oficina es articular las agencias para su mejor andamiaje en la ONU. Procuramos que nuestras prioridades vayan con las necesidades del gobierno de turno. Mi función principal es que eso se implemente, se esté alineado con el gobierno, la Agenda 2030 y los ODS. Que sean procesos participativos, que no dejen a nadie atrás. Que las minorías sean incluidas. Mi oficina está compuesta por gente con una visión estratégica. Mi función es apoyar a todo el equipo país de la ONU en la implementación del marco de cooperación. También tengo una función de comunicación, tanto en el marco de cooperación y su implementación, como de aspectos que tienen que ver con la promoción del multilateralismo. Hay mucho más de 17 agencias, pero siempre depende de cómo las cuentes. La configuración de las agencias es muy particular, es un país de ingreso alto y no es receptor de ayuda no reembolsable. La antítesis de Uruguay es Haití, donde recibe un montón de fondos. Aquí hay agencias con representantes a tiempo completo, otras con representantes nacionales, que es poco común en la ONU, y tiene su organismo regional, con pata en Uruguay, como es UNESCO. Depende de cómo las cuentes, es que aparecerán más. Los que han firmado el marco de cooperación son 16 agencias. Yo digo que hay 15 porque son las que están trabajando activamente, la otra no está haciendo hoy en día casi nada en el país.”

#### a. ¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?

“Es un rol más de acompañamiento, mucho menos de implementación de grandes proyectos. Un rol normativo, de acompañar a Uruguay en la

implementación de sus obligaciones al momento de firmar convenios internacionales, que cumpla con esos convenios; hay una parte de asistencia técnica, en el caso de Uruguay tiene dos vías: la asistencia técnica que la ONU brinda, donde incluye asistencia aquí y a veces también incluye la participación del país en foros internacionales o regionales; una función de cabildeo, de promoción de algunas agendas globales; y luego hay un trabajo más de implementación de proyectos más puntuales como por ejemplo el tema de finanzas sostenibles, donde Uruguay está haciendo un país importante. Nosotros en Uruguay estamos priorizando dentro del marco de cooperación mirar mucho al tema de futuro y no dejar a nadie atrás, más allá de ideologías políticas. Nuestro presupuesto por 5 años son 180 millones de dólares. La mitad de esa plata es del gobierno, y la otra es no gubernamental. Con esos recursos acompañamos. Es poco pero no tan poco.”

#### a. ¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?

“La OCR no tiene que alinearse con nada. La OCR son un grupo de personas que me ayudan a mí a que el trabajo de la ONU sea correcto. Nuestro trabajo es un marco de cooperación que está acordado con el gobierno y asegurarnos que la implementación de la ONU en el país se parece lo máximo posible a lo que hemos acordado con el gobierno, mejorando en el camino. Yo creo que la mayoría de las agencias están comprometidas con la reforma, y ven eso como un plus. Cuando una agencia me pide apoyo, yo voy. Cuando no me llaman, no voy. Ahora, hay cosas que tienen que funcionar articuladamente y hay veces que toca decirles algo como de que hay cosas que no están funcionando adecuadamente, si uno no se sale mucho del reel los demás se molestan y no es un ambiente propicio. No necesito que la OCR salga en ningún lado, me interesa que las agencias participen y salgan. No necesitamos un logo para nosotros, lo que sí necesitamos es ONU y hay cosas que en los logos de las agencias tienen que aparecer, porque es importante para ellos la visibilidad, entonces hay que construir ese relato conjunto. Yo sí aspiro en tema comunicacional a que el trabajo de nuestro equipo de comunicación sea sobre la base de unas prioridades, dentro de éstas las oportunidades de comunicación que existe, y alrededor de estas oportunidades y su ubicación en el tiempo, un

trabajo conjunto para pegar esos temas conjuntamente. El secretario General nos habló de la Comisión del Futuro esta semana. Nos dijo que como representantes suyos en los países debemos estar promoviendo que los países miren al futuro. Es importante ayudar, hay tensiones globales muy grandes en este momento que están trabando temas internacionales. Nosotros lo que intentamos es siempre ayudar a que los países puedan maximizar lo que puedan recibir del exterior, pero también conscientes de sus apuestas y garantizar una sostenibilidad en el desarrollo a largo plazo. El tema del futuro sí está puesto en nuestra agenda, pero Uruguay ha sido bastante original con eso, la UNESCO tiene unos temas de comisión del futuro, unas ideas con eso. EL PNUD ha trabajado temas de prospectiva con un proyecto regional, hay varias cosas en marcha. Entre todos podemos hacer apoyo y acompañar esa comisión, no es solo parlamentaria. Tiene que incorporar sindicatos, universidades, jóvenes, la Iglesia, todos aquellos que tienen que pensar en el futuro de este país.”

#### **PÚBLICO OBJETIVO Y STAKEHOLDERS**

**a. ¿Cuáles son sus principales stakeholders? ¿Por qué los consideran relevantes?**

“En la ONU, hablamos con todo el mundo. Hablamos con la izquierda y la derecha. Con el gobierno, los sindicatos y la patronal. Siempre tenemos que tener un diálogo con todos los sectores de la sociedad. Ese es nuestro mandato.”

**a. Entre el Gobierno y su agencia ¿existen puntos de convergencia? ¿Cuáles son?**

“Uno es el tema del futuro. Ayudar al gobierno en esa mirada a 10,15 años. En este tema, hay 5 sistemas que están metidos: la agenda de Desarrollo sostenible, todo el tema de finanzas sostenibles, el nuevo gravamen internacional y zonas francas, lo tecnológico, atracción de talento Educación Secundaria. El segundo tema tiene que ver con el Desarrollo Sostenible. El tercer tema tiene que ver con la recuperación Post-COVID, nosotros ya tenemos un paquete de recomendaciones que se las hemos enviado recientemente y estamos esperando para poder discutir con ellos. El cuarto tema es Educación y ahí ya UNICEF está haciendo un trabajo muy grande. El quinto tema es la Igualdad de Género. El último tema sería el tema Afro, pensado más sobre cómo ayudarles a conectar mejor con la sociedad con una propuesta más articulada

y capital social más articulado. Aparte de eso, tenemos otras líneas de trabajo que no son públicas pero son importantes: la línea de trabajo de indicadores y de datos con la lógica de no dejar a nadie atrás; cómo mejorar la eficiencia y la productividad de ONU en el país.”

#### **COMUNICACIÓN Y MARKETING**

**a. ONU se encuentra hace más de 70 años en el país. Presenta buena visibilidad globalmente, pero el capítulo uruguayo y sus agencias no son tan conocidas.**

**i. ¿Por qué considera que se llegó a esta situación?**

“Eso no es extraño en países con el desarrollo de Uruguay. El trabajo de terreno de la ONU no es tanto de estar con la gente, es más de acompañamiento institucional, de seguimiento normativo, de trabajar con ministerios... Son trabajos que la gente no conoce. Es un trabajo más sordo, más oscuro. A mí en otras ocasiones y países me ha tocado hacer trabajos de diálogo, sobre temas vinculados a conflictividad u otros temas de la Salud, por ejemplo. Antes el Coordinador residente, era el jefe del PNUD. Ese era el problema anteriormente. Nuestro trabajo hoy en día no es generar proyectos y cartera, es mejorar el trabajo de la ONU y la incidencia en el país. Para nosotros lo más importante no es que la gente nos conozca, no es lo prioritario. Sí es importante, pero no lo prioritario hoy en día. Uruguay tiene muchísimo que aportar en lo social para la región, en temas de democracia, derechos humanos.”

