



Facultad de
**Información y
Comunicación**



**UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY**

Universidad de la República
Facultad de Información y Comunicación
Instituto de Comunicación
Sección Comunicación Organizacional

Hacia una comunicación más efectiva: Estrategias para fortalecer la comunicación externa de Luna Nueva.

Trabajo final de grado para optar al título de Lic. en Comunicación.

Tutora: Prof. Adj. Jimena Brusa Orozco

Maximiliano Costáble 4.427.232-2 | maxi.costabile13@gmail.com

Milagros Jauregui 5.295.578-2 | milagrosjauregui06@gmail.com

Joaquín Villar 4.902.383-3 | joacovillar4@gmail.com

Junio, 2025

Montevideo



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución - No Comercial- Sin Derivadas 4.0 Internacional.

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado aborda el proceso de intervención realizado junto a Luna Nueva, una organización social sin fines de lucro comprometida con la promoción y protección de los derechos humanos, el cuidado del medioambiente y la práctica de la multiculturalidad. El trabajo fue desarrollado en articulación con la organización, y tuvo como eje central la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), comenzando con un diagnóstico comunicacional realizado en 2024.

El objetivo principal del trabajo es contribuir a la mejora de las estrategias de comunicación externa de Luna Nueva, a fin de lograr una interacción más efectiva con sus diversos públicos. Para ello, se propone fortalecer la identidad visual de la organización, generar procedimientos que optimicen la gestión de sus recursos digitales y colaborar con la integración de su comunicación externa.

El proceso de intervención incluye la elaboración de productos comunicacionales diseñados para dar respuesta a las necesidades compartidas con la organización. Los productos esperan contribuir como herramientas clave para impulsar la transformación de la comunicación en la organización, brindando insumos que permitan a Luna Nueva continuar fortaleciendo la gestión de su comunicación de forma autónoma una vez finalizada la intervención.

Palabras clave: Luna Nueva; Organización Social; Comunicación Organizacional; Plan Estratégico de Comunicación

Abstract

This Final Degree Project addresses the intervention process carried out in collaboration with Luna Nueva, a non-profit social organization committed to the promotion and protection of human rights, environmental sustainability, and the practice of multiculturalism. The project was developed in coordination with the organization and centered on the creation of a Strategic Communication Plan (SCP), beginning with a communication diagnosis conducted in 2024.

The main objective of this project is to contribute to the improvement of Luna Nueva's external communication strategies, with the aim of fostering more effective interaction with its diverse audiences. To this end, the project proposes to strengthen the organization's visual identity, establish procedures to optimize the management of its digital resources, and support the integration of its external communication efforts.

The intervention process includes the development of communication products designed to address the needs identified in collaboration with the organization. These products are intended to serve as key tools to drive the transformation of communication within the organization, providing resources that will enable Luna Nueva to continue enhancing its communication management independently after the conclusion of the intervention.

Keywords: Luna Nueva; Social Organization; Organizational Communication; Strategic Communication Plan.

Agradecimientos

A nuestras familias, por acompañarnos desde siempre con cariño, por estar en cada etapa y por el apoyo constante a lo largo de toda nuestra formación.

A la Facultad de Información y Comunicación y a la Universidad de la República, por brindarnos la oportunidad de formarnos para ser los profesionales que queremos ser.

Al equipo de Comunicación Organizacional y a todos los profesores que nos acompañaron en este camino, por compartir sus conocimientos y darnos las herramientas necesarias para crecer como comunicadores. Como así también a nuestros compañeros y compañeras del Seminario Taller de Grado de Comunicación Organizacional, que con respeto nos ayudaron en las primeras etapas del trabajo.

Un agradecimiento especial a nuestra tutora, Jimena Brusa, por estar siempre ahí durante el proceso para orientarnos con compromiso y calidez.

Y a Luna Nueva, por abrirnos las puertas de su organización, recibarnos con tantas ganas y confiar en nosotros para aportar nuestro granito de arena a todo lo que vienen construyendo.

Tabla de Contenido

1.Introducción	7
1.1 Presentación de la Organización	8
1.1.1 Historia de la Organización	9
1.2 Características y Actividades de la Organización	10
1.2.1 Proyectos Actuales y Financiamiento	10
1.2.2 Recursos Humanos	11
1.2.3 Territorios e Infraestructura	12
2. Antecedentes	14
2.1 Diagnóstico de Comunicación Organizacional	14
2.1.1 Problemas/Necesidades de Comunicación.	15
2.2 Antecedentes Académicos / Trabajos Finales de Grado	16
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo General	18
3.2 Objetivos Específicos	18
4. Marco Conceptual	18
4.1 Comunicación en la Organización	20
4.1.1 Comunicación Interna y Externa	20
4.2 Comunicación Estratégica	22
4.2.1 Plan Estratégico de Comunicación	23
4.3 Identidad Organizacional	24
4.3.1 Identidad Visual	25
4.3.2 Logotipos (Signos Identificadores)	27
4.4 Imagen Organizacional	28
4.4.1 Redes Sociales y Manual de Contenidos	28
4.5 Públicos	29
4.6 Participación	30
5. Metodología	31
5.1 Metodología Utilizada en el Diagnóstico	32
5.2 Metodología Utilizada en PEC	33
6. Plan Estratégico de Comunicación	35
6.1 Análisis de la Situación	35
6.1.1 Planificación de la Comunicación Externa	35
6.1.2 Presencia en el Entorno Digital	36
6.1.3 Identidad Organizacional	36
6.2. Análisis FODA	37
6.3 Identificación y Análisis de Públicos	38
6.3.1 Mapa de Públicos	41
6.4 Objetivos y Acciones	41
6.4.1 Objetivo General	42

6.4.2 Objetivos Específicos, Acciones e Indicadores	42
7. Productos Comunicacionales	47
7.1 Desarrollo de Branding	48
7.2 Actualización de Logotipos	50
7.2.1 Proceso de Diseño de Logotipos	51
7.3 Taller de Creación de Contenido y Redes Sociales	52
8. Cronograma y Presupuesto	54
8.1 Cronograma	55
8.2 Presupuesto	56
9. Conclusiones	57
9.1 Conclusiones de Parte del Equipo	59
10. Referencias Bibliográficas	60
11. Anexos	62

1.Introducción

Este Trabajo Final de Grado se enmarca en el Trayecto Académico de Comunicación Organizacional de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación (FIC) de la Universidad de la República (Udelar). De acuerdo con la propuesta del trayecto académico de comunicación organizacional, se elabora un Plan Estratégico de Comunicación, resultado de un proceso de trabajo conjunto entre la organización “Luna Nueva” y el equipo de estudiantes, bajo la coordinación y el acompañamiento de la Prof. Adj. Jimena Brusa.

El trabajo se desarrolla a partir de un proceso de intervención iniciado en 2024, llevado a cabo como práctica pre profesional integrada dentro del Seminario Taller de Comunicación Organizacional. Siguiendo el lineamiento teórico y metodológico que supone la elaboración de un PEC, a partir del enfoque propuesto por Aljure (2015), se ejecutó en una primera etapa la realización de un diagnóstico de comunicación. En acuerdo con la organización, se buscó analizar la situación comunicacional actual y elaborar un diagnóstico de la misma. Esta instancia se desarrolló entre los meses de mayo y diciembre de 2024. A través del diagnóstico, se identificaron distintos problemas y necesidades comunicacionales en la organización.

Posteriormente, en el actual trabajo, considerando el contexto actual de Luna Nueva, así como sus recursos y posibilidades, se definieron los objetivos del Plan Estratégico de Comunicación. Estos fueron establecidos a partir del intercambio sostenido con la organización durante la presentación del diagnóstico y en el proceso de elaboración del PEC. El objetivo general es contribuir a la mejora de las estrategias de comunicación externa de Luna Nueva y junto con los objetivos específicos, desarrollados más adelante¹, se busca responder a las problemáticas identificadas y orientar las acciones propuestas para fortalecer la comunicación de Luna Nueva con sus diversos públicos.

Se pretende colaborar con el equipo de Luna Nueva para integrar y fortalecer la comunicación externa de la organización. Para ello, se proponen generar procesos y capacitaciones que permitan comenzar a gestionar de manera efectiva la comunicación. Asimismo, se enfoca en reforzar la identidad visual de Luna Nueva a través de la creación de materiales prácticos e insumos que sirvan como soporte en el tiempo. Finalmente, se

¹ Ver punto 3 Objetivos

plantea establecer procedimientos que optimicen la gestión de los recursos de comunicación digital, enfocándose en el uso estratégico de las herramientas disponibles.

1.1 Presentación de la Organización

Luna nueva, es una organización social sin fines de lucro, comprometida con la promoción y protección de los derechos humanos, el cuidado del medioambiente y la práctica de la multiculturalidad. Su nombre legal es Instituto de Investigación Acción Educativa.

Sus actividades, en redes tanto nacionales como internacionales comenzaron en 1999, con importantes conexiones con otras organizaciones de sociedad civil vinculadas a los derechos de niñas, niños y adolescentes así como temáticas culturales y ambientales. A lo largo de sus más de 25 años de trayectoria, ha generado múltiples espacios de intercambio intergeneracional y desarrollado proyectos en diversas localidades del país, con propuestas creativas e inclusivas.

Su labor se concentra frente a tres ejes estratégicos principales:

1. "Promoción de la **participación** protagónica de niñas, niños y adolescentes, para la incidencia comunitaria y en la generación de políticas públicas."
2. "Promoción de los principios de **justicia ambiental** para la práctica de las acciones verdes, el trato justo con todos los miembros y las condiciones para una participación efectiva debe regir en el cuidado del ambiente y la vida".
3. "Promoción de una práctica cultural construida en el encuentro y el diálogo social, en la que los participantes sean protagonistas de la creación - **acción cultural**".

Sobre la base de estos tres ejes, la organización ha llevado adelante una gran cantidad de proyectos. Gracias a la experiencia y su recorrido, la organización se ha posicionado como un referente en su campo. A lo largo del tiempo, sus propuestas se han expandido a distintos territorios del país, consolidándose como un espacio clave de encuentro para niñas, niños y adolescentes. En ese marco, Luna Nueva promueve instancias de intercambio intergeneracional, donde referentes y participantes se vinculan para el desarrollo de proyectos con impacto social y comunitario. El impulso a la

participación se ve reflejado en uno de los tres ejes principales a los que la organización hace frente.

Actualmente se están llevando a cabo tres proyectos: Mamboreta, Zumbador y Mandalas Duplas Itinerantes. Las características principales de estos proyectos serán detallados más adelante.²

1.1.1 Historia de la Organización

Luna Nueva fue fundada en 1999 por jóvenes profesionales de Ciudad de la Costa. Estos, al empezar a habitar la zona, se encontraron con una “ciudad dormitorio”. Desde su lugar como ciudadanos profesionales notaron una comunidad con necesidades compartidas. Es de esta manera que surgió el impulso de generar propuestas y actividades socio - culturales que promovieran espacios de intercambio intergeneracional, disfrute y participación.

En 2001 Luna Nueva, crea su figura legal, como asociación civil sin fines de lucro, reconocida por el MEC.

En 2002-2003 lograron su primer proyecto financiado por terceros: dos CAIF en convenio con INAU, uno de ellos ubicado en Paso Carrasco y otro en Barros Blancos.

En 2004, en convenio con MIDES, la organización creó el proyecto “Infacalle”. La gestión de este proyecto dió pie a la organización para ser seleccionados para dos proyectos importantes, en convenio con INAU, que hasta el día de hoy siguen funcionando: Zumbador y Mamboretá.

Dentro del eje de justicia ambiental se destacan proyectos como “Áreas Referentes de Gestión Costera” (2007-2008), “Ecología Costera” (2010), “Acción Costera” (2012-2014) y la construcción de un Ecoparador (2019-2020).

A nivel internacional, entre 2017 y 2021, se ejecutó el proyecto “Más conocimiento, más participación: Más derechos” en convenio con la Unión Europea.³

² Ver punto 1.2.1 Proyectos Actuales y Financiamiento

³ Extraído de su página web.

1.2 Características y Actividades de la Organización

Previo a la actual intervención, el equipo de Luna Nueva identificó oportunidades de mejora en el ámbito de la comunicación, señalando distintos desafíos a la hora de presentarse ante sus públicos. A partir de esta necesidad, se generó un vínculo con la Facultad de Información y Comunicación a través del Seminario Taller de Comunicación Organizacional, lo que habilitó la posibilidad de abordar esta temática mediante un proceso de intervención académica.

Durante el año 2024 se estableció el contacto entre la organización y el grupo de estudiantes, iniciando así el proceso de diagnóstico. Este se llevó a cabo siguiendo un enfoque metodológico cualitativo, mediante entrevistas, observación con participación, revisión documental y un relevamiento de su presencia digital. A partir de estas técnicas se logró identificar características clave de la organización, sus públicos, así como los principales canales y prácticas de comunicación.

