

Facultad de Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

SALA ZITARROSA

¿Quiénes asisten a la Sala Zitarrosa?

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y VÍNCULO CON LOS PÚBLICOS

Florencia Abeldaño 5.394.127-3 ; Mauren Centena 5.272.181-8

Chiara Miranda Turnes
Tutora

Facultad de Información y Comunicación
Licenciatura en Comunicación

Montevideo, Uruguay 2026

Resumen

El presente trabajo final de grado aborda el proceso de elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) para la Sala Zitarrosa, tomando como eje central el análisis y fortalecimiento de su imagen institucional. A partir de un diagnóstico comunicacional propio y del estudio de sus públicos, se determinaron las principales necesidades de la organización.

El trabajo se estructura en diversas etapas. En una primera instancia, se realiza una caracterización de la organización, complementada con la revisión de antecedentes y estudios previos. Posteriormente, se presenta un diseño metodológico basado en un enfoque cualitativo, orientado al análisis de las dinámicas comunicacionales y organizacionales de la Sala Zitarrosa. Finalmente, se desarrolla una etapa orientada a la elaboración del PEC, en la que se proponen estrategias y acciones orientadas a optimizar los procesos de interacción y retroalimentación entre el centro cultural y sus públicos.

Palabras clave

Plan estratégico de Comunicación, Imagen organizacional, Diagnóstico comunicacional, Estrategias de comunicación, Retroalimentación, Cultura, Arte, Música, comunicación, artistas, Públicos.

Abstract

The present final degree project focuses on the process of developing a Strategic Communication Plan (PEC) for Sala Zitarrosa, taking as its central axis the analysis and strengthening of its institutional image. Based on its own communication diagnosis and the thorough study of its audiences, the main needs of the organization were determined. This work is structured in various stages. In a first instance, a characterization of the organization is carried out, complemented by the review of background and previous studies. Subsequently, a methodological design is presented based on a qualitative approach, oriented toward the analysis of the communicational and organizational dynamics of Sala Zitarrosa. Finally, a stage is developed aimed at the preparation of the PEC, in which strategies are proposed that, through executed actions, seek to optimize the processes of interaction and feedback within the cultural center.

Keywords: Strategic Communication Plan, Institutional Image, Communication Diagnosis, Communication Strategies, Feedback, Culture, Art, Music, Communication, Artists, Audiences.

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestra familia, sostén fundamental de este proceso, por el apoyo, la confianza y el amor que nos han brindado. Muchas gracias.

A nuestra tutora, Chiara Miranda, por ser una guía constante a lo largo de este proceso, por su disposición permanente, sus valiosos consejos y el acompañamiento brindado en cada etapa del trabajo.

A la Universidad de la República y a la Facultad de Información y Comunicación, por abrirnos sus puertas y brindarnos el espacio para formarnos académica y personalmente. Gracias por ser nuestra casa de estudios y acompañarnos en este camino de aprendizaje, crecimiento y construcción profesional.

Queremos agradecer especialmente a la Sala Zitarrosa y a todas las personas que participaron en este proceso. Su disposición, compromiso, confianza y generosidad fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Sin su acompañamiento, colaboración y valiosos aportes, la realización de este proyecto no habría sido posible.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 : CONTENIDOS INTRODUCTORIOS **4**
1.1 Presentación de la organización 4
1.2 Estructura organizacional 4
1.3 Misión y visión 5
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES **6**
2.1 Diagnóstico de Comunicación: “Sala Zitarrosa y sus públicos”. 6
2.2 Trabajo Final de Grado: El “caso garrafa”: Consecuencias en la imagen del Club Atlético Peñarol para los hinchas montevideanos. 14
2.3 Trabajo Final de Grado: Fundación Canguro: Construcción de una imagen organizacional. 14
2.4 Artículo: “Nestlé y su polémica crisis con Greenpeace”. 15
2.5 Trabajo Final de Grado: “Chatbot para la educación: un asistente conversacional sobre inteligencia artificial”. 16
2.6 Trabajo Final de Grado: “Entre la palabra compartida y la acción colectiva. Comunicación interna en la Red de Escenarios Populares.” 16
CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA **18**
CAPÍTULO 4: OBJETIVOS **19**
CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLÓGICO **20**
CAPÍTULO 6: MARCO TEÓRICO **28**
6.1 Imagen 28
6.2 Estrategias de comunicación centradas en el producto. 31
6.3 Públicos 32
6.4 Stakeholders. 33
6.5 Planificación estratégica: 33
6.6 La comunicación en las organizaciones. 34
6.7 La noción de “organización”: 36
6.8 El Plan Estratégico de Comunicación (PEC) y la construcción de indicadores. 38
6.9 Inteligencia artificial 39
6.9.1 Chatbots e inteligencia artificial conversacional 40
CAPÍTULO 7: OBJETIVOS, ACCIONES Y PRESUPUESTO DEL PEC **42**
7.1 Análisis de la situación y generación de un diagnóstico de comunicación 42
7.2 Objetivos de comunicación 43
7.3 Matriz de mensajes 43
7.4 Canales, medios, acciones, actividades o tácticas 45
CAPÍTULO 8: ACCIONES EJECUTADAS **58**
8.1 Breve cuestionario web 58
8.2 Manual de Asistente automatizado de consultas (WhatsApp / chatbot) 68
8.3 Protocolo de Taller – Grupo Focal 73
8.4 Infografías 75
8.5 Instancia final de intercambio con la Sala Zitarrosa 79
9. CONCLUSIONES **80**
10. REFLEXIONES PERSONALES **82**
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **87**
12. APÉNDICES Y ANEXOS **89**

capítulo 1

contenidos introductorios



CAPÍTULO 1 : CONTENIDOS INTRODUCTORIOS

1.1 Presentación de la organización

La Sala Zitarrosa es uno de los principales espacios culturales de Montevideo, Uruguay, dedicado a la difusión y promoción de la música popular nacional y latinoamericana. Fue inaugurada en 1999 y lleva el nombre del reconocido cantautor uruguayo Alfredo Zitarrosa, figura emblemática de la canción popular y símbolo de identidad y compromiso social.

Ubicada en el corazón de la ciudad, sobre la Avenida 18 de Julio, ocupa el edificio del antiguo Cine Rex, una construcción histórica diseñada entre 1926 y 1928. El edificio fue cuidadosamente restaurado por la Intendencia de Montevideo, preservando su valor patrimonial y adaptándolo a las necesidades técnicas y acústicas de una sala moderna.

Cuenta con una capacidad aproximada de 525 butacas y 4 localidades accesibles (385 platea, 140 tertulia, y 4 accesibles). Ofrece una programación diversa que incluye conciertos, presentaciones de danza, proyecciones de cine, festivales y actividades de formación. Se caracteriza por ser un espacio que promueve la música, con especial importancia en artistas nacionales, mujeres y disidencias, el canto popular y las expresiones artísticas de niños y niñas.

Como sala pública y de referencia nacional, busca contribuir activamente a la oferta cultural de la ciudad, ofreciendo espectáculos musicales en diálogo con funciones de cine y otras manifestaciones artísticas. Su propuesta apunta a representar la diversidad de los colectivos sociales, generando espacios de encuentro, reflexión y disfrute para diversos públicos.

Además de su valor cultural, cumple un importante rol en el entorno urbano. Cada evento, especialmente aquellos realizados en la plaza o en actividades al aire libre, genera un movimiento que beneficia a los comerciantes y trabajadores de la zona, fortaleciendo el vínculo entre la cultura y la economía local.

Mantiene un firme compromiso con la descentralización cultural y el acceso democrático al arte, ofreciendo entradas accesibles, ciclos temáticos y programas educativos. Su gestión pública busca equilibrar la preservación de la memoria cultural con la apertura a las nuevas generaciones de artistas y públicos.

1.2 Estructura organizacional

La Sala Zitarrosa presenta una estructura organizativa formal, distribuida en diversas áreas con funciones específicas orientadas a la gestión cultural, artística y administrativa del espacio. La Dirección General asume la conducción institucional, la toma de decisiones y la coordinación de las distintas áreas, accediendo al cargo mediante llamados públicos con períodos de gestión bianuales renovables, de

acuerdo con las bases del llamado publicadas por la Intendencia de Montevideo en el portal Uruguay Concursa . El área de Secretaría y Producción se encarga de la administración general y de la coordinación de los espectáculos, articulando con artistas y agentes culturales. El equipo técnico, bajo una coordinación específica, brinda soporte en sonido, iluminación y asistencia de escenario. Por su lado, el sector de Comunicación gestiona la estrategia comunicacional, la prensa, el registro visual y el diseño gráfico, con foco en la difusión de actividades y el fortalecimiento de la identidad institucional. La programación audiovisual y musical se organiza a través de áreas específicas, mientras que los asistentes de sala y el sector de boletería cumplen funciones clave en la atención al público y la operativa de los eventos. Finalmente, los servicios de mantenimiento, limpieza y seguridad se gestionan mediante personal propio y empresas tercerizadas.

1.3 Misión y visión

En su sitio web se especifica que su misión consiste en lo siguiente: ‘’Generar experiencias culturales únicas’’(Sala Zitarrosa, s.f, párr. 1) . De misma forma, su visión es: “Contribuir a la oferta cultural de la ciudad como sala pública y de referencia en el país, ofreciendo espectáculos de música en diálogo con funciones de cine, atendiendo a los diferentes colectivos sociales.’’ (Sala Zitarrosa, s.f, párr. 2)
Entre sus valores son destacados la diversidad, calidad y vanguardia, ya que buscan abarcar varios estilos culturales y una excelente experiencia a su audiencia, y por último, abarcar a artistas poco conocidos en el ámbito local.

capítulo 2

antecedentes



CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES

2.1 Diagnóstico de Comunicación: “Sala Zitarrosa y sus públicos”.

En el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional en el año 2024, se realizó una práctica pre-profesional en la Sala Zitarrosa, durante la cual se elaboró un diagnóstico comunicacional, siendo este la base y principal antecedente del Trabajo Final de Grado.

La Sala Zitarrosa, como espacio cultural emblemático de Montevideo, enfrenta la necesidad de comprender en mayor profundidad a sus diversos públicos para diseñar estrategias de comunicación más efectivas. En la Sala existía un conocimiento limitado sobre quiénes conforman sus audiencias, sus intereses, hábitos de consumo cultural y niveles de participación, lo que restringe la capacidad de la institución para trabajar su imagen, atraer nuevos públicos y fidelizar a los existentes.

Si bien la Sala cuenta con una comunicación interna organizada y un equipo comprometido, se identificaron limitaciones en los procesos de retroalimentación entre la organización y sus públicos externos, especialmente la audiencia, artistas y productores. La ausencia de mecanismos sistemáticos para recopilar y analizar esta información limita la capacidad de la Sala para fortalecer su imagen institucional y mejorar la experiencia de los distintos públicos. Asimismo, se observa dificultad para atraer ciertos públicos, como adolescentes, debido al desconocimiento de sus preferencias culturales y hábitos de consumo, así como también el alcance de la comunicación para todos los públicos.

Entre las necesidades identificadas, se destaca la de desarrollar una estrategia eficaz que permita recibir retroalimentación valiosa por parte de un público específico (artistas y productores), así como incorporar la perspectiva del público que asiste, de modo que este pueda conocer y valorar el trabajo interno que realiza la organización.

Este Trabajo Final de Grado se sustenta en el diagnóstico de comunicación desarrollado en el año 2025. El presente trabajo se elaboró a partir de una metodología de enfoque cualitativo, de carácter descriptivo, y se aborda desde una perspectiva exploratoria. En la organización se aplicaron como técnicas principales las entrevistas en profundidad y la observación participante, complementadas con el registro sistemático en bitácoras. Estas decisiones metodológicas fueron adoptadas con el objetivo de comprender en mayor profundidad el funcionamiento interno de la Sala, analizar las dinámicas de trabajo entre pares, evaluar la eficacia de los flujos de comunicación y caracterizar la cultura organizacional. Resultó fundamental abordar la organización desde diversas perspectivas vinculadas al ambiente laboral, considerando las necesidades y problemáticas identificadas inicialmente, a fin de delimitar el problema de investigación.

Las entrevistas fueron realizadas a funcionarios de la Sala Zitarrosa pertenecientes a distintas áreas, con el propósito de relevar las necesidades más relevantes en ese momento. A partir del análisis de las mismas, se identificó que la imagen institucional de la Sala constituía un aspecto central, evidenciándose la importancia de comprender cómo estaba siendo percibida y de sistematizar los canales que permitieran relevar dicha percepción. Asimismo, este proceso permitió analizar las formas de comunicación con los distintos públicos y elaborar un mapeo de los mismos. Por otra parte, la revisión documental resultó clave para el desarrollo del diagnóstico. Se analizaron materiales como el Instructivo Técnico, dirigido a artistas y productores que se presentan en la sala, así como contenidos de prensa, redes sociales y opiniones en entornos digitales, con el fin de comprender las respuestas del público y la manera en que la información es presentada en el sitio web institucional. Durante todo el proceso, el registro sistemático de la información en bitácoras y la transcripción de las entrevistas resultaron fundamentales, ya que permitieron relevar y validar datos significativos para el análisis. Posteriormente a cada instancia, se documentó la información relevante en las bitácoras, mientras que las entrevistas fueron grabadas, lo que facilitó la recuperación de detalles descriptivos sobre los públicos en la elaboración del diagnóstico.

Como el objetivo principal de este diagnóstico era identificar y caracterizar los públicos de la Sala Zitarrosa, para posteriormente trabajar en profundidad la imagen organizacional, los autores y temas trabajados en el marco teórico fueron relacionados a: *identidad e imagen organizacional*, abordada a partir de las contribuciones de Pepe, A. I.; *imagen*, desarrollada según la perspectiva de P. Capriotti; y *públicos*, analizados desde las perspectivas de Ferrari y França. La investigación se enmarca dentro del enfoque metodológico propuesto por S. J. Taylor y R. Bogdan, que guía la aproximación teórica y la interpretación de los datos.

Según Ana Isabel Pepe (2011), retomando a Mael y Ashforth, el prestigio externo percibido juega un rol central en este vínculo: cuando los miembros de una organización consideran que esta posee reconocimiento y buena reputación, se fortalece su identificación con ella. Esto impacta directamente en la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional. De este modo, identidad e imagen se encuentran estrechamente relacionadas: la primera se construye desde el interior de la organización, mientras que la segunda se configura en la mente de los públicos, en un proceso dinámico de interacción.

Para Pablo Capriotti (2009), la imagen corporativa es el lugar que una organización ocupa en la mente de sus públicos. No se trata solo de visibilidad, sino de posicionamiento significativo.En este sentido, para que una organización logre diferenciarse, debe construir una propuesta de valor clara y coherente que exprese su identidad. Esta diferenciación es clave en contextos competitivos, ya que permite generar reconocimiento, confianza y preferencia. La gestión estratégica de la imagen implica alinear lo que la organización es (identidad), lo que comunica

(mensajes) y lo que los públicos perciben (imagen), buscando coherencia y consistencia en el tiempo. Los públicos son los distintos grupos de interés que se relacionan con la organización y que pueden influir o verse afectados por sus acciones. Su correcta identificación y análisis resulta fundamental para una gestión comunicacional efectiva.

La clasificación propuesta por María Aparecida Ferrari y Fabio França (2011) permite ordenar a los públicos según su nivel de importancia, participación e influencia. Este enfoque facilita el mapeo estratégico, ayudando a priorizar acciones y diseñar mensajes específicos para cada grupo.Comprender a los públicos no solo implica identificarlos, sino también analizar sus expectativas, necesidades y percepciones, ya que son actores clave en la construcción de la imagen organizacional.

Desde la gestión, se reconoce la existencia de diversos tipos de públicos vinculados a la Sala Zitarrosa. Dentro del público general, la Sala ha desarrollado distintos ciclos que buscan ofrecer actividades o espectáculos diversos e inclusivos. Cada uno de estos ciclos involucra tres públicos principales: artistas, audiencia y productores -representantes. Entre los ciclos se encuentran Jarana, Marea, Cauce y Volvé a tu casa. Además, la Sala implementa diferentes programas, como Guitarra Negra y Crece desde el pie. A diferencia de un ciclo, que suele ser una serie de eventos temáticos en un período concreto, un programa tiene un alcance más amplio y sostenido en el tiempo, y puede abarcar distintos ciclos o actividades dentro de sí.

Por otra parte, se identifican otros públicos específicos, entre los que se incluyen la Comisión de Niños y Niñas, los aficionados al cine, los funcionarios de la Sala, las dependencias institucionales, en particular la Intendencia de Montevideo, de la cual depende y los sponsors que contribuyen a la sostenibilidad del proyecto cultural.

A pesar de que la organización procura llegar al mayor número posible de públicos, enfrenta ciertos obstáculos para lograrlo. Aún resulta complejo captar la atención del público adolescente, debido al desconocimiento de sus intereses y preferencias culturales. Por otra parte, alcanzar a personas de bajos recursos también supone un desafío: si bien se organizan eventos gratuitos con el objetivo de promover la participación de todos los sectores, no todas las personas tienen incorporado el hábito o el gusto por las actividades culturales, ya sea por su contexto socioeconómico o por la educación recibida. Finalmente, tampoco es sencillo atraer a públicos de alto poder adquisitivo, dado que muchos residen lejos de la Sala y no manifiestan un interés particular en sus propuestas.

CICLOS	**Descripción**
Cápsulas Electrónicas	La Sala Zitarrosa, reconociendo la importancia de generar un espacio que otorgue visibilidad a la música electrónica creada por mujeres, impulsa junto a Ronda de Mujeres un ciclo inédito que abre nuevas oportunidades tanto para este género como para las artistas del panorama musical nacional.
CAUCE	Cauce es un ciclo que tiene como objetivo promover el desarrollo y la interacción musical, ofreciendo oportunidades y visibilidad a artistas de distintos departamentos del país en la capital.
JARANA	Es un ciclo pensado especialmente para niños y niñas a disfrutar de espectáculos, juegos, clown, artes plásticas y música. Fomenta la reflexión y contribuye a su desarrollo integral como personas.
MAREA	Es una propuesta impulsada por la Sala Zitarrosa que busca dar mayor visibilidad y reconocimiento a las mujeres y a las disidencias dentro de los campos de la música y el universo audiovisual. Se trata de un ciclo que apuesta a una programación anual con criterios de equidad, convirtiéndose en un espacio de referencia a nivel regional.
Volvé a tu casa	Se trata de un ciclo especial en el que la Sala Zitarrosa invita a destacadas

Tabla 2. Programas de la Sala Zitarrosa. Elaboración propia.

Otros públicos	
CINE	Si bien su público principal está compuesto por cinéfilos y personas adultas mayores, la programación también incluye propuestas destinadas a las infancias, como *Crece desde el pie*, y contenidos pensados especialmente para un público femenino, como *Marea*. Así como también, se destaca por promover estrenos de cine nacional uruguayo.
Comisión de Niños y Niñas	En el año 2025 se impulsó por primera vez la comisión de niños y niñas de la Sala Zitarrosa, dirigida a infancias entre 8 y 12 años, a través de una convocatoria en redes sociales en la que las familias pudieron inscribir a sus hijos e hijas. Busca acercar a niños y niñas al funcionamiento integral de la Sala, brindándoles la oportunidad de conocer cómo se organiza y desarrolla la actividad cultural, a través de distintas propuestas y talleres. Esta propuesta busca incentivar el interés por la cultura desde la infancia, con el propósito de que, en el futuro, esos niños y niñas mantengan un vínculo activo y se acerquen más a las propuestas culturales durante la adolescencia.

Tabla 3. Otros públicos. Elaboración propia.

Tabla 2. Programas de la Sala Zitarrosa. Elaboración propia.

Otros públicos	
CINE	Si bien su público principal está compuesto por cinéfilos y personas adultas mayores, la programación también incluye propuestas destinadas a las infancias, como *Crece desde el pie*, y contenidos pensados especialmente para un público femenino, como *Marea*. Así como también, se destaca por promover estrenos de cine nacional uruguayo.
Comisión de Niños y Niñas	En el año 2025 se impulsó por primera vez la comisión de niños y niñas de la Sala Zitarrosa, dirigida a infancias entre 8 y 12 años, a través de una convocatoria en redes sociales en la que las familias pudieron inscribir a sus hijos e hijas. Busca acercar a niños y niñas al funcionamiento integral de la Sala, brindándoles la oportunidad de conocer cómo se organiza y desarrolla la actividad cultural, a través de distintas propuestas y talleres. Esta propuesta busca incentivar el interés por la cultura desde la infancia, con el propósito de que, en el futuro, esos niños y niñas mantengan un vínculo activo y se acerquen más a las propuestas culturales durante la adolescencia.

Tabla 3. Otros públicos. Elaboración propia.

Vínculo con otras organizaciones

La Sala Zitarrosa cuenta con apoyo institucional y económico de la Intendencia de Montevideo, así como con la colaboración del Departamento de Cultura y del Departamento de Género, aunque su gestión es autónoma.

También recibe apoyo del *"círculo de empresas amigas*", como ellos mismos lo denominan, donde se encuentran auspiciantes reconocidos como Renner, LG, Anglo, XION, Municipio B como alianza, Ceibal, INAU, ACAU, AGADU, Lokotas, Embajada de Brasil y Embajada de Colombia en Uruguay. Por otro lado, brindan apoyo la Fundación Itaú, Esplendor, Cooparte, Paseo Centro, Embajada de la República Argentina, Embajada de Suiza, Embajada de Corea y Embajada de Francia en Uruguay. Las embajadas brindan apoyo mutuo y alianzas.

A partir de la información recabada mediante entrevistas, observaciones y la participación en diversas instancias organizacionales, se evidenció la importancia de profundizar en el conocimiento de los públicos como insumo central para la construcción de la imagen institucional. En este sentido, resulta fundamental reconocer y segmentar a los públicos a partir de variables sociodemográficas, así como identificar los canales de comunicación más adecuados para cada uno. Del mismo modo, comprender los vínculos que estos establecen con la Sala Zitarrosa permite analizar cómo dichas relaciones inciden en su posicionamiento y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

El eje de trabajo estuvo centrado en el estudio y análisis de los públicos de la Sala, en tanto la retroalimentación por parte del público del centro cultural fue identificada como un aspecto prioritario por el equipo de la institución. A partir del diagnóstico, se realizaron ciertas observaciones:

a. El análisis realizado permite concluir que los públicos de la Sala Zitarrosa son variados, tanto en características sociodemográficas como en intereses culturales. Los ciclos y programas de la Sala (Jarana, Marea, Cauce, Cápsulas Electrónicas, Crece desde el pie, Guitarra Negra, entre otros) articulan tres públicos principales: artistas, audiencia y productores/representantes, cada uno con necesidades, expectativas y formas de vincularse con la institución.
b. La articulación entre artistas, audiencia y productores constituye el eje central de su dinámica, sostenida por un equipo técnico comprometido y una estructura institucional sólida.
c. Se concluye e identifica que la Sala Zitarrosa cuenta con una amplia diversidad de públicos, provenientes de distintos ámbitos y motivaciones: asistentes habituales a sus ciclos y programas, turistas, vecinos del entorno barrial y personas interesadas en la cultura en general. Aunque la relación entre la Sala, los artistas y los productores es fluida y se caracteriza por el trabajo colaborativo y el reconocimiento mutuo expresado en frecuentes

devoluciones y agradecimientos, se considera necesario avanzar hacia una sistematización de estos vínculos mediante un plan estratégico de comunicación. Este plan permitiría generar nuevos insumos para la gestión, fortalecer la relación con los distintos públicos y optimizar los procesos internos de la organización.

d. Se identifica una brecha en la comunicación y retroalimentación entre la Sala y sus públicos externos, lo que pone de manifiesto la necesidad de avanzar hacia una comprensión más integral de las audiencias.

A partir del análisis realizado, se sugiere profundizar en la comprensión y participación de los públicos mediante estrategias que promuevan la escucha activa, la evaluación continua y la construcción de comunidad en torno a la Sala Zitarrosa. En este sentido, resulta pertinente implementar herramientas de diagnóstico como cuestionarios o encuestas breves al finalizar los espectáculos, tanto de manera presencial como digital, para relevar el grado de satisfacción, las expectativas y los intereses del público asistente. Estas instancias podrían complementarse con grupos focales o entrevistas en profundidad que permitan obtener una mirada cualitativa sobre la experiencia cultural, el vínculo emocional con la Sala y las percepciones sobre su programación.

Asimismo, se recomienda generar espacios de encuentro entre artistas, público y equipo de gestión, a través de reuniones o charlas posteriores a los eventos, que posibiliten el intercambio directo y la reflexión conjunta sobre los procesos artísticos. Este tipo de iniciativas contribuye a fortalecer la relación entre creadores y espectadores, y refuerza la identidad de la Sala como un espacio de diálogo y participación cultural.

Por otra parte, resultaría enriquecedor desarrollar un programa de fidelización, por ejemplo, una “Comunidad Zitarrosa” que ofrezca beneficios, información anticipada y actividades exclusivas para los asistentes más recurrentes, incentivando la pertenencia y continuidad del vínculo. A su vez, se sugiere ampliar las estrategias de comunicación y difusión, combinando redes sociales, boletines electrónicos y cartelería en espacios públicos, con un lenguaje accesible e inclusivo que refleje la diversidad de públicos que la Sala busca convocar.

Finalmente, se plantea la importancia de establecer un sistema de evaluación permanente que permita medir la evolución de los públicos, su nivel de participación y la efectividad de las acciones implementadas. Esta mirada integral contribuiría a consolidar a la Sala Zitarrosa no solo como un referente artístico, sino también como un espacio vivo de encuentro ciudadano, en el que la diversidad cultural sea comprendida, acompañada y celebrada como parte esencial de su identidad institucional.

2.2 Trabajo Final de Grado: ***El "caso garrafa": Consecuencias en la imagen del Club Atlético Peñarol para los hinchas montevideanos.***

El Club Atlético Peñarol es una institución deportiva uruguaya fundada en 1891 por iniciativa de trabajadores y empleados de la compañía ferroviaria Central Uruguay Railway Company de Montevideo. Desde sus orígenes ha abarcado distintas disciplinas como ciclismo, baloncesto, atletismo y fútbol, sin embargo, esta última se convirtió en su principal actividad, otorgándole un amplio reconocimiento tanto a nivel nacional como uno de los dos clubes más importantes del país como internacional.

El club registra un historial significativo de episodios de violencia que, en la última década, han adquirido gran repercusión mediática debido al aumento tanto en la frecuencia como en la gravedad de los hechos.

El trabajo final de grado busca investigar la imagen e identidad del Club Atlético Peñarol, después de haber pasado por varias crisis hasta desatar en el ‘’caso garrafa’’, hecho ocurrido el 27 de noviembre de 2016, hinchas "aurinegros" arrojaron una garrafa de 13 kilos desde la Tribuna Ámsterdam hacia el exterior del estadio. La garrafa cayó sobre un funcionario de la Guardia Republicana y su perro. Además de la suspensión del partido se sancionó a Peñarol, dándole el partido como ganado a Nacional, un partido más a puertas cerradas (ante River Plate) y una multa de 800 UR.

En este trabajo el objetivo es Indagar el impacto que tuvo el suceso de violencia que se conoció popularmente como el "caso de la garrafa" en el contexto de los episodios de violencia ocurridos en el Campeonato Uruguayo de Fútbol 2016, en la imagen organizacional del Club Atlético Peñarol frente a sus hinchas montevideanos.

2.3 Trabajo Final de Grado: ***Fundación Canguro: Construcción de una imagen organizacional.***

El trabajo final de grado surge del interés por investigar la imagen organizacional, que proyecta ante sus públicos y la sociedad. Fundación Canguro, una organización sin fines de lucro cuyo propósito principal es brindar contención y nutrición afectiva a recién nacidos y bebés de hasta tres meses que, por diversas razones, deben permanecer internados en el Hospital Pereira Rossell. Estos niños provienen de contextos sociales y familiares vulnerables, carecen del cuidado necesario y se encuentran a la espera de una resolución judicial que determine si regresarán con su familia de origen, serán trasladados a un Centro de Protección del INAU o dados en adopción.

La organización, fundada el 19 de julio de 2016, cuenta con profesionales de la salud como psicólogos, psicomotricistas y con unos 400 voluntarios que brindan

atención y afecto continuo a los recién nacidos. Actualmente, más de 2000 personas integran la lista de espera para sumarse a esta labor solidaria.