**i. ¿Cuál es el público prioritario para ONU alcanzar, para llegar a sus objetivos?**

“La idea de llegarle a más gente en el país, es una idea de las agencias, antes de llegar yo. Es muy importante para ellos. Mi trabajo es apoyarlos. Es importante que se refleje en los medios, que lo puedas decir a la sede, quizás puedan dar más recursos. Pero para mí lo principal hoy para la ONU es llegar al nivel político. Convencer al nivel político que la ONU es un socio que les puede servir en sus objetivos de Desarrollo Sostenible. A nivel técnico, la mayoría de los ministerios involucrados saben el trabajo nuestro. Pero lo sabe el Canciller, la Ministra de Finanzas, Presidencia, las personas que toman las decisiones, saben todo esto? Este es el reto principal para mí. Igual esto no choca con la idea de mejorar la comunicación con la población general.”

**a. De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?**

“Todos. El desarrollo tiene todo que ver con la cultura. Ahora que empiezan a abrirse los canales tenemos que conectar mucho más con la cultura. Ahora, cómo hay que verlo.”

**EMBAJADORES, LÍDERES DE OPINIÓN Y ESENCIA DE MARCA**

**a. Si existiera la posibilidad de presentar un/a embajador/a país, ¿a quién recomendaría? ¿Por qué?**

“Uno de los debates que es, con respecto a mi puesto, es que no se llama embajador. Aunque se le pida un status diplomático porque hay países que no quieren que la función política del país sea demasiado fuerte. Por eso, la palabra “embajador” no la tenemos vinculada a mi rol. En la ONU el que lo ha hecho bien y ha invertido y todo, es UNICEF. Ha tenido más de 100 embajadores a nivel mundial. Nosotros, lo bueno de este puesto es que tengo mucha capacidad de iniciativa. Puedo, dentro del mandato de la ONU y la Agenda 2030, inventarme cosas, por ejemplo el tema de embajadores aquí, es algo en lo que podemos hacer más. Para nosotros es muy importante convocar a la juventud. Porque dentro del marco de cooperación, está el tema de salud mental, el gobierno nos vive hablando del tema de los suicidios. Queremos que en la juventud haya una reactivación de algunos temas, participe de los procesos, que se metan en nuestras cosas. En esa lógica creo que los embajadores nos van a ayudar un montón, pero no tenemos diseñado eso. No tienen por qué ser super conocidos, puede ser gente conocida en un ámbito, que está dispuesta a colaborar con un proyecto concreto, para que le ponga tiempo y ganas. La UE está muy comprometida con la reforma de la ONU, y prácticamente todo lo que hace lo hace a través de la función que yo tengo con las agencias.”

**a. Si la ONU fuera un personaje: ¿cuál sería? ¿qué características debería tener?**

“No lo sé. No conozco lo suficiente. Hace 4 meses estoy.”

**FODA**

**a. ¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?**

“La anterior reforma de NU para que ONU trabajara más conjuntamente,

Uruguay fue uno de los pilotos en el mundo, y el único de América Latina, y eso se nota. Hay mecanismos de colaboración, una cultura de no estar siempre peleados, un cierto sentimiento de pertenencia. El propio gobierno entiende la importancia que la ONU trabaje conjuntamente. La segunda es que la idiosincrasia de Uruguay como país, su rol histórico en el mundo, más allá que hay aspectos diferentes, encaja bastante con el multilateralismo que propone la ONU. Hay problemas globales y requieren soluciones globales, y Uruguay ha sido un actor que ha contribuido a eso, lo más conocido son las tropas de mantenimiento de la paz, pero hay otras cosas. Agendas de Enfermedades No Transmisibles, otras trabajando con las agencias a nivel mundial. Uruguay es como un compinche de la ONU. Otra fortaleza que también puede ser una debilidad, es que la mayoría de nuestro personal es Uruguayo. Tienen muy buen conocimiento del país, pero al mismo tiempo, por ser un país pequeño, y conocerse todos, a veces puede ser una dificultad, porque hay gente que puede ver que estamos tomando partido por alguien.”

**b. ¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?**

“La gran oportunidad es el posicionamiento en el Desarrollo Sostenible. La inversión del gobierno anterior con respecto a la energía, puso a Uruguay en el top mundial, hoy está en el top mundial de energía limpia y los países están avanzando por detrás. El año pasado creció la energía renovable en el mundo un 40%. Esta ventaja hay explotarla ahora y seguir invirtiendo en lo que no se ha hecho.”

**c. ¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?**

“Te diría la tendencia de ir a proyectizar las cosas y hacer intervenciones de carácter pequeño. Técnico, que es muy valioso, pero no hemos estado metidos en proceso de diálogo en el país. El perfil técnico que tiene la ONU aquí, ha limitado lo que es impacto de algunas agendas al nivel que pudieran haber tenido. Otra es que no estamos lo suficientemente unidos. Mi predecesor quiso que todas las agencias vengan aquí para trabajar juntos, pero hoy en día como 3 nomás. Las demás tienen sus apartamentos en otro lado. ¿Por qué no se vienen a trabajar aquí? Esta lejanía lo que hace es fortalecer la identidad de una agencia vs la pertenencia a ONU en general.

”

**d. ¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?**

“No veo amenazas acá. Lo que sí veo es el riesgo de la traba de la implementación de los proyectos, que a veces hace competir a las agencias también. Hay fondos que son globales por los que las agencias compiten. Lo cual es triste pero es así. Ese tipo de dinámicas invitan a la gente a no compartir la información y eso nos lleva a la apatitez, la pequeñez. Si no logramos tener una mirada a la altura del país en el que estamos, nos convertiremos en una mera burocracia de proyectos que no van a hacer un cambio significativo al país.”

**e. ¿Hay alguna política resuelta de llegar a todo el territorio nacional?**

“Nosotros en general tratamos de estar en el territorio porque no solamente es necesario, sino te deja hacer un reality check de lo que ocurre con cosas de políticas públicas, y a mejorar mucho tu trabajo. Cuanto más desarrollado es el país, tu trabajo se concentra en apoyo técnico, acompañamiento en procesos y, y mucho menos en proyectos en territorio. Es normal que la ONU en Uruguay esté más concentrada en Montevideo. Este gobierno nos ha pedido en el marco de cooperación que vayamos más a territorio. Estamos ideando un plan con intendencias para brindar un paquete de cosas que sirvan, pero no va a haber una presencia permanente. Quizás sí en las fronteras, pero en departamentos más que nada acompañaremos.”

