Facultad de Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

CULTIVAR DIALOGO

Fortalecimiento de la comunicación interna en la Facultad de Agronomía

[TFG]

Olivia Fascioli

Sofía Milas

Valentina Santana

Aldana Tamilia

Cultivar diálogo: Fortalecimiento de la comunicación interna en la Facultad de Agronomía

Trabajo Final de Grado

Fascioli, Olivia | 5.441.259-2

Milas, Sofía | 5.364.841-3

Santana, Valentina | 5.387.421-6

Tamilia, Aldana | 5.223.575-4

Tutor: Daniel Ottado daniel.ottado@fic.edu.uy

Facultad de Información y Comunicación, UdelaR

Montevideo, Uruguay

Junio 2026

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado (TFG) tuvo como objetivo contribuir a la mejora de la comunicación interna de la Facultad de Agronomía (Fagro). El desarrollo de la intervención se organizó en dos instancias complementarias: en primer lugar, un diagnóstico que permitió reconocer dificultades, demandas y oportunidades de mejora a través del intercambio con los distintos públicos de la institución y, en segundo lugar, una etapa de planificación centrada en la creación de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC). Los resultados ponen en evidencia la importancia de abordar la comunicación desde una perspectiva estratégica, destacando su papel en el fortalecimiento institucional y en la consolidación de una cultura basada en la participación y el compromiso. El PEC articula objetivos específicos, mensajes clave, líneas de acción, indicadores, medios de verificación, un cronograma y el presupuesto, marcando la importancia del seguimiento y la evaluación continua.

PALABRAS CLAVE

Comunicación, comunicación organizacional, comunicación interna, Facultad de Agronomía, Plan Estratégico de Comunicación; planificación estratégica, participación.

ABSTRACT

The aim of this Final Degree Project is to contribute to the improvement of internal communication management at the Facultad de Agronomía (Fagro). The research was organised in two complementary stages: firstly, a diagnostic phase that allowed for the identification of challenges, demands and opportunities for improvement through the engagement with various internal stakeholders; and secondly, a planning phase focused on developing a Strategic Communication Plan. The findings highlight the importance of approaching communication from a strategic perspective, emphasising its role in institutional development and in the consolidation of a culture grounded in participation and commitment. The plan sets out specific objectives, messages, lines of action, indicators, means of verification, a timeline and a budget, emphasising the importance of continuous monitoring and evaluation.

KEYWORDS

Communication, organizational communication, internal communication, Facultad de Agronomía, strategic communication plan, strategic planning, participation.

SIGLARIO

AEA	Asociación de Estudiantes de Agronomía
AEEA	Agrupación de Egresada y Egresados de Agronomía
ADUR	Asociación de Docentes de la universidad de la República
AIA	Asociación de ingenieros Agrónomos
CGU	Corriente Gremial Universitaria
FAGRO	Facultad de Agronomía
FIC	Facultad de Información y Comunicación
PEC	Plan Estratégico de Comunicación
TAS	Técnicos, Administrativos y de Servicios
TFG	Trabajo Final de Grado
UDELAR	Universidad de la República
UNEAM	Unidad de Extensión y Actividades en el Medio
USSII	Unidad de Sistemas Informáticos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN **3**
ABSTRACT **4**
SIGLARIO **5**
ÍNDICE DE CONTENIDOS **6**
1. Introducción **9**
1.1. Presentación de Fagro 10
1.2. Misión y visión 10
1.3. Estructura y gobernanza 11
1.4 Unidad de Extensión y Actividades en el Medio 12
2. Antecedentes **14**
2.1. Diagnóstico comunicacional de la Facultad de Agronomía 14
2.2. Comunicación interna en la Facultad de Ciencias de la Udelar 17
2.3. Plan Estratégico 2020–2025 de la Universidad Rey Juan Carlos 18
2.4. Comunicación interna universitaria en redes sociales: revisión de estrategias, engagement y sentido de pertenencia 18
3. Definición de problemas y objetivos **21**
3.1. Problemas detectados 21
3.2. Objetivo general del TFG 22
3.3. Objetivos específicos del TFG 22
4. Marco teórico **24**
4.1. La comunicación como proceso y no como herramienta 24
4.2. Pensar la comunicación desde una perspectiva estratégica 25
4.3. Planificación estratégica para decidir y proyectar el futuro organizacional 26
4.4. Gestión de la comunicación: ordenar la palabra para organizar la acción 26
4.5. Las estrategias de comunicación para la construcción de vínculos 27
4.6. Las organizaciones frente al desafío del cambio 28
4.7. El lugar de los públicos: la organización como red de vínculos 29
5. Metodología **32**
5.1. Plan Estratégico de Comunicación: del diagnóstico a la acción 32
5.2. Dos tipos de problemas: matriz de impacto y esfuerzo 33
5.3. Seguimiento del diagnóstico por sondeo de opinión 35
5.4. Actualización del análisis de redes sociales y sitio web 37
6. Plan Estratégico de Comunicación **43**
6.1. Diagnosticar: el análisis de situación 43
6.2. Objetivos de comunicación 44
6.3. Mapa de públicos y público objetivo 45
6.4. Mensajes clave 46
6.5. Plan de acción 46
6.6. Cronograma 57
6.7. Presupuesto 58

7. Productos: acciones ejecutadas **60**
7.1. Manual de gestión y optimización del correo institucional 60
7.2. Brief campeonato de fútbol y brief campeonato de truco 62
7.3. Taller con la UNEAM con matriz de impacto-esfuerzo sobre el plan de acción 65
7.4. Creación de boceto campaña “Tu opinión importa: ideas para mejorar tu facultad” 67
8. Conclusiones **71**
9. Reflexiones personales **74**
9.1. Olivia Fascioli 74
9.2. Sofia Milas 75
9.3. Valentina Santana 76
9.4. Aldana Tamilia 77
Referencias **79**
Anexos **81**
Anexo A: Diagnóstico de situación de Fagro 81
Anexo B: Pauta de sondeo de opinión 81
Anexo C: Métricas de Instagram de Fagro 89
Anexo D: Manual de gestión y optimización del correo 89
Anexo E: Briefs de campeonato de truco y mundialito 89
Anexo F: Pauta de encuesta para evaluación del taller con la UNEAM 90

01

INTRO DUCCIÓN

1. Introducción

En el escenario actual, la comunicación se ha convertido en un componente fundamental para el desarrollo de cualquier organización que aspire a crecer y consolidarse. Más allá de ser un proceso de transmisión de información, es una herramienta estratégica clave que construye y fortalece la identidad, define un posicionamiento claro y genera vínculos sólidos y sostenibles con sus distintos públicos.

En este sentido, una gestión comunicacional planificada y coherente contribuye a alinear los valores, objetivos y acciones de la organización para favorecer tanto el vínculo interno como la proyección externa. También posibilita el desarrollo de relaciones de confianza basadas en la transparencia y la interacción, esenciales para adaptarse a contextos cambiantes y responder de manera efectiva a las demandas del contexto. Las organizaciones públicas, como la Facultad de Agronomía (Fagro) de la Universidad de la República, constituyen ecosistemas profundamente complejos, propios del ámbito universitario público y, por ende, exigen un abordaje integral en su análisis.

Este trabajo tiene como objetivo integrar los saberes teóricos de la comunicación organizacional con la práctica profesional, mediante lo que fue una intervención en Fagro para el desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC). La relación con la organización comenzó en 2025, con la elaboración de un diagnóstico comunicacional que funcionó como punto de partida y base para este proyecto. El análisis de diagnóstico se orientó en identificar las principales problemáticas vinculadas a la comunicación institucional y, a partir de eso, elaborar diversas recomendaciones con el objetivo de contribuir a la mejora de los procesos comunicacionales internos.

En este contexto, el objetivo general de este trabajo es contribuir al fortalecimiento de la gestión de la comunicación interna en Fagro, mediante un proceso de intervención que permita identificar fortalezas y debilidades, y plantear oportunidades de mejora. Asimismo, se busca formular lineamientos estratégicos claros, orientados a promover una comunicación más integrada, participativa y eficiente en armonía con los objetivos y necesidades del entorno organizacional.

1.1. Presentación de Fagro

La Facultad de Agronomía es una institución pública perteneciente a la Universidad de la República (Udelar), fundada en 1906, y referente nacional en cuanto a formación, investigación y extensión de actividades del sector agrario. Se integra en el área de conocimiento de Tecnologías, Ciencias de la Naturaleza y el Hábitat, donde confluyen disciplinas orientadas al estudio del medio ambiente, la producción y el desarrollo sostenible. Como tal, cumple un rol central en la producción y difusión de conocimiento vinculado al desarrollo agropecuario del país.

Actualmente, la facultad cuenta con aproximadamente 2.400 estudiantes activos y ofrece una amplia variedad de propuestas académicas que incluyen carreras de grado, licenciaturas, tecnicaturas, programas de posgrado y cursos de educación permanente.

Su sede principal se ubica en el barrio Sayago, en Montevideo. Además dispone de cuatro estaciones experimentales distribuidas en diferentes puntos del interior del país, en los departamentos de Salto, Paysandú, Cerro Largo y Canelones, en un esfuerzo de fortalecer la presencia educativa a nivel nacional.

1.2. Misión y visión

La misión de Fagro consiste en contribuir al desarrollo sostenible del país mediante la formación de profesionales críticos, con compromiso social y una sólida base de conocimiento científico-tecnológico en las Ciencias Agrarias para impulsar la investigación, innovación y extensión, en colaboración con otras instituciones y organizaciones del sector agropecuario (Fagro, 2009).

Su visión contempla consolidarse como una institución pública de referencia nacional y regional en la educación terciaria de las Ciencias Agrarias, reconocida por su calidad, compromiso ético y aporte al desarrollo sostenible (Fagro, 2009).

1.3. Estructura y gobernanza

Conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de Udelar (Ley 12.549/1958), que promueve un modelo de dirección democrático y participativo, Fagro se rige por un sistema de cogobierno universitario. Este modelo implica la participación activa de los distintos órdenes universitarios (docente, estudiantil y de egresados) en los procesos de toma de decisión y en la conducción institucional. Para ello, la estructura de cogobierno se configura para que cada uno de estos órdenes cuente con representación en los órganos responsables de definir la orientación y políticas de la facultad.

Los órganos de cogobierno se estructuran en tres niveles principales: el Decanato, el Consejo de Facultad y la Asamblea del Claustro. El Decano ejerce la conducción ejecutiva de la institución en articulación con el Consejo de Facultad, órgano encargado de la toma de decisiones en materia académica, administrativa y de gestión. Por su parte, la Asamblea del Claustro cumple funciones de asesoramiento en asuntos generales de la facultad.

Entre las asociaciones gremiales presentes en Fagro se encuentra la Asociación de Docentes de la Universidad de la República (ADUR), la Asociación de Estudiantes de Agronomía (AEA), la Corriente Gremial Universitaria (CGU) y la Agrupación de Egresadas y Egresados de Agronomía (AEEA). Asimismo, también se reconoce la Asociación de Ingenieros Agrónomos (AIA), vinculada al ejercicio profesional de la disciplina.

A nivel operativo, se encuentran los cuerpos de funcionarios docentes, dedicados a las funciones de enseñanza, investigación y extensión, y de funcionarios Técnico Administrativos y de Servicio (TAS). Cada uno está agrupado en diferentes áreas, divisiones, departamentos y secciones según su cometido.

La coexistencia de una gran cantidad de departamentos académicos y unidades de gestión, la coordinación con las estaciones experimentales y las dependencias jerárquicas a órganos superiores de la universidad convierten a Fagro en un entramado organizativo de gran complejidad y dinamismo.

1.4 Unidad de Extensión y Actividades en el Medio

La Unidad de Extensión y Actividades en el Medio (UNEAM) es la encargada de la coordinación de las actividades de extensión universitaria y la gestión de la comunicación e imagen institucional de Fagro. La creación de este equipo surge a partir del Plan Estratégico aprobado en 2009, enfocado en fortalecer la función de extensión universitaria. En 2016 se incorporan profesionales dedicados a la comunicación como estrategia de mejora del desarrollo institucional y a partir del 2020, la comunicación pasa a ocupar un lugar de mayor significación en las tareas de la unidad.

Se integra por nueve miembros, tres de los cuales son Licenciados en Comunicación y dos especializados en Extensión. Locativamente, seis se encuentran en Sayago y el resto en las estaciones experimentales de Paysandú y Salto.

Entre sus cometidos relacionados al manejo de la comunicación, se plantea trabajar la imagen organizacional hacia el exterior e interior de la facultad, a fin de mejorar su posicionamiento como interlocutor en el entorno nacional e internacional y optimizar el flujo de comunicación interna, dar difusión a las actividades universitarias y promover la transparencia del funcionamiento institucional.

02

ANTE CEDENTES

2. Antecedentes

Para el desarrollo del presente TFG se realizó un relevamiento de antecedentes académicos y documentos institucionales vinculados a la planificación estratégica de la comunicación interna en el ámbito universitario. Los antecedentes seleccionados incluyen trabajos finales de grado, planes estratégicos institucionales y producciones académicas que abordan la comunicación interna en universidades desde una mirada estratégica, participativa y planificada. Aportan marcos conceptuales, metodológicos y operativos relevantes para la elaboración del PEC y permiten identificar criterios, herramientas y líneas de acción pertinentes para el contexto de Fagro.

2.1. Diagnóstico comunicacional de la Facultad de Agronomía

Para acceder al diagnóstico completo, ver anexo A.

Durante el 2025, en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional, se realizó el diagnóstico de situación, lo que significó el antecedente y punto de partida más directo para el diseño de este TFG. Esta investigación tuvo como objetivo principal caracterizar la comunicación interna de Fagro, atendiendo a la exploración de la efectividad de los canales internos de comunicación, la identificación de las necesidades e intereses comunicacionales de los estudiantes, los docentes y los funcionarios TAS, y la determinación de los desafíos estratégicos y operativos que enfrenta la UNEAM para la gestión de sus tareas.

En una primera instancia, desde Fagro se expresaron problemas principalmente con el manejo de la comunicación interna, el vínculo con los estudiantes y egresados y la poca participación en los órdenes estudiantiles y las actividades extracurriculares. Asimismo, se manifestó una circulación de información ineficiente y poco efectiva y una falta de coordinación entre docentes y funcionarios TAS, donde la jerarquía de roles fomenta una cultura poco inclusiva.

Luego de un análisis más profundo, el equipo de FIC logró identificar causas subyacentes de los problemas comunicacionales iniciales. Se observó una falta de planificación estratégica, donde predominan las urgencias sobre lo planificado, la

ausencia de canales y procedimientos formales para el flujo de información, y una cultura basada en la autogestión que se resiste a la colaboración.

La investigación se contextualizó dentro de un marco teórico que referencia la organización como sistema cambiante, la comunicación interna como fundamento de cohesión, los públicos como red de vínculos, el rol de los canales de comunicación en la articulación organizacional, el valor de la identidad, la cultura como marco de sentido y acción colectiva, las jerarquías y poderes que la atraviesan y, por último, las cuatro dimensiones de los procesos comunicacionales que plantea Restrepo (1995): información, divulgación, generador de relaciones y participación. Estos últimos también funcionaron como organizadores de la metodología y del análisis.

Se llevó a cabo mediante una metodología exploratoria y descriptiva, con un fuerte enfoque cualitativo que integró entrevistas grupales a directores de departamentos y áreas, observación participante en modalidad de taller con la UNEAM, aplicando la técnica, de los *cinco porqués* y el análisis digital de las plataformas de redes sociales y sitio web de Fagro.

A partir de la información relevada, se elaboró un mapa de públicos que organiza a los distintos actores según su grado de involucramiento. Por su parte, las entrevistas grupales revelaron problemas transversales a todos los públicos: sobrecarga informativa, baja difusión de actividades, débil sentido de pertenencia, tensiones entre sectores y ausencia de mecanismos de participación efectivos.

En cuanto a la circulación de información, el correo institucional es percibido como el canal más confiable y utilizado, aunque la falta de segmentación causa sobrecarga y pérdida de información relevante. Los grupos de Whatsapp informales operan como sustitutos.

