

Autoras: Caroline Betemps y Mónica Stillo<sup>\*</sup>  
 Título: ESTRATEGIA COMUNICACIONAL SINDICAL EN EL ESCENARIO REGIONAL “HACIA UNA COMUNICACIÓN INTEGRADORA”  
 Ciudad: Montevideo, Uruguay, 2005  
 Producción: Centro de Competencia en Comunicación para América Latina, www.c3fes.net  
 Nota: Este texto puede ser reproducido con previa autorización con un objetivo educativo y sin ánimo de lucro.

## ESTRATEGIA COMUNICACIONAL SINDICAL EN EL ESCENARIO REGIONAL

### “HACIA UNA COMUNICACIÓN INTEGRADORA”

#### INDICE

1- PRESENTACIÓN	
2- INTRODUCCIÓN	
a. Comunicación social y comunicación institucional.....	3
b. Objetivo general.....	4
c. Comunicación Sindical.....	6
d. Identidad institucional.....	8
e. Definición de la política general de comunicación.....	9
3- DIAGNÓSTICO	
a. Medios y productos .....	17
i. Coordinadora.....	17
ii. Centrales.....	18
b. Públicos.....	21
4- CRITERIOS Y ESTRATEGIAS	
a. Criterios generales de comunicación.....	22
b. Estrategias por Públicos.....	24
5- PROPUESTAS	
a. Lo existente.....	27
b. Intercambio.....	28
c. Lo nuevo.....	29
6- CONSIDERACIONES FINALES	
a. Cronología y prioridades.....	31
b. Seguimiento y evaluación .....	31

<sup>\*</sup> Investigadoras en comunicación.

## PRESENTACIÓN

Este trabajo surge a partir de una demanda específica de la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur por establecer líneas generales hacia una política comunicacional que refleje los objetivos institucionales y los desafíos regionales de integración y participación.

Para ello se contó con el respaldo de la Fundación Friederich Ebert Stiftung (FESUR y C3) quien ha apoyado a la Coordinadora en distintos ámbitos.

La investigación que derivó en este Informe se realizó a través de una metodología de observación y evaluación de los materiales de información elaborados por los principales actores comprendidos (la Coordinadora y las Centrales vinculadas) y a través de entrevistas a líderes sindicales y encargados de prensa y comunicación de las centrales regionales.

Este informe se propone sugerir formas y estrategias para que la Coordinadora pueda vincularse mejor con los actores (institucionales y sociales) y lograr que su mensaje sea incorporado y apropiado en las diferentes instancias sociales que se consideren relevantes en su accionar (espacios políticos, sindicales, académicos y la opinión pública).

Este trabajo implica un aporte para clarificar algunas oportunidades y potencialidades en comunicación de la Coordinadora, dando cuenta de aquellos instrumentos y productos con los que ya se cuentan y los que se pueden sumar. El marco socio-político del Informe supone comprender los desafíos de un escenario regional nuevo y teniendo como consigna a la comunicación como proceso integrador en sí mismo.

## INTRODUCCIÓN

### Comunicación social y comunicación institucional

La comunicación se entiende como un proceso permanente, participativo y horizontal de carácter recursivo que atañe la subjetividad personal y la formación de los colectivos, como proceso asume esencialmente una proyección social. Desde esta perspectiva, las realidades sociales se constituyen primero como intercambios y circulación de sentido que se cierran en el imaginario social. El discurso social se entiende como un entramado de significaciones sujeto a juegos de poder en constante revisión.

Esta perspectiva considera que todo sujeto (individual o colectivo) es un agente activo en dicho diálogo y protagonista en cualquier estrategia de cambio. Asimismo, las formas personales e institucionales de comunicación se construyen a través de una sucesión de aprendizajes y es posible, por lo tanto, reaprender y trabajar para lograr su modificación.

La comunicación entonces es una forma de interacción social intencional que actúa sobre los modos de conocimiento y valoración de los actores sociales y ayuda a dar significado a la realidad. Entendemos que este punto de partida es sustancial para la institución analizada; la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur ubicada como emisor social y que tiene en la comunicación una herramienta de construcción de sentido que trasciende la perspectiva mediática (televisión, web, prensa) y centra el proceso estratégico en la definición de un mensaje institucional claro, que pueda luego difundirse y que no deje de considerar los sentidos paradójicos y hasta contradictorios con los cuales deberá interactuar para que su perspectiva sea tenida en cuenta.

De esta manera, una estrategia de comunicación está dirigida antes que nada a transformar comportamientos valorando los modos particulares de comunicación de todos los agentes involucrados en el diálogo social, considerando las formas sociales y colectivas de construcción de sentido para luego poder enriquecer la circulación de mensajes y la construcción social de realidad.

La comunicación institucional en particular entiende a la organización como emisor social complejo, cuyas partes están relacionadas entre sí y con su entorno. La naturaleza es de interdependencia y apertura, debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectadas mutuamente y la institución es consciente de influencias y cambios.

La identidad institucional supone la personalidad de la organización y el conjunto de atributos con los que se identifica. Este informe dará cuenta en principio de la identidad institucional de la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur, a fin de valorar las estrategias discursivas y mediáticas que esa identidad requiere para ser posicionada de acuerdo a los objetivos planteados. Este concepto implica en sí mismo el diseño de un discurso de identidad y su expresión (explícita o connotada) a través de todos los mensajes surgidos de la institución.

La metodología utilizada consistió en un relevamiento de los medios y formas de comunicar de la Coordinadora y de las Centrales. Esto se realizó en base a un análisis de la interfaz web de la CCSCS y de cada Central, y de los productos elaborados hasta el momento. El estudio de

estos recursos consistió en una evaluación sobre sus formatos, lenguajes y públicos comprendidos.

Asimismo, se realizaron entrevistas a dirigentes políticos de todas las Centrales que constituyen la Coordinadora y a los gestores de comunicación de cada una de ellas. Las entrevistas<sup>1</sup> fueron realizadas, según cada caso, de manera personal, telefónica o vía correo electrónico.

Se eligió considerar las experiencias de la Coordinadora y de las Centrales debido a que uno de los propósitos planteados es fortalecer los intercambios de medios y contenidos, potenciando los recursos ya existentes y elaborando nuevos de acuerdo a líneas de acción explicitadas.

Se entiende que la comunicación institucional, mediante su planificación, persigue al menos los siguientes objetivos:

- Presentarse ante la opinión pública;
- Obtener un espacio estable y definido en los medios conforme a un plan previo;
- Contribuir a los objetivos generales de la institución, mejorando sus métodos internos, su productividad y el bienestar de los implicados;
- Generar una imagen institucional determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y positiva hacia el futuro;
- Afrontar situaciones de crisis conforme a protocolos previos, superarlas con el menor daño posible y generando al final del proceso sensación de confianza.

El informe que se presenta contiene elementos básicos que asesoran sobre estos puntos. Es importante resaltar que una estrategia comunicacional completa requiere de la consideración de todos para aunar voluntades, esfuerzos y discursos, y así poder sostener los procesos de cambios y posicionamiento.

Un Plan de Comunicación institucional contiene algunas etapas, de las cuales este informe constituye tan sólo las primeras dos; no obstante, es necesario tener en cuenta que la institución debe considerar también las siguientes: (1) Diagnóstico de la situación de comunicación, (2) Diseño de un Plan, (3) Implementación, (4) Evaluación.

Finalmente, es necesario apreciar que la planificación comunicacional es un proceso continuo y participativo que requiere de la confrontación, ajuste y re-definición constante de sus medios y objetivos, a fin de que su estrategia no pierda ni en eficacia ni en eficiencia.

## Objetivo General

El objetivo general de una estrategia de comunicación tiene que considerar qué tipo de comunicación se desea establecer, lo que supone un primer análisis sobre cualidades y

---

<sup>1</sup> La transcripción de las entrevistas realizadas y el cuestionario de partida se agrega en los Anexos de este Informe.

características del emisor, el mensaje, los posibles receptores y el sistema de intercambio que se desea concretar. Una institución que desea un posicionamiento determinado frente a la opinión pública, que cuenta con públicos internos (individuales e institucionales) y que se plantea sostener debates públicos sobre temas de su especialidad debe considerar antes que nada una heterogeneidad de recursos informativos que, articulados y coherentes entre sí, posicionen al sujeto institucional como referente de las problemáticas que constituyen su núcleo filosófico.

