



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

Universidad de la República
Licenciatura en Comunicación

Montevideo, Uruguay

Desde adentro hacia el barrio: identidad, participación y comunicación estratégica de Barrios Saludables

Trabajo Final de Grado

2025

Bourdin, Emilia | 5.132.639-8 | emiliabourdingandara98@gmail.com

Pugh, Ian | 5.165.819-1 | ianpughlucheniuc@hotmail.com

Vázquez, Lucía | 5.229.216-4 | luliV2000@gmail.com

Zannier, Sofía | 4.769.808-8 | sofia.lotophoto@gmail.com

Tutora: Paola Papa | paola.papa@fic.edu.uy



Indice

[Indice](#)

[Lista de acrónimos](#)

[1. Resumen y palabras clave](#)

[2. Introducción](#)

[2. 1. Presentación de Barrios Saludables](#)

[2.2. Actores participantes de Barrios Saludables](#)

[3. Antecedentes](#)

[3.1. Diagnóstico de comunicación](#)

[3.2. Problemas y/o necesidades de comunicación](#)

[3.3. Definición de problemas](#)

[3.4. Preguntas y objetivos de investigación](#)

[3.5. Marco conceptual](#)

[3.6. Metodología](#)

[3.7. Análisis](#)

[3.8. Antecedentes del diagnóstico](#)

[4. Definición del problema](#)

[4.1. Preguntas de investigación](#)

[4.1.1. Pregunta general](#)

[4.1.2. Preguntas específicas de investigación](#)



5. Objetivos

5.1. Objetivo general

5.2. Objetivos específicos

6. Metodología

6.1. Realización del TFG

6.2. Realización del PEC

7. Marco teórico

7.1. Uso de la comunicación estratégica para un proyecto

7.2. La planificación estratégica, gestión y organización necesarias para el Plan Estratégico de Comunicación

7.2.1. Planificación estratégica para el PEC

7.2.2. Organización y gestión de la comunicación

7.3. La identidad visual a través del PEC

7.3.1. Gestión de la identidad e imagen

7.3.2. La importancia de los públicos en la gestión de la identidad

8. PEC

8.1. Análisis de la situación y generación de un diagnóstico de comunicación (actualización)

8.2. Objetivos de comunicación

8.3. Mensajes destinados a los públicos identificados

8.4. Canales, medios, acciones, actividades o tácticas

8.4.1. Generar documentación formal del proyecto

8.4.2. Establecer la identidad visual



[8.4.3. Realizar planificación mensual](#)

[8.4.4. Generar instancias mensuales de diálogo y evaluación de las actividades](#)

[8.4.5. Generar una herramienta o espacio de intercambio con la población](#)

[8.5. Cronogramas, presupuesto, indicadores y medios de verificación](#)

[8.5.1. Cronograma](#)

[8.5.2. Presupuesto](#)

[8.5.3. Indicadores y medios de verificación](#)

[9. Acciones ejecutadas](#)

[9.1. Establecer identidad visual](#)

[9.2. Generar una guía de comunicación con pautas de gestión](#)

[10. Conclusiones](#)

[11. Reflexiones personales](#)

[12. Referencias bibliográficas](#)

[13. Apéndices y anexos](#)



1. Resumen y palabras clave

El siguiente trabajo final de grado (TFG) se desarrolla en el marco de la práctica pre profesional que se realizó en el 2024, en el Seminario Taller de Comunicación Organizacional de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, con participación de APEX para la ejecución del proyecto Barrios Saludables, en el pueblo Santiago Vázquez. En primer lugar, los referentes de Barrios Saludables presentaron al equipo el proyecto, su objetivo de reactivar el pueblo a través de actividades y los problemas que surgen para la realización del proyecto. El equipo comenzó con la realización de entrevistas a diferentes coordinadores y participantes para hacer un análisis más profundo de los problemas de comunicación. Se realizó un diagnóstico de comunicación, con el objetivo de desarrollar y analizar las características del proyecto y sus necesidades comunicativas. De esta forma, se consiguió identificar a los actores involucrados; el problema central; desarrollar los objetivos del diagnóstico y hacer un análisis correspondiente a los problemas encontrados. A partir del resultado obtenido en el diagnóstico, se genera el Plan Estratégico de Comunicación (PEC), en el que se plantean las acciones que responden a los objetivos y necesidades encontrados. El PEC se realizó en colaboración con los referentes de la organización que coordinan el proyecto y, en conjunto, se decidió llevar a cabo dos acciones propuestas: el Manual de Identidad Visual y el Manual de Gestión de Comunicación. El propósito del PEC es generar herramientas para la gestión de la comunicación, permitiendo una coordinación mayor del proyecto y logrando una mejor proyección de la identidad visual hacia los vecinos de S.V. De esta forma, se pretende ayudar a conseguir los objetivos del proyecto: reactivar Santiago Vázquez y generar un sentido de pertenencia al pueblo.



Palabras clave: Barrios Saludables, Santiago Vázquez, gestión, comunicación, participación, identidad, estrategia.

Lista de acrónimos	
BS	Barrios Saludables.
SV	Santiago Vázquez.
IM	Intendencia de Montevideo.
CC Casa Pueblo	Centro Cultural Casa Pueblo.
PEC	Plan Estratégico de Comunicación.
TFG	Trabajo Final de Grado



2. Introducción

2. 1. Presentación de Barrios Saludables

El proyecto tiene como objetivo al pueblo Santiago Vázquez, cuya finalidad es fomentar el trabajo en conjunto entre vecinos e instituciones del entorno para mejorar el bienestar colectivo a través de acciones que impacten de forma positiva en la vida cotidiana de los residentes del pueblo. De esta forma, Barrios Saludables (BS) no solo propone la intervención física de los participantes, sino que impulsa un proceso de participación diversa orientado a transformar las condiciones de vida en el territorio, resaltando el valor de la identidad local, promoviendo el cuidado del entorno ambiental y fortaleciendo los vínculos comunitarios. El propósito de un “barrio saludable” es que los vecinos e instituciones trabajen en conjunto para mejorar el bienestar de los residentes. Se promoverán actividades, espacios, acciones y cambios que contribuyan a alcanzar este objetivo.

En el pueblo Santiago Vázquez, el proyecto surge a partir de la necesidad territorial del pueblo de reactivar la zona, a través de actividades que fomenten la integración y el sentido de pertenencia para los jóvenes y adultos que pasan la mayor parte de su vida profesional y educativa fuera de él.

En primer lugar, es necesario plantear que APEX es la organización que presenta BS y que el PEC se plantea para el desarrollo del proyecto. APEX y la IM son actores participantes del proyecto y, por lo tanto, son parte del público interno del mismo. De cualquier forma, tanto APEX como la IM son considerados actores clave del público interno, ya

que participan directamente en la planificación, gestión y desarrollo del proyecto. En este marco, el presente Plan Estratégico de Comunicación se plantea como una herramienta fundamental para acompañar y fortalecer el desarrollo del proyecto, facilitando la articulación entre los distintos actores involucrados y garantizando una comunicación clara, coherente y efectiva que contribuya al logro de los objetivos propuestos.