En lo relativo a la divulgación, los funcionarios TAS se sienten excluidos de las comunicaciones institucionales, mientras que los docentes expresan desconocimiento del trabajo de otros departamentos y poco reconocimiento hacia su propia labor. Los estudiantes reciben poca información sobre la vida universitaria por fuera de lo académico, pese a que las actividades existen.

El clima es valorado como positivo dentro de cada departamento o área, pero se advierten tensiones y desconexión entre sectores. El sentido de pertenencia aparece como débil y fragmentado, incluso si la mayor parte de los funcionarios y docentes llevan años vinculados a la institución. Los estudiantes valoran el compañerismo, pero coinciden en que la organización no promueve activamente instancias de integración.

En materia de participación, existe voluntad de manifestarse, pero no los mecanismos formales, continuos ni accesibles para hacerlo. Los funcionarios TAS no son consultados en la toma de decisiones y los docentes desconfían de las encuestas internas por la falta de seguimiento. Las asociaciones estudiantiles tienen baja visibilidad y actividad; incluso fueron contactadas repetidamente para la elaboración de este diagnóstico pero no se obtuvo respuesta.

Por otra parte, el análisis digital mostró una presencia activa principalmente en Instagram, con contenido visualmente coherente, pero con un tono excesivamente formal e informativo y escasa interacción con la audiencia.

Las opiniones sobre los rasgos positivos y negativos de la actual comunicación interna fueron homogéneos y, a pesar de la no representatividad, se recogieron datos muy valiosos para el entendimiento del funcionamiento y gestión de la comunicación interna de Fagro.

Se concluyó que la organización se encuentra en un punto de equilibrio entre su solidez institucional y la necesidad de modernizar y actualizar su comunicación. Los resultados generales del análisis señalan un escenario favorable para el fortalecimiento de la comunicación interna y el refuerzo de una planificación más estratégica.

Como cierre del diagnóstico, se plantearon recomendaciones organizadas en cinco ejes para implementar gradualmente. Para mejorar la circulación de información, se propuso segmentar los envíos por público, implementar un boletín de novedades periódico, elaborar un manual de pautas y designar referentes por departamento. Para la divulgación, se sugirió ampliar la visibilidad de actividades y logros institucionales, planificar las comunicaciones con mayor anticipación y adoptar un tono más cercano e inclusivo. Para fortalecer el sentido de pertenencia, se planteó

crear espacios de encuentro, promover proyectos interdepartamentales y reconocer públicamente los aportes de cada sector. Para la participación, se recomendó implementar canales formales de diálogo con las autoridades y fortalecer la visibilidad del cogobierno. Finalmente, en el plano digital, se aconsejó adaptar el tono de las redes sociales, migrar el perfil de LinkedIn a una página e incorporar criterios de accesibilidad en todos los canales.

El trabajo aporta información relevante sobre las necesidades e intereses de estudiantes, docentes y funcionarios TAS de la sede de Sayago, así como sobre el funcionamiento de los canales formales e informales de comunicación. Las problemáticas detectadas y las recomendaciones elaboradas orientaron directamente la formulación de los lineamientos estratégicos y las acciones propuestas en el PEC, dando continuidad al proceso de intervención organizacional iniciado previamente.

2.2. Comunicación interna en la Facultad de Ciencias de la Udelar

Este TFG, publicado en 2024 por Cameto, Lacava, Pérez y Sánchez, es relevante como antecedente por tratarse de una intervención en una facultad perteneciente a Udelar. Por tanto, comparte una estructura institucional, formas de gobernanza y dinámicas organizacionales similares a las de Fagro que pueden usarse como referencia directa.

El trabajo se apoya en una metodología exploratoria y descriptiva, con enfoque mixto, basada en técnicas cualitativas como la observación, entrevistas semiestructuradas y el análisis de los canales de comunicación internos, tanto digitales como físicos. A partir del diagnóstico realizado, se identifican problemáticas vinculadas a la efectividad de la casilla general de correos, la difusión de la información hacia los distintos públicos internos y un vínculo débil con la comunidad universitaria.

El objetivo general del PEC es fortalecer la comunicación interna de la Facultad de Ciencias mediante acciones estratégicas que favorezcan una comunicación más eficiente entre los distintos públicos con los que interactúa la institución. El trabajo presenta un plan de acción detallado que incluye la definición de públicos, objetivos,

mensajes, canales, acciones e indicadores de evaluación. También presenta la realización de productos concretos como una pauta de comunicación para el correo institucional, el reordenamiento de la cartelería y un manual de buenas prácticas comunicacionales.

Este antecedente resulta especialmente relevante por su cercanía disciplinar y metodológica y por ofrecer un modelo claro de articulación entre diagnóstico y planificación estratégica aplicable al contexto universitario de Udelar.

2.3. Plan Estratégico 2020–2025 de la Universidad Rey Juan Carlos

Este es un antecedente institucional que aporta una mirada integral sobre la planificación estratégica en el ámbito universitario. Si bien no se trata exclusivamente de un plan de comunicación, resulta pertinente por su enfoque metodológico y por la forma en que articula objetivos estratégicos con líneas de acción concretas.

Este plan se estructura a partir de la metodología de la matriz de marco lógico y se organiza en torno a cuatro ejes estratégicos: Docencia; Investigación y transferencia de conocimiento; Personas y recursos; y Desarrollo institucional. Cada uno de estos ejes define objetivos, metas y acciones orientadas al fortalecimiento de la institución en su conjunto.

El aporte principal de este antecedente radica en su enfoque sistémico de la planificación y en la relevancia otorgada a la comunicación como herramienta transversal para el desarrollo institucional, la gestión de los recursos humanos y el fortalecimiento del vínculo con los distintos públicos. Asimismo, ofrece criterios útiles para la definición de objetivos estratégicos, la jerarquización de acciones, y la evaluación de resultados, aspectos centrales para la elaboración del PEC propuesto.

2.4. Comunicación interna universitaria en redes sociales: revisión de estrategias, engagement y sentido de pertenencia

El artículo académico de revisión sistemática publicado en 2025 por Sedano Niño aborda la comunicación organizacional interna en el ámbito universitario, analizando

las estrategias institucionales utilizadas para fortalecer el vínculo con la comunidad educativa y fomentar el sentido de pertenencia. A partir del relevamiento de distintos estudios internacionales, la autora identifica que muchas universidades mantienen modelos de comunicación predominantemente unidireccionales e informativos, centrados en la difusión de contenidos más que en la generación de espacios de participación e intercambio.

El estudio destaca la importancia de desarrollar estrategias comunicacionales más vinculadas al diálogo y participación, capaces de fortalecer la relación entre la institución y sus públicos internos. En este sentido, se retoman teorías que enfatizan que la comunicación institucional no solo cumple una función informativa, sino también un rol central en la construcción de confianza, compromiso, identidad institucional y sentido de pertenencia.

Este antecedente resulta relevante para el presente TFG, ya que aporta elementos teóricos para comprender la comunicación organizacional en instituciones universitarias públicas y su incidencia en los vínculos internos. Asimismo, permite reflexionar sobre la necesidad de promover estrategias comunicacionales que favorezcan la participación, la escucha y la construcción de comunidad dentro de Fagro, trascendiendo una lógica centrada exclusivamente en la transmisión de información.

03

PROBLEMAS

OBJETIVOS

3. Definición de problemas y objetivos

A partir de los hallazgos identificados en el diagnóstico, se delimitan a continuación las principales problemáticas identificadas en la comunicación interna de Fagro que se tratarán en el PEC y el objetivo general y consecuentes objetivos específicos de este TFG.

3.1. Problemas detectados

El diagnóstico de situación realizado en 2025 permitió evidenciar una serie de debilidades que afectan el funcionamiento y la efectividad de los procesos comunicacionales dentro de Fagro.

En un primer momento, se reconoció como problemática central un manejo de la comunicación interna con debilidad en su planificación y ejecución. Como indicios de esta situación se destacaron la baja participación del orden estudiantil y en actividades extracurriculares organizadas por Fagro, así como el escaso uso de los espacios comunes destinados al estudio, ocio y encuentro. A su vez, se dieron a conocer dificultades en la coordinación y colaboración entre docentes, funcionarios TAS y la unidad de comunicación, en un contexto atravesado por el desequilibrio de roles y relaciones de poder que limitan la inclusión.

El proceso de diagnóstico confirmó y profundizó las percepciones iniciales. Los resultados obtenidos mediante la recopilación de datos destacaron como principal debilidad la escasa comunicación, divulgación de información y la colaboración entre departamentos.

Asimismo, permitió identificar una serie de problemáticas adicionales que complementan el escenario comunicacional develado, como una cultura de la autogestión, un organigrama incompleto y desactualizado, y la falta de procedimientos formales para la difusión y recepción de información.

En términos generales, la comunicación en Fagro presenta limitaciones en su dimensión estratégica, principalmente a raíz de la escasa articulación e intercambio entre sus áreas y la ausencia de planificación.

En tal sentido, se proponen las siguientes preguntas que orientan el desarrollo de este trabajo:

- ¿De qué manera puede optimizarse la comunicación interna en Fagro, para fortalecer la coordinación entre áreas y la circulación eficiente de la información institucional?
- ¿Qué estrategias comunicacionales pueden implementarse para promover la participación y el involucramiento de los distintos públicos en la vida institucional?
- ¿Qué tipo de acciones podrían contribuir al desarrollo de capacidades comunicacionales internas que fortalezcan los liderazgos y promuevan una cultura organizacional orientada al cambio?

3.2. Objetivo general del TFG

Contribuir al conocimiento sobre procesos de intervención en comunicación organizacional en el ámbito universitario público de Uruguay, mediante el desarrollo de una intervención en la Facultad de Agronomía de la Udelar.

3.3. Objetivos específicos del TFG

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

- **OE1:** Identificar las prácticas y procesos comunicacionales que se llevan a cabo en Fagro.
- **OE2:** Elaborar lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la articulación institucional, promover la participación y optimizar los canales de comunicación.

04

MARCO TEÓRICO

4. Marco teórico

La construcción de este TFG se fundamenta en diferentes aportaciones teóricas y conceptuales relacionadas al ámbito de la comunicación interna en organizaciones. Partiendo desde el paradigma de la organización como sistema vivo y complejo (Capriotti, 1992), se trabaja la comunicación como un proceso estratégico y relacional que favorece la transformación, la innovación y la articulación organizacional (Massoni, 2019).

4.1. La comunicación como proceso y no como herramienta

Posicionar a la comunicación como un proceso y no como una herramienta implica superar una concepción reduccionista que la limita a la mera transmisión de mensajes o al uso de técnicas aisladas. La comunicación, en cambio, debe entenderse como una práctica social que se construye en la interacción entre sujetos y se encuentra situada en contextos históricos, culturales e institucionales específicos.

En este sentido, Kaplún (1998) sostiene que la comunicación no puede pensarse únicamente como un medio para informar o persuadir, sino como un proceso generador de sentidos y constructor de vínculos. El autor afirma que la constancia y la estimulación son las claves para fomentar la participación y no puede esperarse que suceda espontáneamente, de un momento a otro. Esta concepción pone en valor el carácter educativo, participativo y transformador de la comunicación, en tanto habilita el diálogo y la construcción colectiva de sentidos.

Desde esta mirada, la comunicación organizacional trasciende el uso de canales formales y la simple difusión de información, para manifestarse en las prácticas cotidianas, en los modos de relación entre los actores y en las dinámicas de participación que la organización promueve. Concebir la comunicación como proceso permite comprender que las problemáticas comunicacionales se vinculan con formas de relación y de gestión dentro de la organización. Es decir, gestionar la comunicación implica, en gran medida, gestionar los vínculos que sostienen la vida institucional.

Los enfoques más recientes sostienen que la comunicación organizacional debe entenderse como un campo en constante construcción atravesado por transformaciones sociales, tecnológicas y culturales.

Contreras Delgado y Garibay Rendon (2020) señalan que ha evolucionado hacia perspectivas más integrales y dinámicas, en las que los procesos comunicacionales se configuran como espacios de interacción, negociación de sentidos y construcción colectiva dentro de las organizaciones. Esta mirada refuerza la necesidad de analizar la comunicación más allá de su dimensión instrumental y reconocer su carácter relacional y constitutivo de la vida organizacional.

4.2. Pensar la comunicación desde una perspectiva estratégica

Desde esta concepción de la comunicación, se vuelve necesario comprender su lugar estratégico dentro de las organizaciones. La comunicación estratégica se configura como un componente central de la gestión organizacional, puesto que permite acompañar y orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales, superando una visión reducida a acciones meramente operativas.

Capriotti (2021) sostiene que la estrategia de comunicación debe diseñarse con una visión integral, alineada con la estrategia global de la organización, a la vez que ayuda a articular coherentemente lo que la organización es, lo que hace y lo que comunica. Esta perspectiva propone una mirada holística que vincula la identidad organizacional, los públicos y los objetivos, alineando los mensajes, los canales y las acciones comunicacionales con el quehacer institucional. En este sentido, el autor señala que la imagen que los públicos crean sobre la organización es resultado directo de la comunicación y la experiencia con y dentro de ella, lo que evidencia que toda acción organizacional adquiere una dimensión comunicativa.

Complementando este enfoque, Scheinsohn (2019) plantea la comunicación como un instrumento vital para el éxito de la gestión que constituye también una razón de ser, dado que fija posiciones, asume responsabilidades y compromisos, y construye convivencia y transformación. Ambos autores coinciden en que la comunicación estratégica incorpora dimensiones vinculadas a la construcción de sentidos, la

gestión de las relaciones internas y la interacción de la organización con su entorno para consolidarse como un eje articulador de discursos, prácticas y vínculos.

4.3. Planificación estratégica para decidir y proyectar el futuro organizacional

La planificación estratégica según Calandria (2019) se define como “el método que propone un conjunto de procedimientos sistemáticos, técnicas y herramientas para establecer consensos respecto a las orientaciones fundamentales que deben seguirse en un espacio y tiempo determinado” (p.11). Se trata de un proceso estructurado, deliberado y delimitado que integra procedimientos, técnicas y herramientas orientadas a la toma de decisiones fundamentales.

En este sentido, la planificación estratégica adquiere carácter metodológico, ya que permite orientar, priorizar y guiar las acciones a desarrollar. De acuerdo con este modelo, el proceso implica el análisis de los factores del entorno interno y externo con el objetivo de identificar posibles escenarios futuros y definir las estrategias necesarias para alcanzarlos.

Aljure (2015) añade que el proceso de planificación estratégica debe enfocarse en el análisis de situación, el establecimiento de objetivos concretos de comunicación, la explicación de los procesos, canales, técnicas para cumplir esos objetivos y la definición de indicadores para medir el impacto de la gestión. Desde este enfoque, la planificación estratégica se configura como un proceso integral y sistemático que articula el análisis de situación organizacional con la toma de decisiones comunicacionales.

4.4. Gestión de la comunicación: ordenar la palabra para organizar la acción

La gestión de la comunicación constituye una dimensión central de la planificación estratégica, orientada a organizar y optimizar el uso de los recursos, tanto humanos como materiales, en función de los objetivos institucionales para asegurar la coherencia y articulación entre las diversas prácticas.

Aljure (2015) plantea que la gestión de la comunicación organizacional implica estructurar procesos con lógica, coherencia y propósito, atendiendo a la interacción con los públicos internos y a las relaciones interorganizacionales. Por ello, gestionar

la comunicación supone integrar criterios que orienten la toma de decisiones comunicacionales de manera consistente y alineada con los intereses estratégicos de la organización, a fin de superar una lógica basada en la ejecución de acciones aisladas.

La gestión de la comunicación comprende la definición de responsabilidades, la articulación de roles, el establecimiento de criterios para la selección de herramientas y canales, y la evaluación de los resultados. Para Aljure, este enfoque promueve la coherencia entre objetivos, públicos, mensajes y acciones, y permite anticipar y responder de manera planificada a los retos del entorno. Bajo este entendimiento, el autor subraya que

> “las acciones de la gestión de comunicación organizacional, antes de llegar a facilitar el logro de los objetivos de la organización, como de hecho lo hacen, pasan primero por suplir unos “para qué” propios y exclusivos de su misión: generar, mantener e incrementar, entre los públicos de interés, los niveles de conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen” (pp. 44-45).