## Tabla de verbatims Directores

	Agencia	Cargo	¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?	¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?	¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?
Fabio Bertranou	OIT	Director	"El mandato nuestro es la promoción del trabajo decente"	"Los empleadores y trabajadores tienen visiones distintas, enfoques distintos, y el hecho que lleguen a un acuerdo para poder avanzar en una materia le da legitimidad y también le da una sostenibilidad a los acuerdos logrados."	"La OIT es un reflejo de lo que pasa en la sociedad. Naciones Unidas es un reflejo de lo que pasa en los países, un espejo de esa fragmentación de la política pública."
Stefan Liller	PNUD	Director	"Los objetivos son la erradicación de la pobreza, combatir desigualdades, generar transformaciones estructurales y construir resiliencia en los países."	"generamos insumos para el debate público, y avanzar en las políticas y producción de conocimiento."	"Todos partimos del mismo marco de Cooperación de Naciones Unidas que el Gobierno y el Sistema de Naciones Unidas hemos acordado por estos 5 años"
Paola Rapetti	Pacto Global	Directora	Generar una plataforma colaborativa público-privada; Generar una plataforma colaborativa entre las empresas en temas de sostenibilidad; Poder trabajar con 2 marcos de trabajo que son los 10 principios rectores del pacto global	Impulsar la Agenda de Desarrollo que es una agenda colectiva, no de empresas.	"Con el Pacto, lo que estamos haciendo es abrir un nuevo cliente que son las empresas" "hoy tenemos una estructura, se arma la gobernanza con unas primeras 8 empresas, donde ponen un capital inicial para empezar la red, y ahí nos instalamos dentro de la OCR."
Graciela Dede	OCR	Asesora DDHH	"asistir al equipo país en la aplicación y en el trabajo con los diferentes actores" "asesorar desde el punto de vista de Derechos Humanos al Coordinador Residente"		
Pablo Ruiz Hiebra	OCR	Coordinador Residente	"articular las agencias para su mejor andamiaje en la ONU." "Mi función principal es que eso se implemente, se esté alineado con el gobierno, la Agenda 2030 y los ODS."	"Es un rol más de acompañamiento. Una función de cabildeo, de promoción de algunas agendas globales"	"Hay cosas que tienen que funcionar articuladamente y hay veces que toca decirles algo como de que hay cosas que no están funcionando adecuadamente"

	¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?	¿Cómo funciona la articulación entre las agencias?	¿Existe algún manual de marca en su agencia?
Fabio Bertranou	Tenemos 2 dilemas importantes en Uruguay. Uno es aprender a trabajar más coordinadamente con una OCR que ha sido empoderada un poco más ya sea en el mandato pero también en la práctica. "El otro dilema que tenemos es que no tenemos presencia de las agencias como en otros países."	"Hay una habilidad y una característica que tienen que desarrollar todas las agencias que es la flexibilidad para adaptarse a las condiciones que viven los países que es muy distinta"	"Había cierta anarquía antes en Identidad Corporativa. Ahora tenemos más armonía. Se ha tratado de mejorar la calidad del mensaje."
Stefan Liller			"tenemos un manual que trata de cómo usamos el logotipo, dónde lo colocamos, qué colores usamos, qué tipografías."
Paola Rapetti	"el Pacto participa de las reuniones de staff semanales de la OCR, la OCR mira la interagencial, entonces nosotros traemos nuestra agenda y vamos viendo de todos los desafíos que está teniendo la interagencial"		
Graciela Dede	"Como no soy una agencia, dependo de todos para poder realizar más acciones."		
Pablo Ruiz Hiebra			

## Tabla de verbatims Directores

	¿Cuáles son sus principales stakeholders?	Entre el Gobierno y su agencia ¿existen puntos de convergencia?	¿Cuál es su PO?
Fabio Bertranou	"Nuestros constituyentes son los gobiernos a través de los ministerios de trabajo, las organizaciones sindicales y de empleadores."	"Recién ahora hemos logrado retomar unos temas más estructurales, como por ejemplo la modernización en la inspección del trabajo."	"No es el objetivo primordial de nuestros stakeholders el público general, sino que son los sindicatos, las cámaras y el gobierno."
Stefan Liller	"Principal es el Gobierno Nacional y los departamentales y locales. La academia, el sector privado, Organizaciones de sociedad civil."	"Hemos venido apoyando a AGESIC por más de 15 años, OPP y la secretaría de presidencia." "En temas de políticas también hemos acompañado como en la transición energética."	"Los mismos stakeholders que mencioné. Incluso los medios de comunicación."
Paola Rapetti		"No puedo implementar programas si no tengo la alianza con el Gobierno" "AUCI es mi principal interlocutor donde coordinamos" "Vamos a estar trabajando el ODS 8 que es empleo de calidad"	"3 audiencias clave: sector empresarial, sector público y las agencias de las Naciones Unidas."
Graciela Dede	"La sociedad civil, El Estado en sus 3 dimensiones y gobiernos subnacionales; y Academia"	"el primer punto son los compromisos o acuerdos que hace el Gobierno para la implementación"	"El primero son las instituciones obligadas a implementar Derechos Humanos." "Y el segundo son las que reclaman los Derechos Humanos."
Pablo Ruiz Hiebra	"Hablamos con la izquierda y la derecha. Con el gobierno, los sindicatos y la patronal."	"Uno es el tema del futuro. El segundo tema tiene que ver con el Desarrollo Sostenible. El tercer tema tiene que ver con la recuperación Post-COVID. El cuarto tema es Educación. El último tema sería el tema Afro"	"La idea de llegarle a más gente en el país, es una idea de las agencias. Mi trabajo es apoyarlo. Para mí lo principal hoy para la ONU es llegar al nivel político"

	¿Qué medios y estrategias aplican para comunicarse con ellos?	¿Qué respuesta buscan lograr en ese PO?
Fabio Bertranou		
Stefan Liller		
Paola Rapetti	"la estrategia es posicionamiento del Pacto." "Genero, Empleo, Cadenas de Valor, Cambio climático y Transparencia, son los ODS con los que vamos a trabajar"	"que todas nuestras audiencias supieran que estábamos lanzando."
Graciela Dede	"Tenemos un medio directo que es el correo electrónico" "Después tenemos las ayudas, los amigos quienes retwittean, quienes están difundiendo."	
Pablo Ruiz Hiebra		

## Tabla de verbatims Directores

	¿Por qué considera que se llegó a esta situación?	¿Qué medidas considera imprescindibles tomar para revertir este escenario?
Fabio Bertranou		
Stefan Liller	<i>"En muchas ocasiones es mismo el gobierno que nos pide tener perfil bajo y que no les mencionamos tanto, y eso que financiamos el 100% de algunos proyectos."</i>	<i>"Lo que me parece que se podría hacer es que a nivel de colegios, escuelas los niños sepan de la Agenda 2030, los ODS, la ONU."</i>
Paola Rapetti	<i>"a veces Naciones Unidas toma ese contenido que está tan internacional y lo mueve así, y pasa desapercibido."</i>	
Graciela Dede	<i>"Porque las agencias han venido trabajando cada vez más de manera especializada con sus stakeholders."</i>	
Pablo Ruiz Hiebra	<i>"El trabajo de terreno de la ONU no es tanto de estar con la gente, es más de acompañamiento institucional, de seguimiento normativo, de trabajar con ministerios. Antes el Coordinador residente, era el jefe del PNUD. Ese era el problema anteriormente"</i>	