2.2. Actores participantes de Barrios Saludables

Como su nombre lo indica, es un proyecto con fines sociales y comunitarios, no una organización en sí misma, por lo que el público es amplio y diversificado. Está integrado, como se señaló, por diferentes organizaciones que colaboran entre ellas para el desarrollo del proyecto, proponiendo y organizando actividades. En un comienzo, el equipo logró contactar con los principales coordinadores del proyecto y de allí se realizó una lista de quienes participan o podrían participar en futuras actividades. Se encontró que había varias personas involucradas, y que se comunicaban a través de canales como whatsapp para organizar las actividades que se proponían, así como ellos mismos se encargaban de la difusión de las invitaciones a las actividades. También, la IM publicó a través de su página web algunas jornadas de actividades en el marco del proyecto, y realizó actividades con integrantes del sector de salud de la institución para cumplir determinados objetivos de salud y limpieza en el pueblo, invitando a otras personas claves para el desarrollo de las actividades: el alcalde del Municipio A, integrantes de la casa cultural de SV, entre otros representantes.

Por otro lado, se encontró dificultades para encontrar a sus participantes y a su público por la cantidad de personas involucradas. También, al no tener una estructura jerárquica, fue necesario utilizar diferentes herramientas diferentes a un organigrama clásico, para adaptarse al proyecto. En este caso, se utilizó un mapa de actores que permite visualizar y delimitar a quienes participan en la coordinación del proyecto.

Actualmente, BS se encuentra sin avanzar debido a los cambios que surgen en la IM por el año electoral, que afecta el desarrollo del proyecto ya que es una de las organizaciones coordinadoras. Sin embargo, recientemente, se hizo un encuentro con los actores participantes del APEX y vecinos referentes del CC Casa Pueblo, en el cual se plantea la necesidad de una gestión adecuada de la comunicación interna y externa de las actividades del proyecto, conjuntamente con una mejora en la coordinación y, además, concretar una identidad visual a través de una guía de pasos para conseguirla a partir del diagnóstico realizado.



3. Antecedentes

3.1. Diagnóstico de comunicación

Este Trabajo de Grado se aborda a partir del diagnóstico de comunicación realizado al Proyecto BS del APEX, en conjunto con la Intendencia de Montevideo, en el marco del Seminario Taller de Trabajo de Grado en Comunicación Organizacional, durante el año 2024. De este primer acercamiento a la organización, surge el diagnóstico de comunicación (Anexo —), en el cual se indaga acerca de los procesos de comunicación y coordinación, así como también sobre la percepción de la comunidad al respecto del proyecto.

3.2. Problemas y/o necesidades de comunicación

En el proceso de elaboración del diagnóstico, se detectaron varios problemas, muchos de los cuales eran consecuencia unos de otros, por lo que se decidió realizar un árbol de problemas como una de las primeras técnicas para poder ordenar las problemáticas y trabajar sobre aquellas que fueran las más relevantes.

3.3. Definición de problemas

El diagnóstico identificó una serie de problemas estructurales que obstaculizan el funcionamiento del proyecto:

- **Falta de planificación estratégica en comunicación**, sin objetivos ni documentos institucionales que orienten su desarrollo.
- **Escasa coordinación entre actores**, sin roles definidos ni instancias regulares de reunión.
- **Difusión informal de actividades**, predominantemente mediante WhatsApp, lo que dificulta llegar al público joven.



- **Falta de identidad visual y comunicacional**, sin logo, colores ni narrativa institucional definida.
- **Falta de protocolos y criterio de trabajo**, atribuida a la falta de canales efectivos de comunicación.

3.4. Preguntas y objetivos de investigación del diagnóstico

El diagnóstico orientó su análisis a través de una pregunta principal: *¿Cómo es la comunicación interna y cómo se relaciona con la identidad del proyecto Barrios Saludables?* A partir de allí, se establecieron objetivos específicos vinculados a la descripción de la comunicación entre actores, la identificación de su impacto en la identidad del proyecto y la forma en que esto incide en la participación comunitaria.

3.5. Marco conceptual

El marco teórico se estructuró en torno a tres ejes: la definición de proyecto social, los procesos de comunicación interna y externa, y la relación entre identidad e imagen organizacional. Se trabajaron conceptos de autores como José Arocena, Paul Capriotti, Mariluz Restrepo, Joan Costa, Roberto Martínez Nogueira, Alejandra Brandolini y la FAO, principalmente. Estas perspectivas conceptuales permitieron entender a BS como una construcción colectiva donde la comunicación interna se convierte en pilar para la articulación, la identidad y la proyección pública del proyecto.

3.6. Metodología

Se optó por una metodología cualitativa de carácter exploratorio y descriptivo, combinando entrevistas en profundidad, observación participante, análisis documental y un sondeo de opinión. Se construyó un mapa de actores para visualizar la naturaleza informal y colaborativa del proyecto. También se analizaron redes sociales y se identificó la ausencia de medios propios para la difusión institucional del proyecto. Por último, se utilizó una técnica cuantitativa como es el sondeo de opinión.



En base a esta exploración, se realizó la construcción del mencionado árbol de problemas y, en su análisis se puede visualizar la necesidad de establecer un marco de acción unificado que defina, claramente, tanto los roles, como las relaciones entre los actores, además de fomentar instancias de coordinación y comunicación efectiva.

Para llevar a cabo el diagnóstico, se consideraron 4 dimensiones principales, que surgen de los principales problemas que presenta el proyecto: Comunicación Interna, Conocimiento del proyecto en la población, identidad difusa y Falta de protocolos, las cuales fueron verificadas a través de las herramientas antes mencionadas en la metodología. A partir de estas, para poder llevar adelante dicha investigación, se han definido categorías, indicadores y medios de verificación.

3.7. Análisis

El análisis se centró en tres dimensiones: comunicación interna y coordinación, identidad e imagen, y participación. En cada una de ellas, se hizo un análisis detallado de cada punto que el equipo encontró importante para profundizar.

Comunicación interna y coordinación entre actores

En el análisis, se concluyó que hay una falta de espacios de articulación y coordinación, uso exclusivo de WhatsApp como canal, y ausencia de una estrategia clara para alinear esfuerzos.

1. Frecuencia de reuniones internas:

- Hay pocas reuniones y no hay un grupo de whatsapp específico del proyecto que genere organización, solo uno general del pueblo.
- Las actividades son aisladas, sin conexión estratégica entre ellas.
- La comunicación es informal y es poco planificada.
- Si bien la Intendencia de Montevideo realizó reuniones iniciales con cierta planificación, no se mantuvo la frecuencia de las mismas.

2. Percepción de que las opiniones son escuchadas



- Se perciben problemas con la difusión de actividades: anuncios tardíos, falta de materiales listos para difundir y dificultad para adaptarlos a diferentes medios.
- Los eventos se cancelan si la asistencia que se pretende es baja.
- Hay una coincidencia general entre los actores que organizan el proyecto en que la comunicación interna debe mejorar.