Kaplún (1998) complementa con una mirada de carácter educativo, al concebir la comunicación como un proceso de construcción de significado en interacción con los sujetos. Para el autor, la gestión de la comunicación incorpora la comprensión de las relaciones sociales y de los actores involucrados, mientras promueve la participación y el diálogo como componentes fundamentales de la gestión institucional.

4.5. Las estrategias de comunicación para la construcción de vínculos

Las estrategias de comunicación pueden comprenderse como orientadores generales que organizan las prácticas comunicacionales de las organizaciones a partir del reconocimiento de los actores involucrados, los contextos socioculturales y los objetivos que se buscan alcanzar. En este sentido, no se constituyen como un conjunto cerrado de acciones, sino como procesos dinámicos que se construyen en relación con los sujetos y los vínculos que conforman la organización.

Massoni (2008) propone entender las estrategias de comunicación como procesos relacionales que emergen del encuentro entre actores diversos. La autora sostiene que “nuestro enfoque de comunicación estratégica supone abordar la comunicación desde lo contingente y situacional. Los actores no son previos al análisis sino que emergen del recorte operando en función de un objetivo” (p. 10). Ello implica habilitar espacios de interacción que permitan producir sentidos compartidos y configurar las estrategias como dispositivos guía de la acción comunicacional.

Massoni (2016) profundiza esta mirada al plantear que las estrategias de comunicación deben comprenderse como procesos situados, flexibles y en permanente construcción, configurados a partir de la articulación de actores, saberes y contextos específicos. Así, las estrategias no se limitan a la planificación de acciones, sino que implican la generación de condiciones para el diálogo, la participación y la coconstrucción de sentidos dentro de las organizaciones.

Por tanto, las estrategias de comunicación funcionan como un puente entre los objetivos definidos en el PEC y las acciones implementadas posteriormente, siendo un vehículo para la intervención comunicacional orientada al fortalecimiento de los vínculos y a la mejora de los procesos comunicacionales.

4.6. Las organizaciones frente al desafío del cambio

En la actualidad, el mundo enfrenta cambios constantes que provocan que las organizaciones deban adaptarse de manera permanente a contextos cambiantes. Como menciona Robbins (2009), “en la actualidad, ninguna compañía se desenvuelve en un ambiente particularmente estable. Incluso las compañías que tienen una participación dominante en el mercado deben cambiar, y a veces de manera radical” (p. 606). En este escenario, las organizaciones se ven obligadas a anticiparse a los distintos cambios del entorno, revisar sus estrategias y cuestionar sus prácticas actuales, incorporando la innovación, la capacidad de adaptación y el aprendizaje organizacional como condiciones necesarias para su desarrollo.

Sin embargo, Robbins también afirma que ocasionalmente las organizaciones y sus empleados ofrecen cierta resistencia a este cambio ocasionada por un ego frágil y la percepción de amenaza. Frente a esta situación, los individuos tienden a minimizar la necesidad del cambio, a evitarlo o a manifestar conductas que impactan de forma

negativa en la empresa. Esta resistencia no ocurre solamente en los niveles inferiores de la organización, sino que afecta incluso a niveles gerenciales que resisten a los cambios propuestos por sus subalternos. En este sentido, la resistencia se entiende como una dinámica que atraviesa toda la estructura organizacional y causa dificultades en la construcción de una cultura abierta al cambio y buena valoración de nuevas propuestas de adaptación y desarrollo.

4.7. El lugar de los públicos: la organización como red de vínculos

Analizar los distintos públicos implica reconocerlos como agentes activos en la construcción del quehacer organizacional. La comunicación, en este panorama, se configura como mediadora de las relaciones entre los públicos y sus correspondientes vínculos con la organización.

Ferrari y França (2008) proponen una clasificación especialmente útil para poder comprender la complejidad de los tratos de las organizaciones con sus públicos. Sostienen que los públicos no son inertes ni homogéneos, ya que interactúan con la organización según sus propios intereses y necesidades, grados de poder e influencia. Dentro de este modelo, se ordenan los públicos en tres categorías, esenciales (constitutivos y no constitutivos o de soporte), no esenciales y redes de interferencia.

En primer lugar, se contempla su esencialidad, en cuanto al grado de dependencia que tiene la organización para su constitución y continua existencia. Se identifica, ante todo, a los públicos esenciales constitutivos, grupo conformado por quienes integran la propia estructura organizacional y cuya acción resulta determinante en la definición de lineamientos estratégicos y operativos.

Por otro lado, se encuentran los públicos esenciales no constitutivos o de soporte que, pese a no formar parte de la estructura formal, mantienen una vinculación estrecha con la organización y colaboran en la ejecución de las actividades. Existen dos subcategorías a esta clasificación, los primarios, considerados como indispensables para el funcionamiento cotidiano y los secundarios, quienes tienen una relación relevante pero menos sostenida.

En segundo lugar, los autores señalan la existencia de públicos no esenciales que mantienen algún tipo de relación con la organización. Aunque esta participación puede ser en mayor o menor grado, tienen intereses en la organización y su promoción, aún cuando no son fundamentales para su existencia ni para su operatividad.

Finalmente, se presenta la actuación de redes de interferencia como aquellos actores externos que tienen el poder de influir en la legitimidad de la organización, en la configuración de su imagen pública o en su capacidad de acción.

05

METO DOLOGÍA

5. Metodología

El abordaje metodológico se apoya en una perspectiva estratégica, que busca la implementación de soluciones comunicacionales significativas y efectivas para garantizar la coherencia entre el sustento teórico-metodológico con la realidad práctica de Fagro. Por ende, pretende asegurar que las propuestas sean viables y respondan a las necesidades actuales y reales de los públicos y de la organización.

Cabe señalar que este trabajo estuvo sujeto a ciertas limitaciones vinculadas al contexto organizacional y otros aspectos operativos. Entre ellas, se identificaron desafíos en el acceso a información y métricas, en el apoyo institucional en instancias de relevamiento y en la representatividad de las entrevistas durante el diagnóstico y el sondeo de opinión realizado para su actualización. Estas circunstancias fueron identificadas durante el desarrollo de la metodología, por lo que serán descritas en detalle a lo largo de los siguientes apartados, junto a las ajustes adoptados para dar respuesta a ellas.

5.1. Plan Estratégico de Comunicación: del diagnóstico a la acción

El PEC constituye una herramienta fundamental para la gestión estratégica de la comunicación dentro de las organizaciones. Para su realización, se utilizó la metodología planteada por Andrés Aljure en su libro *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración* (2015).

El autor propone seis etapas fundamentales para la correcta creación y aplicación de un PEC. Estas etapas incluyen el análisis de la situación o diagnóstico, la identificación de objetivos comunicacionales, la identificación de los públicos, la definición de mensajes diferenciales, la estructuración de planes de acción y tácticas y, por último, la delimitación de indicadores. Se plantea también la posibilidad de elaborar un análisis FODA luego del diagnóstico en caso de considerarlo necesario.

El análisis de situación funciona como punto de partida para entender en profundidad el contexto actual de la organización y sus complejidades, funcionando como fundamento del plan de acción posterior. Para el presente trabajo, se utilizó el diagnóstico comunicacional realizado a la Facultad de Agronomía en 2025 en el marco del Seminario Taller del Trabajo Final de Grado.

En la fase de definición de objetivos y públicos deben establecerse objetivos claros que apunten a resolver problemas de comunicación específicos. Para identificar a los públicos clave, se hizo uso del mapa de públicos desarrollado en el diagnóstico.

Una vez definidos los mensajes según las necesidades y canales relevantes para cada público, se concretan los planes de acción y las tácticas a implementar. Por último, se definen los indicadores a fin de medir el impacto de las acciones planteadas y evaluar si se alcanzaron los objetivos propuestos.

El PEC funciona como medio para facilitar el cumplimiento de estrategias organizacionales, permitiendo coordinar los distintos elementos involucrados para alinear la comunicación con los objetivos institucionales. En este sentido, Aljure afirma que “un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y su visión” (p. 82).

5.2. Dos tipos de problemas: matriz de impacto y esfuerzo

También conocida como la *matriz de Eisenhower* o *matriz de priorización*, esta herramienta de gestión de proyectos está basada en el principio de prioridad de Dwight D. Eisenhower (1954). Permite clasificar las tareas según su importancia y su urgencia, con el objetivo de mejorar la eficacia organizacional, potenciar las decisiones estratégicas y desvincular la presión del tiempo del valor de las acciones.

Esta lógica fue posteriormente sistematizada por Stephen Covey (1989), quien introduce un enfoque centrado en la gestión del tiempo de las actividades humanas según estos dos factores. El autor explica que la efectividad no se encuentra en gestionar el tiempo, sino en gestionar las prioridades y favorecer la planificación.

En el marco de esta intervención, se tomó la adaptación metodológica propia del marco del *Design Thinking* (Liedtka y Ogilvie, 2011), la matriz de impacto y esfuerzo. La fluidez y evaluación constante en el proceso de elaboración del PEC resultaron en la conveniencia de usar esta herramienta para su revisión, en conjunto con la UNEAM, previo a su entrega final. Mientras que la integración de la versión de Covey sirvió como guía general para la creación del cronograma, la variante esfuerzo-impacto se trasladó hacia un enfoque de factibilidad y valor estratégico. De

esta manera, se buscó identificar, además de las acciones más relevantes y sostenibles, aquellas que resulten técnica y económicamente viables dentro de la estructura administrativa y de recursos de Fagro. Esta instancia significó una acción específica del plan de acción como capacitación del equipo de la UNEAM, pero también como método de evaluación continuo.

La matriz se representa en cuatro cuadrantes. El primero, poco esfuerzo y gran impacto, refiere a las victorias rápidas, de inversión mínima de recursos y tiempo, pero que generan mejoras significativas. El segundo, gran esfuerzo y gran impacto, es donde se encuentra la planificación y prevención. Aunque demandan un alto nivel de esfuerzo, su implementación es fundamental para alcanzar los objetivos a largo plazo. El tercero, poco esfuerzo y poco impacto, incluye las acciones complementarias y que pueden ser delegadas. Se realizan una vez que las victorias rápidas ya han sido logradas. En el último, gran esfuerzo y poco impacto, se incluyen aquellas tareas postergables o innecesarias que agotan recursos sin ofrecer soluciones reales a las problemáticas.

Fuente: elaboración propia

5.3. Seguimiento del diagnóstico por sondeo de opinión

Se llevó a cabo un sondeo de opinión a fin de comprobar y documentar cambios realizados en la organización, gestión de la comunicación y experiencia de los públicos objetivos entre la finalización del diagnóstico en diciembre de 2025 y el inicio de la creación del Plan Estratégico de Comunicación en febrero de 2026.

Se elaboró un cuestionario diferenciado, uno para estudiantes y otro para funcionarios TAS y docentes, utilizando la herramienta de Google Forms, con preguntas cerradas con escala de Likert (1-5). Se indagaron los aspectos más relevantes que surgieron a partir del diagnóstico, como son la difusión de información institucional, la participación y socialización, los canales de información y la relación entre áreas. El cuestionario estuvo abierto durante un mes, desde el 23 de marzo al 24 de abril, una semana más de lo previsto debido al bajo nivel de respuesta.

El relevamiento de datos se vio condicionado por una serie de desafíos operativos que impactaron directamente en el alcance y representatividad de la muestra. En una primera instancia, para su difusión, se planteó ante la unidad de comunicación de Fagro una estrategia transmedia 360° para maximizar el alcance, con la utilización de cartelería por pantallas en el hall del edificio central y espacios de mayor circulación, publicación en redes sociales oficiales y sitio web, envío por grupos de Whatsapp de estudiantes que gestiona la UNEAM, y envío por correo a la casilla de @todofagro y directamente a directores de áreas y departamentos.

La respuesta de Fagro no fue favorable, ya que la gran diversidad de canales no les pareció oportuna. Luego de una negociación, se acordó su envío por el correo @todofagro por parte de la UNEAM y la exposición en cartelería digital durante 15 días. Asimismo, se complementó con un correo enviado por el equipo de FIC a los directores de departamentos y áreas con los que ya se había tenido contacto al realizar entrevistas para el diagnóstico. También se integraron grupos informales de Whatsapp de generación de estudiantes y se realizaron dos jornadas de relevamiento presencial en la facultad.

Ante un nivel de respuesta inicial por debajo del umbral de representatividad, se apeló nuevamente al coordinador de la UNEAM para solicitar el envío de la

encuesta a través de los grupos oficiales de WhatsApp. Por medio de las escasas respuestas recolectadas hasta el momento, se confirmaba que dicho canal constituía una de las vías con mayor uso entre estudiantes. Sin embargo, no se obtuvo respuesta.

Frente a la ausencia de apoyo institucional, se reforzó la difusión a través de grupos informales de Whatsapp y se contactó nuevamente por correo a directores de departamentos y áreas, aunque no se logró una respuesta favorable por ninguno de estos medios.

Se registraron 188 respuestas, de las cuales 121 fueron de estudiantes, 40 de funcionarios TAS y 27 de docentes. La baja representatividad y apertura a la participación refuerzan las conclusiones obtenidas en el diagnóstico que evidencian una falta de vinculación con la organización y validan la necesidad de una gestión verdaderamente integrada. (Ver anexo B)

En términos generales, las respuestas mostraron una variedad de opiniones sobre la comunicación interna y las formas de participación dentro de la facultad. Se observó que las valoraciones fueron medias o negativas en aspectos como la claridad de la información, los espacios para expresar opiniones, la coordinación entre áreas y las instancias de encuentro y socialización. Por tanto, puede comprenderse que las instancias de encuentro extracurriculares no siempre son percibidas como suficientes o accesibles por parte de los públicos y que un gran porcentaje no siempre se entera a tiempo de las propuestas.

También se observó un uso muy marcado de canales informales para acceder o compartir información, especialmente entre estudiantes. El uso de WhatsApp y el intercambio entre compañeros surgieron como algunas de las principales vías de circulación informativa y social. Esto coincide con lo detectado en el diagnóstico, donde ya se identificaba una fuerte presencia de dinámicas informales frente a una comunicación institucional que muchas veces no logra llegar de manera clara. A su vez, la mayor cantidad de respuestas de estudiantes fueron de la generación de ingreso, quienes también expresaron más entusiasmo por nuevas dinámicas en grupos de Whatsapp. Además, presentan dudas y consultas que son resueltas entre pares.

Por otro lado, las respuestas abiertas permitieron identificar la necesidad de una comunicación más cercana y participativa, así como de propuestas más vinculadas a los intereses reales de los distintos públicos. En este sentido, es relevante generar espacios de escucha e intercambio que permitan incorporar las opiniones y necesidades de estudiantes, docentes y funcionarios TAS.

A su vez, el bajo nivel de participación obtenido en la encuesta también puede leerse como un dato relevante. A pesar de las distintas estrategias de difusión implementadas y de extender el período de respuesta, no se alcanzó una alta participación, lo que puede vincularse con algunas de las dificultades ya identificadas en el diagnóstico en relación con el involucramiento institucional y la circulación de la información.

Aunque el sondeo presenta limitaciones en términos de representatividad, funcionó como una herramienta útil para actualizar y complementar el diagnóstico, permitiendo reafirmar algunas problemáticas ya detectadas y orientar la construcción de propuestas acordes a las necesidades identificadas.

5.4. Actualización del análisis de redes sociales y sitio web

Durante el diagnóstico se realizó un análisis digital de manera manual y sin acceso administrativo, mediante la observación sistemática de la información pública accesible en las cuentas oficiales de Fagro, centrado en las redes sociales (Instagram, Facebook, X, YouTube y LinkedIn) y el sitio web, con el propósito de analizar la presencia y desempeño digital de la organización.