A continuación, se presenta un resumen de estas características.

1.2.1 Proyectos Actuales y Financiamiento

Los proyectos de Luna Nueva se sostienen sobre una sólida red comunitaria y un trabajo articulado con diversos actores vinculados a sus áreas de acción. Actualmente, la organización lleva adelante tres proyectos, estos respaldados por importantes organismos como lo son el Instituto del Niño y del Adolescente del Uruguay (INAU) y el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES).

Tabla 1: Descripción de los proyectos actuales de Luna Nueva

Nombre del proyecto	Descripción	Financiamiento
Zumbador	Proyecto socioeducativo dirigido a niñas, niños y adolescentes en situación de calle, así como a sus familias y comunidad, en la zona de Paso Carrasco. Su objetivo principal es favorecer la inclusión de estas infancias y adolescencias en espacios de promoción de derechos, apostando por la construcción de vínculos	INAU

	y la participación activa. El proyecto genera espacios de intercambio, escucha y referencia educativa, brindando contención y orientación. A través de propuestas artísticas y recreativas, Zumbador busca estimular la apropiación del espacio público como lugar de encuentro, participación y desarrollo comunitario. Las actividades están pensadas para ofrecer entornos saludables y seguros donde niñas, niños y sus familias puedan integrarse.	
Mamboretá	Centro juvenil ubicado en Ciudad de la Costa que trabaja con adolescentes en situación de vulnerabilidad. Incluye además un espacio de formación profesional en coordinación con la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU). En este centro se desarrollan diversas propuestas y actividades, tales como apoyo al estudio, talleres de plástica y artes, cocina, deportes, circo, serigrafía, huerta, entre otras. Actualmente, atiende a aproximadamente 50 adolescentes.	INAU
Mandalas Duplas Itinerantes	Proyecto de intervención en salud mental con personas adultas en situación de calle, que presenta una propuesta de abordaje directo en el espacio público. Se desarrolla en tres zonas específicas de Montevideo: Ciudad Vieja, Centro y La Aguada. El proyecto trabaja con personas que atraviesan situaciones de extrema vulnerabilidad, combinadas con problemáticas de salud mental y/o consumo problemático de sustancias. La modalidad de intervención se basa en un enfoque territorial, donde los equipos operan directamente en la calle, estableciendo el primer contacto con los individuos en su contexto cotidiano.	MIDES

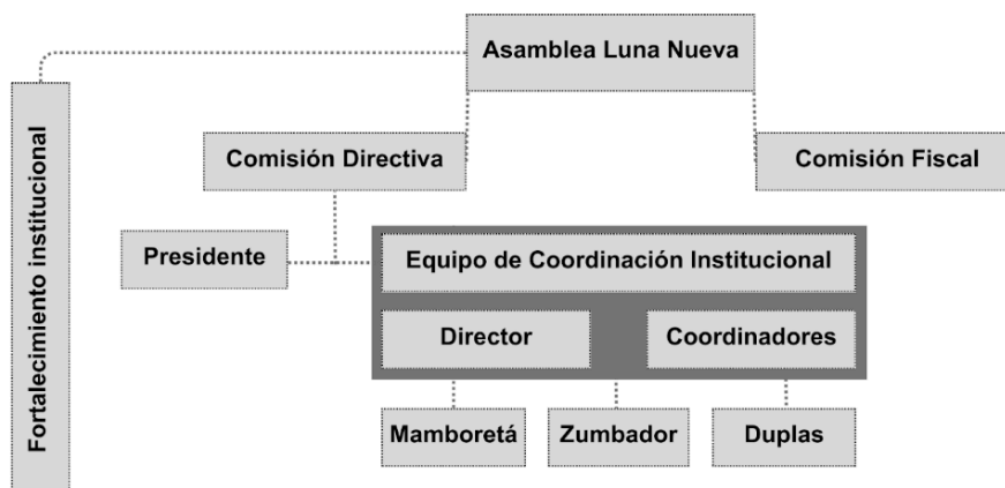
Fuente: Elaboración propia.

1.2.2 Recursos Humanos

Luna Nueva cuenta con un equipo humano compuesto por una Comisión Directiva, una Comisión Fiscal, una Comisión de Fortalecimiento Institucional, coordinación general y equipos interdisciplinarios en cada uno de sus tres proyectos activos. Son alrededor de 35 personas que integran la organización entre educadores, docentes y profesionales de distintas áreas. Se destaca el compromiso de sus integrantes, algunos de los cuales han pasado por diferentes roles dentro de la institución.

A continuación se presenta la estructura organizacional de Luna Nueva, figura realizada en conjunto con la comisión directiva.

Figura 1: Estructura organizacional de Luna Nueva



Fuente: Elaboración propia.

1.2.3 Territorios e Infraestructura

Los territorios en los que Luna Nueva desarrolla sus actividades están en múltiples barrios: Solymar (Mamboretá), Paso Carrasco (Zumbador), y zonas céntricas de Montevideo como Ciudad Vieja, Centro y Aguada (Mandalas). Cada territorio presenta características particulares que han sido consideradas en la ejecución de los proyectos. A lo largo de su historia, han ejecutado la mayoría de sus proyectos en la zona metropolitana, recorriendo tanto Montevideo como Canelones.

La infraestructura permite el desarrollo de las actividades institucionales en un espacio adecuado y compartido con la comunidad. Luna Nueva es una organización con presencia territorial diversificada, que cuenta con una infraestructura institucional robusta, lo cual le permite desarrollar sus actividades en distintos espacios comunitarios y responder de manera articulada a las demandas de diferentes contextos.

La sede principal de la organización, donde se llevan a cabo las reuniones del equipo institucional, está ubicada en el Centro de Barrio Solymar Norte, en Ciudad de la

Costa. Este espacio, gestionado de forma colaborativa con la comunidad y compartido con el proyecto Mamboretá, cuenta con salones, oficinas, una sala de estudios y una cancha de fútbol, lo que favorece tanto el funcionamiento interno de la organización como la articulación con el territorio.

El proyecto Zumbador funciona en Paso Carrasco desde 2008, en una sede equipada para talleres y actividades comunitarias.

Por su parte, Mandalas–Duplas–Itinerantes no cuenta con infraestructura propia ya que su trabajo se realiza directamente en la calle en los distintos barrios de Montevideo previamente mencionados.

Figura 2: Sede Mamboretá - Centro de Barrio Solymar Norte



Fuente: Elaboración propia (2024).

2. Antecedentes

Para el desarrollo del presente trabajo fue fundamental el uso y referencia de antecedentes relevantes. En particular, el diagnóstico de comunicación organizacional realizado junto a Luna Nueva durante el año 2024. Este antecedente constituyó una base sólida para la construcción del Plan Estratégico de Comunicación. El diagnóstico permitió relevar y sistematizar información clave para comprender el funcionamiento de la organización, enfocándose en la comunicación y sus problemas actuales.

A su vez, se realizó un relevamiento a través de la base de datos del portal Colibrí, buscando antecedentes académicos relacionados con organizaciones de características similares, particularmente ONGs que trabajan en áreas vinculadas a los ejes estratégicos de Luna Nueva.

2.1 Diagnóstico de Comunicación Organizacional

Como primera etapa en este proceso de intervención se llevó a cabo un diagnóstico. Este se realizó durante el año 2024 como un proceso conjunto con la organización.

Durante el proceso, en conversación con el equipo de Luna Nueva, se buscó integrar su visión e intenciones, se conocieron sus objetivos y prioridades vinculadas a la comunicación y junto al equipo de estudiantes, se logró una visión completa del estado actual de la organización.

El objetivo general del diagnóstico fue conocer las prácticas vinculadas a la gestión de la comunicación organizacional, con foco en la comunicación externa de la organización Luna Nueva durante el periodo de intervención (mayo 2024 - diciembre 2024). También se plantearon tres objetivos específicos que ayudaron a construir el diagnóstico:

1. Describir los recursos humanos y económicos así como los materiales e infraestructura, disponibles para la gestión de la comunicación organizacional.
2. Describir los medios y canales de comunicación externa utilizados.
3. Identificar y jerarquizar los problemas o desafíos de comunicación de la organización.

A continuación se presenta el resumen del diagnóstico que incluye la identificación y la jerarquización de los problemas vinculados a la comunicación. Aspectos como la

metodología utilizada, la identificación y clasificación de los actores involucrados se encuentran más adelante en los capítulos correspondientes del presente trabajo.^{4 5}

2.1.1 Problemas/Necesidades de Comunicación.

Como primer insumo del proceso de diagnóstico, se consideró la autoevaluación elaborada por Luna Nueva para formar parte de la propuesta académica de la Facultad de Información y Comunicación (FIC). En dicha evaluación, la organización identificó de forma preliminar los principales desafíos y problemáticas vinculadas a su comunicación interna y externa.

En una etapa posterior, luego de trabajar en distintos intercambios con la organización, se realizó un análisis de la información. Este se refleja en la elaboración de una matriz FODA, que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta actualmente la organización en materia comunicacional. La matriz fue un insumo clave para la realización del Plan Estratégico de Comunicación. Este insumo también se encuentra detallado más adelante en el trabajo.⁶

A partir de sucesivos intercambios con la organización y la aplicación de diversas metodologías de recolección y análisis cualitativo, como entrevistas, observación con participación, revisión documental y relevamiento de presencia digital, fue posible identificar con más profundidad la situación comunicacional de Luna Nueva. Se presenta entonces, a continuación, una categorización de los principales problemas y desafíos identificados.

- Ausencia de un diagnóstico para generar un plan estratégico para la gestión comunicacional.
- Falta de referentes para gestionar la comunicación.
- Poca efectividad de las estrategias actuales para captar nuevos usuarios.
- Redes sociales insuficientes como canal de comunicación.
- Sitio web poco eficiente.
- Vocería con potencial de mejora.
- Problemas con la identidad visual.

4 Ver punto 5. Metodología

5 Ver punto 6.3 Identificación y Análisis de públicos

6 Ver punto 6.2 Análisis FODA

- Logotipos con problemas o inexistentes.
- Publicaciones con diseños sin coherencia ni relación con la identidad.
- Confusión en la identidad organizacional entre empleados y participantes.

A partir del análisis y la sistematización de los problemas identificados, y tras su validación con la organización, se presentó un conjunto de aspectos comunicacionales considerados prioritarios para ser abordados. Estos aspectos fueron definidos como clave para orientar el desarrollo de una estrategia de comunicación alineada con las necesidades actuales de Luna Nueva.

El primer aspecto identificado es la ausencia de un Plan Estratégico de Comunicación. Esto se vincula con la falta de un diagnóstico actualizado sobre el estado comunicacional de la organización, lo que limita la posibilidad de reflexionar de manera sistemática sobre las acciones a desarrollar y de anticipar posibles escenarios de contingencia.

Como segunda necesidad prioritaria, se destaca la importancia de definir prácticas vinculadas específicamente a la comunicación externa, particularmente planificar el manejo y la creación de contenido en redes sociales. Este aspecto remite directamente a la necesidad de cuidar y fortalecer la identidad visual de Luna Nueva.

2.2 Antecedentes Académicos / Trabajos Finales de Grado

Los antecedentes consultados fueron cuatro Trabajos Finales de Grado realizados en la Facultad de Información y Comunicación, en el marco del Trayecto Académico de Comunicación Organizacional. Estos fueron aportes muy significativos a lo largo de la intervención, resultando de gran utilidad por sus características similares al caso de Luna Nueva, además de que, al igual que el presente trabajo, los antecedentes consisten en la elaboración de Planes Estratégicos de Comunicación.

Obtener una buena referencia que pueda asemejarse al estudio es fundamental y permite contextualizar el propio trabajo dentro de una línea académica y profesional ya explorada por otros estudiantes. Es por este motivo que la selección de los Trabajos Finales de Grado responde a la particularidad de que las organizaciones trabajadas en los cuatro TFG corresponden a ONGs, cuyas funciones se enmarcan en alguno de los tres ejes

estratégicos sobre los que Luna Nueva estructura e implementa sus acciones. Estos ejes abarcan, la defensa de los derechos de niños, niñas y adolescentes; el cuidado del medioambiente; y el trabajo con poblaciones en situación de vulnerabilidad.

En primer lugar, se destaca el trabajo de Gabriela Rivero, Felipe Sabatín y Valentina Silvera titulado: *“Cippus: los desafíos de la comunicación como aporte a la gestión organizacional”*. Este trabajo fue considerado especialmente relevante para este proceso, debido a la cercanía institucional entre Cippus y Luna Nueva. Ambos forman parte de La Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG), una asociación civil sin fines de lucro que nuclea a organizaciones de la sociedad civil de Uruguay.

Entre las similitudes más significativas de las organizaciones, se destaca que ambas son organizaciones de sociedad civil que intervienen en sectores sociales vulnerables, centrando su labor en la atención a niños, niñas, adolescentes y sus familias.