3. Participación de todos los actores

- Se realizó un sondeo de opinión en el cual hubo baja respuesta por parte de quienes organizan el proyecto como de los vecinos de SV, lo que indica poco interés o desconocimiento de las actividades.
- Casa Pueblo, el centro cultural, es vista como referente principal, más que los coordinadores oficiales.
- Las actividades académicas organizadas por la Intendencia no tienen la misma asistencia de los vecinos que las actividades recreativas mayormente hechas por Casa Pueblo.
- El contexto electoral y la falta de información clara sobre los espacios de reunión, provocó la detención de las actividades.
- Falta de lugar fijo para coordinar y de un flujo constante de información entre actores, como podría ser la biblioteca.

Identidad difusa del proyecto

En esta sección, se analizó que no hay una identidad visual sólida que diferencie al proyecto, lo que afecta su visibilidad y reconocimiento entre los vecinos de SV.

1. Identificación del público con el proyecto

- No hay documentación oficial con la misión y visión compartida entre todos los actores organizadores.
- Según la IM, el proyecto se integra dentro de “Montevideo más verde”, lo que le saca la autonomía de otros proyectos de la IM.
- Algunos grupos (como mujeres de Casa Pueblo, las cuales realizan varias actividades importantes) se identifican más con su propia organización que con BS.



En este apartado, también se analiza por separado la **comunicación externa** del proyecto y se observa que: la comunicación al público es irregular y mayormente informal (WhatsApp y boca a boca); se reconoce el apoyo de municipio e Intendencia, pero sin estrategia planificada. Según la bibliografía utilizada, el análisis indica que la comunicación improvisada tiene bajo impacto y no es sostenible, por lo que se identifican los problemas del proyecto..

2. Frecuencia de uso de la identidad visual

- El APEX sí mantiene coherencia visual en redes, pero no publica sobre BS.
- No hay contenidos específicos del proyecto en redes, lo que dificulta su visibilidad.
- WhatsApp es preferido por los vecinos y que se suele utilizar con frecuencia entre ellos, pero se recomienda incluir redes sociales como Instagram y Facebook para un mayor alcance.

3. Falta de identidad visual: Los flyers y materiales siguen la estética de la IM o de APEX, pero sin un diseño propio de BS para que se identifique con mayor facilidad. Esto provoca que las actividades parezcan de otros proyectos.

Participación de la comunidad local

Finalmente, se decidió incluir a la participación de los vecinos de SV como una parte crucial para la realización de un proyecto con las características de BS. Por lo tanto, la baja integración de vecinos, especialmente jóvenes, compromete el alcance y sostenibilidad del proyecto.

- Como SV funciona como “barrio dormitorio”, con poca infraestructura educativa y laboral, se reduce el sentido de pertenencia.
- La falta de estrategia de comunicación y de identidad clara reduce la asistencia.
- El desinterés comunitario puede estancar el proyecto y afectar su sostenibilidad en el tiempo.
- El sondeo de opinión revela que los vecinos tienen interés en que se generen actividades deportivas accesibles y formación profesional en el propio barrio.
- Grupos como el centro esquinero tienen jóvenes activos, pero están por fuera del marco de actividades de BS.



- Hay necesidad de coordinar con otros actores locales para sumar esfuerzos y no duplicar actividades.
- La participación actual está concentrada en grupos pequeños (mujeres, adultos mayores), sin integración de todos los sectores.

Se llegó a una conclusión global en la cual se demuestra que hay una falta de coordinación interna, de identidad clara y comunicación estratégica que afecta que el proyecto funcione de forma efectiva para lograr sus objetivos. Para que el proyecto funcione, se requiere un plan de comunicación formal tanto interna como externa, pero a la vez definir la identidad visual y las estrategias de participación comunitarias, las cuales deben ser escuchadas para involucrar activamente a los vecinos. Se deben realizar estos cambios para que BS pueda alcanzar sus objetivos.

Se constató que las reuniones internas son esporádicas y que no incluyen a todos los actores; que la comunicación se da mayoritariamente por canales informales, y que no existen mecanismos de retroalimentación ni protocolos compartidos. La falta de una identidad visual y discursiva clara impide diferenciar al proyecto de otras iniciativas similares, lo que contribuye a la baja visibilidad entre la población. Asimismo, se observó una distancia entre las actividades propuestas y los intereses del público joven, con escasa representación de este grupo, en particular, en las instancias organizativas.

3.8. Antecedentes del diagnóstico

El diagnóstico de BS toma como referencia tres trabajos finales de grado de la Licenciatura en Comunicación de la Universidad de la República. El primero es el trabajo sobre la Organización de Usuaris y Usuarios de Salud del Oeste (OUSO), en el cual se identifican problemáticas similares en torno a la comunicación interna, la participación y la identidad debilitada. Este antecedente resulta especialmente pertinente dado que se desarrolla en el mismo territorio (Municipio A) y comparte la noción de salud como un bienestar integral.

El segundo antecedente es el trabajo sobre el Hospital Escuela del Litoral “Galán y Rocha”, del que se retoman metodologías como el uso de cuestionarios a través de formularios digitales, y se comparte el diagnóstico sobre la prevalencia de canales informales (como



WhatsApp) por encima de los formales. Finalmente, se incorpora el trabajo sobre el programa *Sentidos*, también vinculado a APEX, y orientado a adolescentes en el oeste de Montevideo. Este proyecto presenta coincidencias con BS en cuanto a su concepción territorial y su abordaje desde una perspectiva comunitaria.

Estos antecedentes permitieron sustentar teórica y metodológicamente el diagnóstico realizado, así como contextualizar las problemáticas encontradas dentro de una dinámica más amplia del trabajo comunitario y los desafíos comunicacionales en proyectos sociales de base territorial.

4. Definición del problema

Desde la realización del diagnóstico en 2024, el proyecto BS se ha visto afectado por el contexto político actual. El reciente cambio de gobierno ha generado una reestructura dentro de la Intendencia de Montevideo, lo que ha implicado una pausa temporal en la continuidad del proyecto. Al momento de esta actualización, el equipo se encuentra a la espera de la asignación de nuevos cargos y de la redistribución presupuestal, por lo que no es posible confirmar si el proyecto continuará, ni en qué modalidad o con qué recursos.

La principal problemática que se encuentra en el proyecto es la identidad difusa que tiene entre sus actores internos y el público externo al que se pretende llegar con las actividades. Esta falta de definición clara se traduce en la baja visibilidad del proyecto, lo que dificulta que sea reconocido por la población de SV, así como en la ausencia de una imagen unificada que represente sus valores, objetivos y las acciones que tomará para realizar los objetivos. En el diagnóstico, como se ha indicado antes, se detectó que no existe un logo o un estilo de comunicación que permita asociar fácilmente las actividades de BS, lo que puede generar confusión entre los vecinos, e incluso entre los actores involucrados en su coordinación. Además, no tiene canales de comunicación propios, como pueden ser redes sociales, lo que permitiría un mayor alcance a diferentes franjas etarias de la población y una mejor gestión de la difusión. Esto genera, además, que no se diferencien las actividades realizadas por el Municipio A, o por el APEX, ni cuáles corresponden efectivamente a SV y cuáles a toda la zona oeste de Montevideo.



La situación también afecta la comunicación interna de BS, siendo que todavía no hay una estrategia consolidada para gestionar la comunicación entre sus coordinadores principales. De hecho, el grupo de coordinadores parece haberse diluido y pocos están pudiendo concentrarse en el proyecto, mientras que la utilización de un espacio en común como es la Biblioteca del pueblo, todavía está en pausa.