El mensaje institucional se define en primera instancia a partir de una consigna que implica un eje principal: *"Por un MERCOSUR con empleo para todos"* atravesado por otros ejes temáticos, transversales, tales como equidad de género, trabajo infantil, articulación sindical para el desarrollo productivos y sistemas de seguridad social en los países de la región.

La CCSCS se establece como emisor de esta consigna y receptor en su vínculo con las Centrales y los interlocutores sociales; esto hace que la comunicación sea recíproca y sinérgica con varios agentes interactuando a la vez. El objetivo general de su estrategia de comunicación será entonces fortalecer su identidad institucional y mensaje logrando una mayor visibilidad para ambas instancias. Además, lograr que los demás actores asociados se involucren y apropien de este imaginario entendiendo que es necesario considerar los siguientes pasos:

- **Información:** establecer canales y productos informativos determinados por una línea uniforme, tanto estética como discursiva, que soporten la constante retroalimentación necesaria para constituirse en diálogo.
- **Identidad:** esta infraestructura de medios y mensajes construyen una cosmovisión, forma de ser y ver el mundo, a partir de la cual se puede elaborar identificación.
- **Apropiación:** los interlocutores se apropian de un discurso que promueve ideas y actitudes frente a un idea que convoca.

Los productos y los medios son parte, entonces, de una primera etapa estratégica. La perseverancia en esta línea determinará la capacidad de la Coordinadora de convocar identificaciones.

Para llegar a este objetivo general, deben considerarse los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar un pensamiento estratégico en comunicación e información sostenido a través de una Unidad o División específica;
- Dotar a la Coordinadora de una infraestructura de difusión e intercambio con las Centrales y la opinión pública;
- Considerar la homogeneidad y coherencia entre objetivos, estrategia y acciones;
- Generar una memoria institucional que contenga su historia y evolución, relato que describa evoluciones y quiebres en su desarrollo y que ubique a la Coordinadora como un agente social en la región.

## Comunicación Sindical

La comunicación sindical en sí misma ha transitado en América Latina por una variedad de etapas. Desde sus inicios hasta la actualidad, el contexto político y social se ha ido complejizando en discursos, actores sociales, influencias y tecnologías. No es el objetivo de este trabajo realizar un examen histórico de estas etapas ni un resumen de sus transformaciones, pero es posible tener en cuenta algunas variaciones en el campo comunicacional que justificarían la necesidad de profesionalizar este área en cualquier institución.

Gabriel Kaplún, en *Cursos y Discursos. Comunicación y formación sindical en Uruguay*, prologa su investigación de esta manera: *"Los sindicatos uruguayos abandonaron el mimeógrafo, pero tal vez no cambiaron demasiado sus formas de comunicación. Aunque lo nuevo asoma, buscando responder a una realidad que cambió y recomponer un tejido sindical con muchos agujeros."* Luego agrega:

*"...la presencia en los medios masivos parece más necesaria que antes, no sólo por su papel legitimador y en la construcción de la agenda pública sino también como modo de mantener el contacto con trabajadores cada vez más aislados. Pero tal vez hace falta también pensar otras formas que ayuden a interrelacionar mayor cantidad de grupos menos numerosos, aprovechando por ejemplo algunas de las ventajas que el pequeño grupo puede proporcionar en cuanto a cercanía, conocimiento personal, posibilidad de discutir cara a cara. Buena parte del movimiento sindical se construyó sobre la base de las grandes concentraciones de trabajadores, con las consiguientes estrategias comunicacionales. Revisarlas parece hoy necesario."*

Las citas de Kaplún dan cuenta de un doble desafío para la comunicación sindical: en primer lugar, la necesidad de acompañarse a los adelantos tecnológicos de los medios masivos de difusión que implican:

- Lograr un lugar en las negociaciones / luchas de sentido que se establecen en las dinámicas de la opinión pública.
- Aprender a utilizar y explotar adecuadamente los lenguajes de los diferentes medios con el objetivo de informar sobre temáticas y prioridades, pero sobre todo buscando sensibilizar, lograr identificación e impacto.
- Diversificar instrumentos y prácticas de participación y movilización para desarrollar sistemas abiertos y llegar a nuevos públicos.
- Explotar las posibilidades y recursos que ofrecen las nuevas tecnologías en cuanto a diversidad de formatos, interacción, instantaneidad, cobertura, costo y accesibilidad.

En segundo lugar, considerar también como parte de su planificación la comunicación interpersonal que permite elaborar formas de diálogo y debate cotidiano, proponiendo encuentros y dinámicas participativas tanto con los trabajadores representados, como con las instituciones que tejen la red sindical. Muchas veces estas instancias micro son dejadas de

lado en pos de mensajes masivos, pero es necesario tener en cuenta que las prácticas y los discursos macro se tramitan y transforman en los encuentros interpersonales.

En lo que se refiere al actor sindical como interlocutor social es relevante considerar las líneas de diagnóstico elaboradas por Omar Rincón en septiembre del 2004 titulado "*Estrategias de comunicación sindical*" y pensadas para el Taller sobre Comunicación Sindical<sup>2</sup>:

- En el Uruguay el sindicalismo es y ha sido un actor político legítimo y con credibilidad.
- Desde el sindicalismo se habita una contradicción: critica a los medios de comunicación pero los necesita.
- En el Uruguay se tiene buena relación con los medios locales; con los medios nacionales hay más restricciones.
- El movimiento sindical es muy efectivo "hacia el adentro" en el uso de la comunicación directa, de la oralidad, de la dramaturgia del discurso, de la retórica.
- El sindicalismo ha sido exitoso en cuanto reconocimiento de "figuras", "voceros", "líderes"... pero no se tiene experiencia exitosas como movimiento.

Si bien, este reconocimiento parte de un diagnóstico pensado desde y para Uruguay, algunos puntos merecen ser tenidos en cuenta con respecto al accionar de la Coordinadora de Centrales. Especialmente interesante en la propuesta de Rincón resulta la sistematización de los problemas comunes de comunicación en el sindicalismo:

- Se comprende a la comunicación como propaganda.
- Los sindicatos no tienen política de comunicación.
- Se trabaja sobre la idea de voluntarismo, no es una actividad profesional. Los directivos sindicales no comprenden el rol de la comunicación en la acción pública y política. No se acepta la contratación de expertos en comunicación.
- Pareciese que la comunicación es un fin en sí misma.
- Excesivo énfasis en lo escrito/ alfabetización: los medios más usados son los escritos: periódicos, boletines, afiches.
- Diseño gráfico pobre y fuera de época.
- Sólo se trabaja sobre el eje de la información.
- Exceso de publicaciones.
- Estilo de comunicación: siempre en bronca, con mensajes confusos, sin tener en cuenta las lógicas de los medios.

<sup>2</sup> Se puede encontrar el documento en la siguiente dirección: <http://www.c3fes.net/docs/sindical.pdf>

- Falta de ideas, de tener algo que decir cercano a la comunidad.

En este sentido, los primeros rastreos sobre la comunicación de la CCSCS y los relatos que sobre ella y sus metas institucionales hicieron los entrevistados se acercan a estas improntas.

### Identidad institucional

En cuanto a la identidad institucional, se entiende por la misma las cualidades y valores que se proyectan hacia el exterior e interior del grupo, así como sus funciones desde un punto de vista político-social y cultural. La identidad se resume como una serie de categorías subjetivas que hacen a la imagen institucional que se quiere fortalecer y alrededor de la cual se generan los lazos de pertenencia e identificación, y en la cual se define su rol frente a los otros agentes sociales.

En el caso de la CCSCS, rescatamos de las entrevistas realizadas algunos valores, tales como:

- **Representantes del trabajador:** las temáticas que convocan su imaginario residen en las necesidades y urgencias de este sector de la sociedad. Este punto marca la temática preferencial de la organización.
- **Coordinadora / Trans-insitucional:** vinculando centrales, capaz de trascender temáticas locales por un objetivo integral e integrador.
- **Articuladora:** negociando, enlazando, traduciendo y haciendo confluir temáticas, argumentos, análisis y prioridades para el sector de la sociedad que representa.
- **Global:** elaborando una perspectiva más que internacional o regional, busca establecer una mirada contextual y contextualizadora de las problemáticas de los trabajadores.
- **Integradora:** componiendo consignas, necesidades y marcos teóricos que hacen a la práctica laboral de la región.
- **Interlocutor:** pensándose como interlocutor con el sistema político, los actores empresariales y la opinión pública. Esta cualidad marca a su vez su rol social, tanto a la hora de responder, como en el momento de provocar reflexión a través de la construcción de conocimiento propio.