Es relevante destacar, cómo el vínculo de Luna Nueva con la FIC surge a partir de la recomendación de Cippus, que participó en una experiencia similar durante los años 2023 y 2024.

El trabajo Final de Grado “La comunicación en el espacio común: Una estrategia colectiva” de Barrios, Della Nave, Gaspar y Martínez (2023), centrado en ANONG fue también un insumo importante. No solo comparten varios principios orientadores, como el enfoque en los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente, sino que, como ya mencionado, Luna Nueva forma parte de la asociación, trabajando en conjunto en varios proyectos y estando en constante comunicación.

También se analizaron los trabajos: *“Aldeas Educa Uy: una plataforma educativa para abordar desafíos sociales y profundizar tu capacitación”*, de Bastía, Moreira, Pesce y Sarantes (2024) y *“La comunicación desde un abordaje innovador”*, de Kulik, Rovetta y Varela (2024). Este último centrado en el diseño del PEC para el Centro Ceibal para el Apoyo a la Educación de la Niñez y la Adolescencia.

Estos antecedentes resultaron de gran valor tanto en el desarrollo metodológico del trabajo como en la construcción del Plan Estratégico de Comunicación adaptado a una organización dedicada al desarrollo social. El uso de estos trabajos como referencia,

permitió la comparación de herramientas previamente aplicadas a organizaciones con objetivos y públicos similares. En particular, aportaron elementos claves para una mejor comprensión de los públicos de Luna Nueva, reconociendo que estos presentan necesidades, realidades y problemáticas específicas por la sensibilidad y cuidado que requiere una organización de carácter social.

3. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos que orientan tanto la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación como el desarrollo del Trabajo Final de Grado.

3.1 Objetivo General

Contribuir a la mejora de las estrategias de comunicación externa de Luna Nueva para lograr una interacción más efectiva con sus distintos públicos en el accionar de 2025.

3.2 Objetivos Específicos

1. Colaborar con la integración de la comunicación externa.
2. Fortalecer la identidad visual de la organización.
3. Generar procedimientos para optimizar la gestión de los recursos de comunicación digitales.

4. Marco Conceptual

Para la elaboración del marco teórico de este trabajo, resulta fundamental destacar la relevancia de la etapa de diagnóstico dentro del Plan Estratégico de Comunicación. A partir del diagnóstico realizado, se llevó a cabo una selección específica de autores con el propósito de abordar conceptualmente las diversas necesidades identificadas a lo largo del proceso. Muchos de los conceptos y autores utilizados en la etapa de diagnóstico son retomados en esta instancia, dado que sus aportes resultan fundamentales para comprender las dinámicas comunicacionales de la organización además de que, no solo enriquece el análisis, sino que también orienta el diseño del Plan Estratégico de Comunicación y proporciona fundamentos sólidos para las acciones de intervención implementadas.

Se presenta a continuación una tabla que resume los principales autores utilizados en la construcción del marco teórico del diagnóstico de comunicación y que algunos de ellos son retomados para el actual trabajo de grado.

Tabla 2: Lista de temas y autores claves utilizados en el diagnóstico.

Tema	Autores	Ideas Clave
Organización y comunicación	Restrepo (1998), Chiavenato (2001), Varona (1993), Capriotti (2009), Sierra (2016).	- Comunicación como proceso esencial ya que atraviesa todas las acciones de una empresa.
Tipos de organización	Mintzberg (1974).	- Luna Nueva se clasifica como organización misionera, dominada por su ideología y baja estructuración.
Públicos / Grupos de interés	Capriotti (2009), Ferrari y França (2011).	- Importancia de conocer a los públicos. - Clasificación en : Internos, externos y mixtos. Esenciales, no esenciales y redes de interferencia.
Comunicación interna y externa	Kreps (1995).	- Comunicación como sistema integral - Interna: Formal e Informal - Externa: mensajes planificados y no planificados
Identidad e imagen organizacional	Pepe (2011), Whetten (1997), Costa (2009), Arranz (1999), Capriotti (1992), Collins y Porras (1995).	- Identidad: “corazón” de la organización - Imágen: Percepción externa
Planificación / Auditoría de comunicación	Ferrari y França (2011), Calandria (2019), Varona (1993), Aljure (2015).	- La comunicación es continua e inevitable, por lo que debe ser planificada.
Vocería	Osorio (2004).	- Rol del vocero - Importancia de la preparación.

Fuente: Elaboración propia basada en Diagnóstico de comunicación (2024)

4.1 Comunicación en la Organización

Para abordar el estudio de la comunicación en las organizaciones, es necesario comenzar por definir qué se entiende por organización y cómo se vincula ésta con los procesos comunicacionales.

Mariluz Restrepo (1995) define a las organizaciones como “un conjunto de personas que, en interacción, construyen y transforman permanentemente un sistema de significados compartidos orientados hacia determinados fines”. Esta definición resulta especialmente adecuada para comprender el funcionamiento de Luna Nueva, que se configura como un espacio de encuentro, diálogo y construcción colectiva. Su accionar se caracteriza por una lógica participativa y transformadora, en vínculo constante con la comunidad y sus diversos públicos. En la misma línea, la autora resalta la relación evidente entre la comunicación y las organizaciones. En su obra *Comunicación para la dinámica organizacional* afirma que “la comunicación se da siempre, es un proceso esencial e integral ya que atraviesa todas las acciones de una empresa o entidad, como la cultura y su identidad”.

Por su parte, Aljure (2015) aporta una perspectiva complementaria al definir a las organizaciones como “entes sociales creados intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles como información, equipos, materiales y dinero”. El autor subraya que la gestión organizacional implica necesariamente una interacción permanente entre personas o grupos, denominados públicos, tanto internos como externos. Esta interacción constituye en esencia un proceso de comunicación que, por su complejidad, requiere una gestión profesional especializada, conocida como *comunicación organizacional*.

Aljure (2015) enfatiza que la comunicación organizacional se debe entender como un proceso estratégico, que es necesaria su planificación para que se puedan cumplir los objetivos y que contribuyan al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

4.1.1 Comunicación Interna y Externa

Para poder referirse a la comunicación de Luna Nueva, se necesita conceptualizar lo pertinente a comunicación interna y externa. Gracias a esto, es posible contemplar los procesos internos y externos así como los públicos a trabajar. Si bien ambas se orientan a públicos distintos, deben entenderse como partes integradas de un mismo sistema comunicacional. La comunicación organizacional, en este sentido, no puede abordarse de

manera fragmentada, ya que las acciones comunicativas internas y externas se encuentran en permanente interacción e influencia mutua.

La comunicación interna hace referencia al flujo de información y mensajes que circula dentro de la organización entre sus distintos miembros. De acuerdo con Kreps (1995), esta dimensión se compone de dos tipos de comunicación: la formal y la informal. La comunicación formal se desarrolla a través de los canales y medios establecidos institucionalmente, utilizando un lenguaje oficial y respondiendo a estructuras jerárquicas definidas por roles organizacionales. En Luna Nueva estos canales y medios son muy importantes para el desarrollo de las actividades diarias, la coordinación y comunicación entre los equipos es constante. Por otra parte, Kreps (1995) señala que la comunicación informal se genera de manera espontánea a partir de las interacciones sociales cotidianas entre los miembros de la organización, sin estar sujeta a la estructura o los canales formales establecidos.

En cuanto a la comunicación externa, se concibe como el conjunto de acciones que tienen como objetivo difundir y dar a conocer los rasgos distintivos de la identidad organizacional hacia el público externo Villafañe (1998). Las acciones corresponden a conjunto de redes y mensajes dirigidos por ejemplo a las familias de los diferentes colectivos, financiadores que son los aliados estratégicos como el MIDES o INAU a nivel nacional y con el Comité de los Derechos del Niño a nivel internacional.

Capriotti sobre la comunicación externa agrega: “La comunicación externa tiene como finalidad establecer y mantener relaciones positivas con los diferentes públicos externos de la organización” Capriotti (2009). Indica además que la comunicación externa no debe ser entendida como un conjunto de acciones aisladas, sino como un proceso estratégico que busca gestionar las relaciones con los públicos externos, en concordancia con los objetivos institucionales.

Es relevante destacar que, más allá de los mensajes explícitamente planificados y las múltiples acciones organizacionales, aunque no estén orientadas intencionalmente a comunicar, también transmiten significados que inciden en la construcción de la imagen institucional. Los mensajes en una organización que tiene significativa influencia en la sociedad, son claves para la difusión de su identidad organizacional: misión, visión, valores,

cultura y personalidad, como así también lo es la imagen organizacional. La identidad e imagen organizacional se amplían más adelante.⁷

4.2 Comunicación Estratégica

Garrido (2004) define la comunicación estratégica como “un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, de acuerdo a unos objetivos puntuales y claros”. Esta definición enfatiza la planificación a largo plazo como una herramienta central para alinear las acciones comunicativas con los fines institucionales. La estrategia, en este sentido, no se limita a únicamente a acciones aisladas, sino que supone una planificación estructurada que guía el uso de los recursos comunicativos en función de objetivos previamente planteados.

Por su parte, Feess (s.f.) entiende la comunicación estratégica como: “un proceso intencional y planificado que articula los objetivos institucionales con las formas de vinculación con los diversos públicos”. Esta mirada refuerza la idea de que la comunicación en las instituciones cumple un rol fundamental al promover el diálogo continuo y una retroalimentación con los diferentes públicos, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos, en coherencia con la misión y visión organizacional. Desde esta perspectiva tanto para Garrido (2004) como para Fees (s.f.), para que la comunicación sea efectivamente estratégica, debe dejar de entenderse como una actividad a realizarse específicamente en cada proyecto y asumirse como un proceso transversal que atraviesa todas las áreas y dimensiones de la organización. Esto implica comprenderla como un proceso integral, presente en cada una de las intervenciones institucionales, y no limitada exclusivamente a acciones puntuales o aisladas.

Este enfoque encuentra sustento en la definición de planeación estratégica de la comunicación propuesta por Aljure (2015), quien la define como “un proceso enfocado al análisis de la situación, al establecimiento de los objetivos de comunicación, a la especificación de los procesos, canales, tácticas y acciones operativas necesarias y de los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos, y a la definición de los mecanismos e indicadores para medir y controlar la gestión y el impacto de la comunicación”. En ese sentido, el autor también remarca, de forma gráfica, la importancia

⁷ Ver punto 4.3 Identidad Organizacional y 4.4 Imagen Organizacional.

de planificar al señalar que “el único lugar en donde el éxito logrado sistemáticamente va primero que la planeación es el diccionario” (Aljure, 2015).

4.2.1 Plan Estratégico de Comunicación

Durante el proceso de intervención se identificaron diversas necesidades, entre ellas, la ausencia de una planificación estratégica de la comunicación. La elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación resulta fundamental para el accionar de la organización, ya que brinda una guía clara para los actores internos, tanto del equipo de Luna Nueva como de sus diferentes proyectos.

Capriotti (2021) define al Plan Estratégico de Comunicación como un documento en el que se establecen los lineamientos globales de la gestión comunicativa de una organización. Este debe estar alineado con el plan estratégico general de la entidad, permitiendo así articular la comunicación con la gestión institucional de forma coherente y sostenida. Por su parte, Aljure (2015) complementa esta visión al destacar que el PEC es el resultado de un proceso sistemático de planeación estratégica. Este proceso implica el análisis de la situación comunicacional, la definición de objetivos específicos, la selección de canales, tácticas y acciones operativas, así como la planificación de los recursos necesarios. Además, Aljure señala la importancia de establecer mecanismos e indicadores que permitan medir y controlar el impacto de la gestión comunicativa. En conjunto, ambas definiciones permiten comprender al PEC no solo como un documento formal, sino como una herramienta de gestión integral que orienta, planifica y evalúa la comunicación en función de los objetivos institucionales.

Un Plan Estratégico de Comunicación debe estructurarse respondiendo tanto a los objetivos de comunicación como a las necesidades y capacidades de la organización. Según Aljure (2015) los puntos específicos que debe incluir son los siguientes:

- **Análisis de la situación y generación de diagnóstico de comunicación:** En esta primera etapa se busca diagnosticar el estado actual de la organización para poder lograr un PEC con enfoque estratégico. Dentro de este punto se encuentra el análisis FODA, donde se sintetiza la información de los factores más relevantes

asociados a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.⁸

- **Objetivos de comunicación:** Estos tienen que ser planteados según los resultados de los hallazgos del diagnóstico. Es fundamental que estén alineados con la misión y visión de la organización, sean específicos, medibles, alcanzables y tengan un plazo definido. Deben construirse en acuerdo con la organización, contemplando los recursos disponibles y dirigidos a públicos específicos.
- **Definición de públicos:** consiste en identificarlos, clasificarlos y priorizarlos por objetivo o por conjuntos de objetivos.
- **Definición de mensajes que han de transmitirse a los públicos identificados:** Estos tienen que plantearse en coherencia con la realidad situacional y de la organización.
- **Definición de un plan de acción o plan táctico:** corresponde al planteamiento de canales, medios, acciones, actividades o tácticas que deben implementarse para transmitir los mensajes establecidos a los públicos identificados, con el fin de lograr los objetivos de comunicación propuestos.
- **Definición de indicadores.**

4.3 Identidad Organizacional

En Luna Nueva desde un principio se identificó un problema de identidad organizacional. Los integrantes de los distintos proyectos, que se encuentran bajo la órbita de Luna Nueva, se sienten confundidos en diferentes ámbitos públicos, muchas veces no logran identificarse ni como parte de la organización ni con el proyecto actuante. Esto deriva en una debilidad en la identidad de la organización.