	¿ Cómo firman los documentos?	¿Qué opina de la convivencia de marca entre las agencias y ONU Uruguay ?
Fabio Bertranou	<i>tener una sola imagen corporativa. Pero hay esas tensiones de diferenciar un poco las agencias"</i>	<i>"Creo que hay que trabajarla. Sumar logos no es solución"</i>
Stefan Liller		
Paola Rapetti		<i>"yo en Uruguay casi siempre los pongo juntos. Y lo estoy haciendo estratégicamente para posicionarlo con Naciones Unidas y no con una agencia."</i>
Graciela Dede		
Pablo Ruiz Hiebra		

## Tabla de verbatims Directores

	¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?	De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?
Fabio Bertranou	"Nuestra preocupación es el marco de los DDHH, y no dejar a nadie atrás."	"el diálogo social es importante en Uruguay" "Hay una tradición de diálogo social entre las instituciones."
Stefan Liller	"Todos los temas de transparencia, objetividad, confianza, neutralidad como los valores básicos de Naciones Unidas, el trabajo que hacemos en el territorio, un poco el rol articulador y generador de espacios institucionales conectando personas e instituciones"	
Paola Rapetti		"con la música, el arte. Más vinculadas a espectáculos."
Graciela Dede	"Los Derechos Humanos."	"No tenemos."
Pablo Ruiz Hiebra		"Todos. El desarrollo tiene todo que ver con la cultura"

	¿Cuál es el peso de la comunicación y el marketing en el presupuesto de su agencia?
Fabio Bertranou	"No lo sé. Lo que puedo decir es que fuimos aumentando en distintas dimensiones."
Stefan Liller	"La comunicación la tenemos enfocada en todo el territorio nacional. Una de las cosas es comunicar desde PNUD la cercanía, hace 15 años venimos trabajando y apoyando todo el tema de la descentralización. Para nosotros es muy importante que la gente del interior, las autoridades del interior sientan la presencia y apoyo nuestro."
Paola Rapetti	"después del Director Ejecutivo, el primer recurso que contraté es comunicación." "Hoy si tengo que invertir en algo, es en comunicación."
Graciela Dede	
Pablo Ruiz Hiebra	

## Tabla de verbatims Directores

	¿Su agencia tiene embajadores?	¿Tiene pensado trabajar con líderes de opinión o influencers?	¿A quién recomendaría como embajador país para ONU Uruguay?
Fabio Bertranou	"No."		
Stefan Liller	"Aquí en Uruguay no, trabajamos en alguna campaña específica con un par de personas. No quiere decir que no queramos tener."		"Tiene que ser alguien comprometido. Depende cómo queremos proyectar ONU Uruguay."
Paola Rapetti	No	"En la medida de que son emprendedores, pueden ser embajadores de Pacto Global."	
Graciela Dede	"En Uruguay no tenemos. Sería buenísimo."	"Está en mis planes personales, pero no en ningún proyecto ni programación para el año que viene."	un embajador muy interesante pueden ser los gurises del remo, que son deportistas, jóvenes y lograron cierta admiración, y que además son de Salto y Mercedes"
Pablo Ruiz Hiebra			"es muy importante convocar a la juventud. Los embajadores nos van a ayudar un montón, pero no tenemos diseñado eso"

	Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería?
Fabio Bertranou	"Serían 3 personas. Tiene que haber una mujer Un trabajador, un empleador y uno que represente a la política pública."
Stefan Liller	"Cosas de Nelson Mandela con indiana jones" "Tiene que tener un carácter integrador. Creativo, eficiente, respetado." "Y un poco de Bugs Bunny también debería tener porque es simpático, divertido y conectado con la gente."
Paola Rapetti	"No Te Va Gustar sería una banda que puede ser."
Graciela Dede	"me sentiría muy orgullosa que fuera lo más parecido a Mandela."
Pablo Ruiz Hiebra	"No lo sé. No conozco lo suficiente."

## Tabla de verbatims Directores

	¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?	¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?	¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?	¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?
Fabio Bertranou				
Stefan Liller	<i>"Respeto por el multilateralismo, por Naciones Unidas. Transparencia y confianza."</i>	<i>"El poder de convocatoria que tiene la ONU de sentar en una misma mesa personas con diferentes ideas a conversar y poner ideas para políticas públicas."</i>	<i>"Comunicación"</i>	<i>"A veces se asocian los cuerpos de paz con nosotros. No es una cosa muy grave, pero a veces también se asocian a la ONU con ciertas ideologías. Hay un preconcepción en la población."</i>
Paola Rapetti	<i>"Solidez institucional."</i>	<i>"Trabajar con el sector privado, y la colaboración público-privada"</i>	<i>"Competencia interna entre agencias"</i>	<i>"Cuán abierto o cerrado sea el gobierno de turno para trabajar con el multilateralismo."</i>
Graciela Dede	<i>"Los colegas profesionales son muy fuertes." "la capacidad de poder hablar con todos los actores."</i>	<i>"la escucha de todos los actores." "confiabilidad de la opinión pública" "el poder de convocatoria"</i>	<i>"la llegada al interior"</i>	<i>"discursos que son negativos hacia el multilateralismo"</i>
Pablo Ruiz Hiebra	<i>"una cultura de no estar siempre peleados, un cierto sentimiento de pertenencia. La idiosincrasia de Uruguay como país. La mayoría de nuestro personal es Uruguayo"</i>	<i>"el posicionamiento en el Desarrollo Sostenible"</i>	<i>"la tendencia de ir a proyectar las cosas. Que no estamos lo suficientemente unidos"</i>	<i>"el riesgo de la traba de la implementación de los proyectos, que a veces hace competir a las agencias también"</i>

## Tabla de verbatims Comunicadores

	Agencia	Cargo	¿Cuáles son los objetivos de su dependencia?	¿Qué beneficios le brinda a la población la presencia de su agencia en el país?
Victoria Blanc	UNICEF	Oficial de Comunicación	<i>"Trabajamos como 3 líneas de Comunicación principales: una, lo que llamamos Comunicación Programática, Comunicación Institucional, y el apoyo a la comunicación asociada a la recaudación."</i>	<i>"Nuestra agenda abarca a todos los niños."</i>
Marina Gonzalez	FAO	Asesor de comunicación	<i>"mejor producción, mejor nutrición, mejor ambiente"</i>	<i>"nos ocupamos de que las políticas públicas que se desarrollan en el país sean lo más beneficiosas posibles para la población"</i>
Analia Matysczyk	Comunicación	Comunicación	<i>"conseguir la paz, en la mente de las personas a través del impulso de la ciencia, educación y cultura en las sociedades."</i>	<i>"trabajamos el abordaje de Cultura y Educación a nivel de Uruguay, Argentina y Paraguay."</i>
Lucía Sena	OIM		<i>"ser capaz de dirigir el diálogo nacional de la migración" "Un ODS que nos identifica muchísimo es el ODS 10, el de reducción de desigualdades."</i>	<i>"asistencia integral, apoyo sicosocial, de alojamiento a través de ADRA. Productos de higiene, de necesidades básicas"</i>