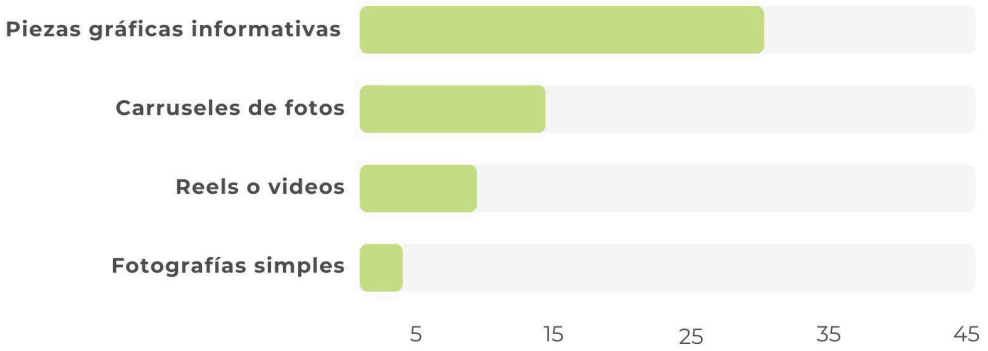
Para esta actualización se tomó como período de observación el intervalo comprendido entre noviembre 2025 y mayo 2026, con el fin de examinar la presencia y el desempeño digital de Fagro, así como valorar su coherencia comunicacional, posicionamiento e interacción con sus públicos. También se analizó su estrategia digital, a partir de métricas de interacción (me gustas, comentarios, vistas, etc), la utilización de distintos formatos, el nivel de actualización de los contenidos y la experiencia de navegación de los usuarios.

Instagram y Facebook

Al tratarse de la red social más utilizada y actualizada de Fagro, el análisis se centró principalmente en Instagram, considerando además que todos los contenidos son replicados en Facebook.

En este período, se realizaron 56 publicaciones. Predominan las piezas gráficas estáticas y los carruseles informativos, aunque también se observa una mayor incorporación de reels y contenido audiovisual en comparación con el análisis digital anterior. Del total relevado, aproximadamente 30 publicaciones (54%) corresponden a piezas gráficas informativas, 14 publicaciones (25%) fueron carruseles de fotos, 9 publicaciones (16%) se presentaron en formato reel o video y 3 publicaciones (5%) como fotografías simples. Esta variedad de formatos evidencia una búsqueda por diversificar los contenidos y adaptarse a las dinámicas visuales propias de la plataforma.

Esta información se ilustra a continuación:



Fuente: elaboración propia.

Las publicaciones estuvieron orientadas principalmente a la difusión de actividades académicas, llamados e inscripciones, cursos, seminarios, jornadas y proyectos institucionales. Asimismo, se identificaron contenidos vinculados a campañas institucionales, fechas conmemorativas, iniciativas de bienestar universitario y actividades relacionadas con extensión e investigación, que refuerzan el posicionamiento de la facultad dentro del ámbito universitario.

En términos de interacción, se registró un nivel bajo de participación por parte de la audiencia. Las publicaciones presentan entre 40 y 90 *me gusta*; mientras que los reels y contenidos audiovisuales tienen mayor visibilidad e interacción respecto a las piezas gráficas tradicionales. Por su parte, los comentarios continúan siendo escasos, como se destacó en el análisis realizado en 2025. Se vinculan principalmente a consultas específicas sobre la información difundida y reacciones.

A nivel visual, el perfil mantiene una identidad gráfica homogénea y alineada con el *Manual de Identidad Visual* realizado por la UNEAM; utiliza de forma consistente colores, tipografías y recursos gráficos. Esta coherencia favorece el reconocimiento institucional y aporta uniformidad a su comunicación digital.

En cuanto al estilo comunicacional, sigue predominando un tono formal e informativo. Continúa observándose también una escasa utilización de estrategias orientadas a promover la participación activa de la audiencia, como lo son los llamados a la acción, preguntas o recursos interactivos. En este sentido, la comunicación mantiene un enfoque prioritariamente informativo, con menor énfasis en la construcción de diálogo con los públicos.

Se tuvo acceso reducido a las métricas internas de la cuenta, pero suficiente para armar un perfil de seguidor (Ver anexo C). Las estadísticas muestran un alcance principalmente nacional. Montevideo representa el 37% del público, seguido por Salto (10%), Paysandú (7%) y Melo (2%), donde hay presencia de estaciones experimentales. Respecto a los países de procedencia del público, Uruguay concentra ampliamente la audiencia con un 95%, mientras que Argentina (2%), Brasil (1%) y México (0,6%) aparecen con porcentajes considerablemente menores.

En relación con las edades, el segmento predominante corresponde a personas de entre 25 y 34 años (38%), seguido por el rango de 18 a 24 años (30%). Esto indica que la cuenta tiene mayor llegada entre públicos jóvenes y jóvenes adultos, vinculados al ámbito universitario y estudiantil. Los grupos de 35 a 44 años (15%) y de 45 a 54 años (10%) presentan menor participación, aunque continúan representando una parte relevante de la audiencia. En cuanto a la distribución por sexo, se observa una composición relativamente equilibrada, con una leve predominancia de mujeres (55%) frente a hombres (45%).

Acerca del crecimiento del perfil, se observa un aumento en la cantidad de seguidores respecto al anterior análisis, con un incremento aproximado de 846 seguidores (22%). En contraste con el crecimiento registrado en Instagram, la página de Facebook mantuvo una cantidad de seguidores relativamente estable durante el nuevo período.

Sitio web

En relación con el sitio web institucional, no se identificaron cambios significativos respecto al análisis realizado previamente. La página continúa presentando una estructura clara y bien diagramada, con fácil navegación y acceso.

El contenido se encuentra organizado en un menú principal dividido en categorías y subcategorías temáticas, contemplando áreas institucionales y diferentes tipos de usuarios. La página principal mantiene espacios destacados para noticias y próximos eventos mediante banners institucionales, así como secciones destinadas al calendario de actividades, oportunidades laborales e información sobre las carreras ofrecidas por la facultad.

La gran cantidad de información expuesta se jerarquiza correctamente, aunque en parte sigue encontrándose desactualizada e incompleta, situación ya señalada en instancias anteriores y corroborada durante la fase de diagnóstico con docentes y funcionarios TAS.

X

En cuanto al perfil de X, se observa una leve disminución en la cantidad de seguidores respecto al análisis previo. Durante el período agosto-octubre de 2025 la cuenta registraba 9.143 seguidores, mientras en la revisión actualizada la cifra bajó a 9.088 seguidores.

Asimismo, no se identificaron cambios en la actividad de la plataforma; la última publicación continúa correspondiendo a mayo de 2025. Esto evidencia una falta de actualización y continuidad en el uso de la red social.

Linkedin

A diferencia del análisis anterior, se observan cambios significativos en la presencia institucional en LinkedIn. La principal mejora radica en la migración de un perfil personal que limitaba su representación y el acceso a herramientas analíticas hacia una página de empresa oficial. Este cambio supone una mejora en términos de posicionamiento, ya que permite adecuarse a la lógica de funcionamiento de la plataforma y diferenciar claramente la presencia organizacional de los perfiles individuales.

Pese a la actualización en la configuración del perfil, la cuenta continúa sin registrar publicaciones. Actualmente, la página cuenta con aproximadamente 3.000 seguidores, lo que evidencia que, aun cuando existe una comunidad interesada, LinkedIn aún no es utilizado de manera activa como canal.

Youtube

En relación con Youtube, se mantiene su uso como espacio de almacenamiento y difusión de material audiovisual. Se publican videos vinculados a proyectos específicos, actividades académicas y eventos institucionales, organizados mediante listas de reproducción temáticas.

El canal cuenta actualmente con 120 vídeos publicados y aproximadamente 3.110 suscriptores. Durante esta actualización, se observó nueva actividad en la plataforma. El último video fue publicado en marzo de 2026 (como menciona el análisis anterior, la mayor parte del contenido databa de 2024).

06

PLAN ESTRATÉGICO

6. Plan Estratégico de Comunicación

La gestión de la comunicación con visión estratégica cobra un papel fundamental en la operatividad de toda organización. Implica reconocer su capacidad para articular la toma de decisiones y alinear los procesos comunicacionales internos con los objetivos generales de la organización. De esta forma, la planificación se vuelve una herramienta que permite anticipar escenarios, optimizar los recursos y transformar la cultura con resultados medibles y sostenibles en el tiempo.

La comunicación debe entenderse como el eje articulador que aporta coherencia y sentido a todo accionar, y como motor de la innovación. No trata solamente de la transmisión de información, sino de gestionar relaciones sólidas y sentidos compartidos. Por tanto, se debe abandonar la postura reactiva y adoptar una proactiva y planificada, transformando la comunicación en un activo de valor para todos los públicos de la organización.

Con el fin de fortalecer la gestión de la comunicación interna de Fagro, se ha desarrollado el siguiente PEC basado en la propuesta teórica-metodológica de Aljure (2015). Se definen objetivos de comunicación basados en los hallazgos del diagnóstico y consecuentes líneas de acción estratégicas, con correspondientes indicadores de gestión y mecanismos de seguimiento y evaluación.

Este PEC no se limita a abordar las manifestaciones visibles de los problemas de comunicación interna, sino que apunta a generar las condiciones necesarias para impulsar un cambio cultural significativo y sostenible en que la comunicación es concebida y gestionada en Fagro.

6.1. Diagnosticar: el análisis de situación

El Plan de Comunicación se apoya en el previo diagnóstico de comunicación organizacional desarrollado entre mayo y noviembre de 2025. Este diagnóstico construyó el punto de partida para el análisis de los procesos de comunicación interna de la institución, teniendo como objetivo identificar sus principales fortalezas y debilidades para lograr una planificación estratégica eficaz. También funcionó como una guía de acción para el desarrollo del presente plan.

El diagnóstico se llevó a cabo a partir de un enfoque metodológico cualitativo, combinó técnicas de análisis documental, entrevistas semi estructuradas y relevamiento de materiales institucionales. Estos métodos llevaron a la categorización de las prácticas comunicacionales, canales formales e informales, flujos de información y percepciones de los distintos públicos internos (estudiantes, docentes y funcionarios TAS). Todo ello permitió construir una visión integral de la situación comunicacional actual de Fagro.

Entre los principales resultados obtenidos se identificaron posibles puntos de mejora vinculados al déficit de planificación estratégica en la comunicación interna, la escasa sistematización de las prácticas comunicacionales, y dificultades en la definición y abordaje de los públicos internos. Asimismo, se evidenciaron debilidades en la gestión de los canales de comunicación y en la circulación de la información y coordinación entre las distintas áreas de la organización.

Se realizó un sondeo de opinión a inicios del 2026 para documentar cualquier cambio ocurrido en la organización desde la finalización del diagnóstico, con lo que respecta a la difusión de información institucional, la participación y socialización, los canales de información y la coordinación entre áreas. Aunque la muestra resultó ser no representativa, funcionó para profundizar y confirmar los hallazgos realizados en el diagnóstico. Tampoco evidenció cambios significativos en la organización ni operativa de la comunicación en la facultad.

6.2. Objetivos de comunicación

A partir de las conclusiones y recomendaciones planteadas en el diagnóstico y con vista en los cambios identificados en su actualización, se traza el siguiente objetivo general y sus consecuentes objetivos específicos para la ejecución de este PEC. Estos objetivos permitirán orientar la planificación estratégica de las líneas de acción a tomar.

Objetivo general

Fortalecer la comunicación interna de Fagro mediante el desarrollo de líneas estratégicas que la consoliden como un eje transversal en los procesos de gestión institucional.

Objetivos específicos

- **OE1:** Optimizar los canales y procesos internos de comunicación para mejorar la coordinación entre áreas y favorecer una circulación más efectiva de la información institucional.
- **OE2:** Promover instancias de participación y socialización que fomenten el sentido de pertenencia y el involucramiento con la institución.
- **OE3:** Impulsar el desarrollo de capacidades internas de comunicación para reforzar los liderazgos institucionales y transformar las prácticas culturales en un proceso de cambio sostenible.

6.3. Mapa de públicos y público objetivo

Para el diseño del plan de acción se retomará el mapa de públicos realizado durante el diagnóstico, a fin de orientar los mensajes y canales pertinentes a cada uno de los públicos objetivos. Se tomarán como público objetivo solamente a los estudiantes, docentes y funcionarios TAS que integran activamente la sede de Sayago.

Se presenta el mapa de públicos a continuación:

Fuente: elaboración propia.

6.4. Mensajes clave

La estrategia de mensajes se fundamenta en la necesidad de transformar la comunicación interna de Fagro hacia un modelo estratégico capaz de gestionar procesos de manera efectiva. Los siguientes mensajes buscan crear un sentido en común y apelar a las necesidades reales de cada público objetivo.

El mensaje transversal a todos estos públicos, *"Fagro en comunidad"*, se centra en la creación de una comunidad que reconoce y escucha activamente a todos sus miembros.

El enfoque para los funcionarios TAS se enfoca en la identidad y el reconocimiento de la actividad administrativa como pilar que sostiene la operatividad de la facultad: *"Tu gestión sostiene a Fagro".*

Para el cuerpo docente, el mensaje clave se desplaza hacia el respaldo estratégico a sus carreras y la facilitación del camino para investigar y enseñar: *"Optimizamos la comunicación para respaldar tu excelencia académica".*

Por último, el enfoque hacia el estudiantado trata de mostrar a la facultad como un espacio de convivencia y desarrollo profesional más allá del aula: *"Viví una Fagro integral".*

6.5. Plan de acción

El plan de acción traduce los objetivos específicos en acciones concretas que guiarán su cumplimiento e identifica a los responsables de desarrollarlas, públicos a los que apuntan, canales a utilizar, indicadores para medir su éxito y medios para su verificación. Cabe destacar la importancia de la implementación continua y sistemática de los métodos de evaluación y medición de resultados que permitirán definir puntos de referencia para ajustes y mejoras a incorporar en futuros planes de comunicación.

Matriz de objetivos específicos (O.E.)

Esta matriz de nivel estratégico contiene el objetivo general, objetivos específicos, acciones, indicadores y medios de verificación.

Objetivo general			
Fortalecer la comunicación interna de la Facultad de Agronomía mediante el desarrollo de líneas estratégicas que la consoliden como un eje transversal en los procesos de gestión institucional.			
Objetivos específicos	**Acciones**	**Indicadores de O.E.**	**Medios de verificación de O.E.**
OE1: Optimizar los canales y procesos internos de comunicación para mejorar la coordinación entre áreas y favorecer una circulación más efectiva de la información institucional.	1.1 Fomentar el uso del calendario compartido de contenidos y actividades. 1.2 Implementación de un boletín institucional de novedades segmentado por públicos. 1.3 Sistematización de listas de distribución y lineamientos para el uso del correo electrónico.	Canales y procesos internos de comunicación optimizados, mayor coordinación entre áreas y circulación más efectiva de la información.	Encuesta de percepción anual.
OE2: Promover instancias de participación y socialización que fomenten el sentido de pertenencia y el involucramiento con la institución.	2.1 Jornada institucional de bienvenida. 2.2 Campaña “Tu opinión importa” e implementación de espacio permanente de participación. 2.3 Programa de socialización, actividades recreativas y extensión con base en intereses de los públicos.	Grado de participación, socialización, sentido de pertenencia e involucramiento con la institución.	Encuesta de percepción anual. Cantidad de asistencias.
OE3: Impulsar el desarrollo de capacidades internas de comunicación para reforzar los liderazgos institucionales y transformar las prácticas culturales en un proceso de cambio sostenible.	3.1 Desarrollar una campaña de sensibilización sobre el rol comunicativo. 3.2 Taller sobre la articulación entre la comunicación y la gestión con referentes. 3.3 Taller con la UNEAM aplicando la técnica de la matriz de impacto y esfuerzo.	Capacidades internas de comunicación instaladas, liderazgo institucional reforzado y consolidación de una cultura más colaborativa y participativa.	Encuesta de percepción anual.

Matriz de acciones

Esta matriz de nivel táctico presenta las acciones a desarrollar conforme al plan de acción para cada objetivo específico. Contiene, asimismo, los canales, público objetivo, responsables, indicadores y medios de verificación.