María Inés Pepe (2011) plantea; “la identidad organizacional constituye un componente intangible pero fundamental en toda la institución. La describe como el “corazón” de la organización, ya que en ella se condensan sus principios, valores,

⁸ Ver Anexo A. Diagnóstico de Comunicación

tradiciones y formas de hacer, configurando así su esencia más profunda y distintiva.” Esta definición se asocia a lo que dice Costa (2009), que define a la identidad como “el ADN de la empresa”

Capriotti, por su parte, dice que la Identidad de la Empresa es "la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos (rasgos organizadores) con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos". (Capriotti 1992)

Agrega Capriotti (2009), que “el conjunto de rasgos, valores y creencias, definen la filosofía corporativa de la organización y que se manifiestan en su comportamiento, cultura y estilo de comunicación”. A su vez se refiere a la identidad corporativa, como la planificación de lo que la organización proyecta, lo que quiere comunicar sobre sí misma.

4.3.1 Identidad Visual

Existe una frecuente confusión en torno al concepto de “identidad” en las organizaciones. Según Capriotti (1992), la expresión “identidad de empresa” suele utilizarse de forma errónea para referirse únicamente al conjunto de elementos visuales que identifican a una organización. Sin embargo, como fue definido previamente, este uso se vincula exclusivamente a la identidad visual de una organización, y no a la identidad organizacional.

La identidad visual de una organización es la manifestación visual de la identidad de la organización. Se compone de un conjunto de elementos visuales que expresan la personalidad de la organización, como la paleta cromática, los componentes del logotipo, la tipografía y otros recursos del diseño general. Chaves y Belluccia (2003) denominan a estos componentes “signos identificadores”, ya que cumplen la función de distinguir e identificar a la organización frente a otras. Los autores, de esta manera, con su definición, concuerdan con lo que Capriotti expresa: “La identidad visual es un sistema o conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización” (Capriotti, 1992).

Desde otra perspectiva, Alceste, Anzola, Castañeda, Cortez, Sanabria y Welcker (s.f.) destacan que las organizaciones adoptan un código visual para comunicar aquello que, según sus públicos internos y externos, las diferencia del resto. A través de códigos visuales o icónicos, se utilizan recursos estéticos y gráficos con resonancia en el gusto y la percepción, más allá de convenciones discursivas.

Capriotti (1992) identifica los principales elementos que componen la identidad visual de una organización:

- **Símbolo:** Es una figura icónica que representa a la organización, que la identifica e individualiza con respecto a las demás.
- **Logotipo:** Es el nombre de la organización (o su nombre comunicativo) escrito de una manera especial, con una determinada tipografía.
- **Colores institucionales:** Son el conjunto de colores, o gama cromática, que identifican a la organización.
- **Tipografía corporativa:** Es el alfabeto diseñado o elegido por la organización como signo de identidad tipográfica de la misma.

El logotipo, junto con el símbolo, son los elementos identificatorios de la organización por excelencia. La combinación del símbolo y el logotipo, o el uso de uno u otro, depende de decisiones tomadas al momento del diseño. Algunas organizaciones los integran, mientras que otras los presentan de forma separada.

En el caso de Luna Nueva, es especialmente importante poder diferenciar visualmente a la organización de sus proyectos específicos. Como resultado del diagnóstico de comunicación, una de las acciones desarrolladas en este Trabajo de Grado fue la creación y actualización de los logotipos institucionales, con el objetivo de fortalecer su identidad visual, representación y diferenciación. Este proceso se detalla más adelante, sosteniendo lo anteriormente desarrollado como “signos identificadores”.⁹

⁹ Ver punto 7.2 Actualización de Logotipos.

Para el diseño de los logotipos, se consideraron los tres requisitos básicos de la identidad visual propuestos por Pibernat i Doménech (1986, citado en Capriotti, 1992):

- **Funcionales (eficacia comunicativa):** Deben facilitar la lectura rápida, la memorización, la distinción, originalidad y la versatilidad. Es decir, un logo tiene que ser legible, fácil de reconocer y adaptable a distintos formatos y tamaños.
- **Semánticos (compatible con las características de la organización):** Los logos tienen que estar ligados al contexto organizacional, reflejando atributos, actividades y objetivos propios de la entidad. Debe contar una historia, comunicar una identidad .
- **Formales (criterios estéticos):** Deben asegurar armonía entre estilo y contenido, mantener criterios estéticos y tener una vigencia visual en el tiempo; es decir, no puede quedar obsoleto rápidamente en el tiempo.

4.3.2 Logotipos (Signos Identificadores)

Según la Real Academia Española (s. f.), un logotipo es el símbolo gráfico peculiar de una empresa, conmemoración, marca o producto. Según Joan Costa (1993), es la forma particular que toma una palabra escrita o una grafía, generalmente un nombre o un conjunto de palabras, con la cual se designa y al mismo tiempo se caracteriza una marca comercial, un grupo o una institución.

Según Capriotti (1992) el logotipo de una organización es el nombre de la organización escrito de una manera especial, con una determinada tipografía. Este, junto con el símbolo son los elementos identificatorios de la organización por excelencia. Mientras que el símbolo tiene la ventaja de que es más impactante, por su forma y colores, el logotipo tiene la ventaja de ser pronunciable, algo que es casi imprescindible a la hora de "hablar" sobre la organización. Esto hace que ambos, símbolo y logotipo, sean elementos que se complementan perfectamente. La elección de la utilización de uno o ambos es de elección de cada organización. Hay organizaciones que poseen logotipo y símbolo, algunas de las cuales los estructuran por separado, y otras en cambio los colocan integrados.

4.4 Imagen Organizacional

Desde una perspectiva teórica, Capriotti (2009) sostiene que la imagen organizacional se configura como una estructura cognitiva que se forma progresivamente a través de las múltiples experiencias que los individuos establecen con la institución, trasciende lo meramente visual o estético. Lejos de ser una construcción superficial, se consolida en la mente de los públicos como una interpretación subjetiva y significativa de la organización. En la misma línea, María Inés Pepe (2011) acentúa sobre que la imagen organizacional puede entenderse como una construcción simbólica y que emerge a partir de las percepciones, valoraciones e interpretaciones que los diversos públicos realizan sobre la organización, en función de las experiencias que mantienen con ella a lo largo del tiempo. Esta imagen no es un reflejo objetivo, sino una representación social subjetiva que se configura en el imaginario colectivo, condicionada por los discursos, las acciones institucionales y el contexto de interacción.

En este sentido María Inés Pepe (2011) afirma que, mientras la identidad organizacional expresa la esencia, los valores fundacionales y las aspiraciones de la organización, es decir, lo que esta es y pretende ser, la imagen constituye la forma en que esa identidad es comprendida, traducida y resignificada por los actores externos e internos. La distancia entre ambos conceptos puede generar tensiones, por lo que su alineación constituye un desafío estratégico para toda institución que busque consolidar su posicionamiento y legitimidad social.

Una característica muy importante que debería defenderse y cuidarse sin lugar a dudas en una organización, es su imagen organizacional. Es la primera impresión que se tiene ante una marca, producto u organización y es parte de la imagen que los públicos forman acerca de ella. Aljure (2015), sobre la imagen institucional indica que es la que se construye a partir de los significados que los públicos atribuyen a la organización. La imagen además no se forma solamente de lo que se dice sino también de lo que se hace. Cada acción transmite mensajes y contribuye a consolidar o debilitar la imagen pública.

4.4.1 Redes Sociales y Manual de Contenidos

Las redes sociales han transformado la comunicación organizacional, convirtiéndose en herramientas clave para la interacción con públicos internos y externos. Según Castells

(1996), estas plataformas han reconfigurado las relaciones sociales y económicas, permitiendo una comunicación más horizontal y participativa. En el ámbito organizacional, Celaya (2018) menciona que las redes sociales no solo amplían el alcance de la comunicación, sino que también exigen una adaptación estratégica para mantener la relevancia y la coherencia del mensaje institucional.

La implementación de un manual de contenidos permite estandarizar la comunicación en redes sociales, estableciendo lineamientos sobre el tono, estilo y tipo de contenido adecuado para cada plataforma y mensaje que se quiere transmitir. Esto es fundamental en organizaciones que buscan fortalecer su identidad digital y fomentar una relación más cercana y transparente con sus públicos. La evaluación de cómo impactan las publicaciones, es recomendable para ajustar la estrategia y mejorar la efectividad comunicacional.

4.5 Públicos

Para abordar el análisis de los públicos de la organización, se ha considerado la perspectiva propuesta por Capriotti (2009), quien subraya la importancia de comprender la composición y motivaciones de los públicos, ya que estos factores condicionan la forma en que los distintos actores se relacionan y actúan con la organización. Cada institución posee una estructura particular de públicos, la cual puede variar en función del tipo de vínculo que mantienen con ella, así como del modo en que la organización gestiona esas relaciones. Según esta clasificación, los públicos se dividen en tres categorías principales, de acuerdo con su grado de cercanía e involucramiento con la organización:

- **Públicos internos:** Incluyen a los integrantes que forman parte estructural de la organización. Mantienen un vínculo directo y cotidiano con ella, comparten sus objetivos y participan activamente en su funcionamiento operativo.
- **Públicos mixtos:** Son aquellos actores que, si bien no forman parte del núcleo interno ni comparten la rutina organizacional, mantienen relaciones jurídicas, económicas o sociales relevantes con la institución.
- **Públicos externos:** Comprenden a los grupos o individuos que se relacionan con la organización desde fuera de su estructura formal. Su grado de influencia o

relevancia puede variar según el contexto o las acciones emprendidas por la entidad.

Esta clasificación permite un abordaje preciso de las estrategias comunicacionales, al reconocer la diversidad de vínculos que se establecen con cada público y la necesidad de adaptar los mensajes y canales en función de dichos vínculos.

Otra clasificación de públicos es la de Ferrari y Franca (2011). Se propone una clasificación más funcional de los públicos, basada en su grado de incidencia en la existencia, sostenibilidad y proyección de la organización.

Se identifican a los públicos esenciales y constitutivos, estos hacen posible la existencia misma de la organización al proveer recursos y elementos claves. Por otro lado, los públicos esenciales de soporte, que no intervienen directamente en su constitución y resultan fundamentales para su viabilidad operativa. A su vez, estos últimos se subdividen en primarios, más estables y determinantes para el desarrollo del proyecto institucional, y secundarios, cuya participación puede ser sustituida con relativa facilidad sin comprometer gravemente el funcionamiento organizativo.

En segundo lugar, se encuentran los públicos no esenciales, que, aunque no participan directamente en la realización de los fines institucionales, desempeñan un papel relevante en la visibilidad y promoción de la organización, actuando como agentes de difusión y legitimación social.

Por último, los autores identifican a los públicos de redes de interferencia, actores externos con alto nivel de influencia, liderazgo o representatividad en el entorno, capaces de generar apoyos estratégicos o, por el contrario, interferencias que afecten el posicionamiento institucional en la esfera pública.

4.6 Participación

La participación de los públicos en las organizaciones constituye un aspecto fundamental para su desarrollo institucional. Tal como lo plantea Adrís en su obra "*Comunicación en instituciones: atravesamiento de participación y poder*" (2015), la participación debe entenderse como un proceso político y comunicacional profundamente

vinculado al ejercicio del poder y a la construcción de sentido colectivo. Desde esta perspectiva, no se trata simplemente de incluir a los sujetos en actividades puntuales, sino de generar condiciones reales para su involucramiento activo en la toma de decisiones y en la configuración del rumbo institucional.

En el caso de la organización Luna Nueva, los espacios participativos, especialmente a nivel interno, cumplen una función clave en la configuración y reconfiguración de las relaciones de poder, así como en la consolidación de procesos de empoderamiento. Esta perspectiva se manifiesta concretamente en uno de sus ejes estratégicos fundamentales: “Promoción de la participación protagónica de niñas, niños y adolescentes, para la incidencia comunitaria y en la generación de políticas públicas”.

En este marco, la participación efectiva requiere que los actores institucionales no sean concebidos como receptores pasivos, sino como sujetos con capacidad de incidir, transformar y construir colectivamente. La participación como ejercicio de poder implica, entonces, una redistribución de las decisiones y una apertura institucional hacia el diálogo genuino.