Estos valores no son necesariamente los que la Coordinadora comunica en este momento. Alrededor de estas categorías intangibles se resuelve el imaginario que la misma quiere transmitir y el retrato que de ella pueden relatar los líderes sindicales de la región. La estrategia comunicacional que se propone, y aquella que se continúe más allá de este documento, debiera considerar siempre estas categorías.

Si bien la identidad está definida y es capaz de marcar una agenda propia enfocada en temas transversales hacia las Centrales, creemos que la comunicación institucional debiera enfocarse en generar una mayor visibilidad de este discurso.

Estas cualidades rodean a la Coordinadora a través de los discursos de sus integrantes y de sus interlocutores internos, lo que no significa que la comunicación actual de la Coordinadora traslade estas categorías en su mensaje institucional o a través de sus productos informativos. Una primera observación de este trabajo supone entender que los mensajes que la Coordinadora difunde no siempre reflejan la totalidad de estos atributos, pero una inversión comunicacional debe clarificar desde qué postura, qué identidad y qué lugar se habla.

### Definición de la política general de comunicación

En cuanto al contexto político que marcará las necesidades, tonos y espacios de comunicación se destacan las siguientes reflexiones de las entrevistas realizadas a los líderes sindicales, ordenadas por entrevista y núcleo temático:

- De Víctor Insfrán, Secretario de Relaciones Internacionales de la CUT - Paraguay:

Sobre las principales líneas de acción que se plantean las centrales sindicales en el contexto regional:

*"...una propuesta concreta definida en establecer una estrategia de empleo en la región que es la principal prioridad para los países que integramos este proceso de integración."*

Sobre la difusión de esta propuesta:

*"Evidentemente uno de los problemas que hemos tenido en el pasado es la falta de visibilidad. La Coordinadora, consideramos desde el punto de vista sindical, ha sido quien más ha propuesto planes de acción dentro de MERCOSUR."*

*"...nosotros insistimos mucho en la parte social en poner al ciudadano del MERCOSUR al frente de las prioridades"*

- De Edson Dias Bicalho, Secretario de Relaciones Internacionales de la Força Sindical - Brasil:

Sobre las principales líneas de acción que se plantean las centrales sindicales en el contexto regional:

*"Nuestro principal objetivo es la integración y entendemos que este proceso de integración pasa por el pueblo."*

Sobre el lugar de la Coordinadora en esa estrategia:

*"La dificultad que enfrentamos hoy a nivel regional es que los gobiernos que nosotros soñamos que podrían hacer un MERCOSUR con una profunda integración aún no comenzó a hacer esa integración, ese proceso. Nuestra inquietud en este momento es exigirles a estos gobiernos una política verdadera de integración y es eso lo que vamos a hacer ahora en la reunión que vamos a tener con los presidentes, decirles que queremos un verdadero proceso de integración, no solo una integración en el discurso y comercial sino una integración social,*

*cultural, con libre circulación de las personas como existen hoy las empresas de libre circulación, los bienes de libre circulación.”*

- De Robson Silva Thomaz, Secretario general adjunto de la CGT - Brasil:

Sobre las principales líneas de acción que se plantea la Central:

*“Nosotros de las centrales sindicales estamos con la estrategia de mapear todas las empresas transnacionales que existen en la región, ya que como no creemos que este modelo económico adoptado por el capital va a promover la inclusión social, tenemos una visión contraria y vamos a levantar esos datos para subsidiar nuestra apuesta porque precisamos de un MERCOSUR que incluya culturalmente, socialmente, la cuestión del trabajo, del joven y no solamente la cuestión comercial.”*

Sobre el rol que tiene la Central frente a la opinión pública:

*“Yo creo que las centrales sindicales son el actor social más importante y mejor organizado entre los varios actores sociales.”*

Sobre los interlocutores sociales a los cuales la Central quiere llegar:

*“La central tiene el objetivo, la intención y la responsabilidad de tomar todas esas demandas y necesidades de la población y transformar eso en propuestas concretas y llevarlas a los gobiernos. Tiene una participación institucional en el MERCOSUR para decir que nosotros también tenemos opinión en políticas públicas, alternativas para construir un MERCOSUR mejor, más social entonces tenemos que estar captando todas esas demandas de la población, transformarlas en propuestas y estar presionando los gobiernos, los parlamentos, sensibilizar los empresarios para promover un equilibrio entre el capital y el trabajo, una visión social.”*

Sobre el lugar que se le asigna a la Coordinadora:

*“Es en ese contexto que la Coordinadora se propone estar actuando en defensa de un MERCOSUR para los pueblos y no solamente para las empresas transnacionales o una elite que se mantenga en el poder.”*

- De Juan Castillo, Secretario Nacional de Organización y Coordinador del PIT CNT - Uruguay:

Sobre las principales líneas de acción que se plantea la Central:

*“...hay un rediseño que acompaña ahora un cambio en la estructura política de nuestros países”.*

Sobre los principales interlocutores sociales que visuliza la Central:

*“Debemos (...) procurar (...) un mensaje dirigido desde los trabajadores hacia el conjunto de la sociedad, allí creo que estaría nuestra meta.”*

- De Messias Melo, Director ejecutivo de la CUT - Brasil:

Sobre las principales líneas de acción que se plantean las centrales sindicales en el actual contexto regional:

*"...que contemple los intereses del pueblo, de la población. Eso significa desarrollo sostenible, generación de empleo, con reducción de las asimetrías y principalmente que consideren los derechos de los trabajadores más básicos, como los establecidos por la OIT."*

Sobre el rol de la Central frente a la opinión pública:

*"...poner proyectos alternativos a los que los gobiernos vienen presentando. Incluso aquellos gobiernos de izquierda que ahora están gobernando porque las centrales sindicales presentan las reivindicaciones más populares, como empleo, sueldos, condiciones de trabajo, la cuestión de las políticas públicas en el área social, salud, educación, que son cuestiones que infelizmente en función de las políticas macro económicas quedan relegadas a segundo plano o por lo menos no han sido hechas las inversiones para que el pueblo tenga atendido esos derechos básicos."*

Sobre los principales interlocutores sociales que se visualizan para llegar a esas estrategias:

*"...la construcción de espacios de diálogo, no siempre presentes, con los gobiernos y con la patronal."*

Sobre el lugar que tiene que tener la Coordinadora en esas estrategias:

*"...proyecto de MERCOSUR, no limitando la discusión que los gobiernos anteriores ponían solo en el aspecto comercial pero sí poniendo al MERCOSUR como la posibilidad de desarrollo (...) Y segundo porque esta discusión del MERCOSUR nunca estuvo despegada de las discusiones objetivas de los trabajadores."*

*"...construir propuestas concretas y demandas para los Foros y los espacios que existen en el MERCOSUR, por ejemplo la propia construcción del espacio de diálogo como el Foro Consultivo (Económico) Social y la cuestión del Parlamento. Tal vez seamos los principales interlocutores de nuestros países que pueda sensibilizar la importancia del Parlamento MERCOSUR."*

- De Andrés Larisgoitia, Secretaría de Relaciones Internacionales de la CTA - Argentina:

Sobre las principales líneas de acción que se plantean las centrales sindicales en el actual contexto regional;

*" Fundamentalmente hay que plantearse el tema del empleo como eje principal, segundo, la lucha contra la pobreza que existe en la región, un programa regional que encare con seriedad y con decisión política la erradicación de la pobreza en nuestros países y el tercer eje la redistribución del ingreso. Y en el marco del proceso de integración, una reforma institucional del MERCOSUR que le cambie la lógica al proceso de integración."*

Sobre el rol frente a la opinión pública que deben cumplir las centrales sindicales:

*“Creo que la misión fundamental del movimiento sindical es un trabajo hacia adentro de las Centrales, con el conjunto de la clase trabajadora y con otros sectores sociales en función de volcar una correlación de fuerzas organizada para que estos planteos no solo sean una concesión de los gobiernos sino que sean una acción popular y sindical que permita tener la fortaleza para enfrentar nuestro real enemigo que es el modelo económico que realmente quiere otro modelo de país y otro modelo social.”*