Resulta pertinente indagar qué imagen proyecta la organización hacia sus públicos y la sociedad, considerando su labor de acompañamiento a recién nacidos y el vínculo afectivo y emocional que establecen con ellos, el cual fortalece aspectos fundamentales de la nutrición afectiva, como la seguridad y la autoestima.

Desde ese enfoque, se busca describir la imagen institucional de la Fundación Canguro, identificar sus principales características, relacionarlas con sus públicos e integrar los materiales comunicacionales que hayan contribuido a su desarrollo, aportando así al fortalecimiento de su potencial institucional.

2.4 Artículo: "*Nestlé y su polémica crisis con Greenpeace".*

Desde la perspectiva de la imagen organizacional, el caso de Nestlé es especialmente interesante porque muestra cómo la percepción que tienen los públicos sobre una organización puede verse afectada por acciones que contradicen los valores que la empresa comunica.

La imagen organizacional se construye a partir de las percepciones, experiencias y opiniones que los distintos públicos desarrollan sobre una organización. En el caso de Nestlé, la empresa proyectaba una imagen asociada a la calidad, la confianza y la responsabilidad social. Sin embargo, las denuncias sobre el uso de aceite de palma proveniente de zonas vinculadas a la deforestación generaron una contradicción entre la imagen que la organización deseaba transmitir y las prácticas que los públicos percibían que estaba llevando adelante.

La difusión de la campaña de Greenpeace contribuyó a instalar una imagen negativa de la empresa, asociándose con la destrucción ambiental y la pérdida del hábitat de especies en peligro de extinción. Como consecuencia, numerosos consumidores comenzaron a cuestionar la responsabilidad ambiental de la marca y su compromiso ético.

Además, la reacción inicial de Nestlé en redes sociales agravó la situación. Los intentos de eliminar contenidos críticos y las respuestas confrontativas hacia los usuarios fueron interpretados como una falta de transparencia y de disposición al diálogo. Esto fortaleció la percepción negativa y amplifica el alcance de la crisis.

Desde el análisis de la imagen organizacional, puede afirmarse que la crisis se produjo por una brecha entre la identidad organizacional (lo que la empresa dice ser y los valores que comunica) y la imagen percibida por sus públicos. Cuando los consumidores observaron prácticas que consideraban incompatibles con los valores de responsabilidad y sostenibilidad que Nestlé promovía, la imagen de la organización se deterioró.

Posteriormente, la empresa implementó medidas orientadas a mejorar el control de su cadena de suministro y a garantizar un abastecimiento más sostenible. Estas acciones buscaron reconstruir la confianza de los públicos y recuperar una imagen coherente con los valores que la organización pretendía proyectar.

Como conclusión, el caso demuestra que la imagen organizacional no depende únicamente de la comunicación institucional, sino también de la coherencia entre el discurso y las acciones de la empresa. Cuando existe una contradicción entre ambos aspectos, los públicos pueden modificar rápidamente sus percepciones, afectando la reputación y la legitimidad de la organización.

2.5 Trabajo Final de Grado: "*Chatbot para la educación: un asistente conversacional sobre inteligencia artificial*".

Como antecedente relevante, se identificó un Trabajo Final de Grado de la carrera de Ingeniería en Computación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República, centrado en el desarrollo de un chatbot basado en inteligencia artificial generativa para apoyar a docentes interesados en comprender e incorporar estas tecnologías en sus prácticas educativas. El sistema fue desarrollado mediante grandes modelos de lenguaje (LLM) e integrado con una arquitectura de Generación Aumentada por Recuperación (RAG), utilizando un repositorio de contenidos especializados para respaldar las respuestas generadas.

La evaluación del chatbot incluyó pruebas técnicas, análisis de interacciones reales y validación con usuarios, permitiendo optimizar tanto la calidad de las respuestas como la experiencia de uso. Los resultados demostraron que este tipo de herramientas puede facilitar el acceso a información especializada, ofrecer respuestas contextualizadas y mejorar la interacción entre usuarios y sistemas digitales. Si bien el proyecto se desarrolló en un contexto educativo, constituye un antecedente relevante para la presente propuesta, al evidenciar el potencial de los chatbots basados en inteligencia artificial como herramientas de comunicación e información aplicables a distintos ámbitos organizacionales.

2.6 Trabajo Final de Grado: "*Entre la palabra compartida y la acción colectiva. Comunicación interna en la Red de Escenarios Populares.*"

Entre los antecedentes relevantes para este trabajo se encuentra el Trabajo Final de Grado desarrollado en 2025 junto a la Red de Escenarios Populares, cuyo objetivo fue fortalecer la comunicación interna de la organización mediante la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC). A partir de un diagnóstico comunicacional realizado en 2024, el equipo identificó diversas dificultades vinculadas a la circulación de la información entre los integrantes de la Red.

La investigación concluyó que la comunicación interna constituía uno de los principales desafíos de la organización. Entre los problemas detectados se

encontraba la utilización de WhatsApp como canal central para compartir información relevante, como actas de reuniones y documentos de gestión, lo que dificulta su acceso y organización. Asimismo, se observó una escasa circulación de información entre los representantes de cada escenario y el resto de sus integrantes, limitando el alcance de los intercambios generados en las reuniones mensuales.

Como respuesta a estas necesidades, una de las acciones implementadas fue la realización de un Taller de Herramientas Digitales, orientado a capacitar a los integrantes de la Red en el uso de Gmail, Google Drive y Google Meet. La propuesta buscó promover una comunicación más organizada, formal y estratégica, incorporando herramientas que complementaran el uso cotidiano de WhatsApp y facilitaran la gestión colectiva de la información. Este antecedente resulta de especial interés para el presente trabajo, ya que evidencia la importancia de diseñar estrategias y herramientas comunicacionales que contribuyan a mejorar los procesos de intercambio, participación y acceso a la información dentro de organizaciones culturales y comunitarias.

capítulo 3

definición del problema



CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se propone como un insumo estratégico para el fortalecimiento de la imagen organizacional y el vínculo de la institución con sus públicos, constituyendo una etapa previa para el diseño de un plan estratégico de comunicación.

La ausencia de mecanismos sistemáticos para relevar y analizar la retroalimentación de los públicos de la Sala Zitarrosa constituye un problema comunicacional, en tanto impide conocer de manera integral cómo la institución es percibida por sus audiencias y qué aspectos de la experiencia de los públicos influyen en la construcción de su imagen organizacional.

La necesidad prioritaria de la Sala Zitarrosa, desde el inicio del proceso de trabajo, radica en la ausencia de un mecanismo formal y sistemático para relevar, organizar y analizar la retroalimentación de sus públicos estratégicos: artistas, productores y audiencias. Esta carencia limita la posibilidad de contar con información estructurada que permita comprender en profundidad las percepciones, expectativas y valoraciones que inciden en la construcción de su imagen institucional.

En una primera etapa, resultó imprescindible desarrollar un diagnóstico orientado a identificar y caracterizar a dichos públicos: quiénes son, cuáles son sus perfiles sociodemográficos, en qué espacios interactúan con la institución, tanto presenciales como digitales, cuáles son sus prácticas de consumo cultural y de qué manera se vinculan con la Sala. Este relevamiento permitió delimitar con mayor precisión los segmentos involucrados y comprender las dinámicas de relación existentes.

Superada esa instancia descriptiva, emerge con mayor claridad el problema raíz de la investigación: la ausencia de un sistema formal para relevar y analizar la retroalimentación de artistas, productores y audiencias de la Sala Zitarrosa. Es decir, más allá de conocer quiénes son y cómo se relacionan con la institución, el desafío central consiste en diseñar e implementar un dispositivo metodológico que permita recopilar, ordenar, analizar y utilizar estratégicamente la información proveniente de dichos públicos, transformando sus aportes en insumos para la toma de decisiones y el fortalecimiento de la imagen institucional.

Si bien los distintos públicos pueden aportar miradas críticas y valiosas, la incorporación de una perspectiva juvenil permite ampliar las interpretaciones sobre las propuestas culturales.

objetivos capítulo 4



CAPÍTULO 4: OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es aportar al fortalecimiento de la imagen de Sala Zitarrosa mediante un plan estratégico de comunicación.

Para alcanzar dicho objetivo, se establecen los siguientes objetivos específicos:

a. Determinar cuál es la estrategia más eficaz para la sistematización de la retroalimentación de los públicos de la Sala Zitarrosa.
b. Identificar los recursos, dispositivos y canales de comunicación ya existentes en la Sala Zitarrosa que puedan ser utilizados como herramientas para la recolección de información proveniente de sus públicos.
c. Caracterizar la imagen de Sala Zitarrosa.
d. Diseñar un plan estratégico de comunicación para la Sala Zitarrosa e implementar cuatro de sus acciones.
e. Generar información relevante a partir de la retroalimentación de los públicos que contribuya a la mejora continua de la gestión cultural.

diseño metodológico
capítulo 5



CAPÍTULO 5: DISEÑO METODOLÓGICO

El presente Trabajo Final de Grado adopta un alcance descriptivo, en tanto parte de un diagnóstico previo que permitió caracterizar los públicos de la Sala Zitarrosa y reconocer rasgos centrales de su imagen institucional. A partir de dicho diagnóstico, el trabajo se orienta a profundizar en la comprensión de la imagen de la Sala, con el objetivo de aportar lineamientos estratégicos para su fortalecimiento. Este capítulo se centra en las metodologías de investigación seleccionadas para la realización de este trabajo. Para ello, se toma como referencia el libro “Metodología de la investigación’’ por Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio.

En este marco, se incorporan instancias de carácter exploratorio, con el fin de indagar dimensiones cualitativas de la imagen institucional que no se agotan en la caracterización de los públicos. Estas instancias permiten relevar percepciones, sentidos y experiencias asociadas a la Sala Zitarrosa, aportando insumos para la construcción de una propuesta comunicacional.

Entre las técnicas utilizadas se destacan las entrevistas en profundidad, orientadas a conocer percepciones y valoraciones sobre la imagen de la Sala; la observación de espectáculos y del uso del espacio, que permite identificar dinámicas de interacción entre la institución y sus públicos. Asimismo, para la elaboración del presente trabajo se contó con acceso a material institucional proporcionado por la Sala Zitarrosa. Las fotografías utilizadas fueron facilitadas por la institución para fines académicos y cuentan con autorización para su reproducción en este Trabajo Final de Grado.

Experimento en campo

Según Hernández Sampieri (2004), un experimento en campo es un tipo de diseño experimental que se realiza en el contexto natural donde ocurre el fenómeno, y no en un laboratorio, manteniendo igualmente la manipulación deliberada de variables independientes para observar su efecto en una o más variables dependientes.

Un experimento en campo implica la manipulación deliberada de una variable independiente en un contexto real, con el objetivo de analizar relaciones de causalidad entre dicha intervención y las respuestas de los sujetos involucrados. En el ámbito de la comunicación, esta manipulación puede consistir, por ejemplo, en modificar la forma de solicitar feedback al público, como implementar una encuesta mediante código QR en lugar de una solicitud presencial, variar el canal de comunicación utilizado (redes sociales, correo electrónico o cartelería en sala), o alterar el mensaje con el que se convoca a participar. Si bien se procura controlar las variables extrañas en la medida de lo posible, el nivel de control es menor que en los experimentos de laboratorio, dado que la intervención se desarrolla en situaciones reales.

Los experimentos en campo, según este autor, se desarrollan a partir del planteamiento del problema de investigación y la formulación de una hipótesis causal, en la cual se establece una posible relación de causa y efecto entre las variables de estudio. En este marco, se identifican la variable independiente, entendida como aquella que será manipulada por el investigador, y la variable dependiente, sobre la cual se espera observar cambios como resultado de dicha intervención.

A partir de esta definición, se procede a la selección de los grupos de análisis, estableciendo un grupo experimental en el que se aplica el tratamiento y, en la medida de lo posible, un grupo de control que no recibe la intervención, con el fin de facilitar la comparación de resultados. La intervención se implementa en el contexto real donde se desarrolla el fenómeno, procurando no alterar de manera significativa las dinámicas habituales del entorno.

Una vez aplicada la estrategia, se realiza la medición de los efectos mediante la recolección de datos que permitan evaluar los cambios producidos en la variable dependiente. Finalmente, se lleva a cabo el análisis de los resultados con el objetivo de interpretar la información obtenida y determinar si la intervención produjo los efectos esperados.

Un ejemplo de experimento en campo consiste en la implementación de una nueva estrategia de comunicación en un centro cultural, con el objetivo de analizar si dicha intervención contribuye a incrementar la participación del público. Para ello, se comparan los niveles de participación registrados antes y después de la implementación de la estrategia, o bien se contrastan los resultados con los de otro centro cultural similar que no haya aplicado la intervención, lo que permite evaluar el impacto de la intervención en un contexto real.

Métodos de recolección de datos

El enfoque se apoya en procedimientos de recopilación de información que no se encuentran previamente estandarizados ni completamente definidos. Este proceso busca recuperar las miradas y percepciones de las personas participantes, incluyendo emociones, experiencias, prioridades, significados y otros componentes de carácter subjetivo. Asimismo, se consideran relevantes las dinámicas de interacción que se producen entre individuos, grupos y colectivos.

En este marco, la persona investigadora formula interrogantes de carácter abierto y recoge información expresada mediante distintos lenguajes: escrito, oral, no verbal y visual. Por esta razón, el interés central se orienta a comprender las vivencias de los participantes como son experimentadas y significadas por ellos.

Desde esta perspectiva, los datos cualitativos se entienden como descripciones profundas y detalladas de contextos, acontecimientos, personas, interacciones y

comportamientos observados, así como de las expresiones que los acompañan (Sherman y Webb, 1988).

En el caso de dicha institución, la recolección de datos se realizó mediante diversas técnicas que permitieron obtener una visión amplia de la organización y de sus públicos. Entre ellas se emplearon entrevistas semiestructuradas a integrantes de la institución, observaciones participantes en reuniones de coordinación y gestión, así como durante el evento *Marea* realizado en el marco del 8 de marzo. También se llevó a cabo un análisis documental de materiales institucionales, informes de gestión, contenidos de comunicación y documentación interna relevante para la investigación.

Asimismo, se aplicó una encuesta dirigida a los públicos de la Sala con el objetivo de relevar percepciones, niveles de satisfacción, formas de vinculación con la institución y aspectos asociados a su imagen organizacional. El uso de estas técnicas permitió complementar distintas fuentes de información y construir una comprensión más profunda de las dinámicas internas, los procesos comunicacionales y las experiencias de los diferentes actores vinculados a la Sala Zitarrosa.

Además, se dejó elaborado un protocolo para la realización de grupos focales, con el fin de que la institución pueda implementarlo en caso de desear profundizar en el análisis y seguimiento de públicos específicos. Según Hernández Sampieri, el grupo focal constituye una técnica de recolección de datos propia de la investigación cualitativa, que consiste en reunir a un grupo reducido de participantes para discutir en profundidad una temática determinada bajo la coordinación de un moderador. Su principal objetivo es explorar opiniones, percepciones, experiencias, actitudes y significados compartidos a partir de la interacción grupal.

Si bien esta técnica no fue aplicada durante el desarrollo de la presente investigación, se consideró pertinente diseñar un protocolo que pueda servir como herramienta para futuras instancias de consulta y evaluación. De esta manera, la Sala Zitarrosa contará con un instrumento que le permitirá obtener información cualitativa más profunda sobre las experiencias, expectativas y valoraciones de sus públicos, contribuyendo a la toma de decisiones y al fortalecimiento de su vínculo con las audiencias.

Enfoque metodológico cuantitativo

La investigación cuantitativa se caracteriza por la recolección y el análisis de datos numéricos con el objetivo de describir fenómenos, identificar tendencias y establecer relaciones entre variables. Este enfoque busca producir información sistemática y susceptible de ser analizada mediante procedimientos estadísticos, permitiendo obtener resultados comparables y replicables.

susceptible de ser analizada mediante procedimientos estadísticos, permitiendo obtener resultados comparables y replicables.

Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que los estudios cuantitativos parten de preguntas de investigación claramente definidas y utilizan instrumentos estandarizados para recolectar información, entre ellos las encuestas. Estas constituyen una de las técnicas más utilizadas para conocer opiniones, comportamientos, percepciones y características de una población determinada.

En el presente trabajo, la encuesta no tuvo un carácter representativo desde el punto de vista estadístico, ya que su finalidad fue probar el formulario diseñado para que pudiera ser utilizado posteriormente por la Sala Zitarrosa. No obstante, constituyó una herramienta de recolección de datos que permitió conocer las características, los hábitos culturales, las percepciones y los niveles de satisfacción de los públicos vinculados a la institución. La aplicación de este instrumento proporciona información descriptiva relevante para evaluar las acciones implementadas y generar insumos para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento de la comunicación con las audiencias.

Entrevistas en profundidad

En el marco del enfoque cualitativo, se emplearon entrevistas en profundidad como técnica de recolección de datos. Siguiendo los aportes de Hernández Sampieri, este tipo de entrevistas se caracteriza por ser flexible, abierta y orientada a la comprensión detallada de las percepciones, experiencias y significados que los sujetos atribuyen a un fenómeno determinado.

A diferencia de las entrevistas estructuradas propias del enfoque cuantitativo, las entrevistas en profundidad no siguen un cuestionario rígido, sino una guía temática que permite adaptar el diálogo según el desarrollo de la conversación.

En el caso de la Sala Zitarrosa, esta técnica permitió indagar en la visión de los actores institucionales acerca de la identidad, la gestión comunicacional y la imagen organizacional del espacio cultural. A través de una guía temática previamente elaborada (pero adaptable al desarrollo de la conversación) se generó un intercambio dinámico que habilitó repreguntas y profundizaciones.

De este modo, las entrevistas en profundidad contribuyeron a construir una comprensión integral de la imagen de la Sala Zitarrosa desde la perspectiva de quienes forman parte de su estructura organizacional.

Primer encuentro con la Sala Zitarrosa 2026;

El miércoles 25 de marzo se realizó una reunión con el encargado de Comunicación, con el objetivo de informar la continuidad del Trabajo Final de Grado

En este marco, se acordó compartir las acciones para que pudieran ser trasladadas posteriormente.

Asimismo, se informó que actualmente no existe presupuesto destinado a comunicación, lo que condiciona la implementación de las acciones propuestas. En relación con esto, se señalaron posibles limitaciones operativas, como la necesidad de contar con personal para promover determinadas acciones, lo cual no resulta viable en el contexto actual.

En cuanto a las propuestas presentadas, se priorizó el análisis de la implementación de un cuestionario web a través de Google Forms, orientado a la retroalimentación con los públicos. Se discutieron aspectos vinculados a su viabilidad, incluyendo estrategias de incentivo a la participación y posibles dificultades asociadas a su ejecución.

Finalmente, se resolvió avanzar en el desarrollo de esta acción, ajustando su diseño para que sea breve y atractivo, y considerando especialmente su estrategia de difusión, en función de las limitaciones existentes.

Observación participante

La observación participante constituye una de las principales técnicas de la metodología cualitativa. A través de ella, los investigadores se insertan en un escenario determinado y participan, en mayor o menor medida, de las actividades cotidianas que allí se desarrollan. Esta técnica permite registrar y recolectar datos de campo relevantes para la investigación. En este sentido, Taylor y Bogdan (1984), destacan la importancia de registrar la información inmediatamente después de cada observación o interacción, ya sea presencial o telefónica, debido al valor potencial que estos datos pueden adquirir en etapas posteriores del proceso investigativo.

Por su parte, Hernández Sampieri (2004) define la observación participante como una técnica que supone la inserción del investigador en el ambiente natural donde se desarrolla el fenómeno estudiado, con el propósito de comprenderlo desde una perspectiva cercana a la realidad observada.

Las observaciones se realizaron durante distintas instancias de reunión del equipo de la Sala Zitarrosa. La primera correspondió a una reunión de coordinación técnica, en la que participó la totalidad del equipo técnico y se abordaron temas vinculados a la planificación de los próximos espectáculos. La segunda fue una reunión general, que contó con la participación de todo el equipo junto a la Dirección, donde se trataron asuntos más amplios relacionados con la resolución de problemas, la venta de entradas y otros aspectos de gestión organizacional.

La selección de estas instancias respondió a la necesidad de comprender el funcionamiento interno de la Sala, identificando las dinámicas de trabajo entre los

distintos integrantes, la eficacia de los flujos de comunicación y las características de la cultura organizacional.

Complementariamente, se consideró pertinente extender la observación al vínculo que la institución establece con sus públicos en el desarrollo de sus actividades. En este sentido, se planifica asistir a la actividad Marea en el marco del 8 de marzo (8M), con el objetivo de observar las dinámicas de participación, la interacción con los públicos y las manifestaciones simbólicas y comunicacionales presentes en el evento. La intención es realizar una observación directa en el escenario, registrando comportamientos, discursos, elementos identitarios y formas de apropiación del espacio, lo que permitirá complementar la información obtenida a través de otras técnicas.

Esta instancia facilitará una comprensión situada del vínculo entre la institución y sus públicos en un contexto significativo, aportando insumos relevantes para el análisis de la imagen organizacional.

La observación del evento se realizó el 7 de marzo de 2026, en el marco de la sexta edición del ciclo Marea, una propuesta que surge a partir de la escucha de las mujeres y que se construye de forma colectiva con el objetivo de generar espacios de visibilización y participación. Durante la apertura del encuentro se realizaron agradecimientos a artistas, productores, funcionarios de la sala, vecinos y vecinos del barrio, así como a comerciantes que se sumaron a la actividad. El evento incluyó espectáculos de música y cine.

Antes del comienzo se observó a las personas interactuando entre sí en la previa del evento, conversando y recorriendo los distintos espacios de la plaza. El ambiente general era relajado y se percibía como un espacio de encuentro comunitario. También se registró la presencia de prensa cubriendo la actividad. Entre el público se identificó la participación de vecinas organizadas en colectivos ecofeministas, así como familiares y personas cercanas a las artistas que formaban parte de la programación. En algunos momentos también se observaron personas en situación de vulnerabilidad que agitaban o hablaban en voz alta, lo que generó cierta incomodidad en algunas personas del público.

En cuanto a la edad de las personas asistentes, la audiencia estaba compuesta principalmente por personas adultas y mayores, aunque también se registró la presencia de jóvenes. Había pocos niños, aunque se observó la presencia de un bebé y algunas niñas. Respecto al género, se identificó la presencia tanto de mujeres como de varones, con una predominancia de mujeres. Muchas de ellas parecían estar vinculadas al evento como familiares, amigas o parte del entorno cercano de las artistas.

El público se distribuía alrededor de la plaza y del escenario, desplazándose entre los distintos puntos del evento. En el espacio se identificaron artesanos y puestos de

venta con productos vinculados al 8M, así como comerciantes del barrio participando del encuentro. También se encontraba disponible un punto de hidratación para el público. Además, se observó la presencia del Punto Violeta, donde se ofrecía información y materiales de sensibilización sobre violencia de género, como folletos y llaveros. En este espacio se brindaba orientación sobre servicios de apoyo y se difundía el mensaje “No estás sola”, junto con un número de contacto para asistencia.

En relación con la forma de asistencia, muchas personas llegaron acompañadas por amigas, familiares o parejas. En el caso de las artistas, se observó que varias estaban acompañadas por amigas o personas de su entorno cercano.

Durante las presentaciones musicales se registró una interacción activa entre artistas y público. En distintos momentos las artistas invitan a la audiencia a participar, por ejemplo acompañando con palmas durante las canciones. En algunos momentos, especialmente en los estribillos, el público cantaba junto a la artista y algunas personas bailaban mientras se desarrollaba la actuación. Una de las artistas expresó durante su presentación: “No me voy a cansar de agradecer este espacio. Gracias por generar lugares para que haya más pibas en el escenario.”

Por último, se observó cómo la presencia y la organización de la sala modificaron el uso habitual del espacio de la plaza. El evento contó con la participación de funcionarios de la sala identificados con remeras con el logo institucional. Además, la disposición del escenario y del equipamiento técnico transformó temporalmente el espacio para adaptarlo al desarrollo del espectáculo. También se registró la presencia de policías, una ambulancia y personal de

Espectáculo de Maggie Cullen;

Al finalizar el espectáculo de Marea en la Sala Zitarrosa, se observó una experiencia ampliamente positiva por parte del público asistente, evidenciada no sólo en las expresiones de satisfacción y entusiasmo, sino también en la permanencia de numerosas personas en las inmediaciones de la sala durante un tiempo prolongado. Se identificaron grupos conformados por familiares, amigos y parejas que continuaron compartiendo e intercambiando comentarios sobre la experiencia vivida. El ambiente se percibía distendido y agradable, caracterizado por expresiones de alegría, satisfacción y entusiasmo, lo que evidenciaba una valoración positiva tanto del evento como del espacio cultural. Asimismo, se observó una convivencia respetuosa entre los asistentes y una apropiación del espacio que trascendió el momento específico del espectáculo, convirtiendo a la salida en una instancia de encuentro e intercambio social.

Por otra parte, se observó un sector destinado a la comercialización de artículos vinculados a la artista. Una parte importante del público se acercó a este espacio al

finalizar el espectáculo, mostrando interés por adquirir productos relacionados con la cantante.

En cuanto a las características del público, se constató la presencia de personas de distintas edades y perfiles, predominando la asistencia en grupos. Esta diversidad contribuyó a generar un clima inclusivo y cercano, acorde con los valores de acceso y participación cultural promovidos por la Sala. En términos generales, los comportamientos observados evidencian un fuerte nivel de involucramiento del público con la propuesta artística y refuerzan el papel de la Sala Zitarrosa como un espacio que promueve no solo el acceso a la cultura, sino también el encuentro, la socialización y la construcción de vínculos en torno a las experiencias culturales. Asimismo, la experiencia observada contribuye a fortalecer una imagen institucional positiva, asociada a la cercanía con los públicos, la generación de experiencias significativas y la consolidación de un espacio cultural de referencia para la ciudadanía.

marco teórico

capítulo 6

CAPÍTULO 6: MARCO TEÓRICO

El presente trabajo tiene como finalidad analizar la imagen de la Sala Zitarrosa desde un enfoque organizacional. A lo largo del desarrollo se presentarán conceptos clave de esta perspectiva y otros vinculados, entre ellos la comunicación organizacional, la identidad y la imagen de la organización.

6.1 Imagen

La imagen constituye el núcleo del análisis desarrollado en este trabajo. Por ello, resulta necesario iniciar con un recorrido teórico que retome algunos de los principales aportes de Paul Capriotti.

Paul Capriotti (2009) define la imagen corporativa como el espacio que una organización ocupa en la mente de sus públicos: “Si la organización está en la mente de los públicos, existe; y si no, no existe” (p.12). Desde esta perspectiva, la imagen no es un elemento superficial, sino una condición de existencia simbólica.

Sin embargo, no es sencillo lograr ese posicionamiento. Para ocupar un lugar destacado en la percepción de los públicos, la organización debe contar con un diferencial que refleje su identidad propia y la distinga de otras, generando valor para los públicos y para sí misma.

Es este valor diferencial el que permite a la organización obtener beneficios y tomar decisiones más acertadas. Según Capriotti, comprender y gestionar este proceso es clave para el éxito organizacional, ya que la imagen corporativa no solo refleja cómo es percibida la organización, sino que también incide directamente en su capacidad de actuación y en sus resultados. Desde esta perspectiva organizacional, la imagen se entiende como la representación mental que los públicos elaboran a partir de los valores, sus vínculos y el comportamiento que la organización transmite. Esta representación surge de las experiencias directas o indirectas con los recursos ofrecidos, así como del conocimiento acumulado sobre la organización. Al ser una construcción externa, puede manifestarse de manera positiva o negativa. La gestión de una imagen favorable adquiere especial relevancia, dado que permite a la organización posicionarse, diferenciarse y alcanzar una reputación reconocida socialmente.
La Sala Zitarrosa, en tanto espacio cultural de referencia, posee una imagen favorable que se sostiene en el tiempo y se transforma de manera constante, adaptándose a las dinámicas del contexto contemporáneo para reafirmar su rol. En este sentido, es imprescindible gestionar y reforzar dicha imagen, ya que de ella depende en gran medida la posibilidad de construir un vínculo auténtico y significativo con sus públicos.

Por su parte, Costa (1987) agrupa distintas expresiones, vinculadas al concepto de imagen, entre ellas: imagen gráfica, imagen visual, imagen material, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa e imagen global.

Para este autor, la imagen corporativa refiere a la percepción general que los públicos construyen acerca de los productos, actividades y comportamientos de una organización. Si bien se utilizan diversas denominaciones (imagen global, integral o de marca empresarial) la dificultad no radica en la multiplicidad de términos, sino en el uso impreciso que suele hacerse de ellos.