Es a partir de lo mencionado que, en el presente TFG, se realiza el Plan Estratégico de Comunicación, con el propósito de abordar la problemática de la identidad institucional difusa de BS, mediante el diseño de herramientas de gestión comunicacional que ayuden a la concordancia y unidad en sus mensajes, generando una coherencia visual, discursiva y operativa para el proyecto. El PEC pretenderá establecer una identidad clara y reconocible, para poder compartirla entre los distintos públicos, reforzando el sentido de pertenencia entre coordinadores y el valor del proyecto para SV entre sus vecinos. Se busca responder al objetivo general del trabajo final del PEC y los objetivos específicos.

Frente a este escenario, y en acuerdo con las coordinadoras del proyecto, se definió que las acciones de comunicación propuestas en este Trabajo Final de Grado fueran diseñadas de forma tal que también pudieran ser útiles y aplicables a futuros proyectos con características similares dentro del territorio, o en el marco de políticas públicas de salud y comunidad. Esta decisión permite garantizar la sostenibilidad y adaptabilidad de los aportes realizados.

4.1. Preguntas de investigación

4.1.1. Pregunta general

¿De qué manera el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación puede contribuir a fortalecer y potenciar la identidad del proyecto Barrios Saludables, consolidando su imagen?

4.1.2. Preguntas específicas de investigación

- ¿Cómo definir la identidad visual del proyecto Barrios Saludables para consolidar su imagen?



- ¿Qué herramientas de comunicación podrían optimizar la organización y gestión interna del proyecto Barrios Saludables?
- ¿Cómo puede contribuir la retroalimentación entre los coordinadores del proyecto Barrios Saludables y los vecinos del pueblo Santiago Vázquez para fomentar su fidelización?

5. Objetivos

5.1. Objetivo general

Diseñar un Plan estratégico de comunicación que contribuya a fortalecer y potenciar la identidad del proyecto Barrios Saludables con el propósito de consolidar la imagen del proyecto en su público.

5.2. Objetivos específicos

- Definir la identidad visual de Barrios Saludables para consolidar su imagen
- Generar herramientas estratégicas que optimicen la organización y gestión del proyecto Barrios Saludables .
- Generar la fidelización de los vecinos del pueblo de Santiago Vázquez con la retroalimentación con los coordinadores del proyecto Barrios Saludables.

Objetivos Específicos	Acciones
-----------------------	----------



Consolidar e internalizar la identidad visual de Barrios Saludables.	Elaborar manual de identidad visual.
	Diseñar un logo para el proyecto.
	Utilizar el logo en la difusión de las actividades.
Proponer y generar herramientas estratégicas que optimicen la organización y gestión del proyecto.	Elaborar una guía de gestión con pautas de comunicación.
	Plantear instancias de intercambio y planificación entre los responsables del proyecto BS.
	Realizar un modelo de calendario de planificación de actividades.
Generar la fidelización del público a través de la retroalimentación con los coordinadores.	Elaborar una sección de comunicación externa en la guía de gestión.
	Proponer una herramienta para la retroalimentación con los vecinos.
	Fomentar el uso de redes sociales para intercambio.

6. Metodología

6.1. Realización del TFG

El presente TFG se generó a partir del análisis y desarrollo que se realizó en el diagnóstico de comunicación organizacional del proyecto BS. A comienzos de 2024, después de conformar el equipo de trabajo y elegir la organización con la cual se trabajaría, se definió el



tipo de investigación que sería necesario realizar. En este caso, teniendo en cuenta las características del proyecto, de la organización, de los actores y públicos involucrados, y a través de, también, la definición del problema principal, se definió una investigación de abordaje cualitativo, con un enfoque exploratorio y descriptivo sobre el proyecto en Santiago Vázquez. Para esto, se utilizarían herramientas cualitativas y una técnica cuantitativa para recolectar datos no representativos sobre la población de SV.

Para llegar a la completa realización del diagnóstico, se consideró relevante utilizar diferentes métodos de investigación: entrevistas en profundidad, observación participante, análisis de redes sociales y canales de comunicación, análisis documental, y un sondeo de opinión no representativo. En las diferentes instancias, el equipo se involucró para recopilar toda la información necesaria y lo más abarcativa posible en cuanto al proyecto, logrando establecer preguntas adecuadas como en el caso de las entrevistas, y manteniendo el rol de observador en las reuniones sobre el proyecto a las que se pudo asistir. Las entrevistas fueron semiestructuradas para que el entrevistado tenga la posibilidad de explayarse en lo que se necesita recolectar. Batthyány y Cabrera (2011) justifican este hecho, confirmando que estos métodos tienen un rol fundamental del investigador en la participación para recopilar la información, rol que se adoptó al comienzo de la investigación.

Asimismo, otra herramienta utilizada a partir de los datos obtenidos fue un mapa de actores para identificar a las personas y organizaciones vinculadas al proyecto. Asimismo se realizó un árbol de problemas para identificar y visualizar correctamente el problema principal del proyecto BS. La elección de este tipo de abordaje se debió a la utilidad y ventajas que posee para un tipo de investigación descriptiva y exploratoria. De esta forma, el TFG se centró en los resultados obtenidos en el diagnóstico previo y en las acciones que se describieron.

Se tomó en cuenta lo que explica Aljure (2015), quien habla de que para establecer los objetivos de comunicación se debe tener relación con los objetivos de la organización y, a su vez, habla de que deben ser cuantificables y específicos, a la vez que medibles. Por esta razón, se utilizaron ambas técnicas, tanto cualitativas, como cuantitativas, para la utilización de datos, aunque las muestras no sean representativas en su totalidad.



Al mismo tiempo, en relación con lo que plantea el autor sobre los objetivos de comunicación, Aljure (2015) también habla de que estos objetivos deben tener un plazo para su ejecución y deben ser posibles de ser realizados.

En el caso del TFG, después de tener el análisis del diagnóstico, se establecieron acciones a ejecutar en base a los resultados. En los resultados, se describieron acciones y herramientas para llevar a cabo un correcto desarrollo del proyecto BS. De esta forma, se programó una reunión presencial con los organizadores principales del proyecto, es decir, con

los representantes de cada sector: la referente de APEX, la referente del sector de territorio de APEX, los representantes del sector de salud de la IM, y se comunicó también a los referentes de SV, específicamente, a la referente del CC Casa Pueblo y al ex alcalde del municipio A, quien había sido parte de las entrevistas a profundidad y estaba enterado del proyecto. En la reunión, se presentaron los resultados del análisis de todos los datos obtenidos, las acciones y las herramientas que se sugieren, explicando que las acciones tienen como objetivo la realización del proyecto y se alinean, a la vez, con los objetivos mismos del proyecto.

Además se pudo hacer una actualización del estado actual del proyecto a través de algunas preguntas realizadas semiestructuradas. Finalmente, durante la reunión el equipo, se presentaron dos acciones para ejecutar, en base a las necesidades actuales del proyecto y con la aprobación de los coordinadores del mismo. Esas acciones serán las que se desarrollen en la realización del PEC.