Sobre el rol frente a la opinión pública de la Central y una estrategia de comunicación:

*“...la capacidad de generar medios de comunicación propios y también una denuncia fuerte del rol antidemocrático y poco profesional que están cumpliendo los medios. Una denuncia concreta de la tergiversación de los medios de comunicación en el sentido de que deben ser un servicio público al bien común y con un espacio de democratización y que hoy no lo son; son grandes grupos de empresarios que responden a intereses ideológicos y económicos contrarios a los intereses de la gente.”*

Sobre el lugar que se le asigna a la Coordinadora en esa estrategia:

*“El poder siempre apuesta a la división y a tomar una pequeña parte de la voz y la pone como bandera. Creo que la capacidad de madurez del movimiento de los trabajadores en el aspecto de la integración ha dado que este marco de la Coordinadora haya expresado una única voz de los trabajadores.”*

*“La articulación de los gremios de los trabajadores, la discusión de las problemáticas comunes, eso hace a la concreción de la integración.”*

- De Estela Díaz, Secretaría de Igualdad de Género de la CTA - Argentina:

Sobre las principales líneas de acción que se plantea la Central en el actual contexto regional:

*“...un modelo de desarrollo productivo y sostenible para el MERCOSUR con inclusión.”*

*“...la libre circulación de las personas, las certificaciones laborales, debemos avanzar en derechos sociales y laborales esenciales de los que están careciendo los sectores de trabajadores del MERCOSUR ya sean ocupados, desocupados o sub-ocupados.”*

Sobre el rol frente a la opinión pública que deben cumplir las centrales sindicales:

*“El tema es que la opinión general pública se construye a partir del poder de medios y éstos están concentrados en grupos que responden a intereses que no son justamente los de los sectores populares y de la clase trabajadora. Por lo tanto, además del trabajo de tener propuestas y de tener iniciativas, tenemos toda la tarea de construir cómo se comunican, porque también tenemos que construir una comunicación alternativa además de las propuestas.”*

Sobre qué estrategia de comunicación:

*“...vas construyendo tu propia cultura de comunicación y hay que intentar que esto llegue al conjunto de la sociedad, que llegue al estado por algunos medios, a las organizaciones*

*sociales. Después tenés la otra cuestión que hace a la competencia con los multimedia es sumamente dispareja en torno a los recursos y al poder que cada uno maneja. Pero es cierto que hay una larga cultura de comunicación alternativa y de resistencia...”*

Sobre el rol que se le asigna a la Coordinadora en esta estrategia:

*“...otros reclamos como por ejemplo, las políticas de género, el tema del trabajo infantil, el tema de la discapacidad, de la tercera edad, o sea, una cantidad de temáticas que son parte de la discusión de cómo construimos otra sociedad. La Coordinadora las ha incluido y creo que en este nuevo desafío se está profundizando como etapas de articulación del movimiento sindical con otros movimientos.”*

En síntesis, los núcleos temáticos y proyecciones estratégicas que aparecen naturalmente asociados desde las Centrales y hacia la Coordinadora, tanto a mediano y largo plazo, pueden sistematizarse de la siguiente manera:

Estrategia	Objetivos
Líneas de acción para Centrales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de empleo</li> <li>• Integración (social y cultural)</li> <li>• Contra un modelo económico</li> <li>• Cambio en la política regional</li> <li>• Desarrollo sostenible</li> <li>• Justicia social</li> <li>• Redistribución del ingreso</li> <li>• Reforma institucional del MERCOSUR</li> <li>• Libre circulación de personas</li> <li>• Derechos sociales y laborales en la región</li> </ul>
Rol de Coordinadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interlocutor regional con gobiernos</li> <li>• Defensa del MERCOSUR para los pueblos</li> <li>• Constituir propuestas concretas</li> <li>• Elaborar espacios de diálogo</li> <li>• Articulación de los gremios</li> <li>• Defender otros temas</li> </ul>
Estrategia de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir proyectos políticos alternativos</li> <li>• Capacidad de generar espacios</li> <li>• Construir una cultura en comunicación alternativa</li> <li>• Fortalecer la comunicación de resistencia</li> </ul>

## DIAGNÓSTICO

Para la realización de este diagnóstico, se tomaron en cuenta una serie de entrevistas realizadas a encargados de comunicación y prensa de las diferentes Centrales, además de considerar las opiniones sobre el tema que brindaron los dirigentes sindicales. Es necesario mencionar que existieron algunas limitaciones ya que no todos los encargados de prensa o asesores en la materia llegaron a tiempo para responder la encuesta. En este sentido, es importante dar cuenta de esta (mínima pero significativa) dificultad de articulación.

No obstante, pudimos percibir una lectura crítica y propositiva de los entrevistados hacia la estrategia comunicacional, que resumimos en los siguientes fragmentos:

- De Valdir Vicente de Barros, secretario general de la CCSCS:

*“Es muy difícil que la gran prensa cubra los eventos del movimiento sindical, entonces cada entidad sindical tiene su vehículo propio de información. Pero lo ideal es que se logre llegar a la gran prensa porque es formadora de la opinión pública”.*

*“...aquí en Uruguay nosotros tenemos una buena cobertura. Por ejemplo yo di una entrevista a la prensa hace unos días y eso ya salió en la televisión ... pero la prensa, no sé si en los demás países, pero por lo menos en Brasil, ella va a hacer lo que sus auspiciantes le manden”.*

Acerca de la necesidad de que la Coordinadora genere sus propios medios:

*“...la Coordinadora debe crear algunos mecanismos, ya existen algunos proyectos” ... “Es preciso primero que haya un asesor de comunicación permanente en la Coordinadora y que ese asesor tenga un vínculo con los asesores de las centrales sindicales en sus determinados países y que ahí él presente un proyecto para la Coordinadora y que ella pueda dentro de su plenaria, decidir cómo lo va a hacer”.*

- De Silvia Portela, asesora de la CUT - Brasil:

*“Las centrales todas tienen el objetivo de divulgar, tener visibilidad, nosotros tenemos un serio problema que es cómo enfrentar el problema de la gran prensa que no divulga nuestras acciones. Entonces uno de los grandes problemas es como conseguir crear medios eficientes de divulgación, propaganda, distribución de información y de romper el bloqueo de la gran prensa, de la televisión principalmente y el costo de eso”.*

Acerca de la articulación con la Coordinadora en materia de comunicación:

*“¿Los medios de comunicación de la CUT? No se articulan. La primer experiencia que hubo fue ahora en Mar del Plata en donde hubo un equipo de TVT y TV CUT, y también un equipo del Uruguay y de Argentina y que improvisaron un poco. Ahora yo creo que esa cosa no funciona si no la profesionalizás”.*

En cuanto a los principales obstáculos para realizar una acción comunicativa eficiente, Portela dice:

*“Uno de los problemas es el financiero, otro es el de las dificultades de una articulación regional entre países. Si tenés dificultad de establecer dentro de cada Central a nivel internacional es más difícil aún. Me parece también que la cosa es muy poco profesional, ese es otro de los obstáculos”.*

- De Jorge Bermúdez, asesor del PIT CNT - Uruguay:

Acerca de la articulación con la Coordinadora en materia de comunicación:

*“A nivel comunicacional, no sé, no hay un área específico y se articula a través de los distintos departamentos de trabajo que hay”.*

*“... es necesario que seamos muy precisos en la forma, el lenguaje y el discurso, repito porque, las nuevas generaciones de trabajadores no conocen una parte importante de la historia del país porque la dictadura militar y los gobiernos de derecha que hemos tenido hasta ahora se han encargado de hacerla desaparecer al igual que tantos militantes sindicales durante la época de la dictadura. Por lo tanto allí hay una suerte de problema que va a haber que resolver y que va a tener que ser muy precisos y muy cuidadosos en la formulación de los planteos para que realmente sean comprendidos porque lo peor que nos puede pasar es intentar transformar la realidad en base a consignas vacías de contenido”.*

- De Víctor Insfrán, secretario de relaciones internacionales de la CUT - Paraguay:

*“...uno de los problemas que hemos tenido es la falta de visibilidad y en ese sentido a partir de este año la Coordinadora ha trabajado mucho en ese sentido, con la Revista (Sur Sindical) y las Cumbres que ha realizado”.*

- De Juan Castillo, secretario nacional de organización y coordinador del PIT CNT - Uruguay:

*“...está la necesidad de cubrir una demanda de cómo mejorar el camino de comunicación de las centrales sindicales de manera de que la integración también comience a verse desde la tarea sindical y laboral.”*

*“...nuestras opiniones salen muy a cuentagotas, y la inmensa mayoría de las veces salen muy transformadas, desfiguradas, sacadas de contexto.”*

*“...tenemos que empezar a discutir después para hacerlo viable. No podemos seguir funcionando regalando espacios en los medios de comunicación, que éstos hacen después al comportamiento de la opinión pública y que la mayoría de las veces no nos es favorable”.*

*“...tener una agencia de noticias de la Coordinadora, la revista (Sur Sindical) ... (Además) podríamos tener una cuestión más periódica que nos permita saber casi o al mismo tiempo cuáles son las noticias que tienen nuestros compañeros en otras latitudes de nuestra misma región”.*

- De Edson Dias Bicalho, secretario de relaciones internacionales de la Força Sindical - Brasil:

*"...hacer una propuesta de divulgación masiva para la sociedad de lo que es el MERCOSUR, cómo están marchando las negociaciones y qué está pasando".*

*"...estamos realizando un trabajo interno de divulgación a través de boletines, ... eventos, para decir qué es el MERCOSUR. Entonces la idea es que cada país empiece a hacer la divulgación en su pueblo y vamos a realizar el 1º de mayo 2006".*

*"Otro espacio importante son los boletines de cada sindicato, el material informativo que cada sindicato propicia a sus trabajadores. Y eso es lo que nos va a hacer llevar (el MERCOSUR) al conocimiento de todos".*

*"(Todos estos medios) ...son importantes en ese proceso porque nuestro acceso es hacia nuestros sindicalizados y representados por las centrales sindicales. La población en general necesita de la prensa para poder tener conocimiento al respecto".*

*"...vamos a hacer una rediscusión sobre nuestra página web, tenemos también la revista de la Coordinadora. Entonces esas líneas que tiramos en la revista, en la página web de la Coordinadora van a servir como insumo para que cada Central, cada Sindicato divulgue esas informaciones en sus materiales".*

- De Antonio Jara, responsable de integración de la CGT Argentina:

*"Una de sus estrategias (de la CCSCS) es ayudar a que la problemática de la integración se instale en la sociedad a través de los organismos organizados de la sociedad civil y obviamente de todos los sindicatos".*

En síntesis, las problemáticas en comunicación que se hacen explícitas en casi todas las entrevistas se resumen en:

- Déficit de visibilidad ante la sociedad y la opinión pública en general;
- Tergiversación que la prensa corporativa hace de la lucha sindical y el boicot permanente a sus actividades;
- Necesidad de un ámbito específico en comunicación;
- Exigua profesionalización en el ámbito de la comunicación;
- Dificultad de hacer masivo su mensaje de una integración social más allá de la económica-comercial;
- Carencias económicas de las Centrales y la Coordinadora para poder generar sus propios medios y lograr incidir en la opinión pública por sí mismas, lo cual las pone en una situación de eterna dependencia de la gran prensa;
- Generar un mayor flujo de informaciones y noticias entre las Centrales y la Coordinadora.

## Medios y productos

En el caso de los medios y productos utilizados, podemos separarlos en dos tipos: los que se manejan a nivel de la Coordinadora y aquellos que se trabajan en las Centrales. El listado de estos insumos dan una idea de los recursos con lo que ya se cuenta y el tipo de contenido que se maneja.

### Coordinadora:

- Sitio web de la Coordinadora ([www.ccscs.org](http://www.ccscs.org))

Incluye información acerca de:

Cronología histórica de la CCSCS, principios y objetivos, formas de funcionamiento.  
Comisiones Sectoriales y Temáticas

Cuenta con archivos de:

Publicaciones, documentos y propuestas, cartas a los presidentes, informes temáticos y sectoriales y principales declaraciones de la CCSCS.

Organigrama acerca de la participación institucional en el MERCOSUR.

En portada aparece:

Sección Novedades y Destacados (de difícil acceso, pasan muy rápido las noticias y a veces están desactualizadas).

Links a Centrales Sindicales vinculadas

Link a Revista Sur Sindical

Links a cobertura del 1º de Mayo, que lleva al sitio [www.trabajadores.org](http://www.trabajadores.org). (esta información está desactualizado porque en el sitio aparece la cobertura de la Cumbre Sindical MERCOSUR para los pueblos).

Links a Cumbre MERCOSUR Sindical 2002 y 2003.

Link al Correo Sindical del MERCOSUR ([www.sindicatomercosul.com.br](http://www.sindicatomercosul.com.br))

El sitio "SINDICATO MERCOSUL" es una continuidad del trabajo de información del boletín electrónico "Correio Sindical Mercosul". El "Correio", una mezcla semanal de informaciones sindicales y de "clipping" de diarios, nació en julio de 1999, y es parte del proyecto de la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur .

Contiene documentos del MERCOSUR, documentos y declaraciones, archivo desactualizado con publicaciones anteriores en formato .pdf de Correio Sindical Mercosul, Informe ALCA y MERCOSUR Union Post además de una lista de enlaces a organizaciones vinculadas.

Interfaz en portugués.

- Sitio web Trabajadores ([www.trabajadores.org](http://www.trabajadores.org)) que incluye las últimas coberturas multimedia de la Coordinadora.

Es un sitio desarrollado por Simplevision.tv con el apoyo de XminY para la Coordinadora de Centrales Sindicales del MERCOSUR. El mismo se define como un espacio de comunicación para amplificar el accionar del movimiento sindical en la región y está en dos idiomas.

En su portada se encuentran tres coberturas de encuentros en los que la Coordinadora fue protagonista:

Cumbre Sindical MERCOSUR para los pueblos, Montevideo, Uruguay

Información sobre la Cumbre.

Prensa (no hay material).

Cobertura fotográfica en tiempo real.

Video de la Coordinadora MERCOSUR para los Pueblos (2005), duración 5 minutos.

Audio completo de los discursos.

III Cumbre de los Pueblos, Mar del Plata, Argentina

Cobertura fotográfica Foro Sindical de las Américas y Marcha NO al ALCA

1º de Mayo de la Coordinadora, Triple Frontera, Paraguay, Argentina y Brasil.

Noticias en dos idiomas.

Cobertura fotográfica en tiempo real.

Cobertura en radio enlace a la radioweb Radio Mundo Real ([www.radiomundoreal.fm](http://www.radiomundoreal.fm))

- Revista semestral **Sur Sindical** (de distribución para las Centrales, en función de la demanda informativa de la Coordinadora se recomienda mayor periodicidad).

A estos productos se le suman conferencias de prensa, cumbres, eventos, encuentros, jornadas de planificación bimensuales, reuniones presenciales por Comisión Sectorial y Temática, documentos y comunicados, lista de correo, afiches y folletería.

Para la Cumbre Sindical MERCOSUR para los Pueblos se produjeron además una muestra fotográfica, proyección del documental (disponible en la web) y registro en video. Actualmente, se está realizando un video institucional.

## Centrales

En el caso de las Centrales del MERCOSUR, se pueden mencionar los siguientes productos y medios:

### CUT Brasil

Secretaría Nacional de Comunicación

- Sitio web [www.cut.org.br](http://www.cut.org.br) que incluye:

Columna central: Agencia de noticias CUT

Columnas con opiniones, agenda y encuestas de opinión.

Información histórica - quien somos, objetivos, cronología de las luchas (producido por el Centro de documentación y memoria histórica de la CUT)

Clipping CUT, trabajo diario de captación de noticias

- Revistas temáticas
- Dos programas de televisión: TV CUT en Rede TV y REPERCUTE en Bandeirantes.
- Programas de radio: O Jornal dos Trabalhadores
- Asesoría de prensa
- Productora asociada TVT (Televisión de los Trabajadores)

Silvia Portela<sup>3</sup> indicó como una carencia que la Central no tiene un diario propio y sin embargo sus sindicatos afiliados producen 4 millones de páginas de publicaciones cada mes.

#### CGT Brasil

- Sitio web <http://www.cgt.org.br/> que incluye:

Cartelera informativa

Noticias

Logotipo para reproducción

Acceso a publicaciones y noticias estaduais

Portadas de publicaciones temáticas: Crescer y Estatuto da criança e do adolescente, CGT Jovem, CGT Mulher, A política educativa da CGT, Manual para o trabalhador, Trabalho infantil, Informes para formacao sindical, Mapa das questões de gênero, Revista da CGT, Projeto político Sindical da CGT.