Acciones	Canales	Público objetivo	Responsables	Indicadores	Medios de verificación
1.1 Fomentar el uso del calendario compartido de contenidos y actividades	Comunicación institucional	UNEAM, docentes y funcionarios TAS	UNEAM	Grado de uso del calendario	Revisión mensual del calendario
1.2 Implementación de un boletín institucional de novedades segmentado por públicos	Correo electrónico	Estudiantes, docentes y funcionarios TAS	UNEAM	Envío periódico del boletín de novedades	Revisión del boletín
1.3 Sistematización de listas de distribución y manual de lineamientos para el uso del correo electrónico	Correo electrónico, documentos guía	Docentes y funcionarios TAS	UNEAM, USSII	Implementación de listas de distribución y grado de uso del manual	Revisión al primer mes de implementación y auditorías semestrales
2.1 Jornada institucional de bienvenida.	Comunicación institucional: cartelería interna, redes sociales, articulación con gremios y referentes estudiantiles	Estudiantes de primer año	UNEAM, Bedelía, Unidad de Enseñanza	Jornada de bienvenida realizada	Informe de la actividad, detallando asistencia, registro fotográfico y presupuesto y evaluación
2.2 Campaña “Tu opinión importa” e implementación de espacio permanente de participación.	Comunicación institucional: correo electrónico, redes sociales, cartelería interna, sitio web	Estudiantes, docentes y funcionarios TAS	UNEAM, Decanato, Consejo de Facultad	Realización de campaña Información remitida al Consejo	Revisión bimensual de las respuestas
2.3 Programa de socialización, actividades recreativas y extensión con base en intereses de los públicos.	Formularios y encuestas a travé de canales institucionales	Estudiantes	UNEAM con apoyo de gremios y Unidad de Enseñanza.	Realización de actividades de socialización y recreación	Informe de la actividad, detallando asistencia, registro fotográfico y presupuesto y evaluación
3.1 Desarrollar una campaña de sensibilización sobre el rol comunicativo.	Correo electrónico	Docentes y funcionarios TAS, autoridades de Fagro, directores	UNEAM	Correos enviados mensuales	Revisión mensual contemplando enviados, lecturas y comentarios
3.2 Taller sobre la articulación entre la comunicación y la gestión con referentes.	Comunicación institucional	Autoridades de Fagro, directores	UNEAM	Taller realizado	Informe de la actividad, detallando asistencia, registro fotográfico y presupuesto y evaluación
3.3 Taller con la UNEAM aplicando la técnica de la matriz de impacto y esfuerzo	Taller presencial, coordinación con coordinador de UNEAM	UNEAM	Equipo de FIC	Taller realizado	Informe de actividad en el TFG

Acción 1.1: Calendario de contenidos y actividades

Se sugiere fomentar el uso de un calendario integral de contenidos y actividades institucionales, orientado a organizar, planificar y difundir de manera estratégica la información institucional relevante. Este implemento permitirá sistematizar las acciones comunicacionales, articular fechas clave, actividades académicas, eventos institucionales y contenidos de interés para los distintos públicos.

Se prevé la coordinación con los distintos sectores de la facultad, con el fin de identificar actividades y necesidades comunicacionales. A partir de ello, se impulsará un calendario que contemple la difusión anticipada de eventos y la creación de contenido.

El calendario debe incluir diferentes aspectos, como recordatorios administrativos, fechas del calendario académico, actividades de extensión, instancias de participación estudiantil, así como contenidos institucionales que refuercen la identidad y visibilidad de la institución. Esta planificación permitirá optimizar los tiempos de la UNEAM y garantizar una mayor coherencia en los mensajes emitidos.

Se contempla la actualización periódica del calendario en función de emergentes institucionales. En este sentido, se promoverá su accesibilidad a través de distintos canales para que los públicos internos puedan anticiparse, organizar su participación y mantenerse siempre informados.

Justificación de la acción: Esta acción responde a la necesidad de mejorar la organización y efectividad en la comunicación institucional. La ausencia de la planificación de contenidos puede generar desarticulaciones en los mensajes y dificultades en el acceso de información. Como se menciona en el diagnóstico, no existe un método claro para registrar y ordenar la información y contenido que entregan los diferentes departamentos, con pedidos de publicación y difusión, generalmente con poco tiempo de anticipación.

En este marco, un calendario de contenidos contribuye a fortalecer la comunicación interna, ordenar la circulación de la información y facilitar su apropiación por parte de los públicos. Esta herramienta no solo optimiza la transmisión de información, sino que también contribuye a la construcción de una cultura institucional basada en la planificación, la transparencia y la participación.

Acción 1.2: Boletín institucional de novedades

Se propone implementar un boletín institucional con una periodicidad mensual o trimestral, con el fin de sistematizar y centralizar la difusión de información relevante para los distintos públicos de la facultad. Este boletín será diseñado en formatos diferenciados según el público destinatario, contemplando los intereses de los estudiantes, por un lado, y de los docentes y funcionarios TAS, por otro.

El contenido del boletín incluirá actualizaciones institucionales, recordatorios administrativos, fechas relevantes del calendario académico, convocatorias, así como noticias vinculadas a la vida universitaria. Asimismo, se incorporará una sección destinada a la visibilización de hitos y logros de estudiantes, docentes y funcionarios TAS, tales como proyectos destacados, reconocimientos, avances en investigación o actividades de extensión.

Se prevé que el boletín funcione como un canal confiable que permita a los públicos acceder de manera ordenada y sistematizada a la información más relevante para evitar la dispersión de mensajes en múltiples canales. En este sentido, su diseño priorizará la claridad, la jerarquización de contenidos y la accesibilidad.

Justificación de la acción: Esta acción responde a la necesidad de mejorar la circulación de información y reducir la fragmentación comunicacional. La coexistencia de múltiples canales y la ausencia de sistematización dificultan el acceso oportuno a contenidos relevantes.

Implementar esta dinámica permitirá centralizar la información, mejorar su organización y favorecer una comunicación más clara y eficiente. A su vez, la segmentación de públicos contribuirá a aumentar la pertinencia de los contenidos, evitar la sobrecarga informativa y mejorar los niveles de atención. Esta herramienta también fortalece los procesos informativos y contribuye a la construcción de identidad institucional mediante la visibilización de logros y experiencias de sus integrantes.

Acción 1.3: Sistematización de listas de distribución y manual de lineamientos para el uso del correo electrónico

Se propone la sistematización y optimización de los procesos de comunicación interna vinculados al uso del correo electrónico institucional, a través de la creación y actualización de listas de distribución segmentadas y la elaboración de lineamientos para el envío de comunicaciones por @todofagro.

En una primera instancia, se llevará a cabo un relevamiento de casillas de correo y organización de las listas de distribución, con el objetivo de identificar los distintos públicos, áreas y niveles de segmentación necesarios. A partir de este proceso, se consolidará un sistema actualizado, accesible y gestionado de manera centralizada. Esta tarea le corresponde a la Unidad de Sistemas Informáticos.

Complementariamente, se elaborará una guía de buenas prácticas para el uso del correo electrónico institucional, orientada a mejorar la claridad, pertinencia y efectividad de las comunicaciones. Esta guía incluirá recomendaciones sobre redacción, estructura de los mensajes, uso de asuntos, segmentación de destinatarios, frecuencia de envío y criterios de relevancia de la información.

Justificación de la acción: El diagnóstico evidencia dificultades en la circulación de la información interna, asociadas tanto a la falta de segmentación de los públicos como a prácticas heterogéneas en el uso del correo electrónico. Esto deriva en sobrecarga informativa, mensajes poco claros o envío de información irrelevante.

La optimización de las listas de distribución permite mejorar la precisión en el envío de la información y asegurar que los mensajes lleguen a los públicos adecuados. Por su parte, la definición de lineamientos contribuye a homogeneizar criterios de comunicación, mejorar la calidad de los mensajes y favorecer una mayor eficiencia en los intercambios internos.

Acción 2.1: Jornada institucional de bienvenida

Se propone el diseño e implementación de jornadas de integración dirigidas principalmente a estudiantes de primer año, sin excluir la participación de estudiantes avanzados, docentes y funcionarios TAS. Estas jornadas se conciben

como espacios de encuentro que combinan una dimensión informativa con una dimensión relacional, fundamentales para la inserción en la vida universitaria.

En una primera instancia, se prevé una jornada de bienvenida para brindar información relevante sobre el funcionamiento de la facultad, su estructura, servicios disponibles, canales de comunicación y procedimientos administrativos. Esta actividad busca reducir la incertidumbre inicial y facilitar el acceso a información para iniciar la trayectoria estudiantil.

Posteriormente, el proyecto incorporará actividades de carácter recreativo y participativo, tales como dinámicas grupales, propuestas deportivas, espacios de interacción con gremios estudiantiles y presentación de talleres o actividades extracurriculares.

Se contempla, además, la articulación con actores internos o externos para la provisión de alimentos (como helados, hamburguesas, etc.), lo que contribuye a generar condiciones de permanencia. En esta misma línea, se sugiere una jornada de cierre de año orientada a reforzar los vínculos generados.

Justificación de la acción: Esta acción responde a la necesidad de fortalecer la integración y el sentido de pertenencia, particularmente en las etapas iniciales del vínculo con la institución, determinantes en la construcción de la experiencia universitaria. En este sentido, estas actividades promueven la construcción de relaciones, reducen la desorientación inicial y favorecen la apropiación simbólica de la facultad.

Desde la perspectiva de la comunicación organizacional, estas instancias fortalecen la dimensión relacional de la comunicación, entendida como un proceso que incluye tanto la transmisión de información como la construcción de sentidos compartidos.

Acción 2.2: Campaña “Tu opinión importa: ideas para mejorar tu facultad” e implementación de espacio permanente de participación

Se contempla la creación de una campaña para la recolección de sugerencias y opiniones sobre Fagro a través de códigos QR en espacios clave de mayor circulación de personas o un espacio online en el sitio web. El diseño visual y el tono

adoptado deben ser disruptivos, para contrastar con la comunicación institucional habitual. Se dará acceso a un formulario breve, amigable y anónimo, con una clasificación temática básica para facilitar el procesamiento posterior (por ejemplo: Infraestructura/Cantina, Gestión Académica, Convivencia/Clima Institucional, Comunicación interna, Otros).

Semestralmente, se recopilarán los resultados y se entregarán a Decanato para su posterior planteo ante el Consejo de Facultad. Podrá también implementarse como un espacio y mecanismo permanente.

Justificación de la acción: El diagnóstico evidencia debilidades en los espacios de participación, por lo que esta acción busca cambiar modelos comunicacionales unidireccionales e incorporar instancias que promuevan la escucha entre los distintos niveles de Fagro.

La implementación de estos espacios contribuye a fortalecer la transparencia en la gestión, habilitar la participación activa de los públicos y generar condiciones para la construcción de confianza. A su vez, permite posicionar la comunicación como una herramienta estratégica orientada a informar, pero también a integrar, dialogar y construir colectivamente.

Acción 2.3: Programa de socialización, actividades recreativas y extensión con base en intereses de los públicos

La implementación de un programa continuo de actividades está orientado a promover la participación y la socialización entre los distintos públicos de Fagro. Este programa integrará propuestas de carácter recreativo, cultural, formativo y de extensión, tales como torneos, actividades deportivas, instancias culturales, talleres temáticos y acciones de voluntariado en el territorio.

Un componente central para la buena ejecución del programa es la incorporación de un sistema de sondeo periódico de intereses mediante encuestas o formularios abiertos, que permita identificar las preferencias y demandas de los distintos públicos. De este modo, la planificación de actividades no se definirá exclusivamente desde la institución, sino que incorporará la perspectiva de los propios actores, promoviendo una lógica de co-construcción.

En este marco, las actividades funcionarán como expresiones concretas de dicho relevamiento. Por ejemplo, a partir del sondeo de opinión realizado para la actualización del diagnóstico, se manifestó el interés de estudiantes por generar más instancias deportivas vinculadas al fútbol y a actividades de socialización informal. Estas iniciativas evidencian el potencial para fortalecer la integración y la participación.

Como respuesta a estas demandas, se elaboraron dos propuestas preliminares: un campeonato interno de fútbol ("Mundialito Fagro") y un campeonato de truco, que se detallan más adelante en el capítulo de productos.

Justificación de la acción: Esta acción se fundamenta a partir de la necesidad de fortalecer los vínculos interpersonales y generar mayores instancias de socialización. En este sentido, la limitada disponibilidad de espacios informales de encuentro incide negativamente en el sentido de pertenencia y en el nivel de involucramiento de los distintos públicos.

La implementación de un programa de actividades recreativas, culturales y de extensión permitirá complementar las dinámicas institucionales y habilitar espacios de interacción que favorezcan la construcción de vínculos, la identificación con la institución y la generación de experiencias compartidas.

Acción 3.1: Campaña de sensibilización sobre el rol comunicativo

La campaña se basa en presentar y fomentar la adopción de herramientas básicas sobre el rol comunicativo, liderazgo, cambio organizacional y coordinación efectiva. Es esencial que esta información le llegue a autoridades y líderes de la facultad para desarrollar una noción compartida sobre las posibilidades de mejorar la operatividad y clima laboral, así como la adopción de nuevas prácticas.

Se plantea su realización vía correo electrónico mensual, con temática "microdosis de comunicación", en donde se expongan los conceptos trasladados al contexto de Fagro y acompañados por recursos visuales para ayudar en su visualización, tales como infografías, videos, esquemas y diagramas. También incluirá una sección para destacar casos de éxito, buenas prácticas, proyectos realizados o hitos alcanzados.

Justificación de la acción: Las entrevistas con los directores de departamentos y áreas y la UNEAM evidenciaron que existe un entendimiento limitado y subvalorado de la noción de comunicación, así como de la importancia de su labor en el entramado operativo de la facultad. Incluso si se destaca el rol que ha tenido la UNEAM, varios entrevistados han señalado la poca coordinación con la unidad.

Debido a ello, es necesario fundar bases sólidas de conocimiento y sensibilización sobre las cuales efectuar las acciones del presente plan y construir una imagen de la UNEAM como articulador estratégico y gestor de contenido entre todos los sectores de la facultad, el estudiantado y demás públicos relevantes.

Acción 3.2: Taller sobre la articulación entre la comunicación y la gestión con referentes

En acompañamiento con la acción 3.1, se propone realizar una instancia de taller con directores de áreas y departamentos para reforzar las ideas del rol comunicativo, liderazgo y coordinación entre áreas. A diferencia del envío de información por correo, este espacio busca la interactividad, involucramiento y posterior compromiso con estas nociones. Si se estima necesario, puede contratarse un facilitador externo, especialista en la temática, para liderar el taller.

El taller se estructurará en tres momentos clave: una introducción sobre los conceptos clave y contraste de las percepciones actuales sobre la comunicación, un laboratorio de casos en donde se traten estos conceptos con casos reales de Fagro y por último, un espacio de intercambio de opiniones para crear, entre todos, un compromiso compartido en la mejora de la comunicación interna.

Justificación de la acción: Para que este plan de comunicación se transforme en una hoja de ruta ejecutable, es imprescindible que los líderes se apropien de él. Debe lograrse que la comunicación se entienda como una herramienta de gestión transversal a toda la organización, para que las propuestas sean realmente vistas como soluciones y no como trabajo adicional sin beneficios tangibles. Como consecuencia, se pretende reducir la resistencia al cambio, visibilizar los beneficios directos y crear responsabilidad y compromiso conjunto.

Acción 3.3: Taller con la UNEAM aplicando la técnica de la matriz de impacto y esfuerzo

Se plantea la realización de una dinámica de taller de capacitación interna con la UNEAM, utilizando la matriz de esfuerzo e impacto, descrita en el capítulo de metodología, que confronta las variables de valor estratégico (impacto) y factibilidad de recursos (esfuerzo). Siendo así, esta propuesta funciona como primer paso y evaluación previa en la implementación del plan estratégico de comunicación.