En este marco, resulta fundamental delimitar el concepto de imagen corporativa no desde su etimología, sino desde su significado y alcance dentro de la comunicación organizacional.

Concepciones teóricas de la imagen

En las definiciones examinadas se identifica una noción común sobre la imagen, entendida como una representación de un objeto real que opera como sustituto de este. Sin embargo, dicha idea de representación ha sido interpretada de distintas maneras por los autores que abordan el tema en el ámbito empresarial. En función de ello, resulta pertinente organizar las posturas teóricas según la concepción que cada autor adopta respecto a la imagen, lo que permite reconocer las principales corrientes existentes dentro de este campo de estudio.

De este modo, tal como se señala en un trabajo previo (Capriotti, 1992: 23-26), estas interpretaciones pueden agruparse en tres enfoques principales: a) la imagen como ficción, b) la imagen como ícono y c) la imagen como actitud.

a) **La imagen como ficción**

Se concibe como la “apariencia de un objeto o de un hecho”, es decir, como un acontecimiento ficticio que funciona como reflejo manipulado de la realidad. Desde este enfoque, la imagen sería una construcción artificial mediante la cual las organizaciones buscan presentarse de manera diferente a lo que realmente son, proyectando una versión intencionalmente modificada de sí mismas.

Esta perspectiva no solo aparece en el ámbito profesional, sino también en ciertos sectores académicos.

b) La imagen como ícono

Se define como una “representación icónica de un objeto” que no se encuentra presente a los sentidos. Aquí la imagen se configura como una puesta en escena actual y vivencial de un objeto o persona.

Este enfoque se vincula directamente con los elementos de la identidad visual de la organización: símbolo o figura icónica, logotipo, tipografía corporativa y colores institucionales. En este sentido, la imagen no se limita al ícono, sino que incluye los significados simbólicos asociados a él.

c) La imagen como actitud

Aunque no desarrollada en profundidad en el fragmento, este enfoque entiende la imagen como una disposición mental relativamente estable que los públicos construyen hacia la organización, integrando creencias, emociones y predisposiciones conductuales.

Niveles de imagen

Un aspecto importante a considerar es que los distintos públicos de una empresa no construyen una única imagen homogénea, sino que pueden referirse a diferentes objetos y niveles de la organización. Estos pueden abarcar desde la empresa en su conjunto y sus marcas, hasta dimensiones supra organizacionales, como el sector al que pertenece o el país de origen. En este sentido, es posible identificar diversos niveles de imagen dentro del ámbito empresarial.

Entre ellos se distinguen: la imagen de producto genérico, la imagen de marca de producto o servicio, la imagen corporativa o de marca corporativa, la imagen del sector empresarial y la imagen de país. Esta clasificación no tiene una jerarquía de importancia, sino que propone una estructura integradora de las distintas imágenes que intervienen en la percepción de una organización, que van desde lo particular (como los productos) hasta lo más global (como la imagen del país).

La imagen de producto genérico se refiere a la percepción que los públicos tienen sobre un producto o servicio en términos generales, independientemente de la empresa o la marca que lo comercialice.

Por su parte, la imagen del sector empresarial alude a la representación que los públicos construyen sobre el conjunto de empresas que integran un determinado sector. Esta imagen influye directamente en la percepción de cada organización que lo compone. Así, una valoración negativa del sector puede afectar la imagen de una empresa, aun cuando ésta desarrolle adecuadamente sus acciones y estrategias.

La imagen de país se vincula con las asociaciones mentales que se realizan respecto a una nación determinada, más allá de que dichas representaciones se basen en atributos reales o simbólicos. Al igual que la imagen sectorial, la imagen del país incide positiva o negativamente en la percepción de las organizaciones que comparten ese origen

.

6.2 Estrategias de comunicación centradas en el producto.
Luis Bassat en ‘’El libro rojo de la publicidad’’ afirma lo siguiente:

> Que alguien crea en nuestro producto y lo compre una vez significa que empieza a prestarnos su confianza, pero nos obliga a no defraudarla. Precisamente se ha demostrado, a base de investigaciones, que cuando alguien compra un producto una vez se pone en mejor disposición a prestar su atención a la publicidad sobre este producto, porque siente una imperiosa necesidad de demostrarse a sí mismo que la elección ha sido acertada, y que merece la pena usar el producto. El proceso de confianza no ha hecho más que empezar. (Bassat, 2002, p. 23).

En este sentido, lo expuesto puede vincularse con la relevancia de la imagen corporativa en las organizaciones. La primera experiencia de consumo no solo inaugura un vínculo de confianza incipiente, sino que también configura expectativas que deben ser sostenidas en el tiempo. Por ello, resulta fundamental para las organizaciones conocer y analizar las percepciones, opiniones y valoraciones de sus públicos, con el fin de evitar la disonancia entre lo prometido y lo experimentado. De este modo, la gestión estratégica de la imagen corporativa contribuye a consolidar la confianza inicial y a fomentar procesos de fidelización a largo plazo.

El producto, la estrella de la comunicación.

El autor plantea que el producto debe ser el punto de partida de toda estrategia publicitaria, ya que es aquello que tiene la capacidad de satisfacer necesidades humanas, de forma directa o indirecta. En este sentido, recuerda que la función principal de la publicidad es, precisamente, vender ese producto, aunque muchas veces se pierda de vista esta idea.

Sostiene que el éxito o el fracaso de una campaña depende en gran medida del producto, por lo que conocerlo en profundidad es una condición básica. Además, afirma que resulta más efectivo adaptar el producto a lo que el consumidor necesita que intentar modificar las preferencias del público.

En esta línea, introduce un principio clave: antes de invertir en publicidad, lo más rentable es mejorar el producto. Considera que todas las empresas deberían

destinar sus primeros esfuerzos a optimizar lo que ofrecen, ya que incluso pequeñas mejoras pueden marcar una gran diferencia en los resultados.

El autor también subraya que la calidad del producto es determinante: uno bueno puede sostenerse incluso con una comunicación limitada, mientras que uno deficiente difícilmente tenga éxito, por más inversión publicitaria que tenga. Por eso, enfatiza la importancia de trabajar con productos en los que se pueda confiar, tanto por una cuestión ética como estratégica.

Asimismo, destaca que hoy es fundamental creer en lo que se comunica, y que uno de los aspectos más importantes es la relación entre precio y calidad, ya que de allí surgen muchos de los argumentos de venta. La tarea del publicitario consiste en identificar esos atributos diferenciales que hacen al producto atractivo frente a la competencia.

En cuanto a la creatividad, señala que no debe limitarse a la comunicación, sino que debe estar presente desde el propio diseño del producto. La función principal de la publicidad no es “disfrazar” lo que se vende, sino transmitir de manera clara y efectiva sus ventajas reales.

Finalmente, el autor retoma la idea de que una campaña debe centrarse en una propuesta de valor clara y distintiva. En lugar de saturar al consumidor con múltiples atributos, resulta más eficaz destacar un único beneficio relevante. Incluso cuando no existen grandes diferencias con la competencia, es posible construir una estrategia a partir de alguna característica que, aunque compartida, no haya sido suficientemente comunicada.

6.3 Públicos

En una etapa inicial, se recurrió a estos autores como marco teórico de referencia, con el propósito de establecer una base conceptual que orientara el análisis para la identificación y caracterización de los públicos de la organización.

Ferrari y França (2011) clasifican los públicos en esenciales y no esenciales. Los esenciales son aquellos indispensables para la existencia y funcionamiento de la organización. Se dividen en constitutivos, que posibilitan su creación y continuidad al aportar recursos y asumir riesgos (accionistas, socios, autoridades), y no constitutivos, que no intervienen en su constitución, pero sí en su viabilidad y mantenimiento, como clientes, usuarios o alumnos. Dentro de estos últimos se distinguen públicos primarios, de los que depende directamente la concreción del proyecto organizacional, y secundarios, cuya vinculación es más sustituible.

Por su parte, los públicos no esenciales se configuran como redes de interés específico que actúan desde el entorno externo e influyen en la organización de manera indirecta. Incluyen redes de consultoría y promoción, sectores asociativos,

sindicales y comunitarios. Asimismo, se contemplan las redes de interferencia, tales como la competencia, los medios de comunicación y los grupos ideológicos o de activismo, cuyo poder de influencia puede impactar positiva o negativamente en la imagen y el posicionamiento institucional.

6.4 Stakeholders.

Desde el enfoque de los stakeholders, desarrollado por Freeman, un stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de una organización. Esta definición amplía la concepción tradicional de la empresa, que se limitaba a la relación entre proveedores, productores y clientes, e incorpora a actores como empleados, clientes, proveedores, accionistas, entidades financieras, gobiernos, medios de comunicación, sindicatos, comunidades locales y grupos ambientalistas, entre otros.

Freeman sostiene que el entorno empresarial contemporáneo es complejo, dinámico y turbulento, por lo que la gestión estratégica no puede reducirse a la maximización del beneficio para los accionistas. Por el contrario, propone que el éxito organizacional a largo plazo depende de la capacidad de crear valor para múltiples partes interesadas y de equilibrar sus diversos intereses. En este sentido, la gestión estratégica debe entenderse como un proceso orientado a alinear y articular las relaciones con los distintos stakeholders.

Este enfoque no sólo redefine el propósito de la empresa, sino que también exige responsabilidad frente a un conjunto amplio de actores y proporciona un marco más integral para enfrentar los desafíos sociales, políticos y económicos del entorno actual. Asimismo, el autor enfatiza que no basta con reconocer la existencia de los stakeholders, sino que es necesario desarrollar procesos organizacionales que incorporen sistemáticamente sus intereses en la toma de decisiones y en la planificación estratégica.

6.5 Planificación estratégica:

Para abordar la Imagen Organizacional de manera efectiva, es esencial desarrollar una planificación estratégica:

Mintzberg, H (1993) critica la idea clásica de que la estrategia es un plan súper estructurado hecho por la alta dirección y listo, sino como un proceso dinámico. Mientras la estrategia establece una orientación general y de largo plazo hacia determinados objetivos, la táctica implica ajustes de corto plazo que surgen a partir de la interacción con el entorno y las situaciones concretas que enfrenta la organización.

En este sentido, las tácticas funcionan como realineamientos flexibles que permiten adaptar la acción a nuevas circunstancias, sin perder la coherencia con el propósito estratégico. La diferencia entre estrategia y táctica no depende exclusivamente del

nivel jerárquico, sino de la perspectiva desde la cual se analicen las decisiones. Tanto los niveles superiores como los intermedios participan en la formulación de estrategias y en la implementación de acciones tácticas.

De este modo, la planificación estratégica no es un proceso rígido ni exclusivamente vertical, sino una práctica continua que convive con ajustes tácticos en todos los niveles de la organización.

En *La imagen corporativa en el siglo XXI*, Joan Costa sostiene que la comunicación organizacional no debe reducirse a acciones instrumentales o meramente operativas, sino que constituye una función estratégica integrada a la conducción de la organización. Desde esta perspectiva, toda organización se comunica de manera constante, incluso cuando no existe una intención explícita de hacerlo.

Asimismo, el autor plantea que la imagen corporativa no es un elemento que la empresa “produce” directamente, sino una representación que se configura en la mente de los distintos públicos a partir de sus percepciones y experiencias. Por ello, la planificación estratégica en comunicación debe fundamentarse en la identidad corporativa, entendida como la esencia y los rasgos distintivos de la organización.

En este marco, la comunicación se concibe como un sistema integral que articula cultura organizacional, comportamientos institucionales y discursos, generando coherencia entre lo que la organización es, lo que hace y lo que expresa.

Este enfoque dialoga con la propuesta de Henry Mintzberg, quien entiende la estrategia como una orientación de largo plazo que convive con ajustes tácticos surgidos de la interacción con el entorno. Así, mientras Costa enfatiza la necesidad de una base identitaria sólida para orientar la comunicación estratégica, Mintzberg aporta la idea de que dicha estrategia no es rígida, sino que se redefine continuamente mediante decisiones y realineamientos en distintos niveles organizacionales. En conjunto, ambos planteos permiten comprender la planificación estratégica como un proceso integral, dinámico y transversal a toda la organización.

6.6 La comunicación en las organizaciones.

En el marco de este trabajo, resulta fundamental analizar cómo se gestiona la comunicación dentro de las organizaciones. Tal como plantea Kreps (1995), los canales de comunicación interna, tanto formales como informales, cumplen un rol central en la dinámica organizacional. En este sentido, los flujos formales de información pueden clasificarse en descendentes, ascendentes y horizontales, cada uno con funciones específicas que inciden directamente en la toma de decisiones, la resolución de problemas y las formas de trabajo en equipo.

A su vez, la comunicación organizacional puede distinguirse según se desarrolle dentro o fuera de los límites institucionales. La comunicación interna tiene lugar al interior de la organización, mientras que la externa se produce en el vínculo con su

entorno. Dentro de la comunicación interna, coexisten canales formales, definidos por la estructura y planificación organizacional, y canales informales, que emergen de manera espontánea a partir de las interacciones cotidianas entre sus integrantes.

No obstante, los canales formales no siempre logran satisfacer completamente las necesidades de información de los miembros de la organización. En consecuencia, se desarrollan circuitos informales de comunicación que permiten suplir esas carencias. En la medida en que la comunicación formal resulta insuficiente o poco efectiva, estos canales informales adquieren mayor relevancia e incidencia en la circulación de la información.

En el caso de la Sala Zitarrosa, este enfoque permite comprender cómo la articulación entre canales formales, como comunicados institucionales, reuniones de equipo o lineamientos definidos, y dinámicas informales, propias del intercambio cotidiano entre quienes trabajan en la sala, influye en la coordinación de las actividades, la organización de los eventos y la construcción de un clima de trabajo colaborativo. Asimismo, identificar posibles debilidades en los canales formales puede resultar clave para evitar la circulación de información fragmentada o poco precisa, fortaleciendo así la gestión comunicacional de la institución.

En las organizaciones, el flujo de mensajes ha sido tradicionalmente analizado a partir de su estructura formal, la cual suele representarse mediante organigramas que reflejan la jerarquía y las relaciones de poder establecidas. Estos esquemas permiten visualizar cómo se distribuyen las responsabilidades y, a su vez, cómo circula la comunicación a través de líneas previamente definidas.

Dentro de esta estructura, los flujos de comunicación formal pueden organizarse en tres direcciones principales: descendente, ascendente y horizontal. Los dos primeros constituyen sistemas verticales de comunicación, mientras que el tercero se desarrolla entre actores que ocupan un mismo nivel jerárquico.

La comunicación descendente se origina en los niveles superiores de la organización y se dirige hacia los niveles inferiores. Se trata del mecanismo más básico del sistema formal, ya que a través de él se transmiten directivas, información operativa, evaluaciones de desempeño y orientaciones vinculadas a los objetivos institucionales. No obstante, este tipo de comunicación suele presentar diversas dificultades, como la sobrecarga de mensajes, la emisión de indicaciones contradictorias o la falta de claridad, lo que puede generar confusión, frustración y conflictos de rol en los trabajadores. Asimismo, cuando se configura como un proceso unidireccional, sin instancias de retroalimentación, aumenta el riesgo de distorsión de la información y de interpretaciones negativas respecto a la relación con la dirección.

Por su parte, la comunicación ascendente fluye desde los niveles operativos hacia los niveles directivos. Su principal función es brindar retroalimentación sobre el

funcionamiento organizacional, los problemas existentes y las dinámicas cotidianas. Además, favorece la participación de los integrantes y contribuye a la cohesión interna. Sin embargo, este tipo de comunicación suele estar limitado por factores como el temor a represalias, la falta de apertura de los superiores o la escasez de canales formales adecuados. Esto puede derivar en una circulación de información parcial o sesgada, donde predominan los mensajes positivos y se ocultan las dificultades reales.

En cuanto a la comunicación horizontal, esta se produce entre miembros que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Resulta fundamental para la coordinación de tareas, el intercambio de información y la resolución de problemas, así como para el fortalecimiento de vínculos interpersonales y el apoyo mutuo. A pesar de su relevancia, muchas veces es subestimada o poco promovida por la dirección, lo que limita su potencial en contextos que requieren colaboración.

En términos generales, si bien los tres tipos de comunicación cumplen funciones esenciales, su utilización no siempre es óptima. Para mejorar la eficacia comunicacional, resulta necesario que la dirección promueva mensajes descendentes claros y coherentes, fomente espacios de escucha activa para fortalecer la comunicación ascendente y estimule la interacción horizontal, especialmente en situaciones que demandan coordinación y resolución conjunta de problemas.

Asimismo, diversas estrategias pueden contribuir a fortalecer los flujos comunicacionales formales, tales como la implementación de reuniones de equipo, instancias de evaluación y retroalimentación, programas de capacitación en comunicación, buzones de sugerencias o espacios de intercambio entre distintos sectores de la organización. No obstante, más allá de los dispositivos formales, un elemento central para el funcionamiento efectivo de la comunicación organizacional es la construcción de relaciones interpersonales basadas en la confianza, ya que estas facilitan el intercambio significativo de información y promueven la cooperación entre los miembros.

6.7 La noción de “organización”:

De acuerdo con Arocena, la organización puede entenderse como un instrumento que posibilita la acción colectiva orientada al logro de objetivos comunes. Cada vez que dos o más personas coordinan esfuerzos en función de una meta compartida, se hace necesaria alguna forma de organización. Tanto en actividades simples de la vida cotidiana como en procesos más complejos, subyace siempre algún tipo de estructuración.

En esta línea, el autor plantea que las organizaciones se constituyen a partir de finalidades específicas que orientan su accionar. Elementos como estatutos, reglamentos u organigramas dan cuenta de la manera en que se proyecta alcanzar

dichos objetivos. En este marco, adquiere relevancia la noción de racionalidad organizacional, entendida como la adecuación del comportamiento de los miembros a los fines propuestos. En el caso de la Sala Zitarrosa, esta racionalidad puede observarse en la coordinación de sus actividades culturales, la gestión de eventos y la planificación comunicacional orientada a promover el acceso a propuestas artísticas de calidad.

Asimismo, Arocena sostiene que las organizaciones humanas pueden ser comprendidas como sistemas de relaciones sociales. Las interacciones que se producen en su interior involucran sujetos con capacidad de acción y decisión, lo que hace que el funcionamiento organizacional sea dinámico e imprevisible. En este sentido, la Sala Zitarrosa no solo implica una estructura formal, sino también una red de vínculos entre trabajadores, artistas, públicos y otros actores culturales, que configuran su dinámica cotidiana y su impacto en el entorno cultural de Montevideo.

Por otra parte, el autor destaca que toda organización constituye también un sistema de normas, valores y significados compartidos, es decir, una cultura organizacional. Esta dimensión resulta fundamental para comprender su funcionamiento, ya que influye en las prácticas, decisiones y formas de interacción de sus integrantes. En el caso de la Sala Zitarrosa, su identidad cultural vinculada a la promoción de la música nacional y la cultura uruguaya configura valores y sentidos que orientan tanto su programación como su comunicación institucional.

En relación con el análisis organizacional, se señala que este se centra principalmente en las organizaciones formales, debido a su mayor estabilidad y a la posibilidad de analizarlas con mayor precisión. La existencia de estructuras definidas permite contrastar el diseño formal con el funcionamiento real. En este marco, analizar la Sala Zitarrosa implica no solo observar su organigrama o sus normativas, sino también comprender cómo estas se traducen en prácticas concretas en la gestión cultural.

Desde esta perspectiva, el comportamiento organizacional no debe interpretarse únicamente, en función del cumplimiento de objetivos, sino como el resultado de relaciones sociales específicas. En la Sala Zitarrosa, estas relaciones se manifiestan en la interacción entre equipos de trabajo, en la articulación con artistas y en el vínculo con el público, lo que configura una red de interdependencias que incide en su funcionamiento.

Finalmente, Arocena plantea que las organizaciones cumplen un papel central en los procesos de construcción de identidad. En las sociedades contemporáneas, gran parte de la vida transcurre en ámbitos organizados, lo que influye en la forma en que las personas se perciben a sí mismas. En este sentido, la Sala Zitarrosa no solo contribuye a la construcción de identidad de quienes trabajan en ella, sino también de su público, al constituirse como un espacio de referencia cultural que promueve y refuerza la identidad artística y cultural local.

6.8 El Plan Estratégico de Comunicación (PEC) y la construcción de indicadores.

Tomando como base los aportes de Aljure , la planificación estratégica de la comunicación se concibe como un proceso fundamental para comprender a la organización y su contexto, así como para alcanzar los objetivos propuestos mediante la implementación de acciones sustentadas en diversos insumos informativos.
Aljure sostiene que cuando los planes están correctamente diseñados y elaborados, como resultado de la adecuada ejecución de cada una de sus etapas, la definición de indicadores se vuelve plenamente viable. En este sentido, es importante destacar que el PEC, como producto del proceso de planificación, se limita a establecer dichos indicadores, los cuales serán aplicados posteriormente en las fases de implementación y control del plan.

En el caso de la Sala Zitarrosa, el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) se constituye como una herramienta clave para sistematizar y orientar las acciones comunicacionales de la organización. A partir del proceso de planificación estratégica, el PEC permite estructurar de manera ordenada el análisis de la situación actual de la Sala, identificando sus principales fortalezas, debilidades y desafíos en materia de comunicación, a través de un diagnóstico comunicacional basado en técnicas de investigación.

En este marco, la definición de objetivos de comunicación tiene relevancia, ya que se construyen a partir del conocimiento de los públicos y de las necesidades detectadas, alineándose con la misión y el rol cultural de la institución. Estos objetivos orientan el diseño de estrategias y acciones concretas que buscan fortalecer el vínculo entre la Sala Zitarrosa y sus públicos, mejorar los procesos de interacción y potenciar su imagen institucional.

Asimismo, el PEC permite organizar de manera integral los distintos públicos, mensajes, acciones, cronograma, presupuesto e indicadores, asegurando coherencia entre ellos y facilitando tanto la implementación como la posterior evaluación de las acciones desarrolladas. De esta forma, se consolida como una herramienta fundamental para la gestión comunicacional de la Sala, contribuyendo a una toma de decisiones más estratégica y basada en información.

En el marco del Plan Estratégico de Comunicación (PEC), la construcción de indicadores constituye una instancia fundamental, ya que permite establecer criterios claros para la evaluación de las acciones comunicacionales. Sin perder de vista que el PEC es el resultado del proceso de planificación, los indicadores se diseñan en esta etapa con el propósito de ser aplicados posteriormente durante las fases de ejecución y control del plan. En este sentido, los indicadores permiten monitorear el desarrollo de las acciones y evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De acuerdo con aquello que se busca medir, es posible distinguir entre indicadores de gestión e indicadores de impacto. Por un lado, los indicadores de gestión se orientan a verificar si las acciones se están llevando a cabo conforme a lo planificado, considerando el uso eficiente de los recursos, los canales, los medios y el presupuesto asignado. Estos permiten evaluar el desempeño operativo del plan.

Por otro lado, los indicadores de impacto se centran en medir los resultados obtenidos en relación con los objetivos planteados. En este caso, permiten analizar los efectos de las acciones comunicacionales, como por ejemplo la valoración de la imagen de una organización, producto, servicio o persona. De esta manera, facilitan la comprensión del alcance y la efectividad del plan implementado.

En el caso de la Sala Zitarrosa, los indicadores definidos en el marco del PEC permiten evaluar tanto la implementación de las acciones como los resultados obtenidos. Por un lado, los indicadores de gestión permiten verificar si las actividades planificadas se ejecutan según lo previsto, considerando el uso de recursos, canales y tiempos. Por otro lado, los indicadores de impacto permiten analizar si dichas acciones contribuyen al logro de los objetivos comunicacionales, como el fortalecimiento de la imagen institucional y la mejora en la relación con los públicos. De este modo, facilitan el seguimiento y la mejora continua de la gestión comunicacional.

6.9 Inteligencia artificial

La inteligencia artificial (IA) puede definirse como un campo de estudio de las ciencias de la computación dedicado al desarrollo de sistemas capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, tales como el razonamiento, el aprendizaje, la resolución de problemas, la comprensión del lenguaje y la toma de decisiones. En los últimos años, los avances en el procesamiento de datos y en los modelos de aprendizaje automático han impulsado una expansión significativa de las aplicaciones de IA en diversos ámbitos sociales, culturales y organizacionales.

De acuerdo con Russell y Norvig (2021), la inteligencia artificial se ocupa del diseño de agentes capaces de percibir su entorno y actuar de manera racional para alcanzar determinados objetivos. Desde esta perspectiva, la IA no busca únicamente imitar el comportamiento humano, sino desarrollar sistemas que puedan ejecutar tareas de forma eficiente mediante el procesamiento de información y la adaptación a diferentes contextos.

En el ámbito de la comunicación organizacional y la gestión cultural, la incorporación de herramientas basadas en inteligencia artificial ha permitido automatizar procesos de atención al público, personalizar contenidos y optimizar la interacción entre las instituciones y sus audiencias. Estas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades para mejorar la accesibilidad a la información y fortalecer los vínculos con los públicos mediante experiencias más ágiles y personalizadas.

6.9.1 Chatbots e inteligencia artificial conversacional

Los chatbots son sistemas informáticos diseñados para interactuar con las personas mediante lenguaje natural, simulando una conversación humana a través de texto o voz. Su utilización se ha expandido en diversos sectores debido a su capacidad para responder consultas frecuentes, brindar asistencia inmediata y facilitar el acceso a información de manera automatizada.

Según Adamopoulou y Moussiades (2020), los chatbots constituyen una de las aplicaciones más difundidas de la inteligencia artificial conversacional, ya que permiten establecer interacciones entre usuarios y sistemas mediante interfaces conversacionales. Estos sistemas pueden basarse en reglas predefinidas o incorporar técnicas de procesamiento de lenguaje natural e inteligencia artificial para interpretar consultas más complejas y generar respuestas contextualizadas.

En el ámbito cultural, los chatbots representan una herramienta con potencial para mejorar la experiencia de los públicos, facilitando el acceso a información sobre actividades, programación, servicios y contenidos institucionales. Asimismo, contribuyen a ampliar los canales de comunicación disponibles, ofreciendo respuestas inmediatas y accesibles en cualquier momento.

Los autores describen la evolución de estas herramientas, desde los primeros modelos basados en reglas hasta las tecnologías más avanzadas sustentadas en arquitecturas como GPT, BERT y Transformers.

El estudio se centra en el uso de chatbots dentro de la gestión educativa contemporánea, examinando sus aplicaciones, funcionalidades y posibilidades aún no plenamente exploradas. Su propósito es evaluar las capacidades de estos sistemas, determinar su pertinencia en contextos de enseñanza y aprendizaje, e identificar tanto las oportunidades como los desafíos asociados a su implementación.

Para ello, los autores realizan una revisión sistemática de la literatura, aplicando criterios de búsqueda, selección y análisis de investigaciones relevantes. Los resultados evidencian que los sistemas conversacionales inteligentes pueden favorecer experiencias educativas más personalizadas, apoyar la enseñanza mediante recursos tecnológicos y promover una interacción más activa con los estudiantes. No obstante, también señalan limitaciones vinculadas a los costos computacionales, la protección de datos personales y los posibles sesgos presentes en los algoritmos.

Finalmente, recomiendan avanzar en el desarrollo ético de la inteligencia artificial, potenciar estrategias de aprendizaje personalizado, fomentar habilidades metacognitivas y promover el trabajo colaborativo. Como líneas futuras de investigación, proponen la creación de marcos integradores que contemplen

modelos de IA, dominios educativos específicos y estudios longitudinales que permitan evaluar los efectos a largo plazo de estas tecnologías en el aprendizaje de los estudiantes.

capítulo 7

plan estratégico de comunicación

objetivos , acciones y presupuesto

CAPÍTULO 7: OBJETIVOS, ACCIONES Y PRESUPUESTO DEL PEC

El Plan Estratégico de Comunicación es un documento que surge como resultado del proceso de planificación estratégica. Independientemente del formato que adopte, en él se detallan los principales lineamientos que orientan la gestión comunicacional de una organización. Entre sus componentes fundamentales se incluyen el análisis de la situación y la elaboración de un diagnóstico comunicacional; la definición de los objetivos de comunicación; la identificación de los públicos vinculados a dichos objetivos; la formulación de los mensajes que se dirigirán a esos públicos; y la determinación de los canales, medios, acciones, actividades o tácticas necesarias para la transmisión de los mensajes, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, el plan contempla cronogramas de ejecución, presupuestos e indicadores de evaluación.