(No hay acceso a esas publicaciones y a las noticias estaduais)

Enlaces a organismos y poderes del estado

Históricos presenta un resumen histórico de la Central.

- Publicaciones

#### Força Sindical

##### Brasil

- Sitio web [www.fsindical.org.br](http://www.fsindical.org.br) que incluye:

Banco de imágenes, archivo fotográfico.

Institucional con la historia de la Central en fotos.

Material oficial con logotipos y fotografías en alta resolución de los dirigentes.

Destacques, en portada aparece una noticia destacada y ultimas noticias.

En la columna izquierda un archivo con lista de noticias (desactualizadas).

Artículos de opinión (también desactualizados)

Força mail, envío de noticias por mail a suscriptores.

---

<sup>3</sup> Entrevista a Silvia Portela que se agrega en Anexos.

Documentos disponibles para descargar.  
Enlaces a organizaciones vinculadas  
Acceso a Jornal da Força y a su archivo en formato .pdf  
Acceso a Revista da Força y a su archivo en formato .pdf  
Información acerca de la biografía de sus presidentes.

- Publicaciones (Jornal y Revista).

### **CTA Argentina** **Secretaría de Comunicación y Difusión**

- Sitio web [www.cta.org.ar](http://www.cta.org.ar) que incluye:

Archivo de "Conexión Semanal", un resumen periodístico antecesor en formato papel de la ACTA

Archivo de todos los documentos producidos por el Instituto de Estudios y Formación y por otras áreas de la CTA

Link a Biblioteca de los Trabajadores Argentinos

Biblioteca Digital, se puede acceder a archivos de documentos, publicaciones, afiches, fotos, audio y videos además de material histórico sobre el movimiento obrero.

Enlaces a organizaciones vinculadas.

- ACTA Agencia informativa de la CTA, producción de noticias diarias y coberturas especiales.
- Periódico mensual de la CTA
- Comunicados de prensa
- Biblioteca de los Trabajadores Argentinos

### **PIT CNT** **Uruguay**

- Periódico mensual Trabajo y Utopía producido junto al Instituto Cuesta Duarte
- Lista interna de correo electrónico
- Se produce para propaganda volantes, afiches, etc.
- Actualmente se gestiona un proyecto de canal abierto del PIT - CNT junto a organizaciones sociales y la Universidad de la República.

No cuentan con sitio web: CGT Argentina, CUT Chile, CUT Paraguay, PIT CNT Uruguay.

En síntesis, como se puede apreciar los insumos (en medios y productos) son muy dispares en la comparación entre los países. De todas formas, todas las Centrales tienen experiencias

relevantes en las materias y han trazados caminos particulares según las infraestructuras y vínculos locales. Es interesante destacar que la Coordinadora cuenta con todos esos contactos y experiencias como parte de su acervo estratégico.

## Públicos

Una estrategia de comunicación tiene que considerar primero todos los públicos a los que la institución desea llegar para transmitir su identidad y mensaje. En el caso de la CCSCS se entiende que puede dividirse en públicos internos y externos, lo que establece un mapa de relaciones de la institución (en orden aleatorio):

Públicos Internos:	Públicos externos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantilla local</li> <li>• Centrales Sindicales</li> <li>• Organizaciones sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores sindicalizados</li> <li>• Trabajadores no-sindicalizados</li> <li>• Opinión pública en general</li> <li>• Decisores políticos (estatales, gubernamentales, locales)</li> <li>• Instituciones académicas</li> <li>• Organizaciones sociales</li> <li>• Organizaciones internacionales</li> <li>• Medios de comunicación (institución y periodistas)</li> <li>• Empresarios / Patronales / Cámaras</li> </ul>

Cada uno de estos públicos requiere estrategias de comunicación particulares, adecuando códigos, mensajes, medios y un trabajo de vinculación y presencia permanente. Es preciso considerar que algunos productos (tales como sitio web o publicaciones) pueden llegar a distintos públicos por su franja de distribución.

## CRITERIOS Y PROPUESTAS

### Criterios Generales

Una estrategia de comunicación debe considerar la globalidad entre mensaje y público receptor. Al mismo tiempo, la necesidad de posicionar determinada temática en la agenda pública puede utilizar varios medios diferentes que aprovechen sus respectivas potencialidades. Por ejemplo, para una misma problemática se pueden organizar diferentes productos que exploten la identificación subjetiva de la televisión y la posibilidad de abstracción de la prensa.

A su vez, y debido al carácter internacional de la Coordinadora, es muy importante que para todos los materiales se realicen ediciones bilingües y se contemplen peculiaridades culturales y nociones de cada país. En este sentido, es recomendable que se elaboren manuales de procedimiento o protocolos que unifiquen los criterios de traducción.

A continuación desarrollamos algunos criterios elementales para la producción y gestión de los medios:

- **Audiovisual:**

Los materiales audiovisuales deben incorporar una estética uniforme y concretar a través de las imágenes el mensaje institucional y su espíritu. Estos criterios se adaptan tanto para la realización de videos como para las apariciones en televisión. Para ello, recomendamos:

- **Colorido:** da cuenta de diversidad, alegría y actividad y un espíritu “juvenil” que supone un mensaje optimista que no deja de lado el compromiso.
- **Testimonial:** el lenguaje audiovisual es especialmente convincente cuando agrega testimonios personales que den cuenta de sensibilidades, experiencia, prácticas cotidianas. Este tipo de comunicación provoca una sencilla identificación y personaliza las temáticas, que de otra forma pueden resultar alejadas y teóricas.
- **Concreción:** cuando se integren discursos deben ser concretos y visuales, con manejo de metáforas y frases comprensibles que ilustren o anclen las imágenes. Las entrevistas que se seleccionen deben ser cortas, concisas y claras. Se recomienda preferir los voceros con capacidad de articulación, síntesis, con un tono y disposición agradable.
- En los videos es preferible dar cuenta de experiencias concretas, prácticas reales o ejemplos precisos. La imagen es enemiga de la abstracción.
- Manejar pocas cifras, considerar aquellas que sean incontestables y concluyentes.
- La televisión es el medio más popular, por lo tanto el contenido del mensaje debe manejar elementos para todos los públicos comprendidos. Se recomienda elaborar discursos políticos con contenidos y justificaciones técnicas, que denoten seriedad y rigurosidad en el pensamiento.

- **Materiales Gráficos:**

Los materiales gráficos deben continuar la línea estética de colorido e integración, tanto en la equidad de género, generaciones y subjetividades. En este tipo de productos se puede manejar una mayor elaboración teórica y abstracta. La palabra escrita permite desarrollar argumentos, manejar cantidades, dar cuenta de variables, influencias, grandes temáticas y tendencias.

En este sentido la Coordinadora ya cuenta con la revista "Sur Sindical", los mismos criterios se adaptan a este producto y a boletines.

Es recomendable elaborar materiales gráficos como afiches, folletos o comunicados de prensa que repitan el logo institucional, el lema y los colores seleccionados como más representativos de la imagen y el mensaje. Deben ser sintéticos, focalizados e incluir toda la información necesaria en pocas palabras.

Cuando se trate de entrevistas o conferencias a la prensa, se aconseja acompañar toda intervención con un material (que puede subirse también al sitio web) que contextualice el motivo de la entrevista con mayor información y (si existe) material fotográfico. Considerar siempre la necesidad de ser sintético, fehaciente y concreto desestimando siempre las frases generalistas, imprecisas y vagas. Es deseable además no manejarse con consignas, eslóganes o lemas en la prensa, sino con argumentaciones.

- Redes Digitales

Internet permite un gran alcance, mucha información y un costo reducido. Para potenciar estas cualidades es necesario igualmente considerar que la estética del sitio debe seguir la línea planteada en los demás productos, no pueden existir vínculos rotos y el sitio debe permitir una navegabilidad fluida.

Este es el medio ideal para incorporar archivos documentales, fotográficos, de audio y audiovisuales, agregar noticias, establecer redes de intercambio con las Centrales, elaborar boletines y *newsletters* a través listas de correos electrónicos.