	¿Cómo considera que la gente percibe esos beneficios?	¿Cómo alinean su trabajo entre la OCR, la agencia y los objetivos institucionales planteados?
Victoria Blanc	<i>"De repente la gente no sabe exactamente lo que hacemos"</i>	<i>"Hay un documento genérico que se elabora después o en paralelo a que las distintas agencias están haciendo" "genera grupos de trabajo con los temas en común, además del grupo de comunicación que formo parte con los agentes de comunicación de otras agencias liderados por José"</i>
Marina Gonzalez	<i>"Si la población sabe lo que hacemos, apoya lo que hacemos y está alineada con lo que hacemos, los gobernantes van a estar más dispuestos"</i>	<i>"Si quiero hacer bien mi trabajo, debo convocar a mis agencias hermanas y programas y fondos hermanos para potenciar y mejorar la comunicación." "Hay una disparidad de recursos entre las agencias"</i>
Analia Matysczyk	<i>"La gente sabe lo que es ONU pero no sabe si está radicado en Uruguay."</i>	<i>"Hay como un mandato bien Universal a todas las agencias del sistema, que es defender los derechos humanos."</i>
Lucía Sena	<i>En términos realistas no se conoce todo esto. No tenemos fuerte alcance en medios tradicionales. Hay mucha disparidad en los recursos de las agencias"</i>	<i>"El pensamiento en conjunto va en tratar de alinear todo."</i>

## Tabla de verbatims Comunicadores

	¿Cómo funciona la articulación entre las agencias?	¿Existe algún manual de marca en su agencia?
Victoria Blanc		<i>"Tiene desde la aplicación del logo, lo que se puede, lo que no se puede, colores distancia, etc"</i>
Marina Gonzalez	<i>"Hay tensiones internas y sobre todo por la resistencia al cambio."</i>	<i>"Tenemos muchos manuales. Una para las redes y videos. Otro para editorial para publicaciones."</i>
Analia Matysczyk		<i>"Hace poco se contrató a una Consultoría independiente para trabajar comunicación organizacional y vinculada al fan raising."</i>
Lucía Sena	<i>"Se forman grupos interagenciales de cierta temática"</i>	<i>"Si, de hecho tenemos muchos manuales. Uno es el de marca. En ONU Uruguay hasta 2019 no había un campo de Comunicación."</i>

	¿Cuáles son sus principales stakeholders?	Entre el Gobierno y su agencia ¿existen puntos de convergencia?
Victoria Blanc	<i>"Las contrapartes del Estado, INAU, MSP, MIDES, ANEP; los medios; el sector privado y la gente"</i>	
Marina Gonzalez	<i>"Más que nada el Gobierno y todos sus funcionarios, en particular el MGAP." "Otro stakeholder es la sociedad civil"</i>	<i>"No podemos financiar directamente, pero conseguimos fondos para Uruguay, a través de fondos internacionales, en particular con el GEF"</i>
Analia Matysczyk	<i>"La primera la academia, trabaja mucho con los técnicos, genera cátedras a nivel universitario"</i> <i>"También con el Gobierno, con colectivos sociales que estén vinculados a las temáticas que trabajamos"</i>	
Lucía Sena	<i>"Gobierno, socios intergubernamentales, la Academia, las organizaciones de sociedad civil, sector privado."</i>	<i>"Trabajamos poco. Más que nada trabajamos con Tommer, Ulrich de El país. Más que nada prensa y radio"</i>

## Tabla de verbatims Comunicadores

	¿Cuál es su PO?	¿Qué medios y estrategias aplican para comunicarse con ellos?	¿Qué respuesta buscan lograr en ese PO?
Victoria Blanc	"Nosotros por lo general los mapeamos dependiendo del tema que estemos tratando"	"Recurrimos a campañas con spot de televisión, radio, vía pública, etc."	"desarrollamos más acciones de abogacía, que tienen más que ver con reformas legales, e impulsar algunas leyes que pensamos iban a beneficiar a la infancia en Uruguay."
Marinza Gonzalez			
Analia Matysczyk	"Uno de los grandes desafíos que se asumió ahora es tratar de entender que en estos momentos conversamos con un público heterogéneo" "Hacerles entender en un lenguaje simple qué es la UNESCO, cómo trabaja."	"Hacemos una división entre el universo técnico y el no técnico." "No hablar tanto de logros sino de la transformación que hay y después que llegue la versión de la UNESCO."	
Lucía Sena	"si bien son los migrantes, hay que reconocer que estamos en Uruguay y tenemos que llegar a la ciudadanía en general."	"Medios digitales, y muy esporádicamente, prensa y radio."	"un cambio de percepción. A la población migrante lo que se espera es que puedan ejercer libremente sus derechos"

	¿Por qué considera que se llegó a esta situación?	¿Qué medidas considera imprescindibles tomar para revertir este escenario?
Victoria Blanc	"Puede tener que ver con que los objetivos de la organización no están claros"	
Marina Gonzalez	"las Naciones Unidas es burocracia internacional"	"hace falta más inversión en comunicación"
Analia Matysczyk	"La ONU siempre se vio como algo muy de elite." "Hay agencias que han logrado interiorizar estos nuevos conceptos de una manera más rápida"	
Lucía Sena	"Los uruguayos piensan que se trabaja sólo en el exterior y no saben todo el trabajo que se hace internamente en el país. Se percibe como algo lejano."	"generar más cercanía. Medios digitales, whatsapp, TV. Acciones de BTL Pensar acciones para el interior específicamente."

## Tabla de verbatims Comunicadores

	¿ Cómo firman los documentos?	¿Qué opina de la convivencia de marca entre las agencias y ONU Uruguay ?
Victoria Blanc	<i>"Está muy pautado y contribuye al reconocimiento que tiene la marca."</i>	
Marina Gonzalez		<i>"Lenar un soporte de comunicación con muchos logos siempre queda feo, y la gente no lo mira." "No estamos realmente unidos por ahora."</i>
Analía Matysczyk		<i>"Se está intentando tener, pero falta" "Existe la intención pero es ineficiente."</i>
Lucía Sena	<i>"A la hora de firmar documentos usamos el logo de OIM 70 años. Pero ahora ya para el año que viene vamos a usar más el de OIM Uruguay."</i>	

	¿Qué contenidos son claves transmitir desde su agencia al PO?	De la cultura uruguaya, ¿qué manifestaciones piensa pueden ser útiles para impactar con su audiencia?
Victoria Blanc	<i>"Hay una línea de Educación, otra de primera infancia y salud, otra de protección, otra de movilización y sensibilización sobre los derechos de la infancia"</i>	
Marina Gonzalez	<i>"Medios masivos y RRSS son claves para transmitir los mensajes."</i>	<i>"todo lo que es cultura culinaria, comida casera, la receta de la abuela, es lo que queremos destacar y fomentar para la salud de la población."</i>
Analía Matysczyk	<i>"Tiene que ser contenido que esté atravesado por la coyuntura actual." "Impacto social, involucrar a distintos colectivos y al Gobierno, tiene que sentirlo próximo"</i>	<i>"Lo nuestro va más por el prestigio a nivel científico que tiene nuestro país."</i>
Lucía Sena	<i>"la visibilidad del trabajo que se hace en el país."</i>	<i>"El candombe, la música, tango son fusiones culturales."</i>