Por otra parte, la planificación estratégica de una organización se establece para un período de tiempo determinado, que generalmente oscila entre tres y cinco años, aunque también puede diseñarse para plazos más breves, como un mes, seis meses o un año, según las necesidades y características del contexto organizacional.

7.1 Análisis de la situación y generación de un diagnóstico de comunicación

Como parte del proceso de investigación e intervención, se desarrollaron acciones comunicacionales orientadas a fortalecer el vínculo entre la Sala Zitarrosa y sus públicos. Estas acciones surgieron a partir de los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico comunicacional previo, que permitió identificar la necesidad de generar mecanismos de retroalimentación y espacios que favorecieron una mayor participación de las audiencias.

En este sentido, se diseñó e implementó una encuesta de satisfacción digital accesible mediante un código QR, con el objetivo de relevar percepciones, experiencias y valoraciones de los asistentes respecto a las actividades desarrolladas por la institución. La encuesta fue difundida durante eventos realizados en la Sala y a través de sus canales de comunicación.

Complementariamente, se elaboraron piezas informativas en formato de infografía destinadas a comunicar aspectos relevantes de la institución, sus públicos y algunas de las principales conclusiones obtenidas durante el proceso de investigación. Estas herramientas buscaron facilitar el acceso a la información y fortalecer el vínculo entre la organización y sus audiencias.

La implementación de estas acciones permitió obtener información relevante sobre la experiencia de los públicos, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, así como valorar la utilidad de incorporar herramientas digitales de retroalimentación en futuras actividades de la Sala Zitarrosa.

7.2 Objetivos de comunicación

Para la definición de los objetivos del PEC de la Sala Zitarrosa se tomó como criterio que estos mantuvieran una relación directa con el problema comunicacional identificado en la organización, que estuvieran orientados a un público específico y que fueran cuantificables, medibles, realizables y delimitados en el tiempo. El público objetivo para la realización de este proyecto es la audiencia del ciclo Marea. Asimismo, su formulación se llevará a cabo en mutuo acuerdo entre la Dirección de la Sala Zitarrosa, el Área de Comunicación, el Área Técnica y el Área de Gestión Cultural, a fin de asegurar coherencia institucional y viabilidad operativa.

Para los tres públicos principales de la Sala Zitarrosa: audiencias, artistas y productores, identificados como tales por la propia institución:

8.2. 1 Establecer canales de retroalimentación para audiencias.

8.2. 2 Establecer canales de retroalimentación para artistas.

8.2. 3 Establecimiento de canales de retroalimentación para técnicos y técnicas.

Para cada uno de estos tres objetivos, empezar a definir: públicos y mensajes clave.

7.3 Matriz de mensajes

En esta sección se presentan los mensajes creativos correspondientes a cada uno de los objetivos de comunicación definidos en el Plan Estratégico de Comunicación. Dichos mensajes se organizan en función de las distintas audiencias identificadas, considerando para cada una de ellas sus ejes de comunicación, las formas de contacto más pertinentes y el nivel de prioridad asignado, de acuerdo con el enfoque propuesto por Aljure.

Los ejes definidos en la matriz de mensajes se configuran como ideas fuerza de carácter estratégico que organizan y otorgan coherencia al conjunto de acciones comunicacionales. En este marco, operan como criterios orientadores que traducen los objetivos en direcciones de sentido, facilitando la toma de decisiones y la construcción de vínculos con los distintos públicos

Para el 8.3. 1

Público	Nivel de prioridad	Mensajes	Formas de contacto	Eje

Artistas	1	“Queremos seguir construyendo Marea contigo’’	Web, correo, boletín, reunión anual.	Basado en un enfoque de co-construcción y profesionalismo
Audiencia	2	“Tu opinión construye Marea”	Códigos QR en el espacio físico, formulario de Google en el sitio web, cupones para canjear entradas después de realizar cuestionario.	Reforzando el sentido de pertenencia y la participación en el proyecto
Productores	1	“La calidad del ciclo se construye desde lo técnico”	Web, correo, reunión anual.	Basado en el eje del reconocimiento

Tabla 4. Mensajes clave del objetivo 1 según público. Elaboración propia

Para el 8.3. 2

Público	Nivel de prioridad	Mensaje	Formas de contacto	Eje
Artistas	2	“La Sala Zitarrosa es tu lugar de trabajo y queremos mejorarla contigo”	Web, correo, boletín, reunión anual.	Condiciones laborales y calidad artística.
Audiencia	1	“Queremos que la sala sea un espacio cada vez más cómodo y accesible”	Códigos QR en el espacio físico, formulario de Google en el sitio web, cupones para canjear entradas después de realizar cuestionario.	Hospitalidad, accesibilidad y experiencia cultural.
Productores	2	“Tu experiencia es clave para mejorar la Sala Zitarrosa”	Web, correo, reunión anual	Infraestructura y eficiencia técnica

Tabla 5. Mensajes clave del objetivo 2 según público. Elaboración propia

Para el 8.2. 3

Público	Nivel de prioridad	Mensaje	Formas de	Eje

			contacto	
Artistas	1	“Tus propuestas y deducciones fortalecen nuestro vínculo”	Web, correo, boletín, reunión anual.	Co-construcción y profesionalización.
Audiencia	3	“Vos sos parte de la Sala, queremos conocer tu opinión”	Códigos QR en el espacio físico, formulario de Google en el sitio web, cupones para canjear entradas después de realizar cuestionario.	Participación y pertenencia
Productores	2	“La mejora continua requiere escucha organizada, generemos diálogos técnicos”	Web, correo, reunión anual	Reconocimiento y mejora operativa

Tabla 6. Mensajes clave del objetivo 3 según público. Elaboración propia

7.4 Canales, medios, acciones, actividades o tácticas

En esta sección se presentan las acciones de comunicación propuestas para contribuir al cumplimiento de los objetivos de comunicación definidos previamente. Estas acciones se diseñan en coherencia con la estrategia general del Plan Estratégico de Comunicación y se orientan a generar instancias concretas de interacción con los públicos identificados. A través de su implementación, se busca operacionalizar los lineamientos estratégicos planteados, articulando los mensajes, los canales y las tácticas seleccionadas para favorecer el logro de los resultados esperados.

Se propone un proyecto estructurado en acciones paso a paso, en el que cada una contribuye al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico de Comunicación.

En primer lugar, se plantean acciones orientadas a la retroalimentación con los distintos públicos; como se mencionó anteriormente, se pone especial énfasis en el ciclo Marea y su audiencia, debido a que constituye uno de los públicos esenciales

para la Sala Zitarrosa, ya que la diferencia de otras salas culturales y se encuentra fuertemente integrado a su identidad.

En segundo lugar, se desarrolla un conjunto de acciones destinadas a establecer y fortalecer canales de comunicación con productores y artistas. Sin embargo, si bien las acciones fueron pensadas para un público específico, funcionan como una base modelo que puede adaptarse y adecuarse a otros públicos objetivos según las necesidades de la Sala.

A continuación, se detallan las acciones a implementar. Asimismo, se incluyen acciones individuales que, si bien también aportan al objetivo de retroalimentación, funcionan de manera complementaria y externa.

7.4. 1 PROYECTO ‘’MAREA ESCUCHA’’:

a) Breve cuestionario web

A la salida de cada espectáculo se presentará un código QR en la pantalla y en los espacios de la Sala con el siguiente mensaje: “Este espacio también se construye con tu voz. Escaneá el código QR y contanos cómo fue tu experiencia en la Sala Zitarrosa. Tu opinión nos ayuda a mejorar.”

El cuestionario incluirá datos básicos de las personas participantes, tales como correo electrónico, género, edad y el espectáculo al que asistieron. Asimismo, contendrá un máximo de cinco preguntas breves orientadas a relevar aspectos vinculados a la experiencia del público en la Sala Zitarrosa. Las preguntas serán definidas en conjunto con el equipo de la institución, con el objetivo de recoger información relevante para la mejora de la experiencia de las audiencias. Como incentivo para la participación, quienes completen el cuestionario podrán participar en el sorteo de dos entradas para un espectáculo en la Sala Zitarrosa.

Al finalizar dicho cuestionario, se implementará la opción: “¿Querés contarnos más sobre tu experiencia?”.

b) Cuestionario en profundidad por correo electrónico

Se enviará a quienes hayan manifestado interés en ampliar su opinión. Este cuestionario incluye preguntas abiertas que permitan profundizar en la experiencia del público. Quienes respondan afirmativamente recibirán un descuento en entradas.

Se invita a participar en un focus group, con entradas de regalo para quienes sean seleccionados.

c) Grupos Focales

Se realizarán grupos focales con audiencias para profundizar en percepciones, valoraciones y oportunidades de mejora en la experiencia del público.

Para su implementación se prevé presupuestar y contratar una consultora especializada.

7.4. 2 PROYECTO: '' Marea desde adentro: guía de bienvenida''

El siguiente proyecto consiste en la realización de una guía de productos de materiales digitales orientada a artistas, equipos técnicos y personas que participan por primera vez en el ciclo Marea en la Sala Zitarrosa. Esta iniciativa se enmarca en los objetivos de comunicación del proyecto, en tanto busca contribuir a la construcción y fortalecimiento de la imagen institucional de la sala a partir de la experiencia directa de sus públicos internos.

El objetivo de esta acción es brindar una introducción clara sobre el ciclo, su origen, sus objetivos y su dinámica de trabajo, pero también generar una primera instancia de contacto significativa entre la Sala Zitarrosa y quienes se integran al proyecto. En este sentido, la guía de bienvenida no solo cumple una función informativa, sino también simbólica, al transmitir los valores que definen la identidad del espacio, como su carácter colectivo y su enfoque con perspectiva de género.

A través de estos materiales, se busca que las personas que se incorporan al ciclo no sólo comprendan el funcionamiento operativo, sino que también construyan una percepción alineada con la identidad que la sala busca proyectar. De este modo, se fortalece la coherencia entre identidad e imagen, entendiendo que la experiencia de los públicos incide directamente en la forma en que la institución es percibida.

La propuesta surge a partir de las entrevistas realizadas al equipo de la Sala, donde se identificó que, en algunos casos, las personas que participan por primera vez no cuentan con una guía clara para integrarse al ciclo. Esta situación

puede generar incertidumbre inicial y afectar la experiencia, lo que repercute en la construcción de la imagen institucional.

Asimismo, si bien recientemente se desarrolló un material de apoyo en formato escrito, se considera que la incorporación de un recurso audiovisual permite ampliar los canales de comunicación, facilitando el acceso a la información y adaptándose a diferentes formas de consumo cultural.

En este marco, el desarrollo de un material breve, con la participación de referentes de la Sala Zitarrosa y del ciclo Marea, no solo permitirá mejorar la transmisión de información, sino también habilitar instancias de retroalimentación con los públicos involucrados. Esto podrá realizarse, por ejemplo, mediante la incorporación de mecanismos de devolución (encuestas breves, comentarios o intercambios posteriores), que aporten insumos para evaluar la experiencia y ajustar las estrategias de comunicación.

De esta manera, el proyecto se posiciona no solo como una herramienta de orientación, sino como un dispositivo estratégico que contribuye a fortalecer la imagen de la Sala Zitarrosa desde la interacción con sus públicos, integrando comunicación, experiencia y retroalimentación en un mismo proceso.

Este proyecto se realiza en varios pasos;

a. Guía audiovisual: se propone la creación de un recorrido audiovisual por la Sala Zitarrosa, a modo de “tour”, que incluya testimonios de artistas que han participado del ciclo, fragmentos de presentaciones y contenidos que permitan visualizar el funcionamiento de los eventos. Asimismo, se incorporarán intervenciones de funcionarios y funcionarias de la Sala que aporten a la comprensión del valor institucional del espacio, con especial énfasis en el rol del Ciclo Marea y en la promoción de mujeres en el escenario.
b. Infografía: se plantea el desarrollo de una pieza gráfica sintética y accesible que permita a artistas, audiencia y productores conocer la Sala de forma rápida. Esta herramienta buscará destacar los valores, el posicionamiento y las características diferenciales de la Sala, funcionando como un recurso de presentación institucional.
c. “Voces Marea": se propone la producción de piezas audiovisuales breves para redes sociales, centradas en testimonios de artistas que hayan participado del ciclo. Estas entrevistas buscarán recuperar sus experiencias en la Sala Zitarrosa, poniendo en valor tanto el espacio como el significado de formar parte del Ciclo Marea. Además de funcionar como contenido atractivo para redes, estas piezas operan como validación simbólica, ya que posicionan la Sala a través de la voz de sus protagonistas, fortaleciendo su identidad y credibilidad frente a otros artistas y públicos.

d. Detrás de escena**:** se propone la generación de contenido audiovisual que muestre el funcionamiento interno de la Sala, incluyendo instancias como el armado técnico, pruebas de sonido y el trabajo del equipo humano.Este tipo de contenido busca humanizar la institución, visibilizando los procesos que hacen posible cada evento y fortaleciendo el vínculo con la audiencia. Asimismo, contribuye a construir una narrativa más cercana y transparente, alineada con los valores del Ciclo Marea y su enfoque en la visibilización y el reconocimiento de quienes participan dentro y fuera del escenario.

7.4. 3 Articulación con centros educativos y universidades para promover la asistencia a espectáculos culturales

Se considera que la opinión de las juventudes constituye un insumo clave para el desarrollo, actualización y sostenibilidad de las propuestas culturales. En este sentido, resulta necesario diseñar estrategias que no solo acerquen a este público a la Sala Zitarrosa, sino que también promuevan instancias activas de participación y escucha, incorporando su mirada en la construcción de la imagen institucional.

La presente acción propone generar vínculos con centros educativos —liceos, instituciones de formación artística, institutos terciarios y universidades con el objetivo de relevar las percepciones, expectativas y valoraciones que las juventudes tienen respecto a la Sala Zitarrosa. De este modo, se busca comprender cómo este público interpreta la propuesta cultural del espacio y qué aspectos inciden en su vínculo (o desvinculación) con la sala.

La propuesta consiste en el desarrollo de actividades en la Sala Zitarrosa que combinen la experiencia cultural con instancias de intercambio. Estas podrán incluir la asistencia a espectáculos o visitas guiadas, complementadas con espacios de diálogo en formato taller, donde las y los participantes puedan expresar qué tipo de propuestas les interesan, qué barreras perciben y qué transformaciones consideran necesarias.

Desde una perspectiva comunicacional, esta acción se orienta a generar retroalimentación directa con un público estratégico, entendiendo que la imagen institucional no se construye únicamente desde lo que la organización comunica, sino también desde las experiencias, percepciones y expectativas de sus públicos. En este sentido, incorporar la voz de las juventudes permite identificar posibles desajustes entre la identidad proyectada y la imagen percibida, así como detectar oportunidades de mejora.

La pregunta guía que orienta esta acción es: ¿qué esperan las juventudes de la Sala Zitarrosa? A partir de las respuestas obtenidas, se podrán generar insumos para la toma de decisiones comunicacionales, contribuyendo a fortalecer una imagen más cercana, organizada y coherente con las sensibilidades contemporáneas.

7.4. 4 Buzón físico o digital de sugerencias disponible en la sala y en redes sociales

Se propone implementar un sistema permanente de recepción de opiniones del público que permita recoger sugerencias, comentarios y percepciones sobre la experiencia en la sala. Este mecanismo puede incluir un buzón físico ubicado en el espacio de la sala y una versión digital accesible mediante redes sociales o formularios en línea. El objetivo de esta acción es facilitar y promover la retroalimentación del público, generando un canal accesible, continuo y de baja barrera de participación. De esta manera, se busca que las personas que asisten a la Sala puedan expresar sus valoraciones de forma espontánea, contribuyendo a una escucha activa por parte de la institución.

Desde una perspectiva comunicacional, el buzón de sugerencias se concibe no sólo como una herramienta operativa, sino como un dispositivo estratégico para relevar la imagen percibida por los públicos. A través de este sistema, la Sala Zitarrosa podrá identificar opiniones vinculadas a distintos aspectos de la experiencia (programación, accesibilidad, atención, comunicación, infraestructura, entre otros), generando insumos relevantes para la toma de decisiones.

Asimismo, la incorporación de un formato digital permite ampliar el alcance de la acción, incluyendo a públicos que interactúan con la sala en entornos virtuales o que no necesariamente participan de manera presencial. Esto contribuye a construir una visión más integral de las percepciones existentes en torno a la institución.

Por otro lado, es imprescindible que haya un buzón físico, ya que según el diagnóstico realizado en el año 2026, identificamos que los niños y adultos mayores son dos públicos esenciales de la Sala Zitarrosa. Para ello, tomando en cuenta los valores de la organización en relación al medio ambiente, se recomienda la utilización de hojas biodegradables para el buzón físico.

Para potenciar su efectividad, se sugiere que este sistema no se limite a la recolección de información, sino que también contemple instancias de sistematización y análisis periódico de los aportes recibidos. En este sentido, la información relevada podrá ser utilizada para detectar fortalezas, identificar áreas de mejora y monitorear la evolución de la imagen institucional en el tiempo.

De forma complementaria, resulta pertinente comunicar la existencia de este canal y, en la medida de lo posible, visibilizar que las opiniones son tenidas en cuenta. Esto refuerza la confianza en la institución y promueve una cultura de participación,

en la que los públicos no solo consumen propuestas culturales, sino que también forman parte activa de su construcción.

7.4. 5 Materiales digitales que expliquen la programación y los servicios de la Sala.

Esta acción consiste en desarrollar materiales de comunicación digitales, claros y accesibles, que presenten los ciclos y programas de la Sala Zitarrosa. Asimismo, estos contenidos incluirán información práctica para el público, como una guía sencilla sobre el proceso de compra de entradas, la utilización del código QR para participar en sorteos y la disponibilidad de beneficios o cupones para estudiantes. Además, se incorporará contenido institucional orientado a visibilizar el compromiso de la Sala con el medioambiente, promoviendo prácticas sostenibles y reduciendo el uso de soportes físicos.
Estos materiales estarán disponibles a través de los canales digitales institucionales de la Sala Zitarrosa, incluyendo su sitio web oficial, redes sociales y plataformas de difusión cultural. Asimismo, se prevé su acceso mediante códigos QR ubicados en espacios físicos de la sala, así como en piezas digitales y comunicaciones dirigidas a los públicos, facilitando una consulta ágil y accesible desde dispositivos móviles.

7.4. 6 “Detrás de escena en Sala Zitarrosa”

Se propone la colaboración con un/a creador/a de contenido (“influencer”) afín al universo cultural y musical, con el objetivo de visibilizar el funcionamiento interno de la Sala Zitarrosa desde una perspectiva cercana, auténtica y humana. La acción consistirá en documentar el “detrás de cámara” de un evento específico: por ejemplo, un ciclo como Marea, mostrando el proceso completo de producción.

El/la influencer será invitado a vivir la experiencia desde adentro, acompañando distintas etapas del evento: desde los preparativos técnicos (montaje de escenario, pruebas de sonido, iluminación), hasta la organización del equipo de trabajo (coordinación, roles, tiempos), y finalmente el desarrollo del espectáculo.

El contenido generado podrá incluir:

A. Historias en tiempo real (Instagram / TikTok) que muestren la dinámica del momento.
B. Videos tipo vlog o reels que narren la experiencia completa.
C. Entrevistas breves e informales a trabajadores de la sala (técnicos, productores, artistas), humanizando los distintos roles.
D. Momentos espontáneos que transmitan la energía y el clima previo al show.

El enfoque debe priorizar la autenticidad y cercanía, evitando un tono institucional rígido. Se busca que el público acceda a aquello que normalmente no ve, fortaleciendo la transparencia y el vínculo emocional con la Sala.

Además de aumentar la interacción en redes, mejorar la percepción de cercanía de la institución y generar contenido reutilizable para futuras estrategias de comunicación.

7. 4. 7 Asistente automatizado de consultas (WhatsApp / chatbot)
Se propone la implementación de un asistente automatizado de consultas a través de WhatsApp o mediante un chatbot integrado en los canales digitales de la Sala Zitarrosa.
El objetivo de esta herramienta es brindar respuestas rápidas y accesibles a las consultas frecuentes del público, tales como información sobre entradas, horarios, programación, ubicación y características de los eventos.

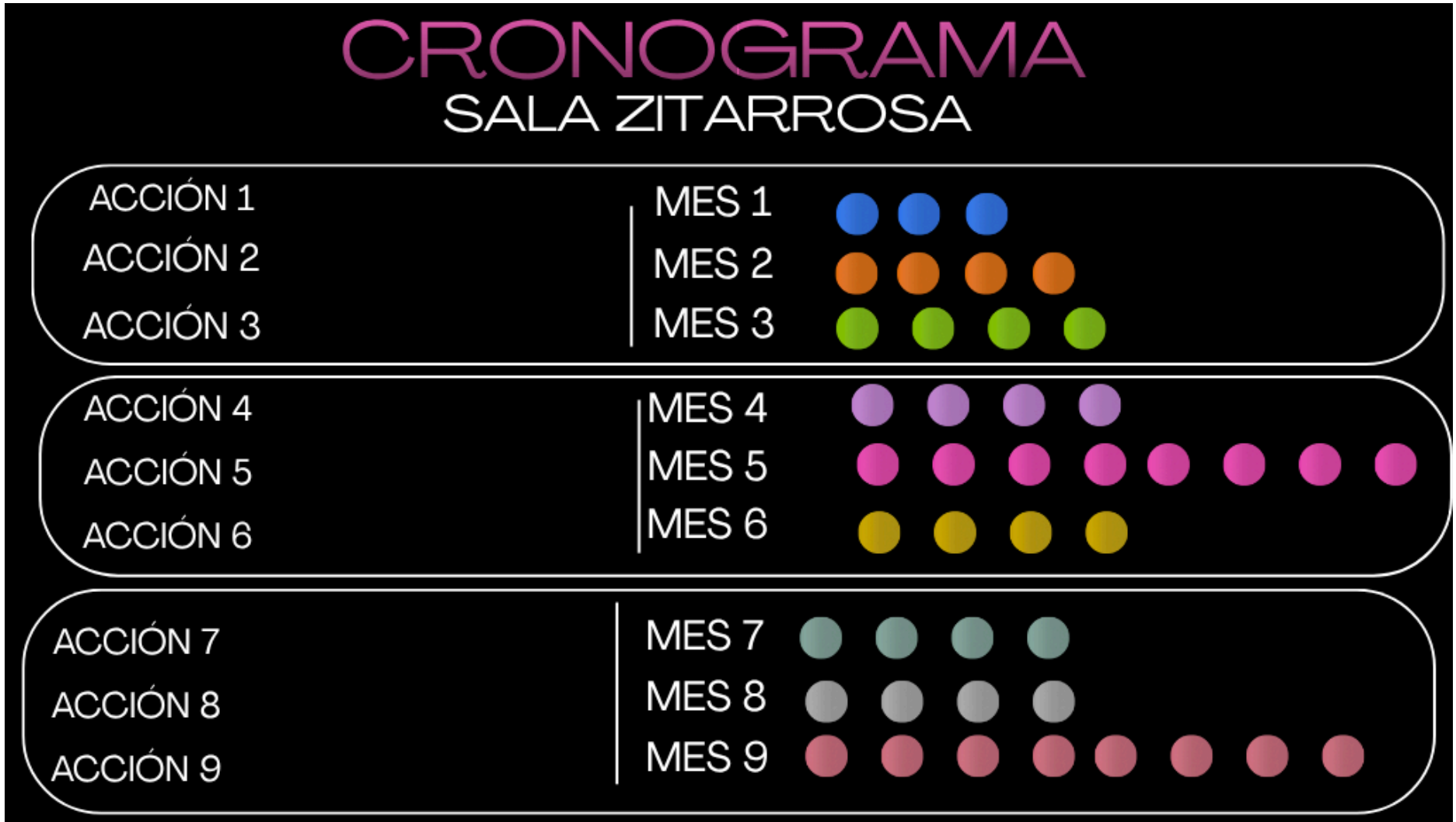
Esta acción busca optimizar la experiencia de la audiencia, facilitando el acceso a la información y reduciendo tiempos de espera en la atención. Asimismo, contribuye a mejorar la eficiencia en la gestión de consultas, permitiendo que el equipo de la Sala pueda enfocarse en tareas de mayor complejidad.

Además, el asistente puede funcionar como un canal complementario de comunicación y retroalimentación, incorporando opciones para derivar consultas específicas o recoger opiniones de los usuarios, fortaleciendo así el vínculo entre la institución y sus públicos.

Para su implementación se utiliza WhatsApp Business, una aplicación gratuita disponible tanto para Android como para iPhone. Esta herramienta permite configurar mensajes automáticos, crear respuestas rápidas y gestionar conversaciones con usuarios, convirtiéndose en una solución accesible y de fácil aplicación para organizaciones culturales. Su uso no implica complejidad técnica, lo que facilita su incorporación en la gestión cotidiana de la comunicación.

En el uso diario, el asistente automatizado responde de manera inmediata a las consultas más frecuentes, mientras que aquellas que requieren mayor especificidad o intervención humana son derivadas a atención manual. Este equilibrio permite sostener una comunicación eficiente sin perder calidad en el vínculo con el público.

El sistema se compone de un mensaje de bienvenida automático, un mensaje de ausencia opcional, un conjunto de respuestas rápidas preconfiguradas y una instancia de atención manual complementaria. Estos elementos permiten organizar la comunicación de manera eficiente, asegurando que las consultas frecuentes tengan respuesta inmediata, sin perder la posibilidad de un acompañamiento personalizado en casos que lo requieran.



Observación:
La cantidad de círculos funciona como indicador de frecuencia e intensidad de las acciones: tres círculos refieren a acciones de ejecución única; cuatro círculos indican acciones que demandan mayor nivel de importancia; y más de cuatro círculos representan acciones sostenidas o permanentes en el tiempo.

Tabla 7. Cronograma del PEC. Elaboración propia

Durante los meses de abril y mayo se implementará un sondeo breve en formato web, con el objetivo de relevar información sociodemográfica, como edad y sexo, e identificar los tópicos de mayor interés para los públicos de la Sala.

En los meses de junio y julio se desarrollará un cuestionario en profundidad, orientado a la recolección de información de carácter cualitativo mediante preguntas abiertas que permitan comprender con mayor detalle las percepciones, experiencias e intereses de los públicos.

Asimismo, se propone la realización de un focus group con una periodicidad de cinco años, considerando los posibles cambios en la dirección de la Sala, con el fin de actualizar los insumos comunicacionales en función de nuevas gestiones y lineamientos estratégicos.

Durante los meses cinco y seis se llevará a cabo el desarrollo de la guía audiovisual de bienvenida titulada “Marea desde adentro”. En el primer mes se realizará la etapa de coordinación y planificación, mientras que en el segundo mes se abordarán las instancias de producción y postproducción del material.

A lo largo de los meses siete a doce se implementarán acciones permanentes vinculadas al buzón de sugerencias y a la generación de materiales digitales. Estas iniciativas constituyen instancias pasivas de interacción continua con los públicos, facilitando tanto la recolección de opiniones como la difusión sostenida de contenidos.

Por otra parte, durante los meses cuatro y cinco se desarrollará la articulación con centros educativos y universidades, contemplando una primera instancia de coordinación y planificación, seguida de la implementación de talleres.

Finalmente, en el mes doce se llevará a cabo la acción “Detrás de escena en Sala Zitarrosa”, en colaboración con un/a influencer, con el propósito de visibilizar el funcionamiento interno de la Sala desde una perspectiva cercana y auténtica.

7.5 Presupuesto

El presente presupuesto se realiza de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), tomando como referencia los laudos y resoluciones vigentes de los Consejos de Salarios correspondientes. Asimismo, se complementa dicha referencia mediante consultas realizadas a profesionales de las áreas involucradas, a fin de contemplar valores acordes a las tareas y servicios requeridos para el desarrollo del proyecto.

Se contempla el diseño y armado de códigos QR destinados a materiales de difusión y al acceso digital a formularios, redes sociales e información complementaria vinculada a las actividades.

Asimismo, se incluye el servicio de community manager para la difusión, cobertura comunicacional y gestión de contenidos en redes sociales, con el objetivo de fortalecer la visibilidad y el alcance de las actividades desarrolladas.

En relación con el diseño gráfico, se prevé la elaboración de piezas gráficas institucionales y digitales, estimándose un costo por pieza diseñada, sujeto al nivel de complejidad y a las adaptaciones requeridas en cada caso.

Por otra parte, se contempla el diseño de materiales gráficos y buzones digitales para la página web, tarea que podrá ser realizada por el/la comunicador/a de la Sala Zitarrosa.