Es preferible armar un sitio dinámico que permita encontrar material nuevo en cada visita, con enriquecimiento semanal o quincenal sobretodo de su página de inicio. Se recomienda elaborarlo de manera tal que se transforme en referencia sobre las temáticas planteadas para diferentes públicos. Por ejemplo, contenido básico sobre la Coordinadora para el público en general que visite la página; contenido específico para aquellos actores que manejen un nivel de información mayor; documentos y archivos para el público interno de la Coordinadora.

El sitio web permite además enlazar temas y página con los materiales elaborados por las Centrales, estableciéndose como espacio de articulación, integración y coordinación.

- Manejo de prensa

La gestión de medios debe considerar establecer una relación de colaboración y transparencia. Existen dos tipos de relaciones en este sentido: las institucionales y las personales. En el primer caso, se trata de los vínculos que las instituciones puedan establecer con las empresas mediáticas, pero la gestión de medios también supone un relacionamiento

constante con los periodistas personalmente (siempre que se pueda). Para ello es útil, manejar siempre un "dossier" de prensa que de cuenta de los objetivos, historia y vínculos de la Coordinadora a manera de presentación institucional; cuando se realice difusión de correo electrónico agregar la dirección del sitio web y asegurarse que la información prometida ya se encuentra publicada; elaborar comunicados sobre todos aquellos temas que se quieran difundir y establecer bancos de datos con contactos, secciones y medios regionales haciéndolo circular entre la mayor cantidad de interlocutores relevantes en cada caso.

Es importante resaltar que una estrategia de comunicación supone también seleccionar los momentos en los que es imprescindible tener visibilidad, cuando es necesario contestar o posicionar una determinada opinión institucional y elaborar procedimientos para incorporar temáticas en la agenda pública a través de diversos medios. Es conveniente confeccionar protocolos para la presentación de un artículo, un comunicado, conferencias de prensa o eventos de cualquier naturaleza.

### **Estrategias por públicos**

Tanto para la estrategia comunicativa general como para el posicionamiento de temas puntuales en la agenda pública, es imprescindible diversificar las acciones según los públicos a los que se quiera llegar.

#### **Coordinadora-Centrales:**

En esta relación, es importante establecer una infraestructura que permita la retroalimentación constante. En este sentido, se proponen varios instrumentos como: rediseño del sitio que integre contenido, novedades y datos de las Centrales (se amplía más adelante); coordinación entre las diferentes Unidades de Comunicación o Prensa; colaboración antes, durante y después para las coberturas en cumbres y encuentros entre los equipos de prensa; un archivo multimedia con material de la Coordinadora y las Centrales que funcione como banco de información y material referente en el ámbito sindical; criterios integradores y horizontales de comunicación (material bilingüe, asesoramientos cruzados, campañas regionales de prensa, etc.).

#### **Coordinadora-Opinión Pública:**

Los temas de la opinión pública se elaboran en una negociación continua entre los Estados, los medios y las organizaciones de la sociedad civil. Por lo tanto, la agenda cotidiana no se cierra solamente en la selección de las empresas o la presión de los gobiernos. Las estrategias para influir en la opinión pública son vincularse constantemente con los medios a través de un discurso claro y un trabajo sostenido y cotidiano. También existen medios alternativos de influencia tales como organización de eventos, elaboración de materiales propios (artículos, videos, spots de publicidad, acciones en vía pública, etc.) que hagan posible la circulación de contenidos por vías laterales. También se destacaron en varias entrevistas la posibilidad de potenciar medios de comunicación alternativos, tales como diarios barriales, programas de radios, pequeños encuentros, eventos locales.

Es necesario destacar que la Coordinadora trabaja con una opinión pública regional, por lo tanto es aconsejable que utilice los vínculos y experiencias que ya cuentan las diferentes

Centrales. Como criterios básicos para dirigirse a la opinión pública, se recomienda elaborar mensajes que contemplen la variedad de públicos que implica esta instancia, que el discurso se desmarque de los estereotipos tradicionales de la prensa internacionales sobre el sindicalismo y que se haga énfasis en las propuestas, elaboraciones propias y proyecciones.

#### **Coordinadora - Prensa:**

El trabajo con la prensa debe ser constante. Una de las primeras tareas de la Coordinadora debería ser contar con una persona o equipo dedicado a este vínculo. También es deseable confeccionar un banco de datos regional con los interlocutores periodísticos. Cada intervención debiera ser evaluada en cuanto a los objetivos buscados y los impactos previstos. La gestión con los medios debiera ser cuidados y procedente, no todas las apariciones públicas son positivas o fructíferas.

Considerar además que el vínculo con la prensa requiere de una permanente actitud pedagógica, de explicación, transparencia y asesoramiento. Es importante subir todos los materiales que se difundan al sitio web, llevar un archivo con todas las notas y artículos relacionados con la temática de la Coordinadora (a fin de poder establecer grandes tendencias y visualizar escenarios) y evaluar apariciones y estrategias mediáticas.

#### **Coordinadora - Instituciones Académicas / Decisores Políticos / OSCs:**

Cada uno de los interlocutores institucionales requiere de un vínculo particular. En general, se recomienda confeccionar materiales especiales o distribuir aquellos productos o documentos que se elaboren desde la institución. La relación con estos referentes debe acompañar la estrategia comunicacional general.

## PROPUESTAS

Este informe enumera una serie de propuestas específicas que tienden a reflejar los objetivos y los criterios expuestos más arriba.

Los criterios tenidos en cuenta fueron potenciar los medios y recursos existentes y proponer formas nuevas y concretas, que impliquen bajos costos para la Coordinadora y que además se puedan implementar a corto y mediano plazo. En este caso el horizonte previsto es el 2006.

La intención de estas propuestas, producto de una estrategia a adoptar, apuntan a:

- Mejorar los medios y formas de comunicarse con que cuenta la CCSCS;
- Articular lo que produzca la Coordinadora y las Centrales Sindicales y
- Generar nuevos medios de comunicación, lo que implica directamente una ampliación del público al que se llega.

En síntesis, las propuestas parten de las siguientes premisas: la CCSCS tiene un mensaje fuerte y tiene problemas para comunicarlo más allá de los ámbitos internos. Por lo cual las estrategias y propuestas aquí presentadas van en el sentido de dar mayor visibilidad a los mensajes que la CCSCS emita, ampliando así sus públicos objetivos y legitimando su identidad institucional.

La principal carencia, por ser de carácter estructural, que percibimos a la hora de elaborar las propuestas es la inexistencia de un área dedicada a la comunicación en la CCSCS. Se sugiere la creación de un departamento o secretaría que pueda encargarse de coordinar, organizar, difundir y planificar todo lo referente a la comunicación. Este área, llamémoslo así arbitrariamente, sería la responsable de ejecutar las propuestas aquí presentadas y las que surjan necesariamente de las demandas cotidianas que tenga la Coordinadora.

El trabajo de este área tendría como estrategias apuntar a:

- La democratización de las informaciones buscando un impacto mayor de su discurso.
- En función de ello, este área debe proponerse producir en distintos formatos, (audio, texto, foto, video), siempre pensando en que esa información privilegiada (producida directamente por la CCSCS) puede, debe y va a ser tomada por las áreas de comunicación de las Centrales Sindicales, para que éstas puedan utilizar esos insumos en sus propias producciones (programas de radio y televisión, diarios, revistas temáticas, boletines, etc).
- Además esta información también se dirigirá a la gran prensa, que se estaría informando a partir de la propia fuente.

En ese sentido, lo que se produce en el área de comunicación tiene como receptores a todos sus interlocutores, recordando siempre que cada producto y medio se seleccionará según este público particular y en concordancia con el mensaje institucional.

## Propuestas concretas

### 1) Lo existente

- *Sitio web de la coordinadora*

Posee mucha y valiosa información acerca de la institución. Es la principal plataforma en donde la Coordinadora presenta su historia, sus objetivos, las actividades y medidas que promueve y defiende, por lo cual sugerimos algunos cambios. Además, Internet es el mejor medio (por costo y cobertura) para funcionar como infraestructura de intercambio inter-sindical.

Por la información que contiene, se percibe que el sitio está dirigido a un público especializado y no a un público masivo. El usuario especializado es aquél que ya conoce la institución, sus mensajes y valores y que va a buscar solamente un dato o documento específico que sea de su interés.