## Tabla de verbatims Comunicadores

	<b>¿Cuál es el peso de la comunicación y el marketing en el presupuesto de su agencia?</b>
Victoria Blanc	<i>"UNICEF definió a nivel global que la comunicación es una herramienta clave para cumplir con sus objetivos, al mismo nivel que otras estrategias como la generación de evidencia, etc"</i>
Marina Gonzalez	<i>"Cada vez que pido algo es "no hay plata, no hay presupuesto" "El presupuesto de comunicación es una variable de ajuste"</i>
Analia Matysczyk	
Lucía Sena	

	<b>¿Su agencia tiene embajadores?</b>	<b>¿Tiene pensado trabajar con líderes de opinión o influencers?</b>	<b>¿A quién recomendaría como embajador país para ONU Uruguay?</b>
Victoria Blanc	<i>"Diego Forlan, Natalia Oreiro y Maria Noel Ricceto" "Sensibilizar a las distintas audiencias que tienen llegada sobre nuestra causa."</i>	<i>"Tenemos un programa anual de TV, como la Teletón pero más corta, de 6 horas que se llama "Todo por los niños. es conducido por distintas figuras públicas de todos los canales."</i>	<i>"me parece que antes de recomendar a un embajador, hay que tener una estrategia de comunicación clara y tener definido cuál es el objetivo de tu estrategia"</i>
Marina Gonzalez	<i>"a nivel Uruguay es algo que vengo intentando impulsar hace tiempo pero siempre le encuentran un pero"</i>		<i>"Sergio Puglia (Para FAO), por la masividad de su alcance y por el hecho que es una persona que hizo un cambio en su alimentación"</i>
Analia Matysczyk	<i>"No tenemos. En algún momento se había hablado, pero no por el momento."</i>	<i>"Para algunas campañas específicas los convocamos a los líderes de opinión."</i>	<i>"Tendría que ser alguien sin afiliación político partidaria, pero que esté involucrado con las inquietudes, conflictos o cuestiones sociales que afectan a la población."</i>
Lucía Sena	<i>"No. Estamos indagando la posibilidad de hacerlo." "Pensamos en Jorge Drexler, la persona más indicada."</i>		<i>"Debe ser una persona que no tenga antecedentes. Suarez es popular, querido. Natalia Oreiro es muy buena opción también. Es persona migrante, querida, mujer. Reúne todos los requisitos."</i>

## Tabla de verbatims Comunicadores

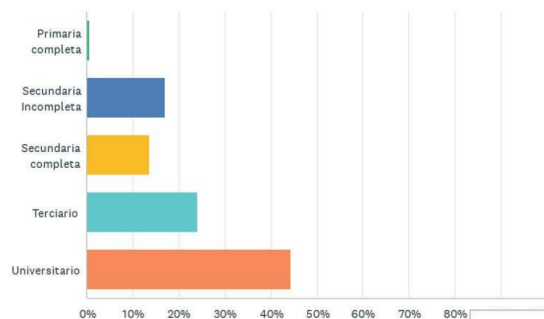
	Si su agencia fuera un personaje: ¿cuál sería?
Victoria Blanc	"Tendría sentido que fuera un niño"
Marina Gonzalez	"Podría ser un dibujito animado, se me ocurrió el Sapo Ruperto, porque llega a grandes y chicos, estaria bueno que fuera mujer, porque la FAO es una agencia muy masculinizada y a nivel de imagen nos haría bien."
Analía Matysczyk	"Un pulpo. Muchos campos de trabajo que intenta integrar unos con otros."
Lucía Sena	"debe ser una persona migrante, con mundo. La Madre Teresa de Calcuta es una buena opción. Martin Luther King puede ser también."

	¿Qué Fortalezas tiene ONU Uruguay para usted?	¿Qué Oportunidades tiene ONU Uruguay?	¿Qué Debilidades tiene ONU Uruguay?	¿Qué Amenazas tiene ONU Uruguay para usted?
Victoria Blanc	"Muy buen equipo de técnicos que conocen el país"	"Que la Agenda de Desarrollo tiene cada vez más lugar en temas de conversación pública"	"El lenguaje técnico y alejado de la gente."	"Las redes sociales y la comunicación unidireccional."
Marina Gonzalez	"Conocido por el público."	"a través de los ODS tiene mucho."	"No tiene un mandato de dirigir a las agencias." "Y también ser muy "todólogo"	"el hecho de que es un país de renta alta, y como el financiamiento no pasa por ONU, siempre hay que estar justificando la presencia"
Analía Matysczyk	"Capital humano amplio y rico que tiene la ONU. Trayectoria."	"El futuro de la educación, la inteligencia artificial, el fortalecimiento de la democracia."	"Burocrática"	"Que la politicen a la ONU."
Lucía Sena	"Equipo Comprometido, proactivo, innovador y Colaborativo. Recordación de marca a nivel global"	"explotar las alianzas con lo público y privado"	"Poca presencia en el interior del país. Percepción burocrática y despilfarradora. También que se piense que es de izquierda"	"Alto costo de vida en el país. Contexto político."

# Encuesta de Opinión Pública

## P3: Nivel Educativo

Respondidas: 153 Omitidas: 1



## P3: Nivel Educativo

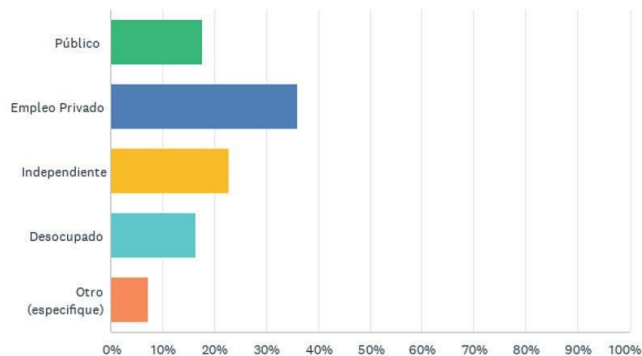
Respondidas: 153 Omitidas: 1

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Primaria completa	0.65% 1
Secundaria Incompleta	16.99% 26
Secundaria completa	13.73% 21
Terciario	24.18% 37
Universitario	44.44% 68
TOTAL	153

# Encuesta de Opinión Pública

## P4: Actividad Laboral

Respondidas: 153 Omitidas: 1



## P4: Actividad Laboral

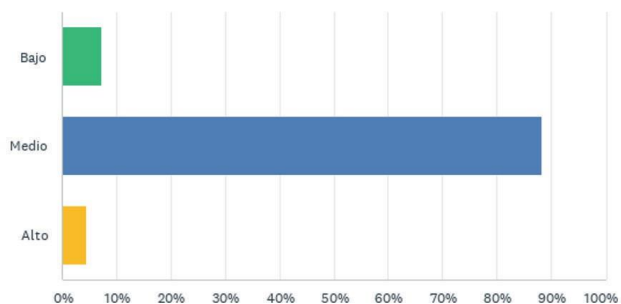
Respondidas: 153 Omitidas: 1

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Público	17.65%	27
Empleo Privado	35.95%	55
Independiente	22.88%	35
Desocupado	16.34%	25
Otro (especifique)	7.19%	11
<b>TOTAL</b>		<b>153</b>