En lo referido al componente de investigación y evaluación, se realizaron consultas a un profesional del área de Sociología, quien señaló la necesidad de trabajar con una muestra representativa. En este sentido, el proceso no implica únicamente la realización de instancias de focus group y su posterior transcripción, sino también la construcción metodológica de la muestra, la garantía de representatividad y el análisis y ponderación de los resultados obtenidos. Asimismo, se recomienda la realización de entre seis y ocho grupos focales o más en aquellos casos donde existan distintos perfiles de participantes, por ejemplo según edad, género, rol dentro del evento o frecuencia de participación.

Por otro lado, tomando en consideración los valores establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) para el Grupo 18, Subgrupo 9.1 “Producción audiovisual independiente no publicitaria”, así como el laudo vigente y las tareas específicas requeridas, se presupuestó para el video institucional de introducción al ciclo MAREA una jornada de realización audiovisual externa (rodaje y producción), además de las tareas de edición y postproducción audiovisual del material, incluyendo montaje, corrección básica de color, tratamiento de sonido y exportación final.

Finalmente, utilizando como referencia los valores correspondientes a talleres educativos y culturales establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) para actividades educativas, culturales y de formación, se contempla la contratación de un/a responsable de talleres en centros educativos (tallerista) por jornada, considerando la duración del taller, la preparación previa requerida, los materiales necesarios y la cantidad de participantes.

A proseguir se presenta una tabla con el costo estimado de los insumos para cada una de las acciones. Se considera que, algunas de ellas la Sala Zitarrosa sería

responsable de generar, por lo que no sería necesario cargar con profesionales externos.

En caso de optar por su contratación, esta acción implicaría el siguiente costo. No obstante, queda a criterio de la organización su realización de forma interna.

Insumos/concepto	**Rol/responsable**	**Frecuencia**	**Costo estimado en pesos uruguayos**
Armado de códigos QR	Sala Zitarrosa	Por pieza diseñada	
Focus group	Consultoría de comunicación	6 a 8 veces	$400.000
Materiales de papelería (hojas, caja de lapiceras)	Sala Zitarrosa	Por mes	$500 a 1500
Buzonera física	Sala Zitarrosa	Una acción puntual	$900
Diseño de materiales y buzones digitales	Sala Zitarrosa	Por pieza diseñada	0
Responsable de talleres en centros educativos	Tallerista	Por jornada	$6.724+IVA
Video institucional de introducción al ciclo Marea: producción y coordinación	Sala Zitarrosa	Una acción puntual	$0
Video institucional de introducción al ciclo Marea: guión y desarrollo de contenidos	Sala Zitarrosa	Una acción puntual	$0
Video institucional de introducción al ciclo Marea: realizador/a audiovisual externo	Realizador/a audiovisual externo	Por jornada de grabación	$18.000+IVA
Video institucional de introducción al ciclo Marea: edición y postproducción	Editor/a audiovisual	Una entrega final	$12.000+IVA

Creador/ de contenido para publicidad en redes sociales (Instagram, TikTok)	Creador/a de contenido	Por pieza publicada	$2.000 a $25.000
Total mínimo con IVA			$70.028
Total máximo con IVA			$518.828

Tabla 8. Presupuesto del PEC. Elaboración propia

acciones ejecutadas

capítulo 8



CAPÍTULO 8: ACCIONES EJECUTADAS

Una vez creado el cuestionario, nos reunimos con el equipo de la Sala Zitarrosa para presentar y explicar su funcionamiento. Les planteamos la importancia de aplicarlo a la salida de cada espectáculo mediante un código QR, debido a la inmediatez que esto permite y a la posibilidad de obtener respuestas más rápidas y espontáneas, en comparación con el envío posterior por correo electrónico.

A partir de esto, se generó una instancia de diálogo y negociación entre nuestro equipo y el equipo de la Sala, donde pudieron comprender la relevancia de implementar esta modalidad. Además, surgió la propuesta de solicitar en préstamo dos tablets para que el equipo de atención al público pudiera facilitar la realización de la encuesta a quienes asistan.

Durante dicha reunión también recibimos sugerencias por parte del equipo de comunicación para el cuestionario, las cuales fueron incorporadas y adaptadas a la voz institucional del equipo. También surgieron nuevas ideas, como regalar entradas para ayudar a llenar las funciones, ya que eso también podría colaborar con la difusión y el apoyo al artista. A su vez, se planteó generar algún incentivo para que el público complete el breve cuestionario, buscando aumentar la participación y obtener más respuestas que aporten al proyecto y a la evaluación de la experiencia.

8.1 Breve cuestionario web

El cuestionario fue realizado a través de Google Forms, con preguntas de carácter cuantitativo y cualitativo, mediante aprobación constante con el equipo de la Sala Zitarrosa. Mediante este link: https://forms.gle/ZPPnAjWc62DeS1NZ8 se encuentra la visualización previa de dicha encuesta, y en Anexos los resultados de la misma.

El día miércoles 22 de marzo del año 2026, el equipo se reunió con su referente de la organización para validar la primera acción que se llevaría a cabo. En dicha instancia, se decidió realizar el breve cuestionario web (8.4. 1) a través de Google Forms, el cual se proyectaron en dos eventos del ciclo Marea: 30 de mayo y 12 de junio. Dicho cuestionario fue presentado mediante códigos QR ubicados con “tarjetones”. Por parte del equipo se sugirió que la misma pieza fuese presentada de manera digital, pero al final la organización optó por no realizarla.



Imagen 1.Cartel de mostrador con código QR. Fotografía de elaboración propia



Imagen 2. Tarjetón con código QR. Fotografía de elaboración propia

En primer lugar, el equipo mantuvo dos reuniones con la Sala Zitarrosa. La primera instancia tuvo como objetivo presentar las acciones propuestas y negociar cuál de ellas sería implementada. En dicha reunión participó el referente de comunicación de la institución. Posteriormente, se realizó una segunda reunión centrada en aspectos logísticos de la acción seleccionada. En esta ocasión participaron el referente de comunicación del equipo, la directora de la sala y la coordinadora técnica de la institución. Entre ambas reuniones, la Sala realizó sugerencias respecto al cuestionario, principalmente vinculadas a incorporar preguntas sobre consumo cultural, con el fin de comprender con qué frecuencia el público asiste al cine u otros eventos culturales. Asimismo, se efectuaron simulaciones para comprobar que el tiempo de respuesta de la encuesta no superara los tres minutos.

En relación con el incentivo para fomentar la participación, se definió que el sorteo de entradas correspondiente al primer evento relevado sería válido para el siguiente evento de la programación, debido a la necesidad de aumentar la convocatoria de público para dicha instancia. Por otra parte, desde la Sala se informó que habrá cartones destinados a la difusión de la encuesta. Asimismo, se planteó la realización de pequeños folletos para entregar al público a la salida del evento, con el objetivo de que los asistentes pudieran llevarse el código QR y completar el cuestionario posteriormente.

Previo a la realización del evento, se sugirió a la Sala Zitarrosa que las artistas realizarán un anuncio antes de finalizar cada espectáculo, informando al público sobre la existencia de un código QR disponible para completar una encuesta de satisfacción. Como incentivo para aumentar la participación, se propuso además la realización de sorteos entre quienes respondieran el formulario. Sin embargo, esta sugerencia no fue implementada durante la ejecución de la acción.

Por otra parte, tras la realización de los eventos del fin de semana, al comienzo de la semana siguiente el área de Comunicación de la Sala Zitarrosa envió un mailing a todas las personas registradas en la base de datos de Tickantel, con el objetivo de promover la participación en el cuestionario y ampliar el alcance de la recolección de respuestas.

“Hola, ¿cómo estás? ¿Cómo comenzaste la semana? Desde la Sala Zitarrosa y en nombre de todo el equipo, esperamos que hayas disfrutado del show de Maggie Cullen el sábado pasado... [continúa el texto completo]”.

(Comunicación personal de la Sala Zitarrosa, correo electrónico, junio de 2026).

La implementación del cuestionario también permitió identificar aspectos susceptibles de mejora en la propia herramienta de recolección de datos. Uno de los principales ajustes realizados estuvo vinculado a la pregunta sobre el lugar de

residencia de las personas encuestadas. Inicialmente, se solicitaba únicamente indicar el barrio de procedencia, partiendo del supuesto de que la totalidad del público residía en Montevideo.

Sin embargo, a partir de las respuestas recibidas se observó que parte de las personas asistentes provenían del interior del país e incluso del extranjero. Algunos participantes señalaron, mediante los espacios de respuesta disponibles, que no contaban con una opción adecuada para responder dicha pregunta, la cual además era obligatoria.

Ante esta situación, una vez detectada la limitación, se modificó el cuestionario incorporando la totalidad de los departamentos del país y una opción adicional para quienes residieran en el exterior. .

Además, fueron diseñadas, por el equipo del Trabajo Final de Grado, dos piezas gráficas destinadas a presentar el cuestionario y el código QR de acceso .En relación con la estética visual del cuestionario y de las piezas gráficas asociadas, la Sala definió mantener su identidad visual institucional, por lo que la selección estética y el diseño final fueron determinados por el propio equipo de la institución.



Imágenes 3 y 4. Piezas gráficas. Elaboración propia.

Hubo participación por parte del equipo de la Sala, las funcionarias de Atención al Público y el referente de Comunicación y la Directora se encontraban en la Zitarrosa los días de los eventos, para informar y compartir la tarjeta con el código QR a los espectadores al final del espectáculo; cuyos días las integrantes también participaron y repartieron tarjetas.

La acción fue realizada en los eventos: 30 de mayo y 12 de junio. En la primera fecha, el equipo del Trabajo Final de Grado asistió para observar y entregar los tarjetones a los espectadores junto al equipo de la Sala. Para el evento del 12 de junio, por parte de la organización, se nos sugirió no ir, ya que las personas no completaron la encuesta, y lo que se haría sería sólo entregar los tarjetones.

Cabe destacar que el evento realizado el 30 de mayo agotó la totalidad de sus entradas, alcanzando una convocatoria de 478 personas. Por otro lado, el evento del 12 de junio fue asistido por 95 personas.



Imagen 5.Entradas agotadas del espectáculo Maggie Cullen. Sala Zitarrosa

A continuación, se presenta el informe con los datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado el 30 de mayo. Se optó por realizar este análisis debido a que se consideró que podrían identificarse variables de interés vinculadas a los espectáculos, especialmente en relación con la cantidad de asistentes. Asimismo, se buscó observar si se habían implementado modificaciones por parte de la Sala, dado que esta había tenido acceso a los resultados obtenidos en el primer evento.

Informe cuestionario - Espectáculo Maggie Cullen: DÉCIMAS.

Los resultados obtenidos permitieron profundizar en el conocimiento de las características y prácticas culturales de las personas que asistieron al espectáculo *Maggie Cullen: DÉCIMAS*, aportando elementos relevantes para la comprensión de los públicos de la Sala Zitarrosa.

En relación con la aplicación del cuestionario, se observó que la participación no se concentró únicamente al finalizar el espectáculo, sino que continuó en los días posteriores gracias a las estrategias de difusión implementadas. Esto permitió ampliar el alcance de la consulta y recoger percepciones de las personas que respondieron en distintos momentos, enriqueciendo el relevamiento realizado.

A partir de la información obtenida, se identificó una presencia predominante de público adulto, con una importante participación de mujeres. Asimismo, los resultados evidenciaron la existencia de públicos con distintos niveles de vinculación con la institución. Mientras algunas personas asistían por primera vez a la Sala Zitarrosa, otras manifestaron una relación más consolidada con el espacio, reflejando la coexistencia de nuevos públicos y asistentes habituales.

En este sentido, se observó que las personas con una trayectoria más prolongada de participación en las actividades de la Sala tendían a demostrar un mayor conocimiento y familiaridad con la institución, lo que sugiere la existencia de vínculos construidos a lo largo del tiempo y de una audiencia que mantiene una relación sostenida con la propuesta cultural del espacio.

Sin embargo, esta familiaridad con la Sala no siempre se tradujo en un conocimiento claro de todos los ciclos y propuestas que integran su programación. En particular, surgieron diversas manifestaciones que evidencian un conocimiento limitado del ciclo MAREA, incluso entre personas que ya habían participado previamente en otras actividades de la institución. Este hallazgo permite inferir que la identidad de la Sala Zitarrosa se encuentra fuertemente posicionada entre sus públicos, aunque persisten oportunidades para fortalecer la visibilidad y el reconocimiento de determinadas iniciativas programáticas específicas.

En conjunto, los resultados obtenidos aportan una comprensión más profunda de los públicos de la Sala Zitarrosa, permitiendo identificar características, percepciones y

formas de vinculación con la institución que resultan relevantes para el diseño de futuras estrategias de comunicación y participación.

Por otra parte, los resultados permitieron confirmar la presencia de un público altamente activo en términos de consumo cultural. La mayoría de las personas encuestadas manifestó asistir regularmente a distintas actividades culturales, destacándose especialmente la música en vivo, el teatro, el cine y los festivales. Este comportamiento sugiere que la Sala Zitarrosa logra convocar principalmente a sectores ya integrados a los circuitos de consumo cultural, caracterizados por una participación frecuente y sostenida.

En relación con la experiencia de asistencia, las valoraciones obtenidas fueron ampliamente positivas. Los comentarios abiertos destacaron aspectos vinculados a la calidad artística de la programación, las condiciones generales de la sala, la atención del personal y la cercanía generada entre artistas y público. Asimismo, surgieron referencias al valor patrimonial y simbólico del espacio, lo que evidencia que la experiencia trasciende el disfrute puntual del espectáculo y se vincula también con dimensiones identitarias y afectivas asociadas al lugar.

No obstante, el análisis cualitativo permitió identificar algunas oportunidades de mejora. Las observaciones más reiteradas estuvieron relacionadas con aspectos de accesibilidad e infraestructura, particularmente en referencia al acceso a determinados sectores de la sala y a la necesidad de continuar incorporando soluciones que favorezcan la inclusión de personas con discapacidad. También aparecieron comentarios puntuales vinculados a la comodidad de las instalaciones y a aspectos técnicos específicos, como sonido e iluminación en determinados momentos del espectáculo.

Otro aspecto relevante surgió a partir de las respuestas de asistentes provenientes del interior del país. Algunos comentarios señalaron que ciertas preguntas del cuestionario se encontraban orientadas principalmente a residentes de Montevideo, dificultando la correcta representación de quienes se trasladan desde otros departamentos para asistir a las actividades. Si bien la mayoría de los encuestados residía en la capital, estas observaciones permiten reflexionar sobre la conveniencia de incorporar una perspectiva territorial más amplia en futuras instancias de relevamiento.

En términos generales, los resultados evidencian una elevada satisfacción con la experiencia ofrecida por la Sala Zitarrosa y confirman la existencia de una audiencia comprometida con el consumo cultural. Al mismo tiempo, los hallazgos identificados aportan insumos relevantes para el diseño de futuras estrategias de comunicación, y mejora de la experiencia de asistencia, particularmente en lo relativo a la visibilidad de los ciclos programáticos, la accesibilidad y la consideración de la diversidad territorial de las audiencias.

Posteriormente, se consideró pertinente implementar nuevamente el cuestionario en el siguiente evento, correspondiente al espectáculo de Barbarita Palacios y Ninguna Higuera. Esta segunda aplicación permitió hacer ajustes en algunas preguntas del cuestionario a partir de las observaciones y comentarios recibidos por parte de las personas que participaron en su aplicación.

La pregunta que generó la información cualitativa más rica para el análisis de ambos espectáculos fue la pregunta abierta: *"Si te gustaría dejar algún comentario, podés hacerlo en la siguiente casilla"*. Entre los diferentes elementos incorporados en el cuestionario, esta instancia se destacó por la calidad y profundidad de las respuestas obtenidas, permitiendo acceder a percepciones, sugerencias y observaciones que enriquecieron significativamente el análisis realizado. Asimismo, los comentarios aportados por las personas asistentes no solo reflejaron valoraciones positivas sobre la experiencia brindada por la Sala Zitarrosa, sino también observaciones críticas y propuestas de mejora que constituyen insumos relevantes para la toma de decisiones y el fortalecimiento continuo de la institución, aportando información relevante para comprender su experiencia en la Sala.

Los aportes recogidos resultaron valiosos para identificar fortalezas, aspectos a mejorar y expectativas del público. Asimismo, con el objetivo de ampliar el alcance de la consulta y favorecer una mayor participación, el cuestionario fue difundido posteriormente y por decisión de la directora de la institución, por correo electrónico entre las personas que adquirieron sus entradas a través de Tickantel. Si bien la mayoría de los comentarios recogidos reflejaron una valoración positiva de la experiencia, también surgieron observaciones críticas que aportan información relevante para la mejora continua de la institución. Entre ellas, se identificaron comentarios vinculados a aspectos de accesibilidad y comodidad de las instalaciones, tales como las dificultades de acceso a la planta alta, la falta de equipamiento adecuado en los baños para personas con discapacidad y la incomodidad de algunos asientos. Asimismo, se registraron observaciones relacionadas con cuestiones técnicas, como el sonido y la iluminación en determinados momentos de los espectáculos, así como sugerencias vinculadas a la difusión de actividades, la gestión de los ingresos una vez iniciado el evento y la disponibilidad de servicios. Aunque estas apreciaciones fueron minoritarias en comparación con las valoraciones positivas, constituyen insumos valiosos para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la experiencia de los públicos.

Informe cuestionario - Espectáculo Barbarita Palacios y Ninguna Higuera.

En esta instancia se obtuvieron 10 respuestas válidas hasta el día 17 de junio, una cantidad inferior a la registrada en el relevamiento anterior realizado por la Sala Zitarrosa. Este aspecto debe considerarse al momento de analizar los resultados, ya que el espectáculo evaluado contó con una convocatoria menor a cien personas, lo

que incidió tanto en el volumen de respuestas obtenidas como en la participación en las preguntas abiertas del cuestionario.

En comparación con el relevamiento previo, se observó una menor cantidad de comentarios cualitativos. Sin embargo, los aportes recibidos permitieron identificar tanto valoraciones positivas sobre la experiencia general como observaciones específicas vinculadas a aspectos técnicos del espectáculo.

Entre los aspectos destacados por las personas participantes se encuentran la identidad de la Sala Zitarrosa, su trayectoria cultural y el nivel de profesionalismo percibido durante la experiencia. Asimismo, se valoraron positivamente elementos asociados a la puesta en escena, particularmente la propuesta de iluminación y el trabajo realizado en el diseño visual de los espectáculos.

Por otra parte, surgieron algunas observaciones vinculadas a cuestiones técnicas de sonido, especialmente en relación con los niveles de volumen y el equilibrio entre los distintos elementos sonoros durante la presentación. Si bien se trató de comentarios puntuales, constituyen insumos relevantes para continuar monitoreando la experiencia del público y detectar oportunidades de mejora.

Finalmente, resulta interesante señalar que una de las personas encuestadas indicó residir en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Aunque se trata de un caso aislado dentro de la muestra, el dato permite identificar la presencia de asistentes provenientes del exterior del país. En futuras aplicaciones del cuestionario podría resultar pertinente profundizar en la variable de procedencia geográfica para conocer con mayor detalle el alcance territorial de los públicos que participan de las actividades de la Sala.

Análisis de ambos espectáculos:

Los resultados muestran que la Sala Zitarrosa logra convocar a una audiencia altamente activa en términos de consumo cultural, con elevados niveles educativos y una fuerte fidelización institucional. Sin embargo, el escaso conocimiento del ciclo MAREA entre asistentes habituales evidencia que la consolidación de la marca institucional no necesariamente se traduce en una apropiación equivalente de las iniciativas programáticas específicas. Este hallazgo sugiere la existencia de oportunidades para fortalecer la comunicación estratégica de los ciclos culturales y favorecer su reconocimiento entre públicos ya vinculados al espacio.

Como fue mencionado anteriormente, resulta importante considerar que las personas asistentes pueden provenir de diferentes localidades, departamentos e incluso de fuera del país. Por este motivo, para futuras aplicaciones del cuestionario se recomienda revisar las opciones de respuesta vinculadas a la procedencia geográfica, procurando que sean más exhaustivas y contemplen una mayor diversidad de orígenes.

Otro aspecto relevante es que la acción permitió poner a prueba un procedimiento de recolección de información de bajo costo y fácil implementación. La combinación de tarjetas físicas con código QR y el refuerzo posterior mediante mailing demostró ser una estrategia viable para alcanzar a los asistentes más allá del momento del espectáculo. En este sentido, la experiencia no solo produjo información útil para la evaluación puntual del evento, sino que también validó una herramienta que podría incorporarse de forma sistemática en futuras actividades de la Sala Zitarrosa.

Asimismo, la obtención de respuestas tanto en las horas posteriores al evento como en los días siguientes evidencia la importancia de desarrollar estrategias de contacto en múltiples instancias. Esto permite ampliar las oportunidades de participación de los públicos y aumentar el volumen de información disponible para la gestión cultural y comunicacional de la institución.

Más allá de los resultados obtenidos, esta experiencia aporta aprendizajes relevantes para el diseño de futuras encuestas. La diversidad de perfiles presentes entre las personas asistentes pone de manifiesto la importancia de construir instrumentos que contemplen distintas realidades y niveles de conocimiento sobre la institución y sus actividades.

En este sentido, resultó especialmente útil incorporar opciones de respuesta como "No sé" en preguntas tales como "¿Es la primera vez que asistís al ciclo Marea?". Esta alternativa permitió recoger respuestas más precisas y evitar que las personas encuestadas se vieran obligadas a seleccionar una opción que no reflejara adecuadamente su situación.

A partir de esta experiencia, se recomienda que en futuras encuestas, especialmente aquellas más extensas o que busquen obtener información de mayor profundidad, se continúe trabajando en la formulación de preguntas y opciones de respuesta desde la perspectiva de quienes no conocen la institución o tienen un vínculo reciente con ella. Esto implica evitar supuestos basados en el conocimiento interno de la organización y considerar que entre los públicos pueden encontrarse personas que asisten por primera vez, visitantes ocasionales o incluso turistas. Adoptar esta mirada contribuye a generar instrumentos más inclusivos, comprensibles y capaces de captar con mayor precisión la diversidad de experiencias de los públicos.

La información recopilada constituye un insumo relevante para la evaluación de actividades, la identificación de oportunidades de mejora y la planificación de futuras acciones de comunicación. Asimismo, los resultados sugieren que la continuidad de esta metodología podría contribuir a la construcción de un sistema permanente de conocimiento y seguimiento de audiencias, fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia y promoviendo una relación más cercana entre la institución y sus públicos.

8.2 Manual de Asistente automatizado de consultas (WhatsApp / chatbot)

Como segunda acción, y teniendo en cuenta la importancia de que haya canales formales, estables, rápidos y accesibles se consideró optar por la acción del Asistente automatizado de consultas, que se realizará a través de Whatsapp Business.

Antes de ejecutar la acción, se consideró necesario dar un paso previo: elaborar un manual explicativo que detalla el funcionamiento del chatbot, el proceso de creación, sus utilidades y otros aspectos clave para su implementación. Este manual fue desarrollado por el equipo.

Personalidad e identidad comunicacional del chatbot

La asistente virtual recibe el nombre de “Zita”, denominación que remite de forma directa a la identidad de la Sala Zitarrosa, permitiendo generar cercanía y reconocimiento por parte de los usuarios. La elección de un nombre breve y amigable busca humanizar la interacción digital y disminuir la percepción de distancia propia de los sistemas automatizados.

Desde el punto de vista comunicacional, Zita presenta una personalidad cercana, clara, accesible y culturalmente alineada con los valores de la institución. Su estilo discursivo procura transmitir calidez y acompañamiento sin perder el carácter institucional. A su vez, el chatbot evita el uso de tecnicismos, respuestas ambiguas o excesivamente extensas, priorizando mensajes simples y comprensibles para públicos diversos.

Su funcionamiento se basa en respuestas automatizadas configuradas previamente, capaces de identificar palabras clave o seleccionar opciones dentro de un menú conversacional. De esta forma, el chatbot podría responder consultas frecuentes relacionadas con programación, compra de entradas, horarios, ubicación o accesibilidad sin necesidad de intervención humana constante.

Cuando una persona se comunique con la cuenta oficial de WhatsApp de la institución, el chatbot enviará automáticamente un mensaje de bienvenida presentándose como asistente virtual y ofreciendo distintas opciones de consulta.

Por ejemplo:

“¡Hola! Soy Zita, la asistente virtual de la Sala Zitarrosa.
Puedo ayudarte con entradas, programación, horarios y consultas frecuentes.
¿Sobre qué tema querés consultar?”

A continuación, el usuario podrá seleccionar una opción mediante botones interactivos o escribiendo palabras clave, tales como:

Cuando una persona se comunique con la cuenta oficial de WhatsApp de la institución, el chatbot enviará automáticamente un mensaje de bienvenida presentándose como asistente virtual y ofreciendo distintas opciones de consulta.

Por ejemplo:

"¡Hola! Soy Zita, la asistente virtual de la Sala Zitarrosa.
Puedo ayudarte con entradas, programación, horarios y consultas frecuentes.
¿Sobre qué tema querés consultar?"

A continuación, el usuario podrá seleccionar una opción mediante botones interactivos o escribiendo palabras clave, tales como:

- Entradas
- Programación
- Horarios
- Ubicación
- Accesibilidad

Según la opción elegida, el sistema responderá automáticamente con información previamente configurada. Por ejemplo, si el usuario selecciona "Entradas", el chatbot enviará información relacionada con la compra de tickets, disponibilidad o acceso a boletería.

Además, el sistema podrá incluir: mensajes automáticos fuera de horario, respuestas rápidas para consultas frecuentes, derivación a atención humana en casos específicos, enlaces externos para compra de entradas, y recordatorios o difusión de eventos culturales.

Desde el punto de vista técnico, el chatbot podría implementarse mediante herramientas de automatización compatibles con WhatsApp Business, sin necesidad de desarrollar programación compleja. La lógica de funcionamiento se organiza a través de flujos conversacionales predefinidos, donde cada respuesta del usuario activa una nueva interacción automática.

De esta manera, el chatbot funcionaría como un canal de atención digital complementario, orientado a agilizar la comunicación institucional, mejorar la experiencia de los públicos y facilitar el acceso a la información cultural de la Sala Zitarrosa.

A continuación se presenta un boceto que realizamos para el chatbot.

Presentación y bienvenida

Zita: “¡Hola! Soy Zita, la asistente virtual de la Sala Zitarrosa.
Estoy para ayudarte con información sobre espectáculos, entradas, horarios, ubicación y consultas frecuentes. ¿En qué puedo ayudarte?”

Opciones iniciales

Zita: “Podés consultar sobre:

- 🎟️ Entradas
- 📅 Programación
- 🕒 Horarios
- 📍 Ubicación
- ♿ Accesibilidad
- ❓ Preguntas frecuentes”

Escenario 1: Compra de entradas

Usuario: “Quiero comprar entradas.”

Zita: “¡Perfecto! Podés adquirir tus entradas de forma online o en boletería.
¿Para qué espectáculo necesitás información?”

Usuario: “Para el show del viernes.”

Zita: “El espectáculo del viernes aún cuenta con entradas disponibles.
Si querés, puedo indicarte dónde comprarlas o brindarte información sobre precios y horarios.”

Escenario 2: Consulta sobre programación

Usuario: “¿Qué eventos hay esta semana?”

Zita: “Esta semana la Sala Zitarrosa cuenta con diferentes propuestas musicales y culturales:

Viernes: espectáculo de música popular

Sábado: concierto acústico

Domingo: ciclo cultural familiar

¿Te interesa recibir más información sobre alguno de ellos?”

Para esto la agenda tendría que actualizarse manualmente de forma semanal o mensual, dependiendo de la frecuencia de programación de la sala. De esta

manera, el chatbot mantendría información vigente sin necesidad de desarrollar un sistema complejo.

Escenario 3: Horarios

Usuario: “¿Cuál es el horario de la boletería?”

Zita: “La boletería funciona en horarios variables según la programación de espectáculos.
Si querés, puedo ayudarte con el horario correspondiente a un día específico.”

Luego, el usuario escribe:“Viernes”

Y el sistema responde con un mensaje previamente configurado para ese día.

En la versión básica esto no es completamente “inteligente”; funciona a partir de respuestas programadas y opciones predefinidas. Sin embargo, permite generar una experiencia conversacional simple y accesible sin necesidad de desarrollar una aplicación propia.

Escenario 4: Ubicación

Usuario: “¿Dónde queda la sala?”

Zita: “La Sala Zitarrosa se encuentra ubicada sobre Av. 18 de Julio 1012 (casi esquina Julio Herrera y Obes).
También puedo ayudarte con indicaciones para llegar.”