6. 2. Realización del PEC

A partir del resultado obtenido en el diagnóstico, y de comenzar el TFG, se generó el “Plan Estratégico de Comunicación”, donde se plantean las acciones que responden a los objetivos y necesidades encontrados. El PEC se realizó en colaboración con los referentes de la organización que coordinan el proyecto y, en conjunto, se decidió llevar a cabo dos acciones propuestas: el “Manual de Identidad Visual” y el “Manual de Gestión de Comunicación”.

El propósito del PEC es generar herramientas para la correcta gestión de la comunicación, permitiendo una coordinación mayor del proyecto y lograr una mejor proyección



de la identidad visual hacia los vecinos de SV. De esta manera, se pretende ayudar a lograr los objetivos del proyecto: reactivar Santiago Vázquez y generar un sentido de pertenencia al pueblo.

Para seguir un marco metodológico, además de utilizar herramientas de metodologías cuantitativas, como la entrevista o la observación participante, para el PEC se trajo nuevamente el texto de Aljure (2015), en el cual se describe una serie de pasos en el procedimiento metodológico del PEC:

- 1) Análisis de la situación: buscar toda la información base necesaria, identificando el estado actual para plantear un plan de comunicación con “enfoque estratégico”.
- 2) Análisis FODA: es una síntesis de la información anterior para identificar lo más relevante.
- 3) Definición de objetivos: definir los objetivos de comunicación que justifican el PEC.
- 4) Definición de públicos: identificarlos, clasificarlos y priorizarlos.
- 5) Definición de mensajes: especificados por cada público en relación con la realidad de la organización.
- 6) Definición de un plan de acción o plan táctico: plantear herramientas y tácticas acordes.
- 7) Definición de indicadores.

La primera etapa se desarrolló durante el diagnóstico y se integraron al PEC para su realización. Se utilizaron herramientas con métodos mixtos, como la entrevista en profundidad y el sondeo de opinión y, finalmente, durante el análisis, se realizó un relevamiento de información para distinguir los puntos más importantes.

Fortalezas y Debilidades

Hecho, situación o circunstancia relevante	Consecuencia	Fortaleza o Debilidad	Impacto para la organización. Alto – medio - bajo



Definición de “barrio saludable” en contexto del proyecto	Se entiende la idea de que es un barrio saludable para una proyección de los objetivos del proyecto	Fortaleza	Medio
Gestión de la comunicación de las actividades, utilización de redes sociales para el proyecto	Poca comunicación y gestión de las actividades en el pueblo y entre organizadores	Debilidad	Alto
Interés de los vecinos en actividades recreativas en SV	Los vecinos asisten poco a las actividades	Debilidad	Medio
Espacios físicos para la realización de actividades	Variada disponibilidad de lugares para realizar actividades	Fortaleza	Alto
Horarios de los vecinos en el pueblo SV para asistir a las actividades	Las actividades realizadas en horarios poco favorables para la vida laboral y escolar de los vecinos	Debilidad	Medio



Amenazas u Oportunidades

Hecho, situación o circunstancia relevante	Consecuencia	Amenaza u Oportunidad	Impacto para la organización. Alto – medio - bajo	Plazo en que impactará Corto – medio - largo
Falta de identidad visual del proyecto	No hay visualización del proyecto entre organizadores y vecinos de SV	Amenaza	Alta	Corto
Falta de herramientas para la correcta gestión de la comunicación del proyecto	No hay organización para las actividades y los vecinos no se enteran	Amenaza	Alta	Corto
Visualización del proyecto por	Los vecinos no conocen del	Oportunidad	Media	Largo



parte de los vecinos de SV	proyecto ni sus beneficios por el momento			
Falta de presupuesto dirigido hacia el proyecto	Viabilidad del proyecto	Amenaza	Alta	Corto
Participación de otras organizaciones y equipos de trabajo con los mismos intereses	Se puede generar una red de contactos para atraer más participantes a realizar actividades	Oportunidad	Media	Medio

Los datos se relevaron en el sondeo de opinión y en las entrevistas realizadas¹ durante la fase del diagnóstico y en la actualización del mismo, cuando el equipo realizó la reunión con los referentes del proyecto en el ÁPEX.

A partir del análisis FODA y las tablas que se registraron, se puede visualizar la incidencia de los hechos que son las fortalezas y las debilidades del proyecto. El análisis se hizo a raíz de lo planteado por los organizadores y los vecinos de SV.

7. Marco teórico

Para el Plan Estratégico de Comunicación de Barrios Saludables es necesario traer los conceptos de comunicación y planificación estratégica para luego desglosar el Plan Estratégico de Comunicación de Barrios Saludables.

¹ Véase el análisis en el diagnóstico, pág 33.



7.1. Uso de la comunicación estratégica para un proyecto

En primer lugar, se reitera la importancia de la comunicación como una herramienta clave para la transformación y validación de cualquier organización. En *Comunicación para la dinámica organizacional*. Signo Y Pensamiento, Restrepo (1995) explica que es necesario entender la comunicación ya que atraviesa todos los aspectos de la organización, dado que las acciones de comunicación son las bases de la construcción de la identidad y de la cultura organizacional, por lo tanto, repercute en la proyección de su imagen.

Por otro lado, pero en la misma línea, Arocena (2010) menciona la organización humana, en donde se genera una cultura organizacional por los valores, normas e ideas que se van formando a través de las relaciones humanas dentro de ella. Es así que el individuo que participa se ve afectado por la cultura organizacional y obtiene un sistema de representaciones que lo hace identificarse dentro de ella.

En relación con ambos autores, para la creación del PEC en BS se entiende que la identidad visual del proyecto es esencial para que el público se involucre con el mismo de manera integral. También, para que los actores que son parte de su organización y coordinación puedan visualizar una identidad propia que represente los valores y la misión del proyecto en Santiago Vázquez, y transmitirlo a través de acciones al público que se pretende llegar. Por lo tanto, la comunicación de los valores a través de la identidad visual sigue siendo clave para BS.

Por otro lado, Uranga (2004) habla de los “procesos comunicacionales” y de que “se apoya sobre todo en las relaciones y en las interacciones entre los sujetos que son actores de la misma” (p.5). En el caso del proyecto, una estrategia de comunicación permitirá un plan de comunicación que genere la visualización de la identidad de Barrios Saludable tanto al público interno como externo.

Al mismo tiempo, según Calandria (2018):

La comunicación estratégica en las instituciones tiene como función articular dos dimensiones básicas del quehacer organizacional. Por un lado, reforzar la construcción



de una identidad institucional (actitudes, valores, cultura) y, por otro lado, contribuir al posicionamiento y visibilidad de la imagen institucional. (p.)

Nuevamente, en el caso de BS, se propone la comunicación estratégica para ayudar a generar una identidad del proyecto entre las instituciones que participan de ella y el público, destacando las actitudes y valores que ya están establecidos, pero no se han desarrollado por completo en conjunto como equipo para hacer avanzar el proyecto. Además, la creación de una identidad visual colabora al posicionamiento y visibilidad del proyecto entre los públicos a quienes se dirigen las actividades y, también, entre los mismos participantes quienes organizan.