No obstante, como dice Adrís (2015), los procesos comunicacionales no solo pueden habilitar la participación, sino también generar dinámicas de exclusión. La manera en que una organización comunica, así como las condiciones que establece para la participación, refleja y reproduce las relaciones de poder existentes. Por ello, es necesario adoptar una mirada crítica que permita identificar tanto los avances como las limitaciones en estos procesos.

5. Metodología

La definición clara de la metodología es un aspecto esencial en todo proceso de investigación. La elección correcta de la metodología garantiza la coherencia y la validez de los resultados obtenidos. En el presente trabajo, se utilizaron diferentes enfoques metodológicos que guiaron tanto al diagnóstico de comunicación organizacional como a la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación. A continuación se presentan las metodologías utilizadas en cada una de las etapas.

5.1 Metodología Utilizada en el Diagnóstico

Para poder llevar a cabo el diagnóstico, se utilizó una metodología de corte cualitativo. Según Hernández-Sampieri (2014), esta metodología se basa específicamente en métodos de recolección de datos no estandarizados. Este enfoque metodológico, tiene como objetivo principal, acceder a las percepciones, interpretaciones y puntos de vista que los actores sociales le atribuyen a sus experiencias. Este tipo de abordaje permite una comprensión profunda de la realidad organizacional, captando la complejidad de sus dinámicas internas, estructuras y formas de interacción.

Durante la investigación se emplearon diversas técnicas para recabar información. Según Corbetta (2003), las técnicas de investigación cualitativa se fundamentan en tres acciones esenciales: observar, preguntar y leer. De acuerdo al autor mencionado y sosteniendo este enfoque, el presente trabajo adoptó un conjunto de estrategias metodológicas que comprende dichas acciones.

En primera instancia se desarrolló la observación con participación, que permitió tener un acercamiento directo al entorno organizacional y fue acompañada de bitácoras de campo, con el fin de registrar de manera detallada y sistemática las observaciones. En segundo lugar, como técnica principal, se realizaron entrevistas semiestructuradas para indagar en las percepciones, experiencias y valoraciones de los principales representantes ante la institución. Por último, se llevó a cabo una revisión documental, que se orientó en el análisis de materiales producidos por la organización, lo cual permitió contextualizar y complementar la información obtenida. La articulación de estos métodos fortalece y asegura una comprensión más profunda e integral del objeto de estudio.

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el diagnóstico, se diseñó una estrategia metodológica ajustada específicamente a las particularidades y necesidades del contexto organizacional estudiado. La elección de una metodología claramente definida responde a la necesidad de garantizar un proceso de investigación que sea riguroso, sistemático y coherente. En este sentido, el diseño metodológico actúa como un marco orientador que organiza las fases de recolección y análisis de la información. Esto contribuye a la validez y pertinencia de los resultados de la investigación.

También, para el desarrollo de la investigación, se optó por un abordaje metodológico que articuló elementos de un diseño etnográfico y de investigación-acción, con el objetivo de poder lograr una comprensión integral de la organización. El enfoque etnográfico permitió una comprensión profunda de las dinámicas internas y la cultura organizacional, a través del análisis de los comportamientos, interacciones y significados compartidos por sus integrantes (Creswell, 2014). Tal como sostienen Caines (2010) y Álvarez-Gayou (2003), la etnografía se orienta a describir y analizar las prácticas cotidianas de las personas en su contexto, lo que facilita identificar tanto aspectos funcionales como áreas susceptibles de mejora dentro de la organización.

Complementariamente, se recurrió al diseño de investigación-acción, cuya finalidad principal es comprender problemáticas concretas de un grupo social con miras a intervenir en la realidad para transformarla. Esta modalidad investigativa se orienta hacia la resolución participativa de desafíos institucionales, a partir del diagnóstico de situaciones específicas y la implementación de estrategias que promuevan el fortalecimiento de las prácticas organizacionales.

Como se ha mencionado, para lograr construir una mirada integral sobre el estado de la comunicación en la organización, durante el diagnóstico, se combinaron distintas técnicas de recolección de información. La entrevista fue la técnica principal, llevándose a cabo en seis ocasiones, tanto con los equipos de los tres proyectos, así como con la Comisión Directiva. Estas entrevistas fueron semiestructuradas, permitiendo adaptar las preguntas según el perfil de cada equipo. También se realizaron observaciones con participación, especialmente en actividades del proyecto Mamboretá, lo cual permitió conocer de forma directa las dinámicas del equipo y las interacciones con los participantes. Además, se utilizaron bitácoras, tanto individuales como grupales. Por otro lado, se llevó a cabo una revisión documental de diferentes documentos proporcionados por la organización como lo fueron, diferentes planes y comunicaciones institucionales. Por último y relacionado con la revisión documental, se llevó a cabo un relevamiento de la presencia digital de la organización, incluyendo un análisis heurístico del sitio web y redes sociales.

5.2 Metodología Utilizada en PEC

Para la realización del Plan Estratégico de Comunicación se utilizó la metodología propuesta por Aljure (2015). Esta metodología establece una serie de etapas que guían la elaboración del plan de manera estratégica.

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de la situación comunicacional. Esta etapa consiste en “la búsqueda y precisión de toda la información base necesaria para identificar el estado actual y plantear un plan de comunicación con enfoque estratégico” (Aljure, 2015). A partir del diagnóstico previamente realizado con la organización, fue posible identificar los factores clave de intervención además de sistematizar toda la información necesaria para poder plantear un análisis claro de la situación actual de Luna Nueva en materia de comunicación.

Como segundo paso, se elaboró un análisis FODA, definido por Aljure (2015) como una síntesis de la información recopilada en el paso anterior. El FODA permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la organización, proporcionando una visión estratégica para orientar las acciones posteriores.

Siguiendo con la metodología, en un tercer paso se plantearon los objetivos del plan estratégico. Estos, fueron definidos a partir de los hallazgos del diagnóstico y el FODA y respetando los requisitos y consideraciones dictados por Aljure (2015), donde se señala que los objetivos deben ser cumplibles, medibles y alcanzables, además de que tienen que contemplar aspectos como los recursos y capacidades reales de la organización.

Posteriormente, se realizó la identificación y clasificación de los públicos de Luna Nueva, construyendo un mapa de públicos. Para esta etapa se utilizaron como referencia las categorías propuestas por Capriotti (2009) y Ferrari y França (2011). Este análisis permitió comprender de manera más precisa las características, intereses y niveles de vinculación de los diferentes públicos con la organización.

Finalmente, a partir de toda esta información, se estableció un plan de acción, con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados. En esta etapa se definieron las acciones a implementar, cronogramas, presupuestos y, posteriormente, los indicadores de evaluación, que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos en relación a las acciones propuestas.

6. Plan Estratégico de Comunicación

6.1 Análisis de la Situación

Siguiendo la metodología de Aljure (2015) para la realización de un Plan Estratégico de Comunicación, durante el período de mayo a diciembre de 2024 se llevó a cabo un diagnóstico de la situación comunicacional de la organización. En este proceso, se identificaron los principales problemas y desafíos de carácter comunicacional dentro de la organización, los cuales se describen a continuación.

Aunque estrechamente relacionadas, con el objetivo de organizar y estructurar el plan estratégico, estas dificultades se agrupan en tres grandes categorías:

- **Planificación de la comunicación externa.**
- **Presencia en el entorno digital.**
- **Identidad organizacional.**

6.1.1 Planificación de la Comunicación Externa

- **Falta de un plan estratégico y referentes para gestionar la comunicación.**

La organización no cuenta con un Plan Estratégico de Comunicación que establezca objetivos claros, lineamientos, públicos, mensajes, formatos y técnicas necesarios para alcanzarlos. Esto, sumado a la ausencia de recursos humanos especializados en comunicación, ha generado que haya una falta de referentes específicos para manejar el área. Actualmente, no existe personal encargado de la comunicación, por lo que esta tarea recae en distintos educadores o funcionarios según su disponibilidad de tiempo y sus habilidades, muchas veces, esto dificulta la coherencia entre los mensajes emitidos.

- **Poca efectividad de las estrategias actuales para captar nuevos usuarios.**

Las estrategias actuales de la organización para atraer nuevos usuarios, difundir propuestas, invitar a eventos, entre otros, presentan una efectividad limitada. Acciones como la difusión en redes, la señalética y otras iniciativas implementadas por el equipo de Luna Nueva, muchas veces no logran los resultados esperados. Este problema está

estrechamente vinculado con la ausencia de un Plan Estratégico de Comunicación y la falta de recursos humanos, lo que dificulta la planificación de estrategias estructuradas y bien llevadas a cabo.

6.1.2 Presencia en el Entorno Digital

- **Redes sociales insuficientes como canal de comunicación y un sitio web poco eficiente.**

Luna Nueva como organización, no cuenta con redes sociales propias, son los proyectos individuales que tienen participación en redes. Esto dificulta una comunicación integral con sus públicos. Además, la gestión del contenido debe considerar la sensibilidad de los diferentes proyectos. Se identificaron problemas de frecuencia y coherencia en las publicaciones de las cuentas activas, afectando la transmisión efectiva de mensajes. El sitio web refleja los valores de la organización pero presenta algunos problemas de usabilidad web.

- **Logotipos con problemas o inexistentes y publicaciones con diseños sin coherencia ni relación con la identidad.**

Se identificaron inconsistencias en los logos de los distintos proyectos en cuanto a calidad, formato e integridad. El logo de Luna Nueva es el único diseñado profesionalmente. Si bien la organización demuestra esfuerzo en mantener una buena comunicación digital, las publicaciones en entornos digitales no siempre mantienen la coherencia necesaria. Existen variaciones de estilo que afectan la identidad visual que se busca construir.

6.1.3 Identidad Organizacional

- **Problemas con la identidad visual.**

Como se mencionó anteriormente, la ausencia de logos en buena calidad, el desconocimiento sobre recursos tecnológicos y la falta de protocolos o lineamientos claros en identidad visual afectan la comunicación digital y la señalética de la organización. Estas deficiencias generan inconsistencias en todos los formatos de comunicación visual, sin

seguir pautas establecidas en cuanto a tipografías, colores y otros elementos gráficos, lo que resulta en una comunicación poco uniforme y menos efectiva.

- **Confusión en la identidad organizacional entre empleados y participantes.**

Se identifica una marcada ambigüedad en la relación entre empleados, participantes y la identidad de la organización. No hay claridad en la asociación entre los nombres de los proyectos y sus respectivos logotipos, lo que genera confusión. Además, la falta de una percepción unificada entre los distintos proyectos y Luna Nueva dificulta que los participantes reconozcan a la organización como una entidad central, afectando su identidad.

- **Vocería con potencial de mejora.**

Se identifica la necesidad de desarrollar una vocería formal dentro de la organización. Actualmente, existe confusión sobre quiénes son los responsables y en qué momentos deben asumir este rol. Además, la vocería destinada a públicos externos y autoridades no está desarrollada ni preparada a su máximo potencial, lo que limita su efectividad y afecta la capacidad de la organización para comunicarse de manera estratégica en entornos formales.

6.2. Análisis FODA

Durante la etapa de diagnóstico de comunicación, se llevó a cabo un análisis FODA basado en las características, circunstancias y condiciones que en ese momento definían a la organización. Este análisis consideró tanto factores internos como externos, recopilando información mediante entrevistas con los distintos grupos que interactúan y desarrollan actividades a través de la ONG.

El análisis FODA por sus siglas en inglés “SWOT”: “Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, es una herramienta estratégica que permite evaluar la situación interna y externa de una organización” (Chiavenato, 2006).

Según Chiavenato (2006) el análisis FODA es una herramienta esencial para identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas

externas. Facilitando obtener un estado actualizado y tomar decisiones alineadas con los objetivos de la organización.

En marzo de 2025, se presenta el diagnóstico de comunicación actualizado, junto con el PEC, y se revisa el estado actual de la situación que se resume en el análisis FODA, detallado a continuación:

Tabla 3: Matriz FODA de la comunicación de Luna nueva

Fortalezas	Oportunidades
• Tienen respaldo de organismos públicos para la organización de los proyectos. • Equipo de trabajo con profesionales de varias disciplinas.	• Múltiples espacios locales e internacionales donde la ONG se puede presentar mediante la vocería. • Ventana para conseguir nuevos proyectos debido al respaldo de organismos públicos.
Debilidades	Amenazas
• No tienen encargado de comunicación. • Sin preparación de vocería, ni presentación de la organización. • Falta de procedimiento al presentarse a proyectos.	• Falta de identidad y sentido de pertenencia. • Confusión de integrantes de los proyectos al presentarse en entorno público de parte de la organización o proyecto. • Recortes presupuestales o apoyo económico

Fuente: Realización propia.