# Encuesta de Opinión Pública

## P5: Nivel Socio Económico

Respondidas: 153 Omitidas: 1



## P5: Nivel Socio Económico

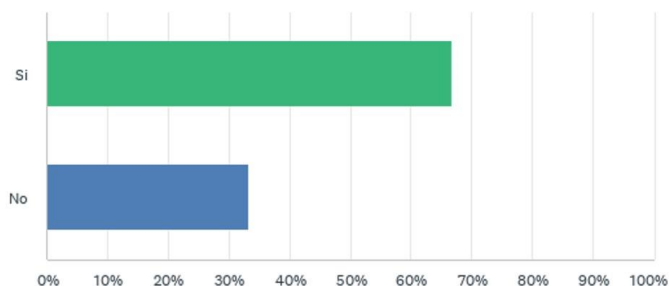
Respondidas: 153 Omitidas: 1

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Bajo	7.19%	11
Medio	88.24%	135
Alto	4.58%	7
<b>TOTAL</b>		<b>153</b>

## Encuesta de Opinión Pública

### P6: ¿Conoce la existencia de una oficina de ONU en Uruguay?

Respondidas: 111 Omitidas: 43



### P6: ¿Conoce la existencia de una oficina de ONU en Uruguay?

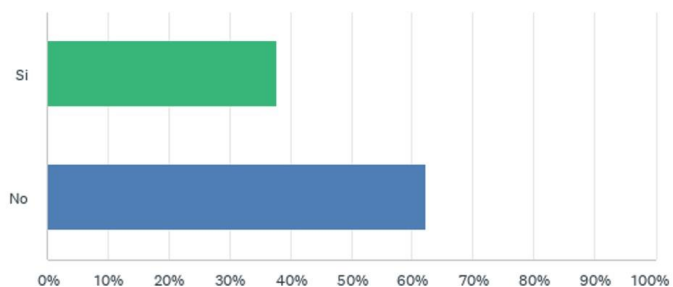
Respondidas: 111 Omitidas: 43

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	66.67%	74
No	33.33%	37
TOTAL		111

## Encuesta de Opinión Pública

### P7: ¿Conoce alguna dependencia/agencia de ONU en Uruguay?

Respondidas: 111 Omitidas: 43



### P7: ¿Conoce alguna dependencia/agencia de ONU en Uruguay?

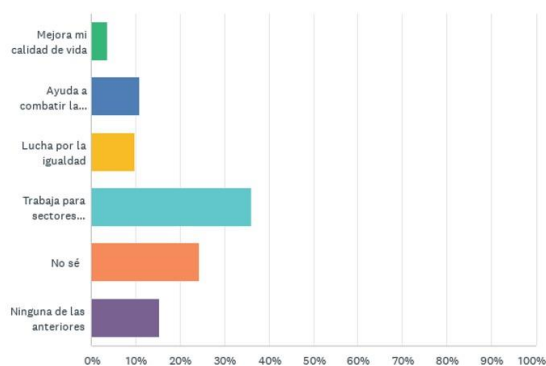
Respondidas: 111 Omitidas: 43

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	37.84%	42
No	62.16%	69
TOTAL		111

# Encuesta de Opinión Pública

## P8: ¿Qué piensa que hace ONU Uruguay por Usted?

Respondidas: 111 Omitidas: 43



## P8: ¿Qué piensa que hace ONU Uruguay por Usted?

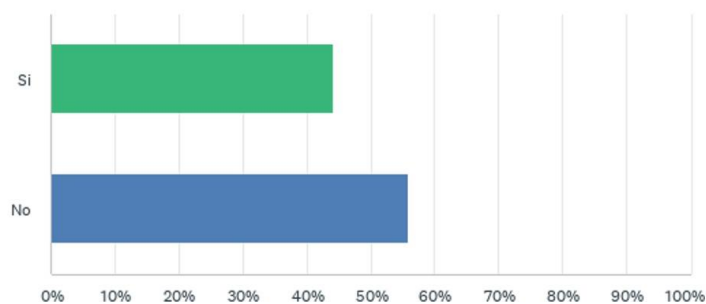
Respondidas: 111 Omitidas: 43

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Mejora mi calidad de vida	3.60%	4
Ayuda a combatir la pobreza	10.81%	12
Lucha por la igualdad	9.91%	11
Trabaja para sectores vulnerables de la población	36.04%	40
No sé	24.32%	27
Ninguna de las anteriores	15.32%	17
<b>TOTAL</b>		<b>111</b>

## Encuesta de Opinión Pública

**P10: 1. ¿Ha escuchado/visto/leído alguna noticia o mensaje emitido por ONU Uruguay o por alguna de sus dependencias?**

Respondidas: 111 Omitidas: 43



**P10: 1. ¿Ha escuchado/visto/leído alguna noticia o mensaje emitido por ONU Uruguay o por alguna de sus dependencias?**

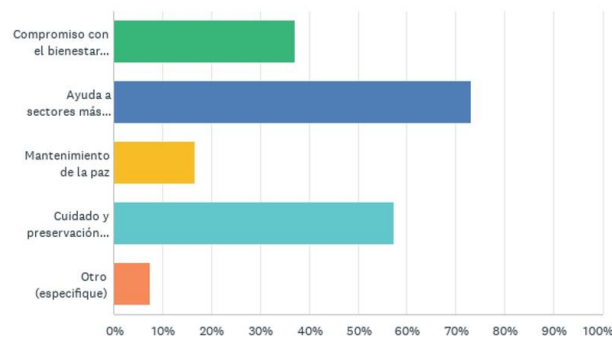
Respondidas: 111 Omitidas: 43

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	44.14%	49
No	55.86%	62
TOTAL		111

## Encuesta de Opinión Pública

**P18: Si tuvieras que elegir dos aspectos positivos que debería tener de ONU Uruguay, ¿cuáles elegirías?**

Respondidas: 108 Omitidas: 46



**P18: Si tuvieras que elegir dos aspectos positivos que debería tener de ONU Uruguay, ¿cuáles elegirías?**

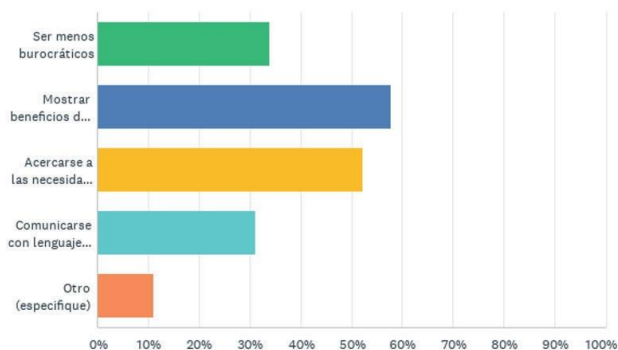
Respondidas: 108 Omitidas: 46

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Compromiso con el bienestar de la gente	37.04% 40
Ayuda a sectores más desfavorecidos (infancia, mujer, inmigrantes, etc.)	73.15% 79
Mantenimiento de la paz	16.67% 18
Cuidado y preservación del planeta	57.41% 62
Otro (especifique)	7.41% 8
Total de encuestados: 108	