7.2. La planificación estratégica, gestión y organización necesarias para el Plan Estratégico de Comunicación

7.2.1. Planificación estratégica para el PEC

Según Aljure (2015), la planificación estratégica es un proceso centrado en examinar la situación, definir los objetivos de comunicación, determinar procesos, canales, estrategias y acciones operativas necesarias, así como los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. También, incluye identificar los mecanismos e indicadores para evaluar y supervisar la gestión y el impacto de la comunicación. Es a través de la planificación estratégica que se genera el Plan Estratégico de Comunicación (PEC).

En el texto se hace énfasis en la importancia del PEC para que los objetivos de la organización se cumplan y que la visión y misión de la organización se puedan materializar en sus integrantes a través de sus acciones.

En el caso de BS, el Plan Estratégico de Comunicación busca contribuir con los coordinadores del proyecto para lograr sus objetivos de generar más actividades dentro de Santiago Vázquez y atraer al público joven que se busca mantener en el pueblo. De esta forma, se conseguirá también la realización de la misión y visión del proyecto, a través de la búsqueda de la identidad visual del mismo.



7.2.2. Organización y gestión de la comunicación

Por otro lado, Martínez Nogueira (1998) en su texto *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*, habla del “modelo de organización” y el “modelo de gestión” en los proyectos sociales, como es el caso de BS. Mientras que el primer modelo se entiende como la asignación de roles y responsabilidades, y la toma de decisiones, el proceso de coordinación, y marco normativo; el modelo de gestión se centra en las formas de funcionar el proyecto, la administración de recursos, como enfrentar las circunstancias cambiantes, la innovación, etc. Se relacionan entre ellos de manera que:

El modelo de organización provee el marco para la acción, la gestión es la acción misma. (...) De esta relación se deriva la afirmación de la necesidad de coherencia y de correspondencia entre esos planos. La probabilidad de que las acciones que se ejecuten y sus resultados se acerquen a las metas postuladas será función de la existencia de esa coherencia o correspondencia. Su ausencia llevará a tensiones y distorsiones, con consecuencias severas sobre la eficiencia, eficacia y legitimidad de los proyectos. (p.14).

Asimismo, según Uranga (2004) habla de la comunicación y de la gestión como dos procesos que van de la mano, siendo que la gestión habla de la organización y cómo las elecciones que se toman sobre la comunicación generan la modalidad de gestión.

En BS se considera la importancia de la gestión de la comunicación de forma eficaz para la realización de sus objetivos, y se toma como base el contenido del proyecto en Santiago Vázquez pero que aplica para un proyecto social en general. De esta forma se junta la idea de que la coherencia entre los modelos de organización y gestión proveerá la identificación correcta del proyecto a través, generando una identidad clara entre los coordinadores participantes del proyecto y entre los vecinos que se pretende que disfruten de las actividades.

Nuevamente, es necesario destacar que Aljure (2015) habla de que el plan de acciones unificado es la estrategia que permite lograr un objetivo. Al mismo tiempo, Capriotti (2009) dice que la estrategia establece el carácter de los objetivos, además de que orientan las acciones para lograr esos objetivos y las metas finales de la organización, y en este caso del proyecto.



La gestión y la organización, planificadas a través de una estrategia de comunicación van de la mano para escribir el Plan Estratégico de Comunicación para Barrios Saludables.

7.3. La identidad visual a través del PEC

La identidad y la imagen de una organización son conceptos que se incorporan desde lo institucional, sin embargo, es posible que sean aplicados en el proyecto BS considerando su objetivo social, ya que se encontró como principal indicio del problema la identidad difusa del proyecto. Por lo tanto, es esencial traer el concepto de imagen que comparten diferentes autores.

7.3.1. Gestión de la identidad e imagen

En *Imagen corporativa en el siglo XXI*, Joan Costa (2001) habla de la esencia de la empresa y la define como su “identidad”, ya que la distingue de otras, y está formada por los elementos objetivos y subjetivos de la organización. La identidad causa una imagen, una representación mental de la empresa en el público, por lo que se relacionan entre ellas. Afirma que la gestión de la comunicación y de la identidad está implicada en la construcción de la imagen.

De esta forma, se interpreta que la gestión estratégica de la comunicación tiene entre sus objetivos la organización y visualización de la identidad organizacional, como la creación de su imagen, por ende, la identidad visual que se generará en el público interno como externo.

Etkin y Schvarstein (1989), confirman que el público percibe la identidad de una organización a través de una imagen, que no solo dependerá de la individualidad de quien la perciba, sino también de la gestión de las actividades que realice la organización.

También, Restrepo (1998) señala la importancia de la comunicación ya que los procesos y las acciones de comunicación son parte de la formación de la identidad y cultura. Es así que en el proyecto BS es necesario gestionar la comunicación y alinear su gestión con la identidad visual para la identificación del proyecto.



Además, Capriotti (2013) en el texto *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, se habla de la importancia de la identidad visual y de que se establezca una estrategia para la comunicación de la imagen en los públicos:

Si reconocemos la creciente importancia estratégica de la Imagen Corporativa en el éxito de una organización, se hace necesario realizar una actuación planificada y coordinada para lograr que los públicos de la compañía tengan una Imagen Corporativa que sea acorde a los intereses y deseos de la entidad, que facilite y posibilite el logro de sus objetivos. (p. 135).

En el texto *Identidad e imagen organizacional*, Ana Inés Pepe (2011) habla de la identidad como un concepto que no se puede determinar solo, si no que conlleva una interrelación entre “outsiders e insiders”, por lo que la “imagen externa construida” en los públicos resulta ser clave en el proceso de cambio de identidad. A su vez, la autora habla de que esa “imagen externa construida”:

(...) representa cómo un empleado piensa que los actores externos (outsiders) ven a su organización y, por lo tanto, cómo lo ven como miembro de ella. Esa percepción puede ser el resultado de las opiniones de los grupos de referencia, el boca a boca, la publicidad, la información externa controlada por la compañía y la información que circula internamente. (p.5).

Joan Costa (2001) habla de la identidad de una empresa como su “ADN”, por lo que es lo que la distingue de otras. Refleja la originalidad de la organización ya que se forma por elementos como la estructura, productos y servicios, así como de las percepciones y emociones que generan en el público.

En Barrios Saludables, la identidad visual es esencial para la identificación del proyecto entre los demás proyectos realizados por el APEX y la IM, de forma que es importante generar una identidad visual a través del PEC y lograr una gestión apropiada de la misma, para que se proyecte esa identidad en los vecinos de Santiago Vázquez. De esta forma, es importante desarrollar conceptos de autores que traigan la problemática de los públicos para visualizar la relación que tiene con la identidad del proyecto.



7.3.2. La importancia de los públicos en la gestión de la identidad

La relación con el público en Barrios Saludables es esencial para la persistencia del proyecto, por lo que es necesario traer el concepto de públicos y las teorías que plantean los diferentes autores.

Según el artículo *Guía para la elaboración de proyectos con perspectiva de género* (2018), realizada en Chile, por ComunidadMujer, para elaborar un proyecto uno de los pasos a tener en cuenta es conocer las personas que se benefician del proyecto. “Es decir, en ellas y ellos se debiesen constatar el logro de los cambios propuestos, una vez terminado el proyecto” (p.22).