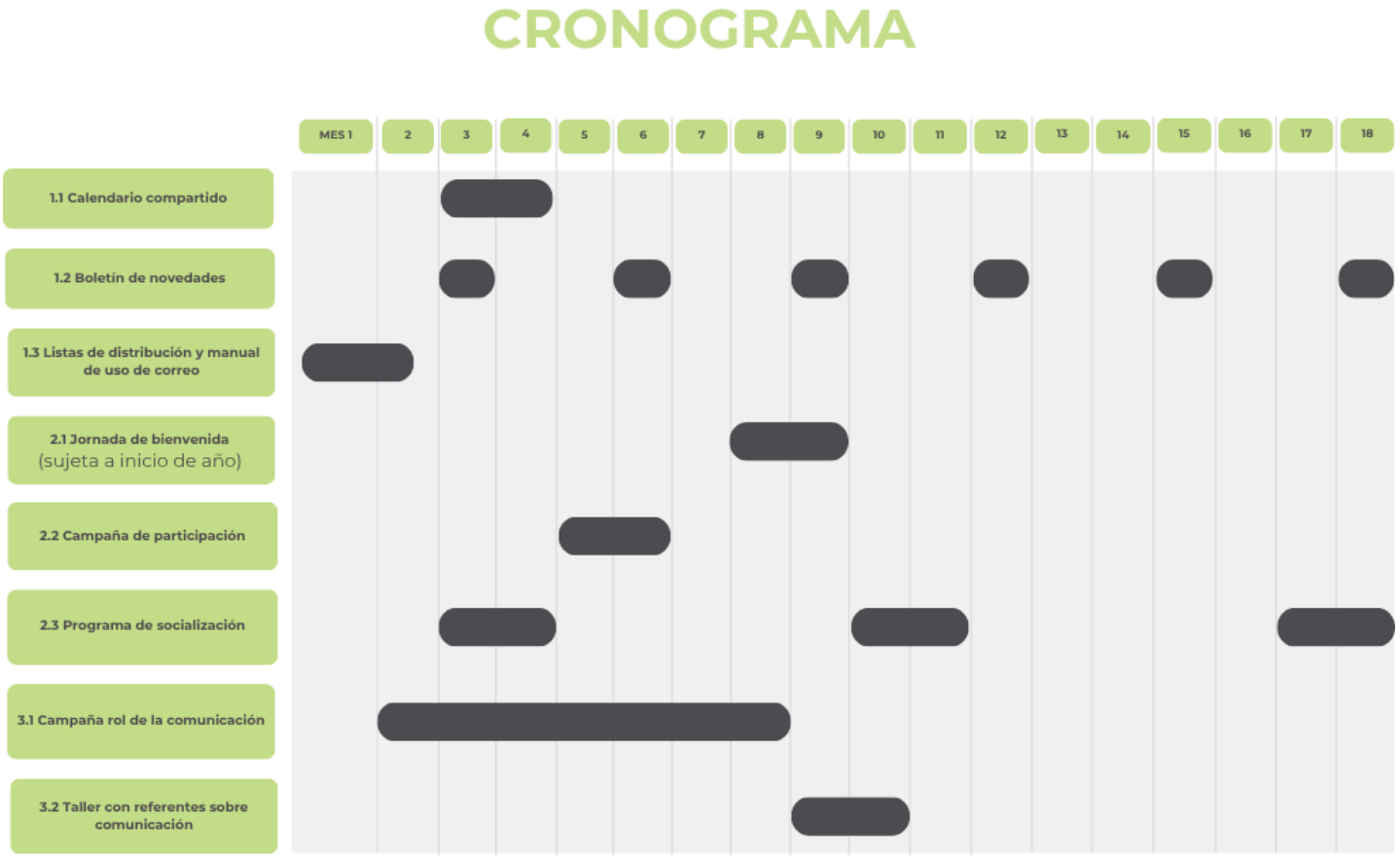
Se busca someter las acciones propuestas a la validación de la organización, para asegurarse de que sean técnica y económicamente viables dentro de la estructura y recursos de Fagro. Los insumos resultantes de esta dinámica permitirán también ajustar o reformular el planteamiento de las acciones antes de su entrega final. Más adelante, en el capítulo de productos, se detalla el desarrollo de esta dinámica.

Justificación de la acción: Esta intervención surge como respuesta a las inquietudes expresadas durante la fase de diagnóstico sobre la dificultad en la jerarquización de tareas y la saturación operativa que impide la planificación estratégica en la labor de la UNEAM. Este taller, en consecuencia, también funcionará como instancia de capacitación para el equipo de la UNEAM sobre el desarrollo de herramientas de priorización, útiles y aplicables a futuro.

6.6. Cronograma

Se presenta, a continuación, el cronograma guía para la implementación del plan de acción en 18 meses. Debe considerarse que varias de las acciones planteadas requieren de su debida planificación, se mantienen en el tiempo y requieren de evaluación y revisión periódica.

Este cronograma funcionará como insumo para la correcta planificación de las acciones, pudiendo ser adaptado a los tiempos de trabajo de la UNEAM, la validación de autoridades de Fagro y la coordinación con otros sectores.



6.7. Presupuesto

El presupuesto tiene valores estimados conforme a los precios de mercado vigentes a junio de 2026 y, por tanto, pueden variar según los proveedores seleccionados y las condiciones al momento de su ejecución. Fue elaborado con el objetivo de proyectar los recursos necesarios para la implementación de las acciones del PEC.

PRESUPUESTO

ACCIÓN	DETALLE	COSTO ESTIMADO
Consultoria	Diagnóstico y PEC	$200.000
Acción 1.1		
Calendario de contenidos y actividades	Diseño y capacitación de uso	$8.000
Acción 1.2		
Boletín institucional de novedades	Diseño, redacción, segmentación de públicos y configuración de envío	$10.000
Acción 1.3		
Elaboración del manual institucional	Diseño y redacción	$12.000
Acción 2.1		
Jornada institucional de bienvenida	Materiales de difusión, snacks y materiales para dinámicas	$25.000
Acción 2.2		
Campaña "Tu opinión importa	Diseño gráfico de campaña, elaboración de formularios y análisis de resultados	$15.000
Acción 2.3		
Programa de socialización, actividades recreativas y extensión	Diseño y coordinación de actividades, difusión y ejecución	$20.000
Elaboración de brief de campeonato de truco y brief de mundialito	Diseño y redacción	$15.000
Acción 3.1		
Campaña de sensibilización sobre el rol comunicativo	Diseño de piezas y contenidos para envíos mensuales	$12.000
Acción 3.2		
Taller sobre la articulación entre la comunicación y la gestión con referentes	Materiales y asesoramiento del equipo	$9.000
	Contratación de facilitador externo (Costo adicional opcional)	$15.000
Acción 3.3		
Planificación y realización de taller con UNEAM	Diseño de pieza, materiales y asesoramiento del equipo	$9.000
		$342.000

07

PRO DUCTOS

7. Productos: acciones ejecutadas

A continuación, se presentan las acciones del plan de acción ejecutadas por el equipo de FIC que constituyen los primeros avances concretos hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

7.1. Manual de gestión y optimización del correo institucional

Se elaboró un manual de gestión y optimización del correo @todofagro, como una herramienta de apoyo para ordenar y mejorar las dinámicas de circulación de información dentro de la institución. La propuesta inicial contemplaba también la sistematización de listas de distribución; sin embargo, esta tarea no fue desarrollada en el marco de esta intervención, ya que su gestión y actualización corresponde a la USSII (Unidad de Sistemas Informáticos).

El manual fue elaborado a partir de los principales problemas identificados durante el diagnóstico de comunicación interna, especialmente aquellos vinculados a la sobrecarga de información, la falta de criterios comunes para el envío de correos y las dificultades para identificar mensajes realmente relevantes.

Se decidió realizar el manual en formato presentación (PPT) que prioriza un soporte más visual, breve y dinámico para facilitar su lectura y circulación dentro de la institución. La elección de este formato responde a la necesidad de que el material sea rápido de consultar, fácil de compartir y más accesible para toda la comunidad, favoreciendo así una mayor atención sobre los contenidos presentados.

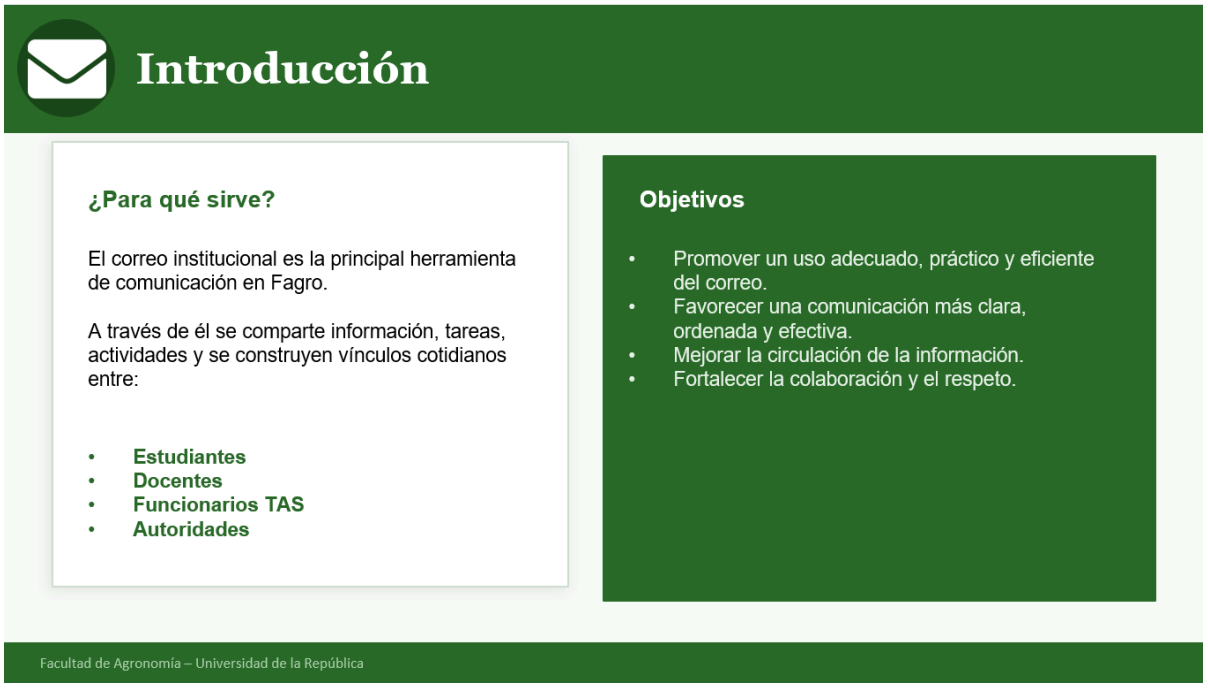
El manual incluye recomendaciones sobre redacción de correos, uso adecuado de asuntos, organización de la información, selección de destinatarios y criterios para el envío de mensajes institucionales. Además, incorpora ejemplos y sugerencias visuales que buscan facilitar la comprensión y aplicación de las pautas propuestas.

A través de este producto se busca contribuir a una comunicación más clara, organizada y eficiente, promover un mejor uso de @todofagro y favorecer a la circulación de información más relevante y ordenada dentro de Fagro.

Evaluación de la propuesta: La valoración por parte de la UNEAM fue positiva. El producto fue considerado útil y pertinente para contribuir a una mejor gestión de la

comunicación interna. Se sugirieron algunos ajustes menores vinculados al contenido y la presentación del material, que fueron resueltos en la versión final.

A modo de ilustración, se muestran a continuación las primeras páginas del manual. El producto completo está disponible en el anexo D.



Fuente: elaboración propia

7.2. Brief campeonato de fútbol y brief campeonato de truco

A partir de los intereses y necesidades detectados durante el diagnóstico y la encuesta realizada, se elaboraron dos briefs para el desarrollo de actividades recreativas. El proceso de elaboración de los briefs tomó como punto de partida las prácticas y dinámicas que ya se desarrollan de manera espontánea en Fagro.

En el caso del campeonato de truco, la cantina funciona como un espacio de encuentro en el que estudiantes de distintas generaciones comparten partidas de truco durante su tiempo libre. A partir de esta observación, se consideró pertinente transformar una actividad informal en una propuesta recreativa organizada.

Por otro lado, en el caso del campeonato de fútbol, se propone desarrollar un torneo interno de corta duración dirigido a estudiantes de la facultad, con una duración acotada (4 a 6 semanas), formato simplificado y fuerte acompañamiento desde la comunicación institucional. La iniciativa se plantea como una acción conjunta o articulada con el Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario.

Se optó por proponer un formato de torneos cortos y de organización simple, priorizando actividades de fácil implementación, bajo costo y rápida convocatoria. La elección de estos formatos responde a la necesidad de generar propuestas

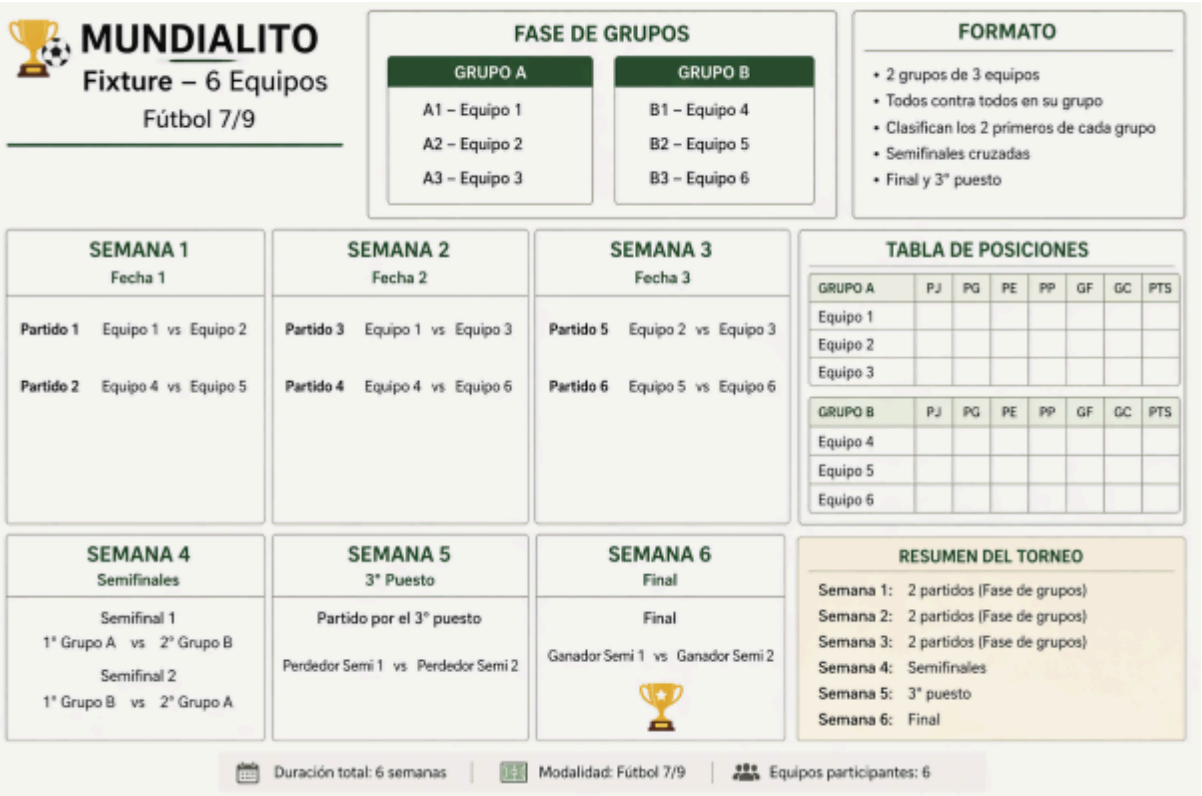
compatibles con los tiempos académicos de los estudiantes, facilitando la participación sin exigir un compromiso prolongado.