Escenario 5: Accesibilidad

Usuario: “¿La sala es accesible?”

Zita:“Sí. La Sala Zitarrosa cuenta con espacios accesibles para personas con movilidad reducida.
En caso de necesitar asistencia específica, también podés comunicarte con atención al público.”

Escenario 6: Consulta frecuente

Usuario: “¿Puedo ingresar después de comenzado el espectáculo?”

Zita: “El ingreso una vez comenzado el espectáculo puede depender de las disposiciones de cada evento. Se recomienda asistir con anticipación.”

Escenario 7: Consulta no comprendida

Usuario: “Necesito resolver una cosa que pasó con un trámite raro.”

Zita: “Perdón, no logré comprender tu consulta.
¿Podrías reformularla o darme más información?”

Escenario 8: Derivación a atención humana

Usuario:“Necesito hacer un reclamo.”

Zita: “Tu consulta requiere atención personalizada.
Te recomiendo comunicarte directamente con el equipo de la Sala Zitarrosa para poder ayudarte mejor.”

Sugerencia: la Sala Zitarrosa podría contar con un canal de atención adicional, gestionado por una persona, destinado a resolver consultas o problemas que excedan la información brindada por el chatbot.

Mensajes complementarios
Mensaje de espera

Zita:“Un momento, estoy buscando esa información.”

o “Ya te ayudo con eso.”

Mensaje de error

Zita: “Ocurrió un inconveniente al procesar la consulta.
Por favor, intentá nuevamente en unos minutos.”

Mensaje de despedida

Zita: “Gracias por comunicarte con la Sala Zitarrosa.
¡Te esperamos para disfrutar de la cultura y la música!

Antes de irte, nos gustaría conocer tu experiencia:
¿Qué te pareció conversar conmigo y las opciones brindadas?

1. Muy buena
2. Buena
3. Regular
4. Mala”

En Anexos se encuentra el Manual y el boceto del guión completo.

8.3 Protocolo de Taller – Grupo Focal

Se recomienda la realización de grupos focales para profundizar en las percepciones y experiencias de las audiencias. Como insumo para la institución, se deja elaborado un protocolo de taller para su futura implementación.

Objetivo general: explorar las percepciones, interpretaciones y posicionamientos de las personas participantes frente a la propuesta cultural y comunicacional de la Sala Zitarrosa, a partir de dinámicas breves de reflexión colectiva e intercambio de opinión.

Participantes:

- De 5 a 10 personas participantes.
- 1 facilitador/a: Esta persona se encargará de guiar el taller, controlar los tiempos de cada fase e interactuar con los participantes.
- 2 personas encargadas del registro y observación: Estas personas se encargarán de controlar que la grabadora esté funcionando y registrar de forma escrita las opiniones de los participantes
- Duración total:
- 60 minutos.

Estructura general del taller:
Información de consentimiento (1 minuto)

Antes de comenzar, se explicará a las personas

Presentación inicial (10 minutos)

Apertura y bienvenida (1 minuto): gracias por participar en este espacio. La idea es generar una instancia de intercambio donde podamos conocer distintas opiniones, experiencias y percepciones vinculadas a la Sala Zitarrosa. No existen respuestas correctas o incorrectas; nos interesa escuchar cómo piensan y sienten frente a las situaciones planteadas.

Objetivo de la actividad (1 minuto): el objetivo de este taller es reflexionar colectivamente sobre distintos escenarios y propuestas vinculadas a la experiencia cultural, la comunicación y las actividades de la Sala Zitarrosa, explorando cómo cada persona interpreta, valora o se posiciona frente a ellas.

Primero (8 minutos): se invitará a cada participante a presentarse brevemente mencionando:

nombre o seudónimo,

edad,

vínculo o relación con la Sala Zitarrosa.

Desarrollo del Grupo Focal (35 minutos)

Dinámica 1

Percepción de la Sala Zitarrosa (10 minutos)

- ¿Qué imagen o idea les viene a la mente cuando piensan en la Sala Zitarrosa?
- ¿Qué creen que representa culturalmente en Montevideo?
- ¿Cómo describirían la experiencia
- ¿Qué aspectos consideran más atractivos o valiosos?

Dinámica 2

Comunicación y difusión (10 minutos)

Preguntas orientadoras:

- ¿Cómo suelen enterarse de las actividades culturales o espectáculos?
- ¿Consideran que la Sala Zitarrosa logra comunicarse con el público?
- ¿Qué redes sociales?
- ¿Qué tipo de contenidos les resultan más interesantes o cercanos?

Dinámica 3
Escenarios hipotéticos y propuestas (15 minutos)

Se presentarán escenarios breves vinculados a posibles propuestas de la Sala Zitarrosa.

Ejemplos:

- implementación de actividades interactivas para jóvenes,
- ciclos temáticos,
- Experiencia
- Talleres culturales,
- campañas digitales.

Preguntas orientadoras:

1. ¿Cómo reaccionaría frente a esta propuesta?
2. ¿Les generaría interés participar?
3. ¿Qué mejorarían o cambiarían?
4. ¿Creen que estas iniciativas acercarán nuevos públicos?

4. Cierre y devolución final (10 minutos)

Reflexión de cierre: se invitará a las personas participantes a compartir una última idea o sensación sobre la experiencia del taller.

Preguntas finales:

A. ¿Qué creen que debería fortalecer la Sala Zitarrosa en el futuro?
B. ¿Qué tipo de experiencias culturales les gustaría encontrar?
C. ¿Se sintieron identificados/as con las propuestas planteadas?

Final de agradecimiento (1 minuto): "Muchas gracias por participar y compartir sus opiniones. Sus aportes serán muy valiosos para comprender distintas percepciones sobre la Sala Zitarrosa y pensar futuras propuestas culturales y comunicacionales."

Margen: (3 minutos)

Insumos para el día del taller:

1) Lapiceras para anotar y hojas, o computadora y anotar en documento.
2) Grabadora de audio
3) Protocolo impreso
4) Carteles adhesivos o con algún sujetador, con el nombre de cada participante y también de quien lidera el taller.
5) post it (esto sirve para que todos puedan dejar su opinión también por escrito), en este caso sumar lapiceras
6) Algún presente para los participantes. Puede ser algo con el logo de Sala Zitarrosa, ya sea una lapicera, libreta, imán.
7) Es favorable tener agua, té o café para ofrecerle a los invitados.

8.4 Infografías

Se plantea la creación de tres piezas gráficas sintéticas y accesibles que permitan acercar la Sala Zitarrosa a diferentes públicos, entre ellos artistas, productores y la Comisión de Niños y Niñas. La propuesta buscará comunicar de forma clara y atractiva su identidad, valores y características diferenciales, consolidándose como una herramienta de apoyo para la difusión y el fortalecimiento del vínculo con sus audiencias. De esta manera, ante la incorporación de nuevos productores, artistas, gestores culturales o instituciones educativas interesadas en vincularse con la sala, ésta acción facilita la comprensión de los procesos, servicios y modalidades de trabajo de la institución. Se puede incorporar en formato ‘’folleto’’ o enviarse a través de los canales formales.

Los contenidos seleccionados fueron definidos a partir de la información recabada durante el proceso de investigación y de aquellos aspectos que surgieron como más representativos de la identidad institucional de la Sala.

que contribuyan a optimizar la claridad, jerarquización y accesibilidad de la información presentada.



Imagen 6. Infografía: Comisión de Niños y Niñas. Elaboración propia (2026) mediante Canva y herramientas de inteligencia artificial.



Imagen 7. Infografía: Marea Desde Adentro. Elaboración propia (2026) mediante Canva y herramientas de inteligencia artificial.



Imagen 8. Marea Desde Adentro (2). Elaboración propia (2026) mediante Canva y herramientas de inteligencia artificial.

8.5 Instancia final de intercambio con la Sala Zitarrosa

El día 24 de junio de 2026 se realizó la última reunión con el equipo de la Sala Zitarrosa, en la que participaron el responsable del área de Comunicación, la coordinadora técnica y la directora de la institución. Durante el encuentro se presentó el Plan Estratégico de Comunicación, previamente entregado al equipo, así como los resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado, las oportunidades de mejora identificadas para futuras implementaciones y las acciones propuestas en el marco del proyecto. En relación con las propuestas presentadas, el responsable del área de Comunicación manifestó haber leído previamente el documento y expresó especial interés por la implementación del chatbot y las infografías. Por su parte, la directora destacó la importancia del contacto cara a cara al momento de aplicar los cuestionarios y también valoró positivamente las propuestas vinculadas al chatbot y a las piezas infográficas. Asimismo, se comentó la intención de continuar utilizando el cuestionario, incorporando las modificaciones sugeridas en el presente informe. Pretenden incorporar tablets para facilitar su respuesta y la elaboración de un discurso de apoyo para el personal de atención al público. Estas mejoras se prevé que sean implementadas en el ciclo Jarana, que contará con múltiples actividades destinadas a las infancias durante las vacaciones de julio.

Por último, el equipo de la Sala señaló que evaluará la posibilidad de implementar las demás acciones propuestas. No obstante, indicaron que el presupuesto correspondiente al año 2026 ya se encuentra asignado, por lo que la ejecución de algunas iniciativas quedará sujeta a la disponibilidad de recursos futuros.



Imagen 9.Reunión final de intercambio con el equipo de la Sala Zitarrosa. Elaboración propia.

capítulo 9

conclusiones



9. CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió generar un aporte significativo al fortalecimiento de la imagen organizacional, mediante el desarrollo de acciones orientadas a mejorar los procesos de retroalimentación y vinculación con sus públicos.

A lo largo del trabajo se presenció una participación activa de la organización, tanto en la definición y ajuste de las herramientas implementadas como en la ejecución de las acciones propuestas. Las reuniones mantenidas con los distintos referentes de la Sala permitieron construir un proceso colaborativo, en el que las necesidades institucionales fueron consideradas de forma permanente, favoreciendo la pertinencia y viabilidad de las propuestas desarrolladas.

La implementación de la encuesta permitió obtener información relevante sobre las características, hábitos culturales y percepciones de los asistentes. Los resultados reflejan una valoración ampliamente positiva de la experiencia ofrecida por la Sala. No obstante, la identificación de observaciones críticas y sugerencias de mejora resultó igualmente valiosa, ya que permitió detectar oportunidades de fortalecimiento en aspectos vinculados a la accesibilidad, la infraestructura y la comunicación, generando insumos relevantes para la toma de decisiones y la mejora continua de la misma. Asimismo, se identificó el papel central de las redes sociales, especialmente Instagram, como principal canal de difusión, al tiempo que se confirmó la vigencia del boca a boca como mecanismo de recomendación y construcción de públicos.

En relación con la imagen organizacional, los hallazgos evidencian que la Sala Zitarrosa posee un posicionamiento sólido como espacio cultural de referencia, asociado a la calidad artística de su programación, la calidez en la atención, la accesibilidad económica de las propuestas y su contribución al acceso democrático a la cultura. Sin embargo, también surgieron oportunidades de mejora vinculadas al fortalecimiento de la comunicación con públicos provenientes del interior del país.

Las acciones desarrolladas no solo permitieron obtener información valiosa para la toma de decisiones, sino también generar recursos concretos para la institución, entre ellos el manual para la implementación del asistente automatizado, la propuesta de focus group y las infografías informativas, herramientas que contribuyen a fortalecer la comunicación, mejorar la experiencia de los públicos y consolidar la imagen organizacional de la Sala Zitarrosa.

Consideramos que los objetivos propuestos fueron alcanzados satisfactoriamente. La Sala Zitarrosa logró incorporar las herramientas y acciones planteadas, junto con otras iniciativas desarrolladas durante el proceso, contribuyendo al fortalecimiento de los vínculos con sus públicos y promoviendo una mayor participación colectiva.

Finalmente, se sugiere mantener la implementación de los cuestionarios desarrollados y continuar trabajando en la generación y fortalecimiento de canales formales de comunicación e intercambio con los distintos públicos, a fin de favorecer la obtención de información relevante para la toma de decisiones y la mejora continua de la organización.

SALA ZITARROS

reflexiones personales

capítulo 10

10. REFLEXIONES PERSONALES

Florencia Abeldaño;

Trabajar en el proceso del TFG en la Sala Zitarrosa implicó mucho más que realizar un plan estratégico de comunicación, fue una experiencia de aprendizaje en contexto real , atravesada por emociones, vínculos, tensiones institucionales y desafíos metodológicos que fueron moldeando el proceso.

Desde el primer acercamiento, el ingreso al espacio no fue únicamente físico, sino también simbólico. La posibilidad de recorrer la Sala, observar su arquitectura y reconocer elementos cargados de valor cultural e histórico generó una conexión inicial que convive con los nervios propios del primer encuentro. Esa sensación de expectativa mezclada con inseguridad evidenció lo que implica posicionarse frente a actores institucionales: el desafío de comunicar una propuesta con claridad, de ser legitimadas en ese rol y, al mismo tiempo, de poder leer y comprender las dinámicas internas de la organización. En ese contexto, el acompañamiento de la tutora resultó fundamental, no solo como guía académica sino también como sostén emocional, facilitando que el clima se volviera progresivamente más distendido y habilitando un intercambio más fluido.

A medida que se fueron desarrollando las distintas instancias de encuentro, se hizo cada vez más evidente que la calidad de la información obtenida estaba profundamente ligada al tipo de vínculo que se lograba construir. Los espacios donde predominó la cercanía, la escucha y cierta horizontalidad permitieron acceder a relatos más profundos, donde no solo aparecían datos técnicos, sino también percepciones, experiencias personales y miradas críticas sobre la institución. En ese sentido, el trabajo de campo no se limitó a “recoger información”, sino que implicó interpretar discursos, identificar matices y reconocer cómo cada actor construye sentido en relación con la Sala.

Las entrevistas en los distintos sectores, así como los recorridos por los espacios de trabajo, aportaron una comprensión más compleja del funcionamiento interno. Se pudo observar que la Sala no opera como un bloque homogéneo, sino como una red de áreas interdependientes, cada una con sus propias dinámicas, necesidades y formas de organización. La posibilidad de estar presentes en los espacios cotidianos de trabajo permitió captar aspectos que difícilmente hubieran surgido en un contexto más formal, como las formas de interacción entre compañeros, los ritmos de trabajo y el clima laboral.

En esta misma línea, la participación en instancias colectivas, como reuniones de coordinación general, resultó especialmente enriquecedora. Estos espacios hicieron visibles no sólo los aspectos organizativos, sino también las dinámicas de poder, las tensiones entre sectores y las diferentes maneras en que se expresan las demandas. Fue posible identificar cierto grado de disconformidad en algunos

actores, así como dificultades en la circulación de la información. Estas observaciones permitieron problematizar la comunicación interna de la institución, entendiendo que no se trata únicamente de transmitir información, sino de generar espacios efectivos de diálogo donde todas las voces puedan ser escuchadas y canalizadas de forma constructiva.

No obstante, el proceso también estuvo atravesado por momentos de frustración e incomodidad. Algunas instancias de encuentro no se desarrollaron como se esperaba, evidenciando distancias jerárquicas y limitaciones en la apertura al diálogo. Estas situaciones pusieron en tensión las expectativas del equipo y obligaron a replantear estrategias, entendiendo que el acceso a la información no siempre es lineal ni garantizado. Asimismo, las dificultades para concretar reuniones con ciertos sectores dejaron en evidencia posibles fallas en la comunicación interna de la institución, lo que implicó un desafío adicional que requirió insistencia, paciencia y capacidad de adaptación.

Lejos de ser obstáculos meramente negativos, estas experiencias también se constituyeron como instancias de aprendizaje. Permitieron desarrollar habilidades vinculadas a la gestión de la incertidumbre, la resolución de imprevistos y la lectura crítica de los contextos institucionales. Además, reforzaron la importancia de sostener una actitud flexible, de no aferrarse rígidamente a lo planificado y de poder reformular el camino en función de las condiciones reales del trabajo de campo.

En cuanto al trabajo en equipo, este representó un desafío significativo. Inicialmente, el proyecto estaba conformado por cuatro integrantes, sin embargo, durante el proceso dos compañeras decidieron desvincularse, por lo que continuamos el trabajo únicamente dos personas. Esta situación implicó una reorganización de tareas, una mayor carga de responsabilidades y la necesidad de fortalecer nuestro compromiso para poder alcanzar los objetivos propuestos.

A pesar de las dificultades, logramos llevar adelante el proyecto y culminar con mucha satisfacción. Esta experiencia me permitió reflexionar sobre mi propia trayectoria académica y personal. Me llevó a recordar momentos en los que abandoné otras carreras frente a las dificultades que se presentaban. En esta oportunidad, la responsabilidad asumida, el compromiso con el proyecto y con quienes confiaron en nuestro trabajo me impulsaron a perseverar y continuar hasta el final. Por ello, más allá de los aprendizajes académicos obtenidos, este proceso representó también un importante crecimiento personal, demostrando la importancia de la constancia, la resiliencia y el trabajo colaborativo para superar los desafíos.

Al inicio, no supimos bien cómo organizarnos ni gestionar las tareas, pero con el correr del proceso fuimos encontrando una dinámica más cómoda y efectiva. Esto también fue posible gracias al acompañamiento de nuestra tutora, Chiara, quien se destacó por su compromiso y responsabilidad. Su rol fue fundamental a lo largo de todo el proceso de aprendizaje, no solo por los conocimientos que nos transmitió,

sino también por las herramientas informáticas que nos brindó para facilitar el desarrollo del TFG.

Por otro lado, considero importante destacar el Seminario, ya que implicó un alto nivel de exigencia y responsabilidad. Lejos de ser una dificultad, esto contribuyó a fortalecer nuestra formación, permitiéndonos finalizar esta etapa con un aprendizaje significativo y una mayor preparación profesional.

En perspectiva, el proceso transitado no sólo aportó insumos fundamentales para el desarrollo del TFG, sino que también fortaleció competencias profesionales clave. La experiencia permitió reafirmar la importancia de construir vínculos de confianza, de escuchar activamente y de atender tanto a lo explícito como a lo implícito en cada interacción. Asimismo, dejó en evidencia que el trabajo en territorio implica necesariamente involucrarse, atravesar emociones y aprender a gestionarlas como parte del proceso.

Más allá de las dificultades encontradas, la experiencia fue valorada de forma positiva. Permitió consolidar el trabajo en equipo, fortalecer la autonomía y reafirmar la capacidad de sostener el proceso incluso en contextos adversos. En ese sentido, el recorrido realizado no solo contribuyó a la construcción del trabajo final, sino también al crecimiento personal y profesional de quienes formaron parte del mismo…

Mauren Centena;

Este proceso me permitió reconocer y conocer distintas dimensiones de mí misma, tanto a nivel personal como profesional. Desde el primer día del seminario comprendí que estar allí no significaba únicamente transitar la última instancia para finalizar la carrera. No se trataba solo de alcanzar un número de créditos, sino de asumir la responsabilidad y la dedicación que implica sostener un año y medio de trabajo constante en una organización real.

Si bien la propuesta me resultaba sumamente interesante, también me generaba cierto miedo, ya que implicaba enfrentar un campo nuevo. Todo se sentía, en algún punto, desconocido, incluso estando en el último año de la carrera. Cuando se dio a conocer las organizaciones, la Sala fue nuestra primera opción, y cuando supimos que nos tocaría trabajar con ellos se fue un poco la inseguridad del comienzo. Durante los primeros meses, cuando aún predominaba la incertidumbre y las exigencias prácticas eran menores, comenzaron a aparecer los primeros desafíos. A lo largo del año, dos compañeras abandonaron el equipo, por lo que continué el proceso junto a Florencia, quien ya conocía de trabajos anteriores. Mientras atravesábamos con esta “crisis interna’’, estábamos por conocer la organización que pasaríamos a estudiar los siguientes meses.

Entrar por primera vez a la Sala no fue solo aplicar la teoría a la práctica, fue comprender que estaba trabajando con personas reales. Ya no eran “casos” de clase: había dinámicas, roles, sensibilidades. Eso me obligó a tener más tacto y a desarrollar otra forma de mirar: una mirada más objetiva.También implicó entender las jerarquías, no tomar partido y, sobre todo, observar mucho. Escuchar, anotar, registrar todo lo posible. Fue un proceso bastante de absorción antes de poder proponer algo, y de ir construyendo una idea en conjunto con el equipo.

Las instancias en las que pude conocer el trabajo de mis compañeros también fueron importantes, porque pude entender que no solo en mi equipo estábamos pasando por dificultades a nivel interno. A lo largo del proceso, fue clave el apoyo mutuo, sobre todo en momentos en los que sentíamos que éramos solo dos sosteniendo todo. Por eso también quiero resaltar la importancia de la tutoría. Chiara fue un apoyo fundamental durante todo el proceso: nos acompañó, nos escuchó y se tomó el tiempo de preguntarnos cómo nos sentíamos. Eso, aunque parezca simple, fue fundamental para nosotras. En varios momentos, cuando pasaban los días y no teníamos respuestas claras o no sabíamos bien hacia dónde ir, las instancias con ella nos ayudaban a reordenarnos. Salíamos más tranquilas, con las ideas más claras y con la sensación de que estábamos haciendo un buen trabajo.

El diagnóstico comunicacional pasó por muchas etapas. En una de ellas, descartamos la idea de orientarnos hacia un plan estratégico de comunicación interna, algo que, en lo personal, me hubiera gustado desarrollar y sobre lo cual hoy siento cierto arrepentimiento. Esta sensación también está vinculada a cómo se dio el proceso con la organización. A lo largo del Trabajo Final de Grado, en varios momentos percibí una especie de abandono hacia nuestro proyecto. La falta de diálogo y de retroalimentación hizo que tuviéramos que avanzar de forma más autónoma de lo esperado, lo que considero que limitó el potencial del trabajo, especialmente tratándose de nuestra última instancia como estudiantes.

Muchas de las decisiones dentro de la organización debían pasar por distintas personas, lo que hizo que tuviéramos largos períodos a la espera.. En ese contexto, tuve que aprender a ser paciente en algunos momentos y a insistir en otros. A diferencia de otros grupos del Seminario, que en algunos casos trabajaron con organizaciones que no contaban con referentes específicos en comunicación o cuyos responsables no provenían del campo profesional de la disciplina, nuestro equipo desarrolló el trabajo junto a personas formadas en el área. Si bien esto permitió compartir un lenguaje técnico y ciertos criterios comunicacionales comunes, también implicó desafíos particulares durante el proceso.

El hecho de trabajar con profesionales de la comunicación generó instancias de mayor exigencia en relación con la fundamentación de las decisiones tomadas, ya que las propuestas debían sostenerse de manera sólida para resultar convincentes. Asimismo, al tratarse de un TFG centrado en aspectos vinculados a la imagen y la identidad institucional de la organización, en determinadas ocasiones surgieron dificultades vinculadas a los límites de intervención sobre el trabajo desarrollado por nuestro equipo.

En algunos momentos, ciertas modificaciones o decisiones sobre piezas y herramientas elaboradas dentro del proyecto fueron realizadas sin una instancia previa de intercambio o consenso, lo que implicó posteriores ajustes y reorganizaciones de nuestra parte. Del mismo modo, algunas propuestas creativas desarrolladas de manera autónoma debieron adaptarse a lineamientos institucionales ya establecidos, especialmente en relación con la identidad visual de la organización.

Si bien comprendemos la importancia de preservar la coherencia comunicacional e institucional, consideramos que hubiera sido enriquecedor contar con mayores espacios de diálogo y coordinación, que permitieran una construcción más compartida y clara respecto a los márgenes de acción del equipo de trabajo.

Por otro lado, debido a la falta de tiempo para negociar las acciones, hizo que tomáramos algunas decisiones más estratégicas, como el Manual del chatbot, que hizo que pudiéramos explorar algo diferente: pudimos ser más creativas y aprender de diferentes maneras como usar la Inteligencia Artificial, y realizar todo un proyecto sobre ello es algo que me enorgullece bastante.

Considero que, al extenderse más de lo esperado, este proceso terminó convirtiéndose en una experiencia que pude disfrutar y aprovechar profundamente. A medida que avanzábamos en la escritura de las acciones del PEC y en la investigación de distintos aspectos vinculados al proyecto (como la elaboración de presupuestos, la planificación de acciones o la implementación de herramientas) comenzaron a surgir preguntas vinculadas al ejercicio profesional futuro, tales como: “¿Cómo podría llevar adelante este tipo de trabajo el día de mañana como comunicadora?”

Ese cuestionamiento despertó aún más nuestra curiosidad e interés por profundizar en herramientas y metodologías que hasta el momento no habíamos utilizado directamente. A partir de ello, investigamos, consultamos a personas con experiencia en la realización de grupos focales para comprender mejor su funcionamiento y elaboramos distintos guiones y materiales de apoyo orientados a las acciones propuestas. Así como explorar las posibilidades de utilización de la inteligencia artificial dentro del campo de la comunicación. Esto nos permitió ampliar la mirada sobre las transformaciones actuales de la profesión y comprender el potencial que tienen las tecnologías digitales como apoyo para la planificación, la gestión y la experiencia de los públicos.

Hubieron varios obstáculos, pero elijo quedarme con lo positivo de cada uno de ellos. Como mencioné al inicio, siento que todas estas experiencias me hicieron crecer, tanto como persona como futura profesional.

bibliografía

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adamopoulou, E., & Moussiades, L. (2020). *An overview of chatbot technology.* En L. Iliadis, I. Maglogiannis, V. Plagianakos y S. Sioutas (Eds.), *Artificial Intelligence Applications and Innovations* (pp. 373–383). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49186-4_31

Aljure, Andres. (2015). *El plan estratégico de comunicació*n. Editorial UOC / Universidad de La Sabana

Arocena, José. (2002). *Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay.

Ayçaguer Valetta, D y Blanco, A. *El "caso garrafa" : consecuencias en la imagen del Club Atlético Peñarol para los hinchas montevideanos* [en línea]. Trabajo final de grado. Montevideo : Udelar. FIC, 2018.

Bassat, Luis. (2002). *El libro rojo de la publicidad*. Random House Mondadori, S. A.

Benitez Pichel, F., Deniz Marquez, C., Fachan Suarez, G. y Sacchi García, P. *Entre la palabra compartida y la acción colectiva : Comunicación interna en la Red de Escenarios Populares* [en línea]. Trabajo final de grado. Montevideo : Udelar. FIC, 2025

Costa, Joan. (2001). *La imagen corporativa en el siglo XXI.* La Crujía.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica.* Santiago de Chile Colección de libros de la empresa.

Ferrari, M. A., França, F. (2011). *Relaciones públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía Ediciones.

Gil, F., Moraes, A. y Tift, W. Chatbot para la educación: un asistente conversacional sobre inteligencia artificial [en línea] Tesis de grado. Montevideo : Udelar. FI. INCO, 2025.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Intendencia de Montevideo. (25 de marzo, 2019). *Bases de llamado a Concurso abierto N° 1175 – D/18.* **URL:** https://ofertalaboral.montevideo.gub.uy/sites/ofertalaboral.montevideo.gub.uy/files/concurso/bases/1175-bases.pdf

Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison- Wesley Iberoamericana.

Pepe, A. I. (2011). *Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años.* Dixit, (14), 18-27.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Pearson.

Sala Zitarrosa. (s.f). *Cápsulas Electrónicas*. **URL:** https://salazitarrosa.montevideo.gub.uy/capsulas-electronicas/?utm_sourcen,

Sala Zitarrosa. (s.f). (2019). *Crece desde el pie*. **URL:** https://salazitarrosa.montevideo.gub.uy/crece-desde-el-pie/

Sala Zitarrosa. (s. f) (2023). *Instructivo Técnico*. URL: https://salazitarrosa.montevideo.gub.uy/wp-content/uploads/2023/06/InstructivoTecnico_SalaZitarrosa-1.pdf

Sala Zitarrosa. (s.f). *La triple Nelson - Volvé a tu casa.* **URL:** https://salazitarrosa.montevideo.gub.uy/espectaculo/la-triple-nelson-ciclo-volve-a-tu-casa/?utm_source

Sala Zitarrosa. (28 de febrero, 2025). *Nueva edición de MAREA 7M en la Sala Zitarrosa. Intendencia de Montevideo*. **URL:** https://montevideo.gub.uy/noticias/nueva-edicion-de-marea-7m-en-la-sala-zitarrosa?utm_source

Sampieri Hernandez, R. (2004). *"Metodología de la investigación"*. Editorial Interamericana Editores, S.A

Sellanes Martínez, E. *Fundación Canguro : construcción de una imagen organizacional* [en línea] Tesis de grado. Montevideo : Udelar. FIC, 2020

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.