Como indica la guía, para la realización será necesario conocer las características del público al que se destina el proyecto y ofrecer así objetivos que respondan a sus necesidades. En caso de un proyecto como BS, el público beneficiario no serán solo los vecinos de SV si no también quienes coordinan el proyecto para alcanzar sus objetivos. Por esto, es necesario conocer al público y tenerlo como un factor importante a la hora de la realización del PEC.

Asimismo, Calandria (2018) trae el concepto de públicos para realizar una correcta estrategia de comunicación de una institución, identificando los públicos claves, internos y externos, para priorizar las actividades comunicacionales de la organización. En el caso de BS, se entiende que el público interno y externo puede variar dependiendo de la actividad, pero tanto los referentes de APEX, como de la IM, funcionan como instituciones coordinadoras como un público interno, mientras que los vecinos de Santiago Vázquez se podrían identificar como el público externo. Aun así, se reitera en este tipo de proyectos que hay una necesidad de retroalimentación con el público externo y de participación del mismo para gestionar y orientar las actividades, por lo que los vecinos son parte también del desarrollo del proyecto desde el exterior del mismo.

Por otro lado, como se plantea en el texto de Aljure (2014): “los públicos son definidos con base en los objetivos de comunicación que se planteen” (p.161). En el caso de BS, los objetivos de comunicación se ven realizados en atraer al público externo a las actividades del proyecto y, a su vez, mantener la organización y el interés del público interno -sus



coordinadores- en la realización del proyecto. Aljure describe que se debe satisfacer tres pasos para el desarrollo de los públicos:

Identificación

Es esencial reconocer y vincular a todos los públicos potenciales, ya que en determinado momento pueden convertirse en relevantes para la organización. Su grado de importancia puede variar, siendo temporal o permanente, dependiendo de los objetivos y del contexto en que se desarrollen las acciones.

Clasificación

La clasificación es importante para visualizar y analizar las características de los públicos. En el texto de Aljure se genera un gráfico que tiene tres categorías: comunicación interna, comunicación institucional y comunicación mercadológica (p.164).

Priorización

Es necesario priorizar públicos dado que hay un presupuesto limitado para la realización del PEC. Aljure propone identificar y clasificar los públicos para generar una gráfica cuantificada que permita reconocer a qué público priorizar en base a los objetivos de la organización.

Si bien el plan que propone Aljure es proporcional a una empresa u organización, en el caso de un proyecto con características sociales y comunitarias, como lo es BS, se puede aplicar para visualizar y organizar tanto a los coordinadores del proyecto, como a los vecinos de Santiago Vázquez, a quienes se pretende acercar a las actividades. La posibilidad de identificar al público interno de BS es crucial para delimitar el proyecto, la clasificación permite gestionar sus objetivos y establecer un plan estratégico de comunicación de los mensajes que se desean compartir. A su vez, la priorización de llegar a los vecinos de SV servirá para que el accionar del proyecto se centre y justifique dentro de lo que es el pueblo, y llegue a su objetivo principal, que es reactivar su movimiento y actividad.

También, Ferrari y Franca (2011) hablan de los públicos y los clasifican según su función respecto a la organización. El público interno representa para ellos una relación donde se vive la rutina y el espacio físico de la organización, mientras que el externo no tiene un vínculo tan



directo, pero son los que ayudan o interfieren para cumplir los objetivos institucionales. De esta forma, los autores desarrollan tres criterios lógicos para clasificar a los públicos: participación, dependencia e interferencia.

La importancia de la teoría extraída del texto de Ferrari y Franca cae en que la descripción de los públicos surge de un pensamiento lógico para una estrategia correcta de comunicación.

Por otro lado, Capriotti (2009) habla de que es necesario conocer cómo se relacionan y actúan los públicos con la organización, y las bases en la que se organizan la recepción e interpretación de información. La perspectiva de su estudio se orienta a los públicos porque son estos los que procesan la información sobre la organización y, a partir de eso, crean una imagen de la misma, dándole un posicionamiento frente a otras organizaciones.

En BS, como se dijo anteriormente, es necesaria la interacción con el público, y por lo tanto su análisis dentro del PEC, para generar una identidad e imagen del proyecto que se manifieste con el accionar de sus coordinadores, el desarrollo de las actividades y la gestión de una identidad visual que permita reconocer el proyecto entre otros que ha realizado tanto APEX como la Intendencia de Montevideo.



8. P.E.C

A partir del diagnóstico realizado a lo largo del 2024, el siguiente Plan Estratégico de Comunicación se orienta en diseñar herramientas estratégicas que le permitan al proyecto construir una identidad institucional sólida y coherente del proyecto Barrios Saludables. Se decide hacer hincapié en su identidad visual porque se considera que una comunicación planificada, con lineamientos visuales claros, ayuda a fortalecer su imagen y facilita la llegada e interacción con sus públicos.

8.1. Análisis de la situación y generación de un diagnóstico de comunicación (actualización)

El diagnóstico se realizó en el año 2024 a partir del proyecto que se presentó al equipo desde el APEX, con colaboración con la Intendencia de Montevideo. En ese momento se utilizaron herramientas metodológicas de carácter cualitativo en general, y un sondeo de opinión no representativo con intenciones cuantitativas de los datos. De esta forma, se generó el análisis y desarrollo de las acciones para presentar a los coordinadores del proyecto.

Para la actualización del diagnóstico y poder desarrollar el presente Plan Estratégico de Comunicación, se planteó nuevamente utilizar herramientas metodológicas cualitativas como la observación participante, análisis web y el análisis documental. Esto se justifica ya que, en el diagnóstico, el sondeo de opinión no tuvo mucho éxito entre los participantes por lo que se decidió recolectar información sobre el estado actual del proyecto a través de las herramientas antes mencionadas y una reunión con los principales coordinadores del proyecto en el APEX, donde se presentaron las acciones a ejecutar. En primer lugar, se mantuvo contacto constante con la referente de APEX y coordinadora principal de BS para saber el estado actual del proyecto, y en instancias de comunicación con otros referentes se llegó a la conclusión que el proyecto no avanzó hasta el momento de redacción del PEC. El proyecto está en pausa debido a los cambios y movimientos gubernamentales, siendo que las elecciones departamentales, en mayo de 2025, habrá cambios en la IM.

En cuanto al análisis documental, se buscaron documentos que se hayan podido realizar del proyecto y hasta el momento no hay nada que pueda compartir información sobre



BS en la página de APEX. En la IM, no se publican más encuentros y solo quedan las notas de la página web oficial que se usó previamente en el diagnóstico, los cuales datan del año 2023².

Asimismo, el análisis web también detectó la interrupción del proyecto. Se realizó una búsqueda durante el verano y los meses posteriores, pero no se encontró indicios de avances en BS. De igual forma, se encontró el perfil de Facebook del Municipio A³ muy activa en cuanto a nuevas actividades, varias dentro del pueblo y realizadas en y por CC Casa Pueblo. Nuevamente, estas actividades son realizadas por otros coordinadores que están interesados en reactivar SV a través de eventos que atraigan a los residentes y vecinos, sin embargo, no se realizan en el marco del proyecto ya que éste no está definido.