Considerando otros públicos, es necesario producir información para quién no conoce la institución y que pudiera enterarse también de sus principales acciones y metas a corto plazo. Pensemos en que los medios corporativos busquen información acerca del MERCOSUR y tengan el sitio de la CCSCS como referente en el ámbito sindical.

El nombre del sitio (por ser una sigla que no forma ninguna palabra) no facilita su acceso en la red, la mayor parte del flujo de navegación parte de buscadores que llevan a otros sitios por palabras clave. En ese caso no se aconsejan siglas como nombres de sitio, sobre todo cuando no se está familiarizado con ella en su contexto de acción, en este caso el Cono Sur.

La navegación por el sitio no es muy fluida, el bloque de noticias y destacados es de difícil acceso y no siempre está actualizado.

En un sitio web se utiliza la portada para lo más actual e importante, lo que realmente merezca destaque. Se aconseja que los archivos y documentos no estén en portada y tampoco aquella información que esté desactualizada. Esta eventualidad puede producirse en este momento porque no hay un área de comunicación dedicada al sitio.

El diseño y los colores del sitio identifican a la Coordinadora, lo que habría que pensar es una mejor distribución de los contenidos, aprovechar el espacio web de manera que se puedan incluir más noticias con fotos y audiovisuales.

Algunos detalles incómodos son: el icono de Inicio en el menú horizontal se encuentra a la derecha, cuando en lenguaje web se estila ubicarlo a la izquierda y la ventana de "navegación rápida" resulta poco atractiva.

Se aconseja incorporar, además del vínculo al Correo del MERCOSUR un RSS, éste es un recurso informático que en un bloque pone las noticias publicadas en su página de origen y que se actualiza automáticamente. En este caso, en la portada de la Coordinadora aparecería un bloque con las últimas noticias de Correo Sindical del MERCOSUR.

El sitio web está solamente en castellano, aunque contenga documentos e información en portugués. Se sugiere que su interfaz esté en los dos idiomas y que se facilite el flujo de uno al otro en la navegación y búsqueda de archivos.

- *Revista Sur Sindical*

Revista semestral bilingüe de distribución interna para las Centrales, en su segunda etapa ha llegado al segundo número y se percibe la necesidad de que se publique más frecuentemente, cada tres o cuatro meses. Debido a su periodicidad, se recomienda que los artículos reflejen temáticas de largo plazo o tendencias para evitar que quede rápidamente desactualizada. Se aconseja hacer de este producto un medio de referencia sobre los núcleos problemáticos y las prioridades del sector, que debiera ser distribuida a los públicos internos y aquellos receptores que se consideren particularmente relevantes como: instituciones internacionales, organizaciones sociales, gobiernos, decisores políticos, universidades.

- *Correo Sindical del MERCOSUR*

Tiene su función como clipping al cual se podría agregar más noticias producidas por los medios de las Centrales y de sus respectivos servicios informativos en la web (ejemplo ACTA, Agencia CUT, etc).

Una debilidad que presenta este servicio es que tiene su interfaz en portugués mayormente. Una de las dificultades históricas de integración entre Brasil y el resto de América Latina ha sido el idioma, considerar a quienes no manejan los dos idiomas es un mecanismo también de integración cultural.

Asimismo, con estas noticias se puede generar un boletín semanal que atienda a las demandas de información más inmediatas, cuyo criterio puede ser incluir las noticias de mayor trascendencia o aquellas producidas por las diferentes Centrales. Este boletín de la Coordinadora en articulación con el proyecto Correo del MERCOSUR tendría circulación interna y externa.

## 2) Intercambio:

Promover el intercambio de información y recursos entre lo que producen las Centrales y la Coordinadora. Esto se puede hacer tal como dijimos anteriormente a través la circulación de comunicados, noticias y boletines entre los departamentos de comunicación de las Centrales.

El trabajo articulado entre comunicadores y técnicos ahorra tiempo, diversifica la mirada, evita superponer esfuerzos y disminuye los costos. Un ejemplo de esto fue la reciente cobertura de la III Cumbre de los Pueblos en la que se compartieron grabaciones, isla de edición y cámaras y gestionaron eventos para cubrir.

En este sentido, se pueden generar espacios internos de intercambio (sencillos y de bajo costo) como la interface FTP (Protocolo de Transferencia de Archivo). Para la ya mencionada experiencia de trabajo compartido se generó un sitio FTP para que las productoras involucradas pudiesen enviar material ([www.trabajadores.org/intercambio](http://www.trabajadores.org/intercambio)). Con el manejo de las claves se pudieron poner a disposición archivos en formato texto, audio, imagen o video.

### 3) Lo nuevo:

- *Asesoría en prensa*

Lo que hace que un trabajo de asesoría logre sus objetivos es que, primero contenga una buena base de datos y segundo logre que la información producida fluya rápidamente entre esos contactos. Para eso, proponemos sistematizar todos los contactos que tiene la Coordinadora, completarlos con aquellos de las Centrales, especificados por área de trabajo. Los materiales de interés para la prensa son tanto los comunicados que se producen, como la agenda de eventos y encuentros, los documentos y los testimonios y declaraciones de los líderes comprendidos bajo la influencia de la Coordinadora.

En ese sentido, se entiende que la Coordinadora cuenta con un capital previo, fruto del su propio trabajo y el de las Centrales. Además, representa una causa de interés mediático y social que convoca atención naturalmente.

- *Memoria institucional*

Se propone crear un archivo institucional multimedia y que tienda a la digitalización, que incluya información en formato texto, fotográfico, audiovisual y audio. La idea es mostrar y mostrarse hacia fuera y hacia adentro. Este archivo puede ser de utilidad tanto para los asesores en comunicación, productores asociados o la prensa en general.

Para eso se podría hacer un trabajo retrospectivo con las Centrales que apunte a recabar información y materiales que representen la historia de la Coordinadora a lo largo de sus veinte años. Esta labor histórica puede potenciarse de muchas maneras: a través de la elaboración de una o varias publicaciones, muestras itinerantes de producciones gráficas (afiches o fotografías), presentaciones, talleres o seminarios sobre el tema.

Es importante que cada acción en comunicación sea una apuesta al intercambio, esencialmente abierta y en diálogo con el resto de la sociedad. Esto redundará en visibilidad hacia la Coordinadora y enriquece su lugar social.

- *Capacitación y planificación*

Para trabajar con coherencia en esos planes de acción es preciso antes definir una estrategia y una política comunicacional. Para lo cual sugerimos que se realicen instancias de formación, discusión y diseño de la política comunicacional que quiere tener la Coordinadora para el 2006 (e incluso más adelante). Estos encuentros (que pueden tomar diversos formatos: talleres, seminarios, conferencias, debates) debieran girar sobre una consigna clara: estrategias y prioridades comunicacionales.

Muchas de estas acciones se pueden potenciar si la Coordinadora cuenta además con una agencia de publicidad que pueda lograr espacios en medios masivos. Es importante destacar que cualquier aparición pública debe considerar también sus implicancias estratégicas e ir apoyada por una diversidad de acciones como las que han sido propuestas.

## CONSIDERACIONES FINALES

### Cronología y prioridades

Para lograr que una estrategia de comunicación sea positiva y logre los objetivos que se propone, debe fijarse un cronograma y prioridades. La cronología deberá contemplar las metas políticas a mediano y largo plazo, vinculadas con acciones y objetivos comunicacionales.

La totalidad de las acciones tenderán a fortalecer la identidad de la Coordinadora, potenciar los lazos con las Centrales y lograr mayor visibilidad en los temas de su interés.

Se recomienda muy especialmente celebrar una reunión o encuentro de deliberación sobre grandes líneas temáticas y estrategias para los próximos ciclos de la institución. Esto permitirá a su vez vislumbrar escenarios políticos o sociales nuevos y elaborar protocolos y procedimientos para el aprovechamiento de condiciones o evitar crisis.

### Seguimiento y evaluación

En relación con lo anterior, también es relevante que toda estrategia sea permanentemente evaluada y contrastada con los objetivos planteados. Este seguimiento, exclusivamente comunicacional, se puede realizar de dos maneras:

- 1- Será parte de la función del Área de Comunicación plantearse objetivos específicos y evaluar líneas de acción e impactos.
- 2- Se recomienda considerar la contratación (anualmente o al finalizar determinadas etapas planteadas) de una consultoría externa que evalúe los medios y productos utilizados desde una mirada ajena y objetiva.