Con el objetivo de actualizar y confirmar el análisis FODA realizado en la etapa de diagnóstico, se identifica una nueva amenaza: “Recortes presupuestales o apoyo económico”. Este cambio se produce en el contexto de un relevo en la dirección del gobierno nacional y, por ende, en el INAU, lo que resultó en recortes presupuestales que afectaron el desarrollo de las actividades de los proyectos activos de la organización. Las políticas públicas son muy importantes en instituciones de ésta índole.

6.3 Identificación y Análisis de Públicos

Durante el diagnóstico de comunicación se destacó la importancia de la identificación de los públicos de una organización, Junto al equipo de Luna Nueva se realizó

una tabla donde se presentaron los públicos identificados y su clasificación, utilizando los criterios definidos en el texto de Ferrari y França (2011).

Poder identificar los públicos de una organización y clasificarlos según criterios con sustento teórico y base metodológica busca ser un aporte a cualquier organización, pero específicamente con Luna Nueva, que es una organización que cuenta con variados públicos y busca comunicar efectivamente a cada uno de ellos, atendiendo a sus diversas realidades, es muy importante lograr esta identificación y clasificación para asegurar que los mensajes emitidos cumplan, sean adecuados y efectivos según las características y necesidades de cada público.

En revisión con los datos del diagnóstico, a continuación en la tabla 4, se encuentran enlistados los públicos presentados anteriormente y actualizados para el Plan estratégico de comunicación.

Tabla 4: Públicos identificados de Luna Nueva		
Públicos esenciales		
Públicos Constitutivos	INAU	Mixto
	MIDES	Mixto
	UTU	Mixto
	Comisión Directiva	Interno
No Constitutivos Primarios	Equipo Coordinación	Interno
No Constitutivos Secundarios	Equipo de Mamboretá	Interno
	Equipo de Mandalas	Interno
	Equipo de Zumbador	Interno
	Participantes de cada proyecto	Interno
	Familias de Participantes	Externo
	Proveedores y donantes	Externo
	Intendencia de Canelones	Externo

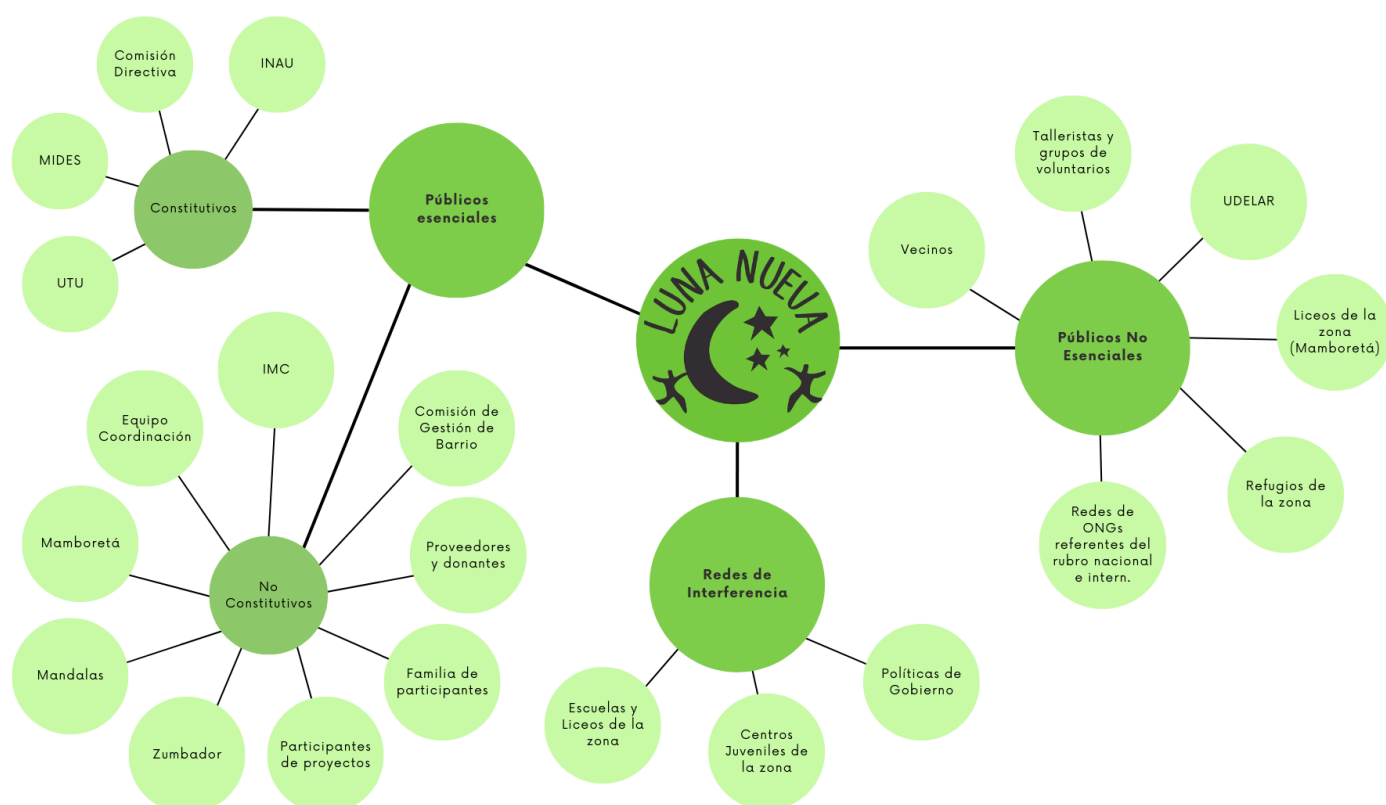
	Comisión de Gestión de Barrio	Externo
Públicos No esenciales		
Vecinos		Externo
Talleristas y grupos de voluntarios		Mixto
Liceos de la zona (Mamboretá), Refugios de la Zona		Externo
Redes de ONGs referentes del rubro nacional e internacional		Externo
Centros Juveniles de la zona		Externo
UDELAR		Externo
Públicos de Redes de Interferencia		
Centros Juveniles de la zona		
Escuelas y Liceos de la zona		
Políticas de Gobierno		

Fuente: Elaboración propia en base a Ferrari y França (2011) y Capriotti (2009).

6.3.1 Mapa de Públicos

En la etapa de realización del PEC, se acordó junto con la organización profundizar la información sobre la relación de los públicos y las acciones de comunicación mediante un mapa de públicos, este se puede encontrar a continuación.

Figura 3: Mapa de públicos



Fuente: Elaboración propia

6.4 Objetivos y Acciones

A partir del intercambio con la organización durante el período de diagnóstico y el proceso de elaboración del PEC, se definieron sus objetivos. Estos, junto con las acciones y productos a desarrollar en la etapa de implementación, fueron planteados considerando el contexto actual de la organización, así como sus recursos y posibilidades.

6.4.1 Objetivo General

Contribuir a la mejora de las estrategias de comunicación externa de Luna Nueva para lograr una interacción más efectiva con sus distintos públicos en el accionar de 2025.

6.4.2 Objetivos Específicos, Acciones e Indicadores

Tabla 5: Descripción de Objetivos y acciones.	
Objetivo específico 1: Colaborar con la integración de la comunicación externa.	
Acción 1: Elaboración de un Dossier para presentación de la organización.	Justificación: Este documento le permitirá a Luna Nueva contar con un material institucional que sintetice de forma clara y visualmente atractiva la identidad, misión, visión, proyectos y logros de la organización. Permite a la organización tener un documento de presentación para actores externos, potenciales financiadores y futuros beneficiarios. Indicador de resultados: • Elaboración del dossier de presentación. • Distribución del dossier a públicos clave. • Número de consultas recibidas después de la difusión del dossier. Indicador de impacto: • Fortalecimiento de la percepción y mejora en la presentación con los públicos externos. Medios de verificación de resultado y de impacto: • Copia digital y física del dossier entregado a la organización. • Reportes de nuevos proyectos derivados del dossier.

Acción 2 : Realización de un taller de Vocería y agenda de prensa.	Justificación: Complementa al Dossier institucional. El taller busca fortalecer las habilidades comunicacionales de los representantes de Luna Nueva. Contar con voceros capacitados es esencial para transmitir mensajes alineados con los valores y objetivos institucionales. Indicador de resultados: • Realización del taller de vocería. Indicador de impacto: • Mejora en la calidad de los mensajes transmitidos por la organización. • Mayor presencia de Luna Nueva en medios de comunicación. Medios de verificación de resultado y de impacto: • Lista de asistencia.
--	---

Objetivo específico 2: Fortalecer la identidad visual de la organización.	
Acción 3 : Actualización de los logotipos de Mamboretá, Zumbador y diseñar un logotipo para Mandala-Duplas-Itinerantes. ACCIÓN EJECUTADA	Justificación: La actualización y diseño de logotipos para los proyectos de Luna Nueva busca transmitir una identidad visual definida, además de mejorar su posicionamiento frente a sus distintos públicos. Indicador de resultados: • Actualización de los logotipos de Mamboretá y Zumbador. • Diseño de logotipo para Mandala-Duplas-Itinerantes. • Validación de los nuevos logotipos con la organización.

	● Implementación de los logotipos actualizados en comunicación interna y externa. Indicador de impacto: ● Mayor reconocimiento de los proyectos por parte de los públicos externos. ● Mayor percepción de profesionalismo. Medios de verificación de resultado y de impacto: ● Logos disponibles en todos sus formatos de manera virtual.
Acción 4: Creación de Manual de Pautas del Cuidado de la Imagen Organizacional.	Justificación: La elaboración de un Manual de Pautas del Cuidado de la Imagen Organizacional va a permitir estandarizar la identidad visual de Luna Nueva, asegurando una comunicación coherente en todo el material y en todos sus canales. El documento, como producto, servirá como guía de referencia para cualquier integrante actual o futuro de la organización al momento de generar contenido. Indicador de resultados: ● Implementación correcta del manual por parte de los integrantes. Indicador de impacto: ● Mayor coherencia visual en los materiales producidos para redes sociales y otros canales. Medios de verificación de resultado y de impacto: ● Copia digital y física del manual entregado a la organización. ● Distribución del manual entre la organización.

Acción 5: Actualización de la Señalética y Presencia Visual en Entornos Físicos y Digitales.	Justificación: Para poder garantizar la coherencia de la identidad visual de Luna Nueva, es necesaria la actualización de la señalética y la presencia visual tanto en los medios digitales, como las redes sociales y físicos, como cartelera en los proyectos , folletos, entre otros. Con estos cambios, se busca reforzar la imagen institucional y asegurar una representación uniforme en todos los medios y canales de comunicación de la organización. Indicador de resultados: • Cantidad de carteles y señalética actualizada con los nuevos logotipos. • Fotos de perfil, banners y presentaciones actualizadas en redes sociales y web. Indicador de impacto: • Mayor coherencia en la identidad visual de Luna Nueva. Medios de verificación de resultado y de impacto: • Fotos y screenshots del antes y el después.
--	--

Objetivo específico 3: Generar procedimientos para optimizar la gestión de los recursos de comunicación digitales.	
Acción : Desarrollo del Branding para "La Otra Cara de la Juventud". ACCIÓN EJECUTADA	Justificación: Para el evento "La Otra Cara de la Juventud" edición 2024, el equipo trabajó en la construcción de una identidad visual distintiva que refleja la esencia del evento. Este trabajo incluyó la definición de las tipografías, elementos gráficos y la creación de piezas específicas para redes sociales.

	Indicador de resultados: • Diseño de material gráfico alineado con la identidad del evento. Indicador de impacto: • Interacciones y alcance en redes sociales. • Repercusiones en Whatsapp a nivel interno. • Repercusiones en Whatsapp a nivel de grupo de integrantes. Medios de verificación de resultado y de impacto: • Entrega digital del material gráfico realizado. • Publicaciones en redes sociales con el branding realizado.
Acción: Realización de un Taller de Creación de Contenido, Cuidado de la Imagen y Redes Sociales. ACCIÓN EJECUTADA	Justificación: La realización de este taller práctico está diseñado para capacitar a los integrantes de Luna Nueva en la creación de contenido visual desde cero, brindando herramientas básicas de diseño gráfico y estrategias de comunicación digital. La organización no cuenta con recursos humanos especializados en comunicación, con esta capacitación, los participantes van a poder adquirir conocimientos fundamentales sobre el uso de plataformas como Canva, conocimiento sobre cómo lograr materiales visuales atractivos y efectivos para los objetivos de la organización. También en un ideal se brindaría capacitación sobre la aplicación del Manual de Pautas del Cuidado de la Imagen Organizacional. Indicador de resultados: • Número de participantes capacitados. Indicador de impacto:

	• Mayor coherencia en la identidad visual de Luna Nueva. Medios de verificación de resultado y de impacto: • Comparación de publicaciones antes y después del taller. • Métricas en redes sociales.
--	--

7. Productos Comunicacionales

A partir del diagnóstico realizado, se identificaron diversas necesidades y debilidades en la gestión de la comunicación de Luna Nueva. Estas , tras ser analizadas y validadas junto al equipo de dirección, están vinculadas principalmente a la ausencia de planificación estratégica, la falta de referentes especializados en comunicación y la escasa sistematización de prácticas comunicacionales.