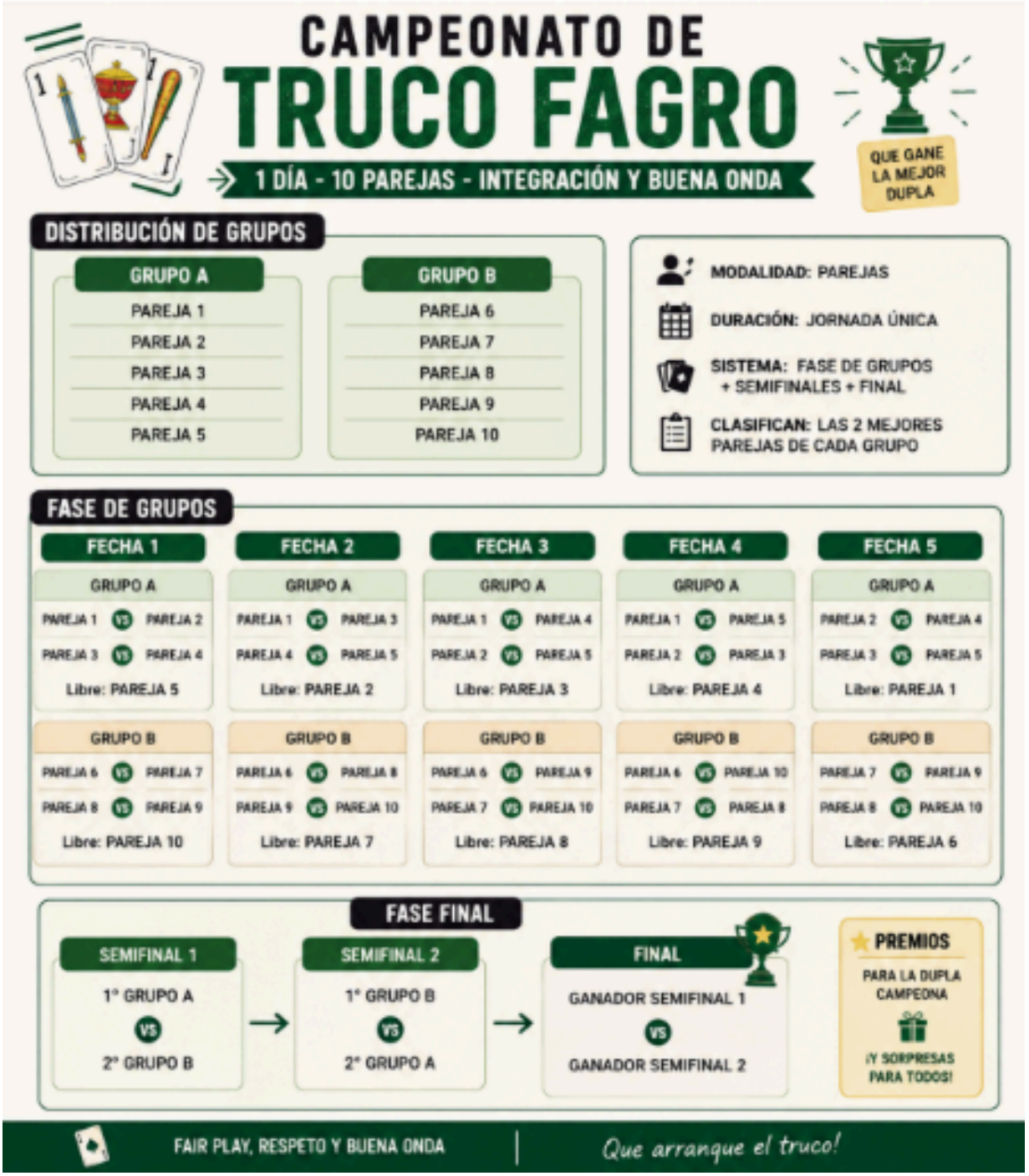
Los briefs elaborados incluyen objetivos, público objetivo, posibles modalidades de participación, criterios organizativos y lineamientos generales de comunicación para cada propuesta. También contemplan aspectos vinculados a la difusión institucional y al acompañamiento desde la comunicación, buscando potenciar la visibilidad y el alcance de las actividades dentro de la comunidad estudiantil.

Evaluación de la propuesta: Los briefs elaborados fueron presentados a la contraparte de Fagro a fin de conocer su opinión del producto. La devolución fue positiva y ambas iniciativas fueron consideradas como viables para la realidad de la facultad.

Particularmente, la propuesta del campeonato de truco generó mayor entusiasmo. Esta valoración permitió validar la pertinencia de las propuestas y su potencial para fomentar espacios de encuentro e integración dentro de la comunidad estudiantil.

A continuación se muestran dos esquemas para ilustrar el formato de los campeonatos. Los briefs completos se encuentran en el anexo E.





Fuente: elaboración propia mediante IA.

7.3. Taller con la UNEAM con matriz de impacto-esfuerzo sobre el plan de acción

Esta instancia fue ideada como una acción formativa y de sensibilización para la UNEAM. Tuvo como objetivo validar y jerarquizar las acciones del PEC mediante la metodología de matriz de impacto y esfuerzo, para también capacitar al equipo de la UNEAM en herramientas de gestión del tiempo y planificación de tareas.

Se contó con la participación de todo el equipo de la FIC como facilitadoras y, por parte de Fagro, del coordinador de la UNEAM y otros tres miembros. Tuvo una duración de dos horas.

Metodología: El taller se dividió en tres etapas, una introducción y puesta a punto, luego el desarrollo del mapeo de la matriz de impacto y esfuerzo y, por último, una evaluación de la dinámica.

En la primera etapa, se realizó un resumen del plan estratégico desarrollado y la importancia de su uso y consideración para la operatividad y planificación de la unidad y la comunicación interna en la facultad. También se expusieron los objetivos planteados de este plan, se explicaron las acciones proyectadas que luego serían evaluadas y se recalcó la importancia de la evaluación en base a objetivos preestablecidos y el liderazgo que tienen que asumir para que el plan funcione.

A continuación, se presentó la metodología y el funcionamiento de la matriz: cómo se construye (a partir de un plano cartesiano con un eje equivalente al impacto y otro al esfuerzo), su uso y función en la planificación de tareas y el desglose de las acciones en los cuatro cuadrantes resultantes (divididos en victorias rápidas, acciones planificadas, acciones complementarias y acciones postergables o descartables). Se propuso a los participantes definir qué significaba, material y prácticamente, la variable de impacto, teniendo en cuenta cuánto contribuye una acción dada a los objetivos estratégicos de la facultad y a la solución de los problemas detectados, y la variable de esfuerzo, contemplando cuántos recursos (tiempo, dinero, personal, tecnología) requiere su implementación. De esta forma, se buscó determinar valores fijos y compartidos desde los cuales se fueran a evaluar las acciones.

A partir de ello, se evaluó cada acción según las variables establecidas, para después ubicarlas en los cuatro cuadrantes. Algunas de ellas, como la acción 1.2 (boletín de novedades) y la 1.3 (listas de distribución y manual de correo @todofagro) debieron ser desglosadas para su análisis, dado que sus diferentes componentes podían situarse en cuadrantes diferentes. Además, las acciones 2.2 (espacios formales de participación) y la 3.2 (taller sobre comunicación con referentes se reformularon debido al elevado nivel de esfuerzo que la UNEAM percibió para su implementación. La dinámica permitió que los diferentes integrantes de la UNEAM aportaran su mirada desde sus respectivos roles, lo que enriqueció el análisis colectivo y logró una mirada integral del panorama institucional.

Cabe destacar que, durante el taller, la UNEAM enfatizó que la carga de esfuerzo se vincula, en gran medida, a la falta de respaldo de Decanato, la resistencia de docentes a brindar información y la necesidad de mayor concientización sobre el valor estratégico de la comunicación, que es vista como prescindible.

Se presenta, a continuación, la matriz impacto-esfuerzo resultante:

Fuente: elaboración propia.

La tercera y última etapa estuvo dedicada al cierre y la evaluación cualitativa del taller. Se reflexionó sobre la futura utilidad de la matriz en la operatividad de la UNEAM y su potencial para optimizar gestión del tiempo y la distribución de tareas, contemplando también, como complementaria, la variable de urgencia-importancia. De este modo, la matriz no solo funcionó para priorizar y evaluar del plan de acción del presente PEC, sino que también equipó a la UNEAM de una herramienta funcional para su labor diaria.

Evaluación de la dinámica: Al finalizar el taller, se aplicó una encuesta a los integrantes de UNEAM con el objetivo de conocer su percepción acerca de la utilidad de la instancia y valorar la pertinencia y posible uso futuro de la herramienta trabajada. Esta evaluación permitió recoger insumos sobre el grado de comprensión, apropiación y valoración de la metodología.

En términos generales, los resultados obtenidos muestran una valoración positiva del taller. Las miembros de la UNEAM manifestaron haber comprendido con claridad la dinámica y consideraron que la matriz de impacto-esfuerzo constituye una herramienta muy útil para la planificación y priorización de tareas dentro de la unidad. Asimismo, señalaron que la instancia favoreció la reflexión sobre la organización de las acciones de comunicación y permitió generar espacios de intercambio y construcción colectiva en torno a los desafíos de su trabajo cotidiano. Sin embargo, surgieron algunas observaciones vinculadas a la necesidad de optimizar los tiempos destinados al debate y fortalecer las condiciones para la implementación sostenida de herramientas de planificación. (Ver anexo F)

7.4. Creación de boceto campaña “Tu opinión importa: ideas para mejorar tu facultad”

Se elaboró un boceto conceptual que apunta a la recolección de opiniones y sugerencias de la comunidad de Fagro, con el objetivo de visualizar de manera más concreta cómo podría implementarse la propuesta comunicacional planteada.

El producto realizado consiste en una pieza gráfica de carácter ilustrativo, destinada a difundirse tanto en formato físico (en afiches ubicados en espacio de alta circulación dentro de la facultad) como en soportes digitales. La propuesta incorpora un código QR que, en una eventual implementación de la campaña, dirigiría a un

formulario breve y anónimo, diseñado para facilitar la participación de estudiantes, docentes y funcionarios TAS. Es importante aclarar que el código QR incluido en el boceto es de carácter exclusivamente ilustrativo y fue incorporado con el propósito de representar visualmente el funcionamiento previsto de la propuesta.

Para la construcción de esta pieza se realizó un proceso de diseño orientado a traducir los objetivos de la acción en elementos visuales concretos. En este sentido, se optó por la creación de un producto con un tono cercano y dinámico, utilizando recursos visuales que contribuyen a captar la atención y reforzar la idea de que la opinión de todos los miembros importa y es relevante para la mejora institucional.

Cabe enfatizar en que el material presentado constituye un prototipo ilustrativo elaborado con fines académicos para ejemplificar la implementación de la propuesta. Por lo tanto, no representa una versión definitiva del producto, sino una aproximación inicial que deberá ser ajustada y desarrollada por un profesional del diseño.

De esta manera, el producto planteado permite materializar la propuesta de acción, ofreciendo una representación tangible de cómo podría operacionalizar la estrategia comunicacional orientada a promover espacios de escucha y participación.

Evaluación de la propuesta: La propuesta fue presentada al referente de la UNEAM. La devolución fue positiva y la iniciativa fue valorada como adecuada y pertinente para los objetivos propuestos.

Si bien la valoración fue breve, permitió validar de forma preliminar la propuesta y contar con una primera aprobación de la idea general de la campaña. Esta instancia, por tanto, aportó un insumo relevante para respaldar la viabilidad de la acción planteada y su posible desarrollo futuro.

Fuente: elaboración propia mediante IA.

08

CONCLUSIONES

8. Conclusiones

Este TFG permitió analizar en profundidad la comunicación interna de Fagro e identificar oportunidades de mejora vinculadas a la gestión de la información y los procesos comunicacionales internos. A partir del diagnóstico realizado, fue posible comprender que la comunicación interna ocupa un lugar fundamental dentro de las universidades, ya que no solo permite la circulación de información, sino que también influye directamente en la construcción de vínculos, la coordinación entre públicos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional. En este entramado, se destaca la importancia del rol activo de la UNEAM como un actor articulador clave y generador de relaciones entre los distintos públicos de la facultad.

El proceso de investigación mostró que Fagro cuenta con diversos canales y herramientas de comunicación que cumplen un rol importante en el funcionamiento cotidiano de la institución. Sin embargo, también se identificaron dificultades relacionadas con la fragmentación de la información, la sobrecarga comunicacional y la ausencia de lineamientos estratégicos claros para ordenar y optimizar los flujos de comunicación interna. Resulta imprescindible adoptar una comunicación más estratégica, orientada a la planificación y a la toma consciente de decisiones.

A partir de ese escenario, se desarrolló el PEC con el fin de generar un aporte importante para la facultad, al proponer acciones orientadas a mejorar la organización de los canales, fortalecer las dinámicas de intercambio y promover prácticas comunicacionales más claras, accesibles y participativas. Las estrategias planteadas buscan contemplar las particularidades de docentes, funcionarios TAS y estudiantes.

Entre las propuestas desarrolladas, se destaca la elaboración de un manual para el uso de los canales institucionales, la optimización de la circulación de la información y la generación de instancias que favorezcan el intercambio y la construcción colectiva dentro de la organización. Esta acción no solo pretende mejorar la eficiencia comunicacional, sino también contribuir a consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia y el diálogo.

Este trabajo reafirma que la comunicación interna debe ser entendida como un eje estratégico fundamental para el desarrollo institucional. Una gestión comunicacional planificada y coherente permite fortalecer los vínculos entre los públicos, mejorar los procesos de coordinación y favorecer entornos de trabajo y estudio más integrados y participativos. Por lo tanto, el PEC no se plantea como un producto cerrado sino como un punto de partida para comenzar el proceso de cambio organizacional. Para garantizar su sostenibilidad en el tiempo, se reafirma el valor de la evaluación continua en función de los objetivos trazados, mecanismo que permitirá medir el impacto real de las acciones y realizar los ajustes oportunos.

Finalmente, este TFG también busca aportar a la propia realidad institucional de Fagro y ofrecer herramientas que puedan servir como referencia para futuras acciones e investigaciones. La experiencia permitió aplicar conocimientos teóricos y metodológicos en un caso concreto y comprender la importancia que tiene la comunicación interna en la construcción de las organizaciones.

09

RE FLEXIONES

9. Reflexiones personales

Este capítulo se centra en las reflexiones personales nacidas del desarrollo del TFG. El proceso permitió articular conocimientos adquiridos durante nuestra formación universitaria y proporcionó un mayor acercamiento al campo disciplinar de la comunicación organizacional.

9.1. Olivia Fascioli

Esta reflexión es, inevitablemente, más que solo sobre la realización de este TFG. Trata también sobre la finalización de un ciclo de cinco años y medio de carrera y de lo que yo, como persona y profesional, aspiro mirando al futuro.

El proyecto se convirtió en una oportunidad perfecta para repasar y articular conocimientos, autores, conceptos y aprendizajes de cursos anteriores y otras vivencias personales, consejos de miradas externas y profesionales de otras disciplinas. No solo implicó aprender sobre Comunicación y llevar a cabo una intervención en Fagro; fue una experiencia profesional que, incluso si no fue mi primera, sí fue la primera vez en donde la responsabilidad plena de buscar su conclusión dependió (claro está, en conjunto con mi equipo) de mí.

Asumir el peso de la gestión, organización y decisiones, desde el diagnóstico hasta las acciones ejecutadas, representó pensar cada etapa, el porqué de cada movimiento y cómo cada detalle aportaría al producto final.

El proceso demandó aprender el manejo de relaciones humanas dentro un proyecto, en tanto alinear expectativas, convivir con los tiempos y ritmos de otros, y coexistir con distintas voluntades. Hubo, sin duda, momentos de frustración, pero como me mencionó un familiar en una de estas ocasiones, esto también comprende un aprendizaje profesional, uno de los más necesarios cuando se está comenzando a transitar la vida laboral.

Después de todo, esto significó el cierre de un camino lleno de vueltas, dudas y alegrías, sumamente valioso para mi desarrollo personal y profesional, y que hoy me permite mirar hacia adelante contenta y con ganas de más.