## Encuesta de Opinión Pública

### P19: Si tuvieras que elegir dos aspectos a mejorar de ONU Uruguay, ¿cuáles elegirías?

Respondidas: 109 Omitidas: 45



### P19: Si tuvieras que elegir dos aspectos a mejorar de ONU Uruguay, ¿cuáles elegirías?

Respondidas: 109 Omitidas: 45

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Ser menos burocráticos	33.94%	37
Mostrar beneficios de su trabajo en el país	57.80%	63
Acercarse a las necesidades de la población	52.29%	57
Comunicarse con lenguaje directo y menos técnico	31.19%	34
Otro (especifique)	11.01%	12
Total de encuestados: 109		

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca 2021
- Recordación de marca 2020
- Asociación de marca 2021
- Asociación de marca 2020
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Sureste Edad

	Total	De 18 a 35 años	De 36 a 55 años	De 56 años Y más
Muy bueno	6%	7%	8%	5%
Bueno	20%	43%	18%	17%
Más o menos	19%	21%	19%	18%
Malo	3%	7%	2%	3%
Muy malo	1%	0%	0%	3%
No trabaja en Uruguay	6%	0%	7%	7%
No opina / no sabe / no contesta	45%	23%	45%	47%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca 2021
- Recordación de marca 2020
- Asociación de marca 2021
- Asociación de marca 2020
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Noreste-Centro Edad

	Total	De 18 a 35 años	De 36 a 55 años	De 56 años Y más
Muy bueno	13%	28%	14%	11%
Bueno	21%	14%	28%	18%
Más o menos	17%	0%	23%	16%
Malo	3%	0%	3%	4%
Muy malo	2%	12%	3%	0%
No trabaja en Uruguay	5%	0%	0%	8%
No opina / no sabe / no contesta	39%	46%	30%	42%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Litoral Edad

Litoral	Total	De 18 a 35 años	De 36 a 55 años	De 56 años Y más
Muy bueno	6%	10%	7%	4%
Bueno	21%	32%	21%	17%
Más o menos	21%	7%	16%	29%
Malo	1%	3%	0%	1%
Muy malo	1%	0%	1%	1%
No trabaja en Uruguay	6%	7%	5%	7%
No opina / no sabe / no contesta	44%	41%	49%	41%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca 2021
- Recordación de marca 2020
- Asociación de marca 2021
- Asociación de marca 2020
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Suroeste Edad

	Total	De 18 a 35 años	De 36 a 55 años	De 56 años Y más
Muy bueno	7%	16%	7%	6%
Bueno	23%	31%	17%	26%
Más o menos	17%	8%	20%	17%
Malo	3%	15%	1%	3%
Muy malo	1%	0%	1%	1%
No trabaja en Uruguay	5%	0%	5%	5%
No opina / no sabe / no contesta	44%	30%	48%	42%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Suroeste NSE

Suroeste				
	Total	A+A-	M+M	M-B+B-
Muy bueno	7%	5%	11%	4%
Bueno	23%	25%	19%	25%
Más o menos	17%	18%	17%	17%
Malo	3%	2%	4%	2%
Muy malo	1%	2%	1%	0%
No trabaja en Uruguay	5%	4%	6%	4%
No opina / no sabe / no contesta	44%	44%	42%	47%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca 2021
- Recordación de marca 2020
- Asociación de marca 2021
- Asociación de marca 2020
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Litoral NSE

Litoral				
	Total	A+A-	M+M	M-B+B-
Muy bueno	6%	10%	4%	6%
Bueno	21%	22%	19%	21%
Más o menos	21%	19%	16%	26%
Malo	1%	0%	1%	1%
Muy malo	1%	0%	0%	3%
No trabaja en Uruguay	6%	10%	1%	7%
No opina / no sabe / no contesta	44%	39%	57%	37%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca 2021
- Recordación de marca 2020
- Asociación de marca 2021
- Asociación de marca 2020
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Todo el interior NSE

	Total	A+A-	M+M	M-B+B-
Muy bueno	8%	9%	8%	7%
Bueno	21%	22%	20%	21%
Más o menos	19%	19%	17%	20%
Malo	2%	5%	1%	2%
Muy malo	1%	1%	1%	2%
No trabaja en Uruguay	6%	6%	6%	5%
No opina / no sabe / no contesta	43%	38%	47%	44%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca 2021
- Recordación de marca 2020
- Asociación de marca 2021
- Asociación de marca 2020
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Todo el interior Edad

	Total	De 18 a 35 años	De 36 a 55 años	De 56 años Y más
Muy bueno	8%	12%	9%	6%
Bueno	21%	34%	20%	18%
Más o menos	19%	11%	19%	20%
Malo	2%	6%	1%	3%
Muy malo	1%	1%	1%	2%
No trabaja en Uruguay	6%	3%	5%	7%
No opina / no sabe / no contesta	43%	34%	45%	44%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca Z...
- Recordación de marca Z...
- Asociación de marca 20...
- Asociación de marca 20...
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Suroeste Sexo

	Total	Masculino	Femenino
Muy bueno	7%	6%	8%
Bueno	23%	21%	23%
Más o menos	17%	24%	13%
Malo	3%	5%	2%
Muy malo	1%	2%	1%
No trabaja en Uruguay	5%	0%	7%
No opina / no sabe / no contesta	44%	43%	45%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca 2...
- Recordación de marca 2...
- Asociación de marca 20...
- Asociación de marca 20...
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Litoral Sexo

	Total	Masculino	Femenino
Muy bueno	6%	5%	7%
Bueno	21%	13%	25%
Más o menos	21%	26%	17%
Malo	1%	3%	0%
Muy malo	1%	3%	0%
No trabaja en Uruguay	6%	6%	6%
No opina / no sabe / no contesta	44%	44%	45%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca 2021
- Recordación de marca 2020
- Asociación de marca 2021
- Asociación de marca 2020
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Noreste-Centro Sexo

	Total	Masculino	Femenino
Muy bueno	13%	11%	14%
Bueno	21%	20%	22%
Más o menos	17%	9%	23%
Malo	3%	4%	3%
Muy malo	2%	4%	0%
No trabaja en Uruguay	5%	8%	3%
No opina / no sabe / no contesta	39%	43%	35%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca 2021
- Recordación de marca 2020
- Asociación de marca 2021
- Asociación de marca 2020
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Sureste Sexo

	Total	Masculino	Femenino
Muy bueno	6%	3%	8%
Bueno	20%	20%	20%
Más o menos	19%	18%	19%
Malo	3%	4%	2%
Muy malo	1%	1%	2%
No trabaja en Uruguay	6%	8%	5%
No opina / no sabe / no contesta	45%	48%	43%

# Encuesta Factum

FACTUM procesopub

MENU

- Medios 2021
- Medios 2020
- Publicidad 2021
- Publicidad 2020
- Recordación de marca 2021
- Recordación de marca 2020
- Asociación de marca 2021
- Asociación de marca 2020
- Internet 2021
- Internet 2020
- Imagen políticos 2021
- Religiones 2021
- Principal problema país
- ONU

¿Qué le parece el trabajo de ONU en Uruguay?

Todo el interior Sexo

	Total	Masculino	Femenino
Muy bueno	8%	6%	9%
Bueno	21%	18%	22%
Más o menos	19%	19%	19%
Malo	2%	4%	2%
Muy malo	1%	2%	1%
No trabaja en Uruguay	6%	6%	5%
No opina / no sabe / no contesta	43%	45%	42%