En respuesta, se definió un conjunto de acciones orientadas a fortalecer la comunicación institucional externa, con el objetivo de mejorar la visibilidad de Luna Nueva y optimizar su vínculo con los distintos públicos.

Las acciones propuestas buscan contribuir a la institucionalización de la comunicación como un eje transversal de trabajo dentro de la organización, reconociendo su carácter estratégico y su potencial para fortalecer la imagen pública, la identidad organizacional y el vínculo con la comunidad.

En el marco del Plan estratégico de Comunicación, se busca contribuir con productos tangibles para beneficio de la organización. De las acciones presentadas anteriormente y en base a intercambios con la dirección se detallan a continuación las tres acciones ejecutadas:

1. **Objetivo:** Generar procedimientos para optimizar la gestión de los recursos de comunicación digitales

Acción: Desarrollo del Branding para "La Otra Cara de la Juventud" un evento realizado desde Mamboretá y promovido por Luna Nueva.

2. **Objetivo:** Fortalecer la identidad visual de la organización.

Acción: Actualización de los logotipos de Mamboretá, Zumbador y diseñar un logotipo para Mandala-Duplas-Itinerantes.

3. **Objetivo:** Fortalecer la identidad visual de la organización.

Acción: Realización de un Taller de Creación de Contenido, Cuidado de la Imagen y Redes Sociales.

7.1 Desarrollo de Branding

Para la comunicación de una actividad popular organizada desde Luna Nueva para y con el colectivo Mamboretá, se diseñaron productos y se desarrolló de forma concreta la campaña de difusión del evento. Este asesoramiento se llevó a cabo con el fin de demostrar y ejemplarizar el diseño de branding (o identidad visual), ya sea para un evento, actividad o alguna comunicación que se realizará a futuro. Con este ejemplo se concede a la organización una “plantilla” que impone la colocación del logotipo en los productos, la planificación de publicaciones en redes sociales para generar expectativa y más.

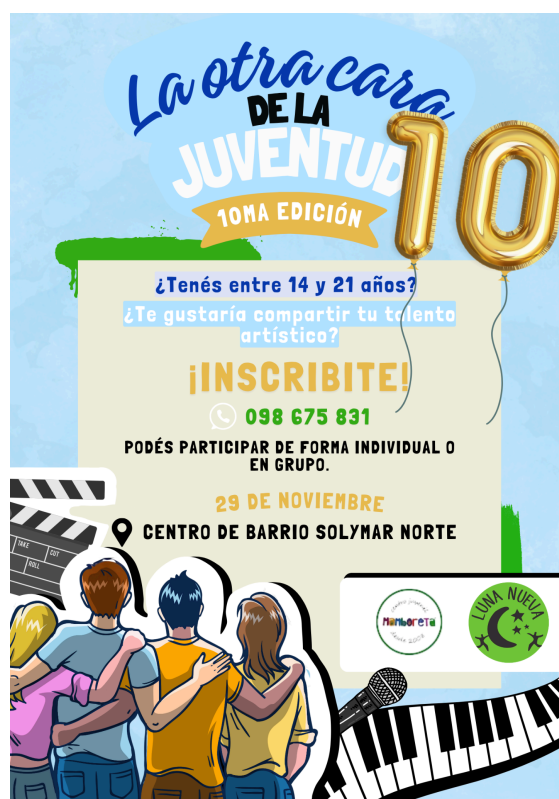
Este desarrollo de branding fue llevado a cabo durante la etapa de intervención, en el marco del evento anual “La Otra Cara de la Juventud”. Esta instancia reúne a adolescentes participantes del proyecto Mamboretá, sus familias y jóvenes del barrio, en un espectáculo artístico organizado por los propios adolescentes, que funciona como cierre de año. En 2024 celebraron con una edición especial por sus diez años. Desde sus inicios, el evento tiene como principal objetivo desafiar y derribar los estereotipos negativos asociados a las adolescencias y juventudes, mostrando su “otra cara”, una cara vinculada al arte, la creatividad y la expresión. A lo largo de sus ediciones, han participado grupos de jóvenes en diversas disciplinas artísticas como música, baile, patinaje, acrobacia, fotografía, pintura, entre otras.

A continuación se muestran 5 productos entregados a la organización, entre ellos el logotipo del evento, afiches promocionales y posts de instagram.

Logotipo del evento “La Otra Cara de la Juventud”



Afiches promocionales del evento



Publicaciones para Instagram



Fuente: Elaboración propia (Noviembre 2024)

7.2 Actualización de Logotipos

A partir del diagnóstico se identificaron diversos problemas vinculados a la identidad visual de la organización. Se relevaron los logotipos tanto de Luna Nueva como de sus proyectos actuales, encontrando múltiples inconsistencias. Si bien el logotipo principal de la organización fue diseñado por un profesional y cuenta con buena calidad, los proyectos Mamboretá y Zumbador utilizaban versiones antiguas, en baja resolución y en formatos diferentes. Además, el proyecto Mandalas-Duplas-Itinerantes no contaba con un logotipo propio.

La identidad visual desempeña un papel clave en la percepción tanto interna como externa de una organización. No contar con una imagen visual clara y coherente en todas sus formas de comunicación visual puede afectar directamente la construcción de su imagen institucional, así como la cohesión y el sentido de pertenencia entre sus integrantes.

Teniendo en cuenta la importancia que representa para una organización contar con una identidad visual clara, coherente y reconocible entre sus públicos, es que se desarrolló

como segundo producto una propuesta de actualización de los logotipos de Mamboretá y Zumbador, así como el diseño desde cero de un logotipo para Mandalas-Duplas-Itinerantes.

7.2.1 Proceso de Diseño de Logotipos

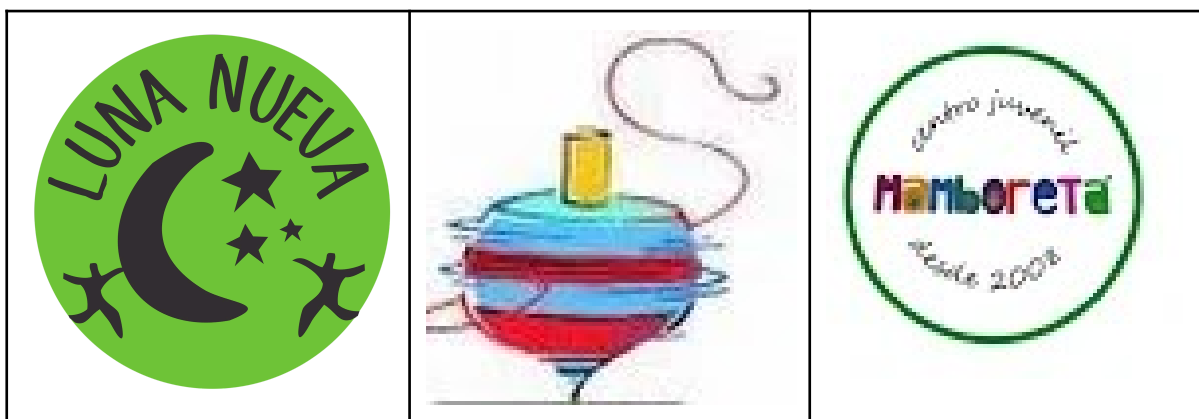
A la hora de diseñar los logotipos se tuvieron en cuenta varios aspectos. El primero fue la intención de conservar la identidad visual de los logotipos originales, intentando además mantener una estética coherente entre todos los logos. Se buscó que todos respetaran la paleta cromática y ciertos elementos del logotipo institucional de Luna Nueva.

A nivel general, la propuesta de actualización de los logos de los proyectos Mamboretá, Zumbador y Mandalas Duplas Itinerantes parte de una decisión conceptual y estética común: mantener y respetar el color verde característico del logo institucional de Luna Nueva. En este sentido, se establece como base gráfica para los tres logos una circunferencia del mismo tono de verde, lo que permite generar una identidad visual coherente y reconocible entre los diferentes proyectos y la organización madre.

Cada logo cuenta con elementos simbólicos propios que representen el enfoque y el público con el que trabaja cada proyecto, pero sin perder de vista su pertenencia al entramado de Luna Nueva. Esta línea gráfica apunta a facilitar el reconocimiento y la recordación por parte de las comunidades, sus participantes internos y públicos externos, manteniendo una estética sencilla y actualizada.

El segundo aspecto considerado, y uno de los más importantes del proceso, fue asegurar el consenso y la participación de los equipos de cada proyecto en las decisiones de diseño. Se buscó promover instancias en las que los equipos pudieran involucrarse activamente en aspectos clave, como la elección de los símbolos representativos para sus respectivos logotipos.

En la siguiente figura, se presentan los archivos proporcionados por la organización, correspondientes a los logotipos originales de los proyectos. Estos materiales fueron herramientas fundamentales para el proceso de actualización y profesionalización de las nuevas versiones, ya que, en consenso con las partes involucradas, se respetaron características y preferencias que se buscaba mantener o replicar en los nuevos diseños.



Archivos proporcionados por Luna Nueva al equipo de intervención

Se presentan a continuación, los logotipos finales de los proyectos, realizados tras un proceso creativo en conjunto con el equipo de Luna Nueva, el equipo de estudiantes y el soporte y ayuda de un diseñador gráfico para la profesionalización y presentación de los mismos. Las versiones finales en distintos formatos se pueden encontrar en la sección de anexos.¹⁰



Fuente: Profesionalizados por el equipo de intervención, en base a lo proporcionado por Luna Nueva.

7.3 Taller de Creación de Contenido y Redes Sociales

Como parte del proceso de fortalecimiento comunicacional de la organización Luna Nueva, se diseñó y ejecutó un taller de creación de contenido y gestión de redes sociales dirigido a integrantes del equipo institucional y participantes de Mamboretá. Esta instancia formativa tiene como objetivo brindar herramientas básicas y accesibles para la producción de contenidos digitales, así como también para el uso estratégico de las redes sociales como canales clave de comunicación externa.

¹⁰ Ver punto 11. Anexos

La intención del taller es brindar herramientas simples y actualizadas que les permitan comprender mejor cómo comunicar lo que hacen, el ¿por qué es importante hacerlo? y cómo aprovechar el potencial de las plataformas digitales. Durante la actividad se trabajan temas como el uso estratégico de las redes sociales, la creación de contenido relevante e informativo, la importancia de conocer a la audiencia, las tendencias actuales en las redes sociales y diferentes prácticas para el buen manejo de estas. A su vez, se abordaron aspectos conceptuales como el planificar con anterioridad los contenidos, el tono comunicacional, la narrativa institucional y el uso de herramientas gratuitas de diseño gráfico.

El taller se plantea como un espacio de formación e intercambio donde se brindan herramientas prácticas y al tiempo se promueve una reflexión crítica sobre el rol de la comunicación en organizaciones sociales como Luna Nueva. Precisamente en el inicio del taller, se parte de la idea de que comunicar no es simplemente publicar contenido, sino construir un relato coherente con los valores, la identidad y los objetivos de la organización. A través del diálogo y la participación activa durante el taller, se busca reconocer conocimientos previos del equipo, generar apropiación de nuevas herramientas y reforzar una mirada estratégica sobre el uso de las redes sociales.

La propuesta didáctica combina teoría y práctica con un enfoque accesible para los participantes: educadores y jóvenes. La modalidad del taller incluye un trabajo teórico presentado por el equipo donde se trabajan nociones clave como planificación de contenidos, criterios de diseño, segmentación de públicos y el funcionamiento del algoritmo. Posteriormente, como segunda parte se aplican los conocimientos aprendidos mediante ejercicios reales vinculados a los proyectos que lleva adelante Luna Nueva, incorporando dinámicas grupales con ejemplos visuales.

El objetivo principal del taller es lograr que a su finalización el equipo cuente con conocimientos y recursos para implementar buenas prácticas comunicacionales desde una lógica participativa, creativa y sostenida en el tiempo.

Esta actividad se plantea en coherencia con el diagnóstico previamente realizado, el cual evidenció la necesidad de fortalecer las habilidades comunicacionales del equipo, y responde a una estrategia que prioriza la sostenibilidad de los procesos comunicativos más

allá del acompañamiento técnico externo. La presentación utilizada para el taller se puede encontrar en anexos.¹¹



TALLER DE CREACIÓN DE CONTENIDO Y REDES SOCIALES

JUNIO 2025 MAXIMILIANO COSTÁBILE, MILAGROS JAUREGUI Y JOAQUÍN VILLAR

Fuente: Elaboración propia

8. Cronograma y Presupuesto

Se detalla a continuación el cronograma de elaboración del Plan Estratégico de Comunicación y las acciones realizadas a partir de este. También, una estimación del presupuesto necesario para llevar a cabo las acciones planificadas. Ambos elementos fueron diseñados considerando los recursos disponibles de la organización y los tiempos razonables para una ejecución efectiva.