9.2. Sofia Milas

Dar cierre a este Trabajo Final de Grado representa mucho más que finalizar una etapa académica. Este proceso significó un espacio de aprendizaje constante, tanto a nivel profesional como personal, que permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, pero también enfrentarnos a desafíos reales vinculados al trabajo en equipo, la toma de decisiones y el relacionamiento con una organización de gran porte como lo es la Facultad de Agronomía.

Trabajar junto a Fagro implicó aproximarnos de primera mano a una institución sumamente compleja y atravesada por múltiples actores, jerarquías y formas de funcionamiento. La primera dificultad que se nos presentó fue el comprender la magnitud de la organización, y las limitaciones institucionales existentes, donde gran parte de las decisiones no dependen directamente de quienes trabajaban con nosotras. En ese sentido, resultó frustrante encontrarse con iniciativas, propuestas y oportunidades de mejora que, pese a nuestro entusiasmo y compromiso con ellas, no podían concretarse debido a estructuras jerárquicas ya establecidas o decisiones tomadas desde otros niveles institucionales.

A su vez, este recorrido también implicó enfrentarnos a momentos de incertidumbre e inseguridad profesional. En distintas instancias, el cuestionamiento constante hacia determinadas propuestas generó dudas sobre nuestros propios conocimientos y capacidades. Sin embargo, estas experiencias terminaron fortaleciendo nuestra capacidad de adaptación, paciencia y argumentación profesional frente a escenarios complejos y reales, alejados de las dinámicas ideales trabajadas únicamente desde lo teórico.

Otro aspecto completamente enriquecedor fue el trabajo en equipo. Si bien trabajar colectivamente implica negociar ideas, llegar a acuerdos y atravesar diferencias, también permitió descubrir perspectivas y soluciones que individualmente quizá nunca hubieran surgido. Esta experiencia reafirmó el valor de la construcción colectiva dentro de los procesos comunicacionales.

Asimismo, uno de los mayores aprendizajes de este TFG fue comprender que la comunicación trasciende ampliamente la simple transmisión de información. A lo largo del proceso fue posible entender que comunicar implica interpretar

necesidades, reconocer públicos, construir vínculos y generar estrategias pensadas específicamente para cada contexto. Muchas veces, desde afuera, la comunicación parece algo sencillo, secundario o incluso poco relevante. Sin embargo, la experiencia demostró lo compleja, estratégica y profundamente humana que puede llegar a ser dentro de las organizaciones, especialmente en instituciones atravesadas por lógicas tradicionales y estructuras fuertemente jerarquizadas.

9.3. Valentina Santana

La realización de este trabajo significó un proceso de aprendizaje y crecimiento tanto académico como personal. Trabajar junto a la Facultad de Agronomía me permitió acercarme a la realidad de una organización real, comprendiendo de forma más profunda las dinámicas, desafíos y vínculos que atraviesan la comunicación organizacional en el ámbito universitario.

A lo largo de este proceso entendí que la comunicación no se limita únicamente a transmitir información, sino que cumple un rol fundamental en la construcción de relaciones, en la participación de los actores y en el fortalecimiento de la identidad institucional.

Uno de los aspectos más enriquecedores fue la posibilidad de desarrollar una experiencia de intervención real, aplicando herramientas metodológicas y estratégicas vinculadas al diagnóstico, la planificación y la gestión de la comunicación. El contacto con estudiantes, docentes y funcionarios me permitió ampliar mi mirada sobre las organizaciones y comprender la importancia de escuchar las diferentes perspectivas para poder construir propuestas realmente útiles y viables.

A medida que avanzaba el trabajo, pude entender con mayor profundidad cómo las relaciones humanas condicionan el funcionamiento organizacional y cómo la falta de intercambio, participación o cercanía puede impactar directamente en el compromiso y en la construcción de una cultura institucional compartida. Esta experiencia me permitió comprender que la comunicación no solo organiza información, sino también vínculos, sentidos y formas de convivencia dentro de una organización.

En lo personal, considero que este TFG marcó el cierre de una etapa muy significativa de mi formación universitaria. Más allá de los conocimientos adquiridos, me permitió fortalecer habilidades como la organización, la capacidad de análisis y la adaptación frente a diferentes situaciones. También reafirmó mi interés por el campo de la comunicación organizacional y por el potencial que tiene la comunicación para generar transformaciones positivas dentro de las instituciones públicas.

Finalmente, me queda la satisfacción de haber realizado un trabajo que no solo representó el cierre de una etapa, sino también una instancia de aprendizaje muy valiosa.

9.4. Aldana Tamilia

La realización de este trabajo representa mucho más que la elaboración de un diagnóstico y un Plan Estratégico de Comunicación. Representa el cierre de una etapa, pero también la pieza que termina de darle sentido al camino recorrido durante la carrera. Para mí, fue la oportunidad de enfrentarme a una organización real, con sus complejidades, contradicciones y desafíos, y de comprobar que la comunicación organizacional está mucho más relacionada con las personas que con los canales o las herramientas.

Uno de los principales aprendizajes que me llevo de este proceso es haber entendido que los problemas organizacionales rara vez tienen una única causa o explicación evidente. Muchas veces, aquello que a simple vista parece responder a limitaciones de recursos, dificultades operativas o cuestiones estructurales tiene raíces más profundas vinculadas a las percepciones, experiencias y formas de relacionarse de las personas dentro de la organización. A medida que avanzábamos en el trabajo, fui comprendiendo que detrás de cada dato, respuesta o situación observada había personas con necesidades, expectativas y experiencias diferentes. Eso me permitió mirar a las organizaciones desde un lugar más humano y menos estructural.

Este trabajo fortaleció una forma de pensar que fui desarrollando a lo largo de la carrera: la importancia de cuestionar aquello que suele darse por sentado. Más que

encontrar respuestas definitivas, el proceso me dejó nuevas preguntas y una mirada más crítica sobre cómo funcionan las organizaciones.

El proceso también me mostró que las organizaciones están atravesadas por límites, tiempos y prioridades que no siempre coinciden con lo que uno proyecta. En varias ocasiones fue necesario ajustar expectativas y repensar propuestas. Lejos de verlo como un obstáculo, aprendí que parte del ejercicio profesional consiste justamente en encontrar oportunidades de mejora dentro de esas condiciones.

Este trabajo reafirmó mi interés por una comunicación que no se limite a gestionar mensajes, sino que permita comprender mejor las dinámicas organizacionales y contribuir a transformarlas. Creo que es justamente esa posibilidad de observar, analizar y cuestionar lo que más valoro de la comunicación.

Finalmente, siento que este TFG representa el cierre de una etapa importante de mi vida. No solo porque marca el final de mi formación de grado, sino porque resume años de aprendizajes y crecimiento personal. Me voy con más preguntas que respuestas, pero también con la certeza de que la comunicación tiene un enorme potencial para generar cambios positivos.

Referencias

Aljure, A (2015). Plan Estratégico de Comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración.

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones. Calandria.

Cameto, E, Lacava, A, Pérez, E y Sánchez, J. (2024). *Comunicación interna en la Facultad de Ciencias: Propuestas estratégicas para optimizar el flujo informativo.* Trabajo final de grado, FIC, Udelar. https://hdl.handle.net/20.500.12008/48276

Capriotti, P. (2021). *DircomMAP. Dirección Estratégica de Comunicación.* Bidireccional.

Capriotti, P. (1992). *Imagen de empresa*. El Ateneo.

Contreras Delgado, O., Garibay Rendón, N. (2020). *Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina.* Revista InMediaciones de la Comunicación (Vol. 15, N°2). https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018

Covey, S. (1989). The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press.

Eisenhower, D. D. (1954). Address to the Second Assembly of the World Council of Churches. Evanston, Illinois.

Facultad de Agronomía (2009). *Plan estratégico de la Facultad de Agronomía de la UdelaR. Valores, misión, visión, principales líneas estratégicas y acciones para su implementación.* https://portal.fagro.edu.uy/wp-content/uploads/2023/09/plan-estrategico-resumen19-de-mayo-2009.pdf

Facultad de Agronomía (s.f.). *Unidad de extensión y actividades en el Medio* https://portal.fagro.edu.uy/gestion/unidad-de-extension-y-actividad-en-el-medio-mario-costa/

Ferrari, M. y França, F. (2011). Cómo identificar y definir los públicos en *Relaciones públicas* (pp.115-146). La Crujía.

Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación.* Editorial Caminos.

Ley 12.549 de 1958. Ley Orgánica de la Universidad de la República. 29 de octubre de 1958. https://www.impo.com.uy/bases/leyes/12549-1958

Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers. Columbia University Press.

Massoni, S. (2008). *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido.* FISEC Estratégias (N°10), pp. 45-56). http://www.fisec-estrategias.com.ar/

Massoni, S. (2016). *Metodologías, técnicas y herramientas de la Investigación Enactiva en Comunicación*. Civilizar (N°3), pp. 97-106.

Massoni, S. (2019). *Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana.* Revista Latinoamericana de Comunicación (N°141), pp. 237-256. https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i140.4074

Plan Estratégico 2020-2025. Universidad Rey Juan Carlos. https://www.urjc.es/plan-estrategico

Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.

Scheinsohn, D. (2019). *Comunicación estratégica*. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, (N°28), pp. 145-149. https://doi.org/10.18682/cdc.vi28.1499

Scheinsohn, D. (2014) *La Tercera Gran Revolución de la Comunicación en las Organizaciones y la inminencia del DircoM.* Revista De Investigación Del Departamento De Humanidades Y Ciencias Sociales (Vol. 2, N°5), pp. 65-84. //rihumso.unlam.edu.ar/index.php/humanidades/article/view/43

Sedano Niño, G. (2025). *Comunicación interna universitaria en redes sociales: revisión de estratégias engagement y sentido de pertenencia.* Revista Científica de Comunicación Social Bausate (N°7), pp. 70-83. https://doi.org/10.71187/brc.v0i7.132

Anexos

Anexo A: Diagnóstico de situación de Fagro

Diagnóstico comunicacional

Anexo B: Pauta de sondeo de opinión

Sección 1 de 3

Encuesta sobre Comunicación Interna – Facultad de Agronomía

¡Hola! Como parte de nuestro Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Comunicación, estamos trabajando para conocer cómo funciona la comunicación interna de la Fagro y cómo podemos colaborar en mejorarla.

Sabemos que tu tiempo es valioso, por eso diseñamos esta breve encuesta. Tu opinión es clave para entender qué y cómo funciona la comunicación de Fagro y cómo podemos mejorarla.

- El tiempo de respuesta es de menos de 5 minutos.

- La participación es voluntaria y anónima.

- Esta información será utilizada exclusivamente con fines académicos y de mejora institucional.

¡Agradecemos tu colaboración!

Sofía, Valentina, Aldana y Olivia.

Ante cualquier duda o comentario, escribinos a tfgfacultadagronomia@gmail.com

¿A qué grupo pertenecés? *

- ◯ Funcionarios docentes
- ◯ Funcionarios TAS
- ◯ Estudiantes

Sección 2 de 3

Funcionarios docentes y TAS

Descripción (opcional)

Antigüedad en la Fagro

- ◯ Menos de 1 año
- ◯ 1–5 años
- ◯ 6–10 años
- ◯ Más de 10 años

Escalafón funcionario / Grado docente

Texto de respuesta corta

Claridad y circulación de la información

¿A través de que medios recibís la información institucional? (Es posible seleccionar más de una opción)

- ☐ Redes sociales
- ☐ Todofagro (correo)
- ☐ Boca a boca
- ☐ Grupos de Whatsapp
- ☐ Cartelería
- ☐ Sitio web

La información institucional que recibo es clara y comprensible.

- ☐ Muy mala
- ☐ Mala
- ☐ Ni buena ni mala
- ☐ Buena
- ☐ Muy buena

Los canales actuales son adecuados.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Neutral
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Recibo la información institucional de forma completa sin omisiones importantes.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Neutral
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Liderazgo y clima de trabajo

Existe buena coordinación entre áreas/departamentos

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Neutral
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Los directores de áreas/departamentos promueven el diálogo interno.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Neutral
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Las razones y objetivos de las decisiones institucionales son explicados adecuadamente.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Neutral
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Socialización

La Facultad promueve instancias de encuentro que favorecen la integración entre docentes y funcionarios.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Neutral
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

La Facultad promueve instancias de encuentro que contribuyen a fortalecer el sentido de pertenencia a la institución.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Participación en la facultad

Existen instancias reales donde se toman en cuenta las opiniones.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Neutral
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Las autoridades de la facultad escuchan activamente a los distintos grupos.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Neutral
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Me siento parte activa de la Facultad.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Neutral
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Sección 3 de 3

Estudiantes

Descripción (opcional)

¿Qué carrera estás cursando?

Texto de respuesta corta

¿En qué año estás?

Texto de respuesta corta

Claridad y circulación de la información institucional

Cuando hablamos de información institucional, nos referimos a la que da la propia facultad y no cada docente sobre su materia específica. Por ejemplo, la que trata sobre los planes de estudio, horarios, exámenes, inscripciones, eventos, feriados, suspensiones de clases, actividades extracurriculares, etc.

¿A través de que medios recibís la información institucional? (Es posible seleccionar más de una opción)

- [ ] Grupos de estudiantes por Whatsapp
- [ ] Bedelía por Whatsapp
- [ ] Redes sociales
- [ ] Plataforma Agros
- [ ] Cartelería
- [ ] Boca a boca

La información institucional que recibo es clara y comprensible.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

La información académica relevante para mis estudios llega a tiempo.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Conozco y uso los canales formales para informarme (Bedelía, sitio web, redes sociales, grupos de Whatsapp, etc.).

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Cuando necesito información específica, sé a quién dirigirme.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Me entero de actividades extracurriculares relevantes (talleres, seminarios, charlas, cursos, etc.)

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Participación y pertenencia

La facultad genera instancias de encuentro y socialización más allá de lo estrictamente académico.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Existen espacios reales en donde los estudiantes podemos expresar nuestra opinión.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

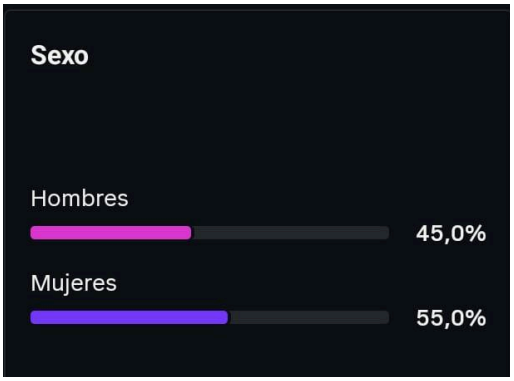
Estoy informado sobre la actividad y función de los gremios en la facultad.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Me siento parte activa de la Facultad.

- [ ] Totalmente en desacuerdo
- [ ] En desacuerdo
- [ ] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- [ ] De acuerdo
- [ ] Totalmente de acuerdo

Anexo C: Métricas de Instagram de Fagro



Anexo D: Manual de gestión y optimización del correo

Manual de buen uso @todofagro

Anexo E: Briefs de campeonato de truco y mundialito

Brief: Campeonato de Truco Fagro

Brief: Mundialito Fagro

Anexo F: Pauta de encuesta para evaluación del taller con la UNEAM

¿Qué tan clara le resultó la dinámica del taller? *

- [ ] Muy clara
- [ ] Clara
- [ ] Poco clara
- [ ] Confusa

¿Considera que la matriz impacto-esfuerzo puede ser útil para la planificación y priorización de tareas en la UNEAM? *

- [ ] Muy útil
- [ ] Útil
- [ ] Poco útil
- [ ] Nada útil

¿El taller le permitió reflexionar sobre la organización y priorización de las acciones de comunicación? *

- [ ] Mucho
- [ ] Bastante
- [ ] Poco
- [ ] Nada

¿Considera viable aplicar esta herramienta en futuras instancias de planificación interna? *

- [ ] Si
- [ ] Tal vez
- [ ] No

¿Considera viable aplicar esta herramienta en futuras instancias de planificación interna? *

- [ ] Si
- [ ] Tal vez
- [ ] No

¿Qué aspecto del taller le resultó más útil o interesante? *

Texto de respuesta larga

¿Qué mejoraría o modificaría de la dinámica? *

Texto de respuesta larga