Virrueta, S., & Villanueva, R. (2010, marzo). *Nestlé y su polémica crisis con Greenpeace*. Sutori. https://www.sutori.com/en/story/nestle-y-su-polemica-crisis-con-greenpeace--P8TmL4S8tDeuYLmWSku2TuHH

11.1 Créditos

Fotografías de portada: Lucía Silva Musso. Utilizadas con autorización de la autora.

Diseño y elaboración del trabajo: Florencia Abeldaño y Mauren Centena.

Año: 2026.

anexos



resultados cuantitativos de la acción: breve cuestionario web



12. APÉNDICES Y ANEXOS

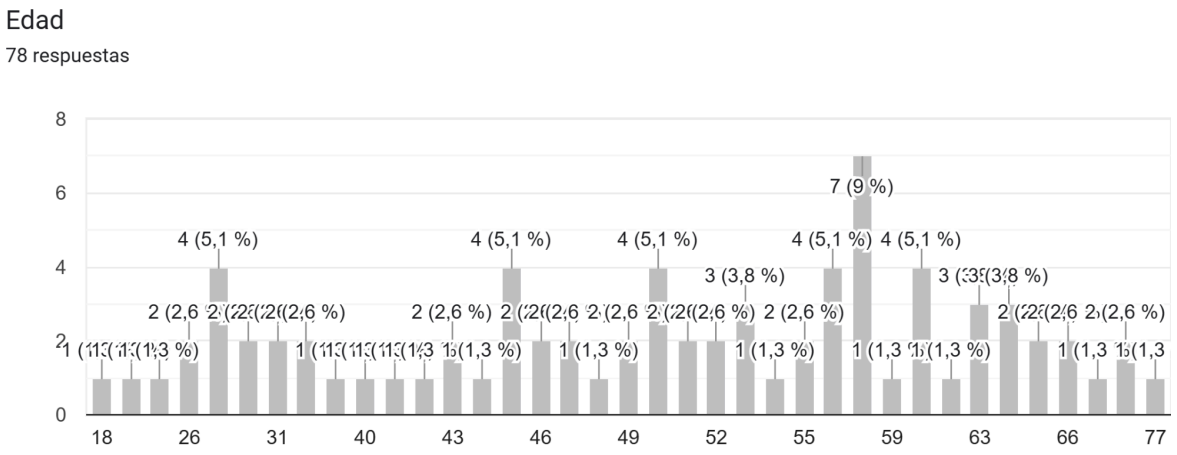


Gráfico 1. Distribución de las personas encuestadas según edad. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

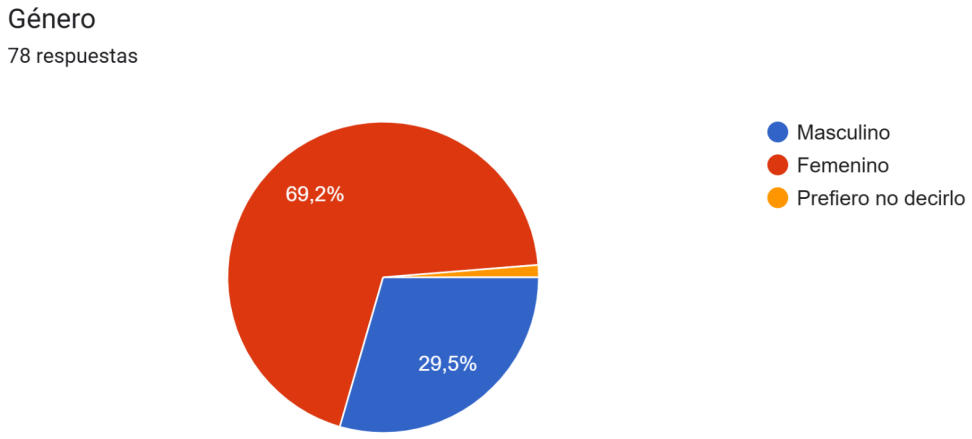


Gráfico 2. Distribución de las personas encuestadas según género. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

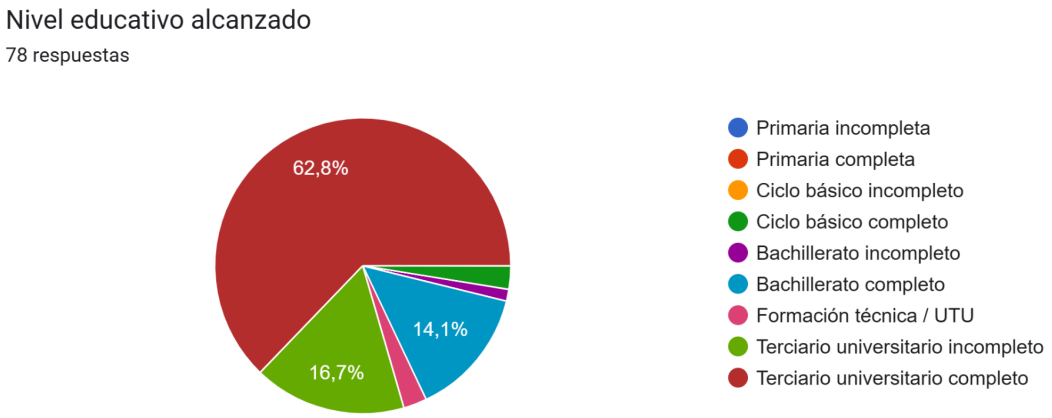


Gráfico 3. Nivel educativo alcanzado por las personas encuestadas. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

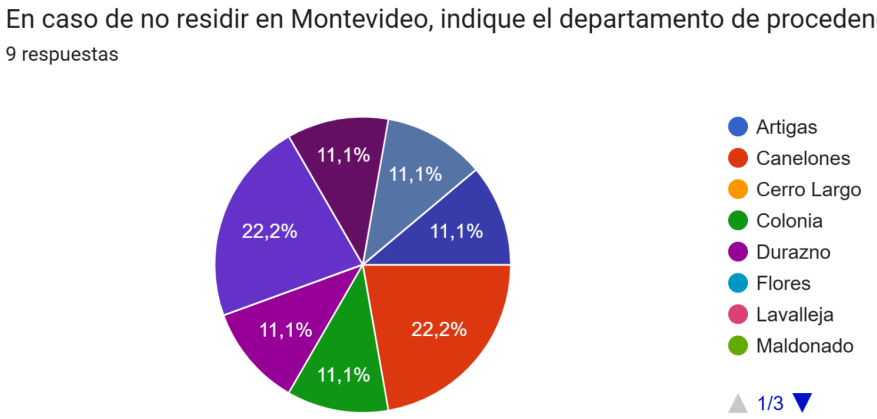


Gráfico 4. Procedencia geográfica de las personas encuestadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).

Gráfico 5. Distribución de las personas encuestadas según barrio de residencia. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

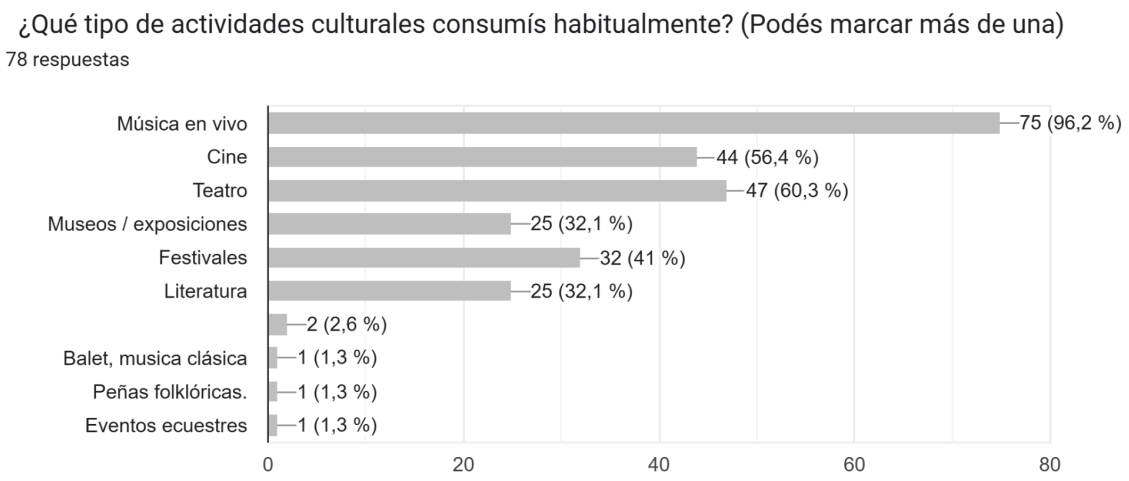


Gráfico 6. Actividades culturales consumidas habitualmente por las personas encuestadas. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

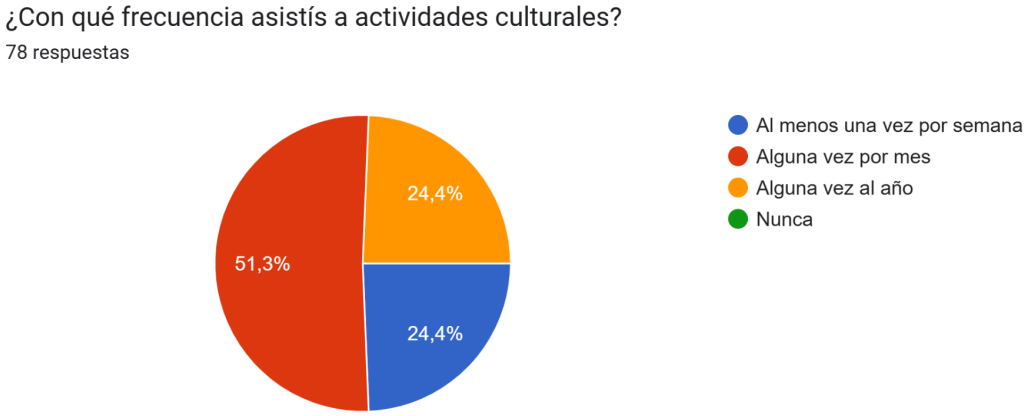


Gráfico 7. Frecuencia de asistencia a actividades culturales. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

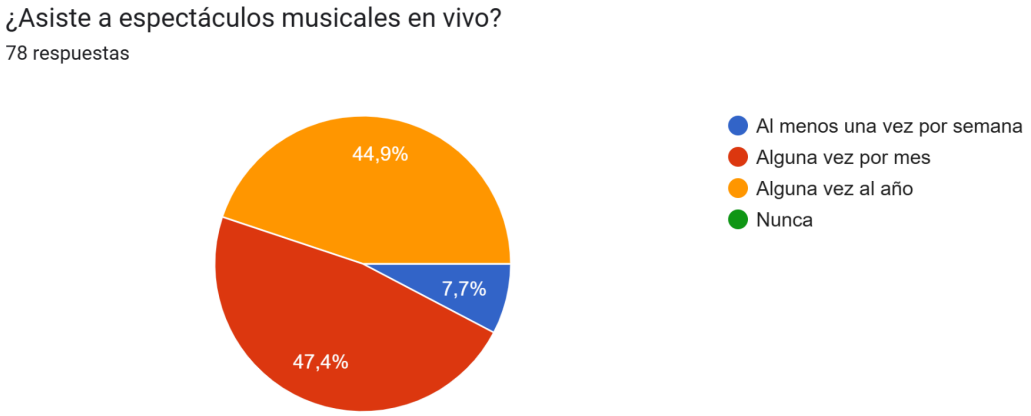


Gráfico 8. Frecuencia de asistencia a musicales en vivo. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

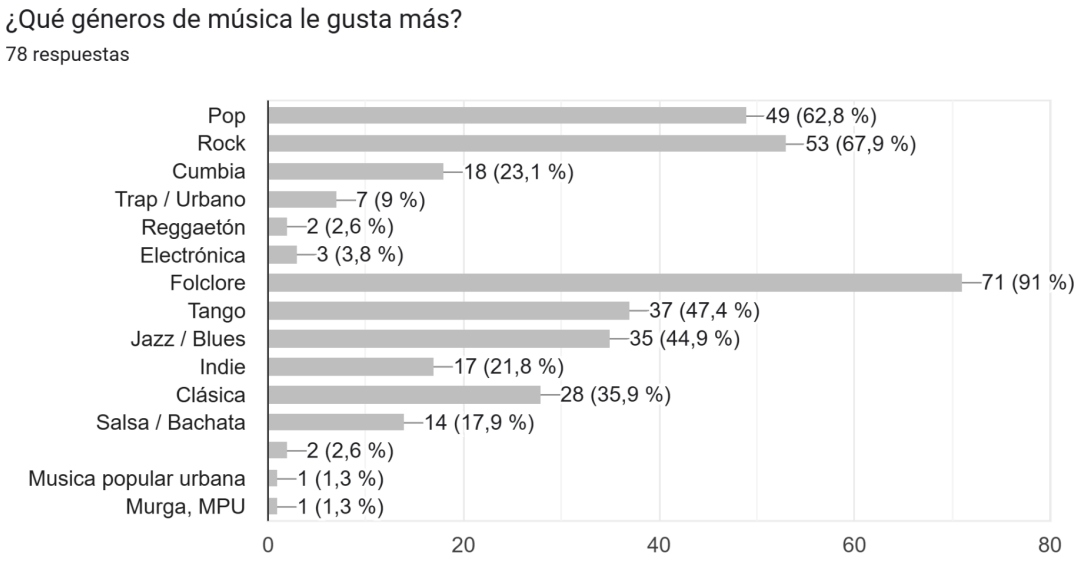


Gráfico 9. Géneros musicales de preferencia de las personas encuestadas. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

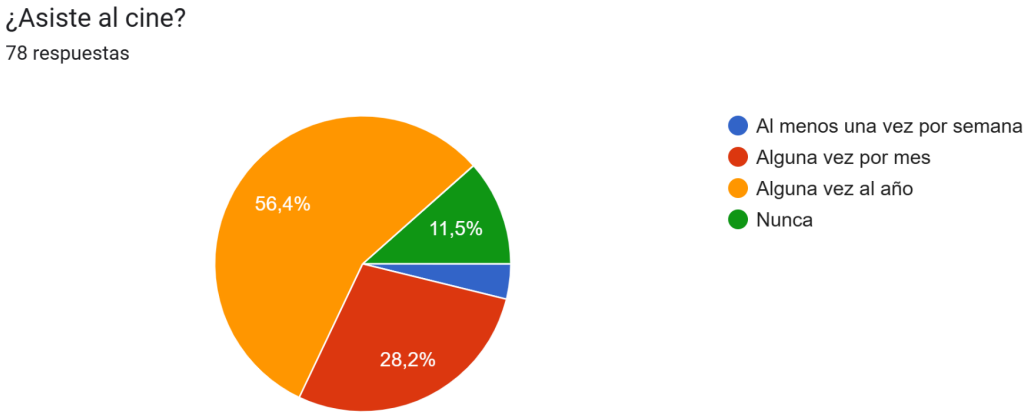


Gráfico 10. Asistencia al cine. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

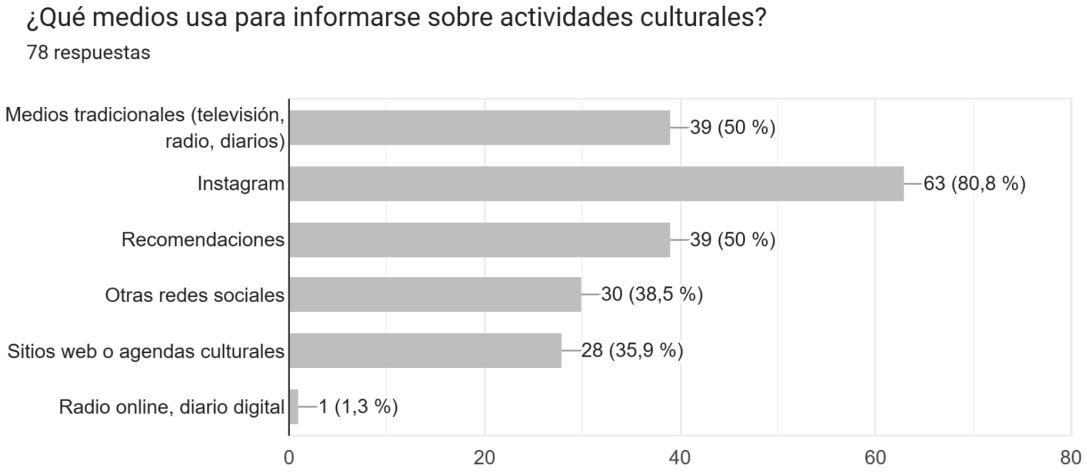


Gráfico 11. Medios utilizados para informarse sobre actividades culturales. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

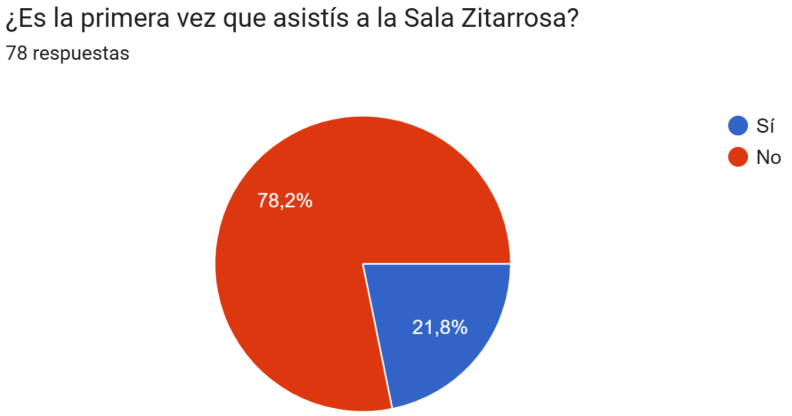


Gráfico 11. Primera vez en la Sala Zitarrosa. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

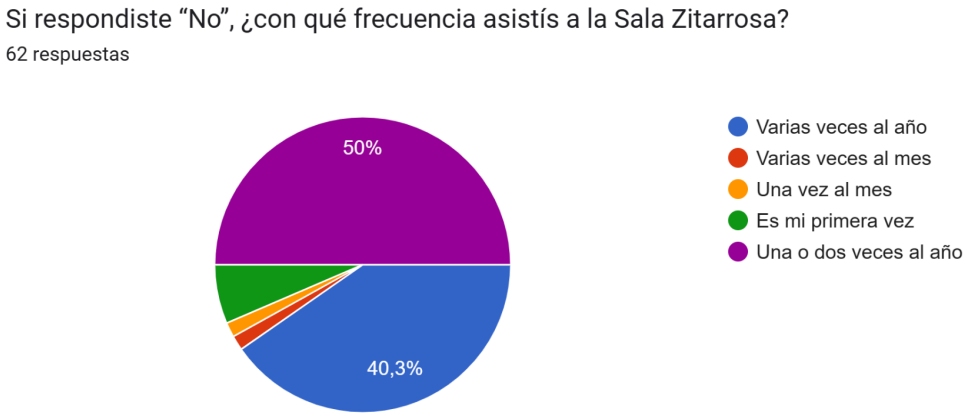


Gráfico 12. Frecuencia de asistencia a la Sala Zitarrosa. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

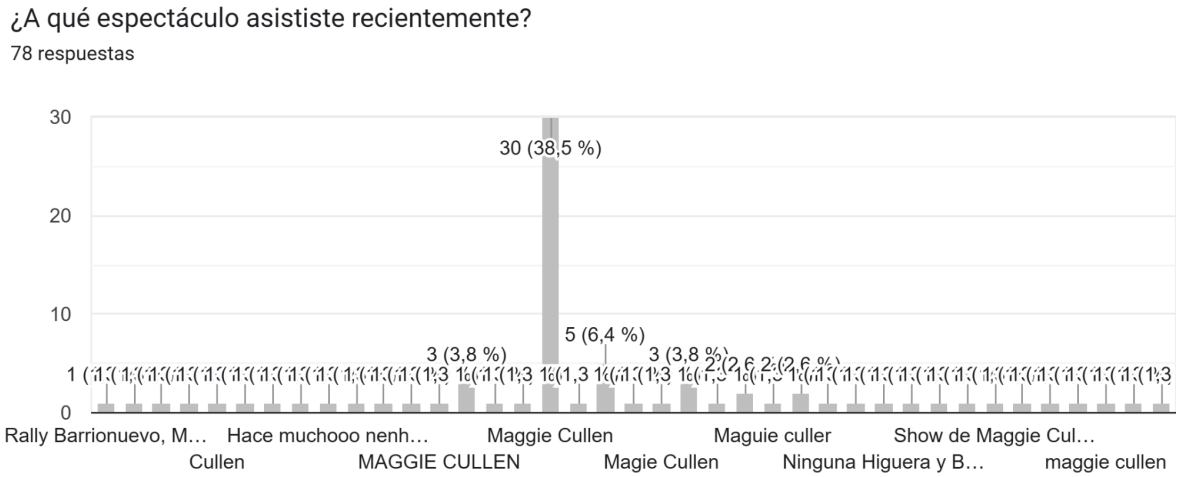


Gráfico 13. Espectáculo asistido recientemente. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

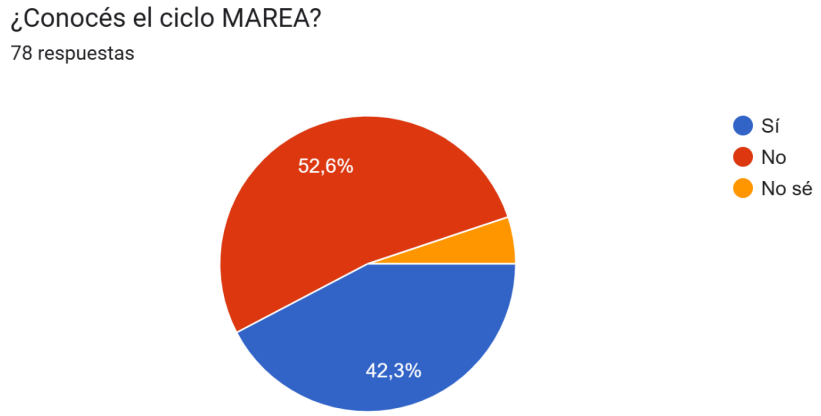


Gráfico 14.Conocimiento del ciclo MAREA. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

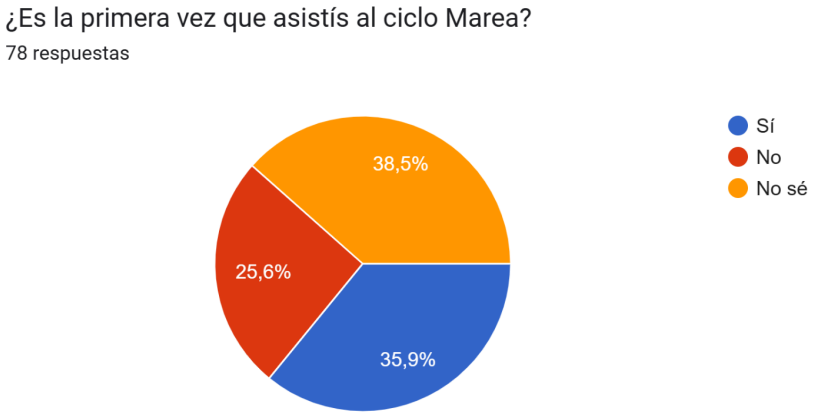


Gráfico 15. Asistencia al ciclo MAREA. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

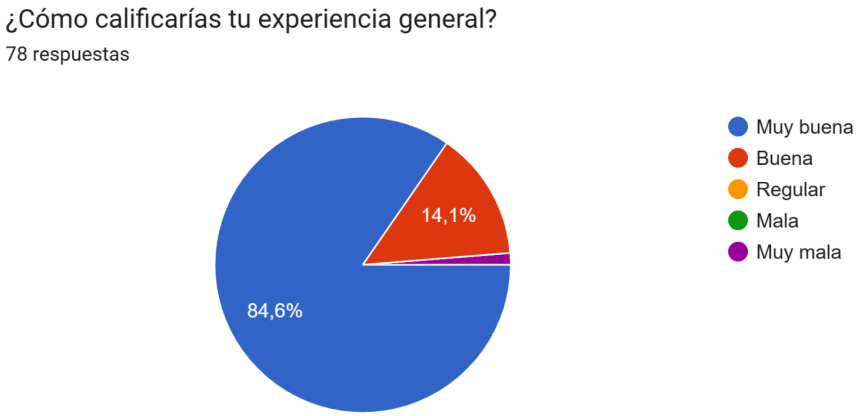


Gráfico 16. Calificación de la experiencia. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

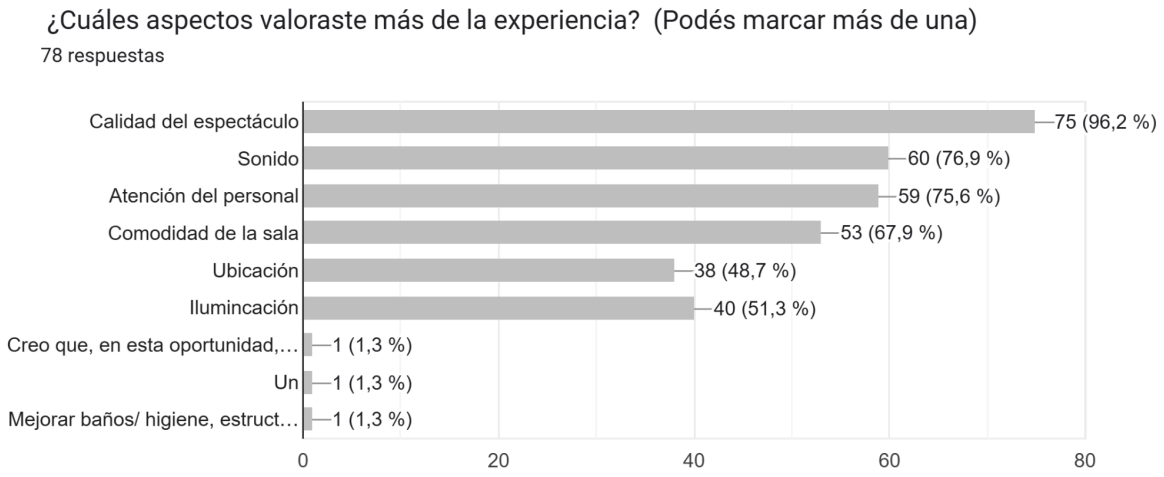


Gráfico 17. Aspectos más valorados de la experiencia. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*

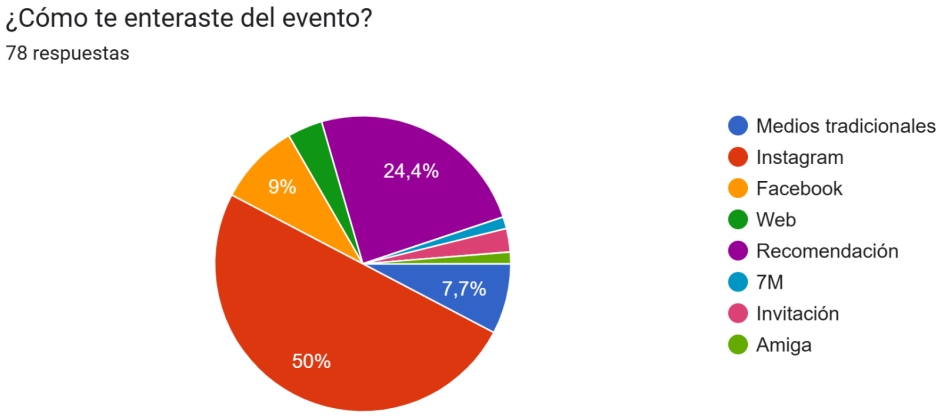


Gráfico 18. Medio por el que las personas encuestadas se enteraron del evento. *Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada al público asistente de la Sala Zitarrosa (2026).*


MAREA 7M


MAREA


SALA
ZITARROSA
LA MAYORÍA DE LAS MÚSICAS TIENE
NIVEL EDUCATIVO MEDIO-ALTO Y


MAREA 7M
7 MAR 19H


MAREA 7M
TARBUCKS
COFFEE


Intendencia
Montevideo


Ante situaciones
de violencia de género,
enviá No estás sola al
099 019 500

Primer cuestionario aplicado durante el espectáculo de Maggie Cullen




SALA
ZITARROSA


CONTANOS TU EXPERIENCIA
Y PARTICIPÁ EN EL SORTEO
DE ENTRADAS
SALA
ZITARROSA
ZITARROSA
La Leyenda
CONTANOS TU EXPERIENCIA
Y PARTICIPÁ EN EL SORTEO
DE ENTRADAS
SALA
ZITARROSA


SALA
ZITARROSA
MAUI


SALA
ZITARROSA

Facultad de Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

SALA ZITARROSA

¿Y si la Sala también respondiera?