¹¹ Ver Anexo D

8.1 Cronograma

Producto	Acción	2024	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
Plan Estratégico de Comunicación	Producción del PEC					
	Presentación del PEC a la organización					
	Definir objetivos junto a la organización					
Desarrollo del Branding para "La Otra Cara de la Juventud"	Productos realizados para actividad específica					
	Entregable de producto digital (Producto 1)					
Actualización de logotipos	Recopilar información para edición de logotipos					
	Selección de logotipos					
	Presentación a la organización (Producto 2)					
Taller de Creación de contenido	Recopilar información					
	Producción de material					
	Realización de taller en organización					
	(Producto 3)					

Fuente: Elaboración propia.

El cronograma para este trabajo se actualiza y se re-estructura luego de la primera etapa de intervención, en el año 2024. En esta primera etapa se obtiene como resultado el diagnóstico de comunicación, el antecedente más importante con el que se desarrolló este Trabajo de Grado. Como el cronograma detalla, también en el año 2024, se ejecutó el primer producto: el desarrollo de branding para "La Otra Cara de la Juventud".

En una segunda etapa, ya en el 2025 es que comienza la planificación y realización del presente Trabajo Final de Grado. Este proceso tuvo una duración de cuatro meses. Durante este tiempo, se realizó la producción del trabajo, el análisis y la ejecución de los dos productos faltantes.

Siguiendo el cronograma, en el mes 1 se inicia la producción del Plan Estratégico de Comunicación, el cual comienza a ejecutarse en el mes 2, después de ser validado por la organización.

Entre los meses 2 y 3 se lleva a cabo el segundo producto: la actualización de los logotipos. Por otro lado, en el mes 2 también comienza la planificación del tercer producto: el Taller de Creación de Contenido, el cual se realiza en el mes 4. Tras el taller se da por finalizada la intervención y la interacción entre la organización y el equipo de estudiantes.

8.2 Presupuesto

El presupuesto que se presenta a continuación contempla los costos estimados de acuerdo al mercado actual en Uruguay, actualizado a mayo de 2025. En este se incluye el servicio profesional brindado por parte de los estudiantes de la Facultad de Información y Comunicación, para la implementación y el seguimiento de los productos comunicacionales propuestos.

Dentro del presupuesto se consideran las horas destinadas a la elaboración y dictado del taller de creación de contenido y herramientas para el buen uso de redes sociales, así como también el costo asumido para la contratación de un diseñador gráfico profesional para la mejora y el rediseño del logo institucional de Luna Nueva y de los logos de sus proyectos: Mamboretá, Zumbador y Mandalas-Duplas-Itinerantes. También están contempladas las horas destinadas por parte del equipo, para la realización del primer producto comunicacional brindado a la organización, siendo este el desarrollo del branding para el evento "La Otra Cara de la Juventud" edición 2024, donde el equipo diseñó la construcción de una identidad visual en relación a la actividad. Los costos están expresados en Pesos Uruguayos.

Producto	Inversión
Desarrollo del Branding para "La Otra Cara de la Juventud" Diseño de material gráfico alineado con la identidad del evento.	\$ 2.100
Actualización de logotipos Servicio profesional de diseñador gráfico.	\$ 6.750
Taller sobre creación de contenido y uso de redes sociales Elaboración y dictado del taller.	\$ 6.000
Servicio profesional - 25 horas Acompañamiento para la implementación de los productos.	\$ 75.000
Total	\$ 89.850

9. Conclusiones

A lo largo del proceso de intervención desarrollado junto a Luna Nueva, se identificaron diversos desafíos propios de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente en lo referido a la gestión de la comunicación externa. La experiencia permitió constatar la relevancia de incorporar un enfoque estratégico y profesionalizado, articulado con los saberes adquiridos durante la formación universitaria.

Uno de los principales hallazgos se refirió a la ausencia de una planificación comunicacional integrada a la estrategia institucional, situación frecuente en organizaciones con fuerte presencia territorial y limitada disponibilidad de recursos. Esta carencia dificulta la sistematización de los procesos y reduce el impacto comunicativo de las acciones desarrolladas. La intervención buscó dar respuesta a esta necesidad, contribuyendo a ordenar y fortalecer la comunicación como eje transversal de gestión.

En este sentido, la ausencia de una planificación estratégica puede generar desajustes entre la identidad que la organización busca construir y la imagen que los públicos efectivamente perciben. Por tanto, resulta fundamental avanzar hacia una comunicación institucional coherente, que actúe como puente entre el ser y el parecer, favoreciendo así una imagen pública alineada con los valores, acciones y objetivos de Luna Nueva.

La imagen organizacional representa un activo intangible de gran valor para cualquier institución. Su construcción y sostenimiento requieren coherencia entre el decir y el hacer, así como una gestión cuidadosa de cada una de las acciones que se emprenden. No se trata solo de la apariencia externa o del discurso institucional, sino de la totalidad de experiencias que los públicos viven al interactuar con la organización. Por ello, cuidar y fortalecer la imagen no debe ser considerado un aspecto secundario, sino una dimensión estratégica que incide directamente en la confianza, la credibilidad y el vínculo con la comunidad.

En todo el proceso de intervención se han tenido en cuenta las falencias comunicacionales que reflejaba la organización. El análisis de la situación actual, junto con los objetivos y las oportunidades de mejora detectadas, derivó en una serie de acciones y productos comunicacionales diseñados para fortalecer la gestión institucional. Este trabajo

de grado implicó la realización de tres productos comunicacionales que buscaron mejorar significativamente como se plantea la comunicación externa de Luna Nueva.

De esta manera, la implementación del taller sobre redes sociales y buenas prácticas, representó una instancia clave de formación y conocimiento para quienes gestionan la comunicación digital de Luna Nueva. Más allá de los productos concretos diseñados, la apuesta estuvo en proporcionar herramientas y saberes para fortalecer las capacidades internas de la organización. Este enfoque busca, como se mencionó anteriormente, promover una comunicación autogestionada de parte de la organización, sostenible y coherente con su identidad. Es decir, la comunicación digital, pensada desde lo estratégico se consolida así como una herramienta muy importante para ampliar el alcance y reconocimiento de las acciones de Luna Nueva y profundizar su vínculo con la comunidad.

La construcción de una identidad visual no solo responde a una necesidad estética, sino que es una herramienta clave en la construcción de la imagen institucional. El proceso de rediseño de los logos de Luna Nueva y sus tres proyectos resultó mucho más que una actualización gráfica de estos, sino que se configuró como un proceso colectivo, involucrando a todos los equipos y respetando la identidad de estos. En este sentido, la imagen visual es una articulación entre los valores, modos de hacer y pertenencias. Brindarle a la organización este producto en específico, permitió plasmar visualmente su identidad institucional, tanto hacia afuera como hacia adentro, favoreciendo una comunicación más coherente de sus proyectos.

En este marco, la intervención por parte del equipo no solo apuntó a buscar herramientas para de alguna manera resolver problemas puntuales en cuanto a comunicación, sino que propuso bases para una gestión comunicacional más estratégica, transversal, y sostenible en el tiempo. Al incorporar justamente herramientas prácticas y criterios unificados en cuanto a estética, se buscó dejar capacidades instaladas que permanezcan en la organización y que además generen nuevas formas de entender y organizar la comunicación organizacional. De esta manera, el trabajo de grado no se limita a una entrega puntual, sino que aspira a ser un aporte para Luna Nueva desde una mirada comprometida con la transformación social.

Por último, es importante destacar la cooperación constante del equipo directivo de Luna Nueva, lo cual permitió cumplir con los plazos de trabajo y alcanzar los objetivos

propuestos. Se destaca como para la organización, la comunicación fue concebida como un eje fundamental y no un complemento en el desarrollo cotidiano de sus funciones.

9.1 Conclusiones de Parte del Equipo

En suma, la intervención y el trabajo que realizamos junto a Luna Nueva no solo nos permitió como equipo aportar específicamente a fortalecer su comunicación externa, sino que también representó una gran instancia de formación para el equipo. Nos permitió por primera vez interactuar con una organización de manera casi profesional en el ámbito de la comunicación y nos dio la oportunidad de poder poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera.

Esta experiencia sirvió para reafirmar y volcar los conocimientos obtenidos en cada una de las unidades curriculares del trayecto de Comunicación Organizacional, utilizando conceptos e ideas de cada una de ellas. Al mismo tiempo, el proceso de intervención nos acercó y ayudó a entender las realidades de las organizaciones sociales, sensibilizándonos y brindándonos la oportunidad de aprender con cada reunión, entrevista e intercambio.

Finalmente, este trabajo refleja la importancia de concebir la comunicación como una herramienta estratégica, en particular cuando se trata de organizaciones como Luna Nueva, que trabajan con un fuerte compromiso territorial y humano. Comprender cómo la comunicación puede ayudar a tener un mayor impacto en las acciones colectivas, es un aprendizaje que va más allá de lo académico y nos lleva a pensar mejor nuestro día a día.

Esperamos que los intercambios y aportes realizados a lo largo de este último año, sirvan de base para seguir desarrollando la comunicación en Luna Nueva y sigan acompañando todas sus metas y objetivos.

10. Referencias Bibliográficas

- Adrís, P. (2015). *Comunicación en instituciones: atravesamiento de participación y poder*. Artículo para la cátedra ADB, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Recuperado de <https://www.academia.edu/31896888>
- Alceste, M., Anzola, F. A., Castañeda, E. W., Cortez, D., Sanabria, E., & Welcker, H. (s.f.). *De la identidad conceptual a la identidad gráfica: la irrupción del logotipo*.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*. Editorial Universidad de La Sabana.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y metodología*. Paidós Educador.
- Barrios, A. L., Della Nave, A., Gaspar, A., & Martínez, D. (2023). *Diagnóstico y plan estratégico de comunicación para ANONG: La comunicación en el espacio común: Una estrategia colectiva*. Universidad de la República, Facultad de Información y Comunicación.
- Bastía, V., Moreira, V., Pesce, L., & Sarantes, M. (2024). *Aldeas Educa Uy: una plataforma educativa para abordar desafíos sociales y profundizar tu capacitación*. [Trabajo Final de Grado]. Universidad de la República Facultad de Información y Comunicación.
- Caines, J. (2010). *La observación participante en investigación cualitativa*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación de las instituciones*.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa*.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.
- Capriotti, P. (2021). *Dircom MAP. Dirección estratégica de comunicación. Bidireccional*.

Castells, M. (1996). *La sociedad red*. Alianza Editorial.

Celaya, J. (2008). *La empresa en la web 2.0: El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. Gestión 2000.

Chaves, N., & Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos*.

Chiavenato, I. (2006). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill.

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.

Costa, J. (2009). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*.

Feess, S. (Coord). (s.f.). Guía para la gestión de la comunicación de las instituciones. Una contribución de la Oficina Regional Andina. Brot für die Welt. Recuperado de Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación de las instituciones*.

Garrido, S. (2010) Conceptos de identidad e imagen corporativa en el ámbito institucional. *Convergências - Revista de Investigação e Ensino das Artes* , VOL III (5)

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay. (2022). *Aportes acerca del trabajo infantil*. <https://www.inau.gub.uy/institucional/documentos-institucionales/download/7814/122/16>

Kreps, G. L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos: Adison-Wesley Iberoamericana.

Kulik, D., Rovetta, F., & Varela, S. (2024). *La comunicación desde un abordaje innovador* [Trabajo Final de Grado]. Universidad de la República Facultad de Información y Comunicación.

Luna Nueva. (s.f.). *Instituto de Investigación Acción Educativa*. Recuperado el 20 de abril de 2025, de <https://www.lunanueva.org.uy/>

Pepe, M. I. (2011). *Identidad e imagen organizacional: Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años*. Universidad Católica del Uruguay.

Real Academia Española. (s. f.). *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). <https://dle.rae.es>

Restrepo, M. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional*. Signo y Pensamiento.

Rivero, R., Sabatín, F., & Silvera, V. (2024). *Cippus: Los desafíos de la comunicación como aporte a la gestión organizacional* [Trabajo final de grado]. Universidad de la República Facultad de Información y Comunicación

Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las organizaciones*. Barcelona: Paidós.

11. Anexos

[Anexo A: Diagnóstico Seminario Taller Comunicación Organizacional 2024](#)

[Anexo B: Presentación de diagnóstico y PEC.](#)

[Anexo C: Minuta de Reunión: presentación de diagnóstico y PEC](#)

[Anexo D :Presentación del Taller de Creación de Contenido y Redes Sociales](#)

[Anexo E: Producto comunicacional: Logotipos de los proyectos](#)