Zita

Comunicación, acceso e información cultural en WhatsApp

Escrito por:

Florencia Abeldaño y Mauren Centena

Tabla de contenidos

Objetivo
¿Qué incluye este sistema?
Aplicaciones necesarias
Configuración inicial
Uso diario
Criterios de atención
Escalamiento
Buenas prácticas
Mantenimiento
Consideraciones finales
Sugerencia de implementación
Cierre

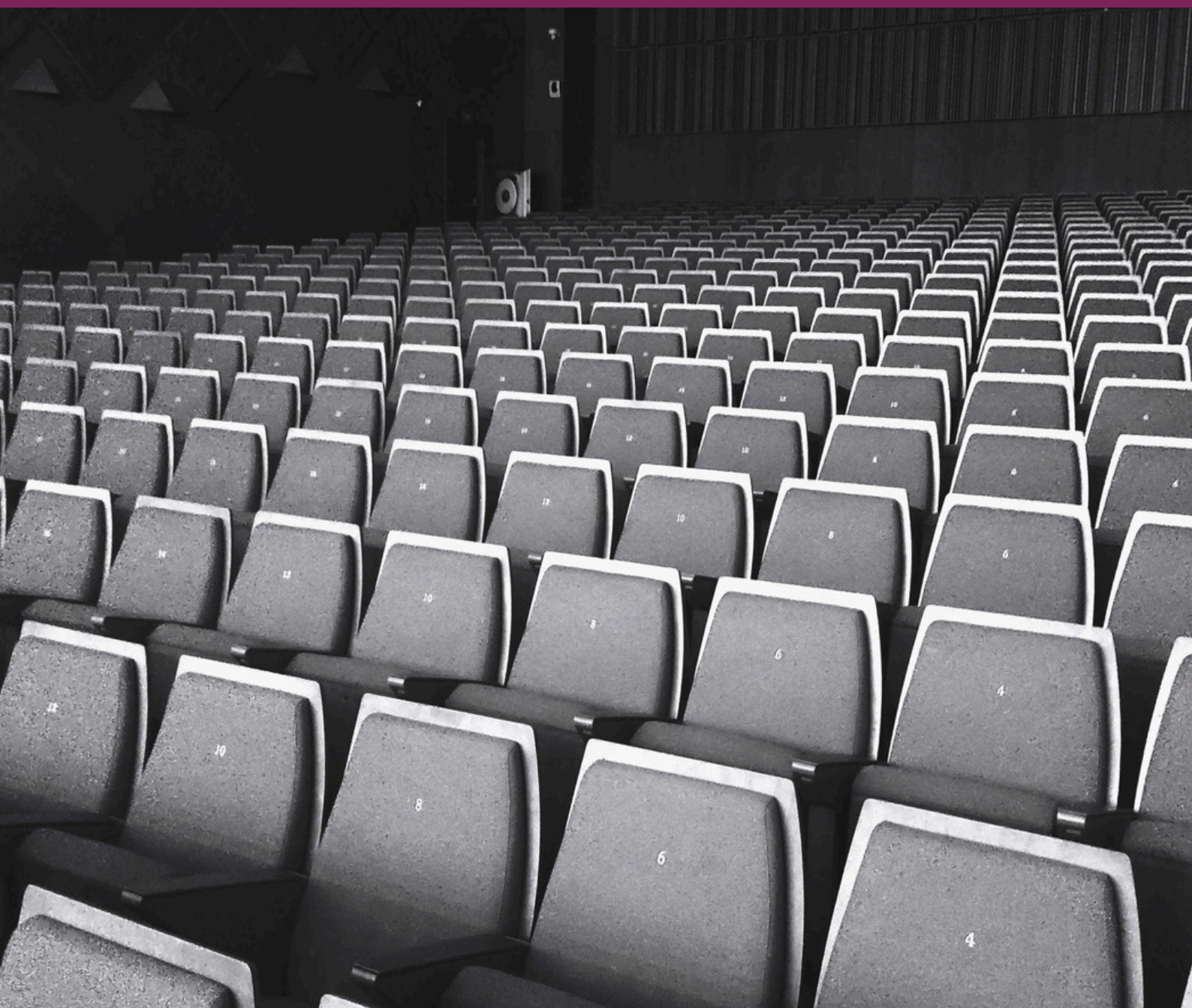
objetivo

Este sistema tiene como objetivo facilitar la atención al público mediante el uso de WhatsApp, permitiendo responder de forma rápida y clara consultas sobre eventos, entradas e información general.
Se trata de una herramienta simple, accesible y de fácil implementación, pensada para optimizar la comunicación sin requerir conocimientos técnicos.



Introducción

Teniendo en cuenta la importancia de que haya canales formales, estables, rápidos y accesibles se consideró optar por la acción del Asistente automatizado de consultas, que se realizará a través de Whatsapp Business.
Antes de ejecutar la acción, se consideró necesario dar un paso previo: elaborar un manual explicativo que detalla el funcionamiento del chatbot, el proceso de creación, sus utilidades y otros aspectos clave para su implementación. Este manual fue desarrollado por el equipo.



¿Qué incluye este sistema?

El sistema de atención automatizada está compuesto por diferentes herramientas que permiten brindar respuestas rápidas y accesibles a las consultas de los públicos. Entre ellas se encuentran un mensaje de bienvenida automático, que recibe a las personas al iniciar la conversación; mensajes de ausencia configurables para informar cuando no hay atención disponible; respuestas rápidas predefinidas para consultas frecuentes; y la posibilidad de complementar la interacción automatizada con atención humana cuando la situación lo requiera.

Aplicaciones necesarias

Para la implementación del sistema se requiere la utilización de WhatsApp Business, una aplicación gratuita disponible para dispositivos Android e iOS. Esta herramienta permite configurar mensajes automáticos, crear respuestas rápidas y gestionar las conversaciones con los usuarios desde una única plataforma.

Gracias a estas funcionalidades, WhatsApp Business se presenta como una solución accesible y de fácil implementación para organizaciones que buscan optimizar la atención al público sin necesidad de desarrollar sistemas tecnológicos complejos.

Zita

Personalidad e identidad comunicacional del chatbot

La asistente virtual recibe el nombre de "Zita", denominación que remite de forma directa a la identidad de la Sala Zitarrosa, permitiendo generar cercanía y reconocimiento por parte de los usuarios. La elección de un nombre breve y amigable busca humanizar la interacción digital y disminuir la percepción de distancia propia de los sistemas automatizados.

Desde el punto de vista comunicacional, Zita presenta una personalidad cercana, clara, accesible y culturalmente alineada con los valores de la institución. Su estilo discursivo procura transmitir calidez y acompañamiento sin perder el carácter institucional. A su vez, el chatbot evita el uso de tecnicismos, respuestas ambiguas o excesivamente extensas, priorizando mensajes simples y comprensibles para públicos diversos.

Zita

Su funcionamiento se basa en respuestas automatizadas configuradas previamente, capaces de identificar palabras clave o seleccionar opciones dentro de un menú conversacional. De esta forma, el chatbot podría responder consultas frecuentes relacionadas con programación, compra de entradas, horarios, ubicación o accesibilidad sin necesidad de intervención humana constante.

Cuando una persona se comunique con la cuenta oficial de WhatsApp de la institución, el chatbot enviará automáticamente un mensaje de bienvenida presentándose como asistente virtual y ofreciendo distintas opciones de consulta.

Cuando una persona se comunique con la cuenta oficial de WhatsApp de la institución, el chatbot enviará automáticamente un mensaje de bienvenida presentándose como asistente virtual y ofreciendo distintas opciones de consulta.

"¡Hola! Soy Zita, la asistente virtual de la Sala Zitarrosa.
Puedo ayudarte con entradas, programación, horarios
y consultas frecuentes.
¿Sobre qué tema querés consultar?"

A continuación, el usuario podrá seleccionar una opción mediante botones interactivos o escribiendo palabras clave, tales como:

Entradas
Programación
Horarios
Ubicación
Accesibilidad

Según la opción elegida, el sistema responderá automáticamente con información previamente configurada. Por ejemplo, si el usuario selecciona "Entradas", el chatbot enviará información relacionada con la compra de tickets, disponibilidad o acceso a boletería.

Además, el sistema podrá incluir: mensajes automáticos fuera de horario, respuestas rápidas para consultas frecuentes, derivación a atención humana en casos específicos, enlaces externos para compra de entradas, y recordatorios o difusión de eventos culturales.
Desde el punto de vista técnico, el chatbot podría implementarse mediante herramientas de automatización compatibles con WhatsApp Business, sin necesidad de desarrollar programación compleja. La lógica de funcionamiento se organiza a través de flujos conversacionales predefinidos, donde cada respuesta del usuario activa una nueva interacción automática.
De esta manera, el chatbot funcionaría como un canal de atención digital complementario, orientado a agilizar la comunicación institucional, mejorar la experiencia de los públicos y facilitar el acceso a la información cultural de la Sala Zitarrosa.

A continuación se presentará la sugerencia de guión para la implementación del chatbot.

Presentación y bienvenida

"¡Hola! Soy Zita, la asistente virtual de la Sala Zitarrosa.
Estoy para ayudarte con información sobre espectáculos, entradas, horarios, ubicación y consultas frecuentes. ¿En qué puedo ayudarte?"

Opciones iniciales

Zita:
"Podés consultar sobre:
🎟️ Entradas
📅 Programación
🕒 Horarios
📍 Ubicación
♿ Accesibilidad
❓ Preguntas frecuentes"

Escenario 1: Compra de entradas
Usuario:
"Quiero comprar entradas."

Zita:
"¡Perfecto! Podés adquirir tus entradas de forma online o en boletería.
¿Para qué espectáculo necesitás información?"
Usuario:
"Para el show del viernes."
Zita:
"El espectáculo del viernes aún cuenta con entradas disponibles.
Si querés, puedo indicarte dónde comprarlas o brindarte información sobre precios y horarios."

Escenario 2: Consulta sobre programación
Usuario:
"¿Qué eventos hay esta semana?"
Zita:
"Esta semana la Sala Zitarrosa cuenta con diferentes propuestas musicales y culturales:
Viernes: espectáculo de música popular
Sábado: concierto acústico
Domingo: ciclo cultural familiar
¿Te interesa recibir más información sobre alguno de ellos?"

Para esto la agenda tendría que actualizarse manualmente de forma semanal o mensual, dependiendo de la frecuencia de programación de la sala. De esta manera, el chatbot mantendría información vigente sin necesidad de desarrollar un sistema complejo.

Escenario 3: Horarios
Usuario:
"¿Cuál es el horario de la boletería?"
Zita:
"La boletería funciona en horarios variables según la programación de espectáculos.
Si querés, puedo ayudarte con el horario correspondiente a un día específico."
Luego, el usuario escribe:
"Viernes"
Y el sistema responde con un mensaje previamente configurado para ese día.
En la versión básica esto no es completamente "inteligente"; funciona a partir de respuestas programadas y opciones predefinidas. Sin embargo, permite generar una experiencia conversacional simple y accesible sin necesidad de desarrollar una aplicación propia.
Escenario 4: Ubicación
Usuario:
"¿Dónde queda la sala?"
Zita:
"La Sala Zitarrosa se encuentra ubicada sobre Av. 18 de Julio 1012 (casi esquina Julio Herrera y Obes).
También puedo ayudarte con indicaciones para llegar."

Escenario 5: Accesibilidad
Usuario:
"¿La sala es accesible?"
Zita:
"Sí. La Sala Zitarrosa cuenta con espacios accesibles para personas con movilidad reducida.
En caso de necesitar asistencia específica, también podés comunicarte con atención al público."
Escenario 6: Consulta frecuente
Usuario:
"¿Puedo ingresar después de comenzado el espectáculo?"
Zita:
"El ingreso una vez comenzado el espectáculo puede depender de las disposiciones de cada evento. Se recomienda asistir con anticipación."

Escenario 7: Consulta no comprendida

Usuario:
"Necesito resolver una cosa que pasó con un trámite raro."
Zita:
"Perdón, no logré comprender tu consulta.
¿Podrías reformularla o darme más información?"
Escenario 8: Derivación a atención humana
Usuario:
"Necesito hacer un reclamo."
Zita:
"Tu consulta requiere atención personalizada.
Te recomiendo comunicarte directamente con el equipo de la Sala Zitarrosa para poder ayudarte mejor."
Sugerencia: la Sala Zitarrosa podría contar con un canal de atención adicional, gestionado por una persona, destinado a resolver consultas o problemas que excedan la información brindada por el chatbot.
Mensajes complementarios
Mensaje de espera
Zita:
"Un momento, estoy buscando esa información."
o
"Ya te ayudo con eso."
Mensaje de error
Zita:
"Ocurrió un inconveniente al procesar la consulta.
Por favor, intentá nuevamente en unos minutos."
Mensaje de despedida
Zita:
"Gracias por comunicarte con la Sala Zitarrosa.
¡Te esperamos para disfrutar de la cultura y la música!
Antes de irte, nos gustaría conocer tu experiencia:
¿Qué te pareció conversar conmigo y las opciones brindadas?
Muy buena
Buena
Regular
Mala"

La incorporación de una instancia breve de evaluación al final de la interacción permite relevar la percepción del usuario sobre la utilidad del sistema.
Este mecanismo funciona como una herramienta de retroalimentación directa, posibilitando identificar fortalezas y debilidades en el funcionamiento del chatbot, así como detectar necesidades no cubiertas.
A su vez, permite generar indicadores básicos de desempeño, como el nivel de satisfacción percibida, contribuyendo a la mejora continua del dispositivo comunicacional.
En este sentido, la evaluación no solo mide la eficacia del sistema, sino que también refuerza la orientación al usuario, alineándose con enfoques contemporáneos de experiencia y accesibilidad en la comunicación digital.



COMANDOS en Whatsapp Business

Las respuestas rápidas permiten contestar consultas frecuentes de forma ágil.
Para utilizarlas, escribir "/" seguido del comando correspondiente.

/**agenda** → Envía el enlace a la programación actual
/**entradas** → Comparte el enlace para la compra de entradas
/info → Proporciona dirección y datos generales de la sala
/**recomendaciones** → Invita al usuario a indicar sus gustos para sugerir contenido
/**contacto** → Deriva la conversación a una persona del equipo

Cuando el equipo escribe:



👉 **automáticamente aparece un mensaje ya escrito que dice algo como:**

"🎶 Podés ver la programación acá: [LINK]"

tutorial

CÓMO CREAR RESPUESTAS RÁPIDAS (/comandos)

PASO 1

Abrí WhatsApp Business y entrá a:

Configuración

Herramientas para la empresa

Respuestas rápidas

PASO 2

Crear una nueva

Tocá el botón:

"+" (Agregar)

PASO 3

Completar los campos

Vas a ver 3 cosas importantes:

1. Mensaje

Es lo que se va a enviar automáticamente

Ejemplo:

🎶 Podés ver la programación acá:

[LINK]

2. Atajo (el comando)

Acá ponés:

/agenda

(Siempre con "/" adelante)

3. Palabras clave (opcional)

Ej: agenda
programación
eventos

Sugerencias para la organización

Para garantizar el correcto funcionamiento del asistente virtual, se recomienda designar al menos una persona responsable de supervisar periódicamente las conversaciones y actualizar la información proporcionada por el sistema. Esto permitirá mantener vigentes los datos vinculados a la programación, horarios, accesibilidad y venta de entradas.

Asimismo, se sugiere revisar las consultas recibidas con frecuencia para identificar dudas recurrentes, necesidades de información no contempladas inicialmente y oportunidades de mejora en la comunicación con los públicos.

Se recomienda también difundir la existencia del asistente virtual a través de los canales institucionales de la Sala Zitarrosa, incluyendo redes sociales, sitio web y materiales de comunicación, con el fin de favorecer su adopción por parte de los usuarios.

Finalmente, resulta conveniente realizar evaluaciones periódicas sobre el funcionamiento de la herramienta, considerando aspectos como la satisfacción de los usuarios, el volumen de consultas recibidas y la efectividad de las respuestas brindadas. Estos insumos podrán contribuir a la mejora continua del sistema y al fortalecimiento de la relación entre la institución y sus públicos.

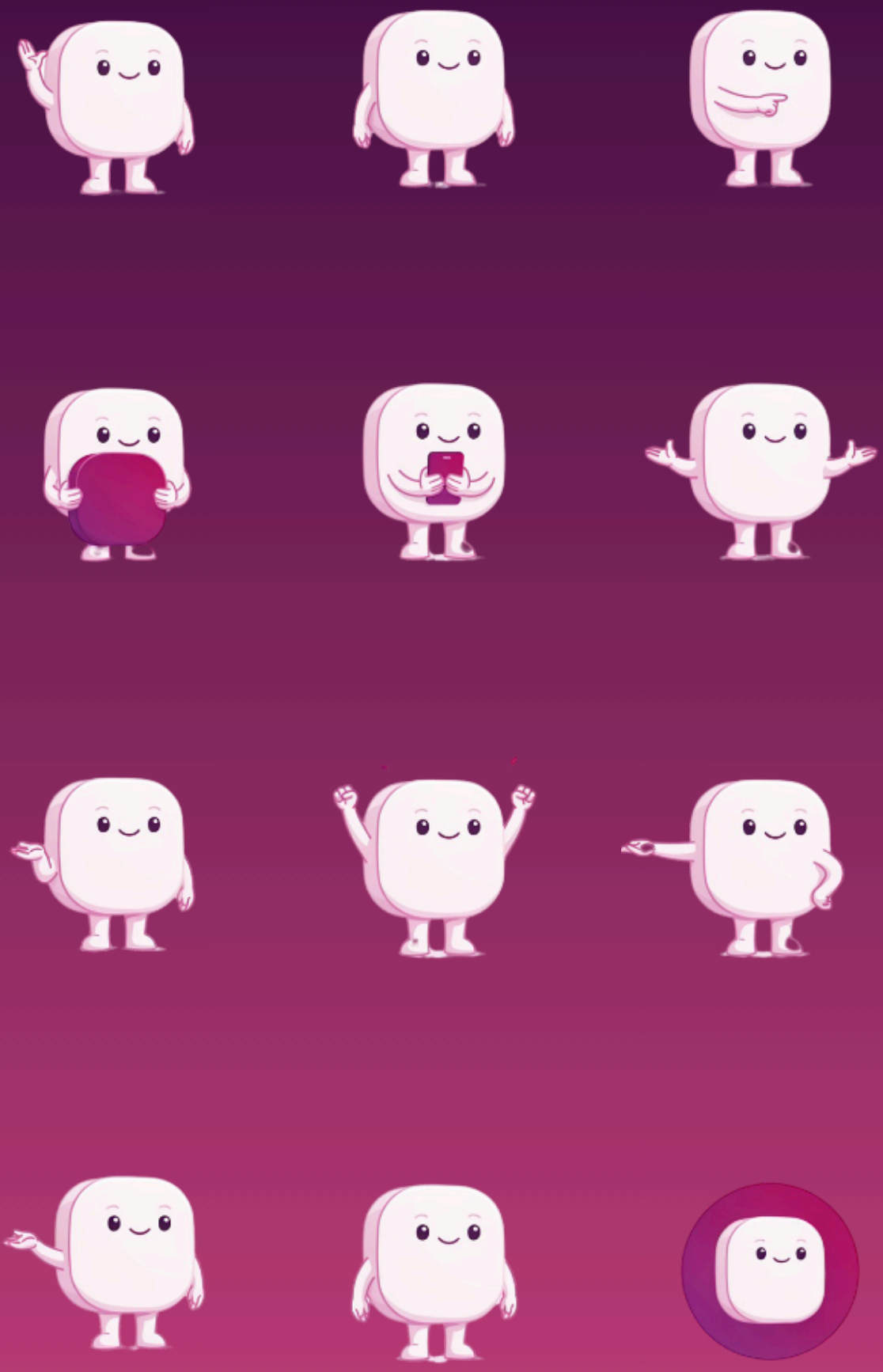
Desarrollo de la identidad visual de Zita

A continuación, se presentan los bocetos generados mediante inteligencia artificial para el diseño visual del chatbot Zita. Las imágenes fueron creadas utilizando la plataforma Ideogram a partir del siguiente prompt:

"Diseña un personaje mascota moderno para un chatbot cultural llamado Zita, vinculado a la Sala Zitarrosa de Montevideo. El personaje debe ser femenino, amigable, cercano y representar la cultura, la música y las artes escénicas. Estilo Gen Z, minimalista y contemporáneo, con formas redondeadas, expresión simpática y aspecto tecnológico sin parecer un robot tradicional. Debe transmitir accesibilidad, creatividad y dinamismo. Paleta de colores inspirada en la identidad visual de la Sala Zitarrosa. Realizar un photoshoot profesional del personaje desde distintos ángulos y poses (frontal, tres cuartos y cuerpo completo), con fondo transparente PNG de alta calidad. Diseño vectorial limpio, apto para web, redes sociales, material impreso y aplicaciones digitales."



Modelo 1. Boceto conceptual de Zita – Versión A. Elaborado mediante Ideogram.



Modelo 2. Boceto conceptual de Zita – Versión B. Elaborado mediante Ideogram.



Modelo 3. Boceto conceptual de Zita – Versión C. Elaborado mediante Ideogram.

Conclusiones finales

El presente manual proporciona una guía para la implementación y gestión del chatbot Zita en la Sala Zitarrosa, con el objetivo de fortalecer la comunicación institucional y mejorar la experiencia de las personas usuarias. A través de esta herramienta, se busca ofrecer información clara, accesible y disponible de forma inmediata, facilitando el acceso a la programación, actividades, servicios y demás contenidos de interés para el público.

La incorporación de Zita representa una oportunidad para modernizar los canales de atención y comunicación de la institución, adaptándose a las nuevas formas de consumo de información y a las expectativas de las audiencias digitales. Asimismo, contribuye a optimizar recursos internos al brindar respuestas automatizadas a consultas frecuentes.

Este manual establece lineamientos que permiten mantener la coherencia en el funcionamiento del chatbot, garantizando una comunicación alineada con la identidad y los valores de la Sala Zitarrosa. No obstante, se recomienda realizar revisiones periódicas de sus contenidos y flujos conversacionales, incorporando mejoras en función de las necesidades detectadas, la evolución tecnológica y los comentarios de las personas usuarias.

Finalmente, Zita se proyecta como una herramienta complementaria al trabajo humano, orientada a fortalecer el vínculo entre la Sala Zitarrosa y sus públicos, promoviendo una experiencia más cercana, eficiente e innovadora.

presentación final a la organización sobre el PEC (plan estratégico de comunicación)





Facultad de Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Sala Zitarrosa

Florencia Abeldaño y Mauren Centena



Objetivos del plan:

1. Establecer canales de retroalimentación para audiencias

2. Establecer canales de retroalimentación para artistas

3. Establecimiento de canales de retroalimentación para

PROYECTO #1
“Marea escucha”

Breve cuestionario web

Cuestionario en profundidad por
correo electrónico

Focus group

PROYECTO #2

“Marea desde adentro: guía de bienvenida”

Guía audiovisual

Infografía

Detrás de escena

ACCIONES INDIVIDUALES

acción:

“Articulación con centros educativos y universidades para promover la asistencia a espectáculos culturales”

ACCIONES INDIVIDUALES

acción:

“Buzón físico o digital de sugerencias disponible en la sala y en redes sociales”


acción ejecutada:
Breve cuestionario
WEB

¿Qué nos dijeron los públicos?

Aspectos más valorados
Calidad artística de los espectáculos.
Cercanía entre artistas y público.
Identidad y patrimonio de la Sala.
Calidad técnica e iluminación.
Programación accesible y diversa.

Oportunidades de mejora
Accesibilidad y circulación en planta alta.
Comodidad de algunas ubicaciones.
Difusión de actividades.
Aspectos puntuales de sonido.
Servicios e infraestructura

68 respuestas no son solo 68 encuestas; son 68 oportunidades de conocer mejor a los públicos de la Sala Zitarrosa.

dentro del

proyecto: “Marea escucha”

acción realizada:

protocolo de taller grupos focales

focus group



- Se recomienda la realización de grupos focales para profundizar en las percepciones y experiencias de las audiencias.

- Objetivo general: Profundizar en las percepciones, valoraciones y opiniones de las audiencias sobre la propuesta cultural y comunicacional de la Sala Zitarrosa mediante instancias de intercambio y reflexión colectiva.

Como insumo para la institución, se deja elaborado un protocolo de taller para su futura implementación.

acción realizada:

manual de asistente automatizado de consultas (WhatsApp / chatbot)

La cultura se vive en la Sala, pero también se acompaña en cada conversación.

Pensada para acompañar a los públicos de forma simple y accesible, Zita permitirá que cualquier persona encuentre la información que necesita en pocos segundos. Una propuesta que combina tecnología, cercanía y servicio para fortalecer la experiencia cultural dentro y fuera de la Sala.



Como insumo para la institución, se deja elaborado un protocolo de taller para su futura implementación.

acción realizada:
infografías

Con el objetivo de establecer canales formales de comunicación, fueron realizados prototipos de infografías.

para productores

INFORMACIÓN OBLIGATORIA

- Descripción general del espectáculo.
- Planta de escenario y disposición escénica.
- Lista de canales de audio.
- Diseño de iluminación.
- Escenografía y requerimientos especiales.
- Cronograma de montaje y desmontaje.

COORDINACIÓN TÉCNICA

- Consolas y equipamiento.
- Pistas de audio.
- Proyecciones audiovisuales.
- Grabaciones y filmaciones.

Toda la información debe ser coordinada previamente con el equipo técnico de la Sala.

EN LA SALA

- Respetar horarios de prueba.
- Cumplir con la duración prevista del espectáculo.
- Utilizar correctamente camerinos, accesos de carga y descarga.
- Cumplir con los tiempos de desarme y cierre.

EQUIPO TÉCNICO

- Cada producción deberá contar con su propio equipo técnico especializado.
- Cualquier excepción deberá contar con autorización expresa de la Dirección.

TRABAJEMOS JUNTOS

El cumplimiento de estos requisitos facilita una mejor coordinación y garantiza el correcto desarrollo del espectáculo.

para audiencia

SALA ZITARROSA

¿SABÍAS QUE LA SALA ZITARROSA TIENE UNA

COMISIÓN DE NIÑOS Y NIÑAS?



Un espacio para descubrir la cultura desde adentro

Este año, la Sala Zitarrosa impulsó por primera vez la **Comisión de Niños y Niñas**, una iniciativa dirigida a infancias de entre **8 y 12 años**.

1 ¿CÓMO PARTICIPAN?

A través de sala convocatoria realizada en redes sociales, las familias pudieron inscribir a sus hijos e hijas para formar parte de esta experiencia.

2 ¿QUÉ HACEN?

Los participantes conocen el funcionamiento integral de la Sala mediante talleres, recorridos y actividades especialmente diseñadas para acercarlos al mundo de la cultura.

para artistas

GUÍA PARA ARTISTAS

SALA ZITARROSA

MAREA DESDE ADENTRO

CICLO MAREA

Es una propuesta impulsada por la Sala Zitarrosa que busca dar mayor visibilidad y reconocimiento a las mujeres y a las disidencias dentro de los campos de la música y el universo audiovisual.

CICLO MAREA

- Envié la ficha técnica a tiempo
- Informé cambios con anticipación
- Conozco mi horario de prueba
- Coordiné uso de camerinos
- Tengo equipo técnico propio
- Planifiqué el desarme

PUNTO VIOLETA

Espacio seguro de intercambio y contención ante situaciones de violencia de género. También brinda orientación e información sobre servicios de atención en Montevideo.

¿Necesitás ayuda?

Podés acercarte al Punto Violeta o enviar la frase **"No estás sola"** al **099 019 500**

ANTES DE LA FUNCIÓN

- Descripción del espectáculo
- Planta de escenario
- Diseño de luces
- Lista de audio
- Cronograma armado/desarme
- Durante la coordinación
- Uso de consolas definido
- Proyecciones y pistas coordinadas
- Grabación/filmación prevista

EN LA SALA

- Respetar horarios de prueba
- Uso correcto de espacios
- Cumplir tiempos de cierre
- Equipo técnico confirmado

POR MÁS INFORMACIÓN:

Teléfono: (+598) 1950 9242 / 9243

sala.zitarrosa@imm.gub.uy


¡muchísimas
GRACIAS!