Además de lo anterior, se realizó la presentación en el encuentro CUAL con los resultados del diagnóstico y las acciones para observar y analizar el actual estado del proyecto a través de la interacción de sus principales referentes y coordinadores. Al encuentro sólo pudieron asistir la referente de APEX y la referente de territorio, que también pertenece al APEX. Los demás referentes fueron invitados, pero nuevamente las elecciones departamentales y sus responsabilidades hicieron que los referentes de salud de la IM no pudieran asistir, como también al que en su momento era ya el ex alcalde del Municipio A.

Por otro lado, como se dijo antes, en el análisis web se identificó las actividades⁴ realizadas por el Municipio A en SV, en CC Casa Pueblo. Esto quiere decir que se realizó una organización de las mismas y se pudo gestionar correctamente la comunicación de los eventos, lo que permite al equipo hacer un correcto análisis de los mensajes, los conceptos de los mismos, el diseño utilizado y la forma de difusión que utiliza la institución para destacar sus actividades entre los vecinos. Eso ayudará al equipo para tener bases sobre los intereses de

² Publicaciones de la IMM sobre el proyecto:

<https://montevideo.gub.uy/noticias/medio-ambiente-y-sostenibilidad/el-domingo-habra-dos-recorridas-por-santiago-vazquez> .

<https://montevideo.gub.uy/noticias/genero/encuentro-de-mujeres-y-disidencias-en-santiago-vazquez>

³ Página de Facebook del Municipio A, al que pertenece Santiago Vázquez:

<https://www.facebook.com/municipiodeloeste.mvd>

⁴ Algunas actividades en SV hechas por el Municipio A:

<https://www.facebook.com/municipiodeloeste.mvd/posts/pfbid03jG1kmk7FgYHhAhmyKejQKYHvTSyTY2WrGPk4G1ao91p1Pwnb5ftJu8tvYKhB9Nrl> ,

<https://www.facebook.com/photo/?fbid=1001412028761955&set=a.220028233567009> .



los vecinos y de la realización de una apropiada identidad visual, que permita a BS distinguirse de estas otras actividades realizadas por la IMM.

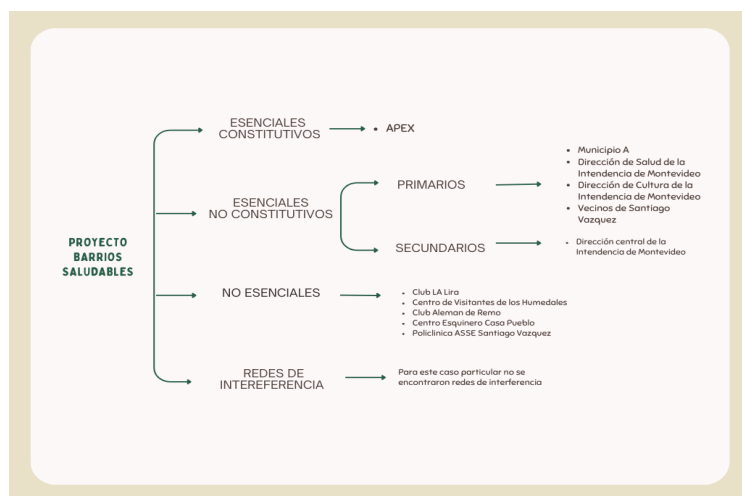
8.2. Objetivos de comunicación

A partir de los problemas encontrados, se establecieron los objetivos de comunicación para el desarrollo del PEC, en relación con los objetivos del TFG y que se responderán con las acciones establecidas en cuanto a la comunicación del proyecto Barrios Saludables:

- Diseñar y comunicar la identidad del proyecto BS.
- Generar una adecuada y eficiente gestión de la comunicación entre los organizadores de BS.
- Establecer una comunicación activa entre vecinos y coordinadores del proyecto.

8.3. Mensajes destinados a los públicos identificados

Aljure (2015) habla explícita que en el PEC el público se define en base a los objetivos del proyecto, y propone tres pasos esenciales para su definición: identificación, clasificación y priorización. En el diagnóstico se identificaron y clasificaron los públicos en base a lo que plantean Ferrari y Franca.⁵ De esta forma, se llegó a la conclusión que, como se indicó antes, en el público de Barrios Saludables se incluye no solo a los vecinos de Santiago Vázquez, sino también a quienes organizan el proyecto.



Se generó un mapa de actores para visualizar a los principales actores del proyecto, bajo la categoría de Ferrari y Franca como se indicó anteriormente. Para el presente PEC, se aplicó también el análisis de públicos que plantea Aljure (2015), quien dice que se debe pasar por tres etapas: identificar, clasificar y priorizar.

⁵ Véase el Diagnóstico de Plan de Comunicación Organizacional de Barrios Saludables, pág. 7.



En las etapas anteriores, el equipo identificó y clasificó como se muestra en el mapa, por lo que en el PEC se priorizaron los públicos esenciales, constitutivos y no constitutivos. De esta forma, se considera que los mensajes estarán destinados al APEX, al Municipio A, la Dirección de Cultura de la IMM, la Dirección de Salud de la IMM y a los vecinos de Santiago Vázquez.

Por lo anterior, el equipo analizó y, en conjunto, se estableció el contenido de los mensajes dirigidos a los públicos. Este contenido debe estar alineado con los objetivos del proyecto "Barrios Saludables". Se presenta entonces una lista de los conceptos a utilizar en los mensajes; y al mismo tiempo, deben estar alineados con los objetivos de las acciones que se realizarán en el desarrollo del PEC. En este caso, el equipo y APEX decidieron por enfocarse en la realización de un manual de Gestión de comunicación y un manual de Identidad Visual, lo que podrá fortalecer el problema principal previamente encontrado en el diagnóstico.

Los conceptos de los mensajes de las acciones a realizar son:

- Incentivar el uso de comunicación interna para la correcta realización del proyecto: se justifica la necesidad de usar una correcta comunicación interna y cómo realizarla, qué preguntas hacerse y las herramientas para eso.
- Fortalecer el sentido de pertenencia en el proyecto: se describirán herramientas para fortalecer el sentido de pertenencia, y generará ejemplificaciones de invitaciones a los diferentes coordinadores para la realización de las actividades.
- Enseñar correctamente la gestión de comunicación externa: se generan mensajes sobre la utilización correcta de diferentes medios de comunicación para informar a los vecinos de SV sobre las actividades.
- Informar correctamente sobre las actividades a todos los organizadores y a los vecinos de SV: se explicará la forma indicada para la realización de mensajes sobre el proyecto y los medios necesarios para difundirlos.
- Incentivar la retroalimentación entre coordinadores del proyecto y vecinos de SV: se pretende que los organizadores del proyecto entiendan la necesidad de la participación ciudadana y la interacción constante entre los diferentes participantes y el público de Santiago Vázquez. Para ello, los mensajes serán herramientas de gestión de retroalimentación, como puede ser formularios o lugares para dejar sugerencias, en papel o en sitios web.



- Justificar el diseño de un logo para identificar BS: se hará una descripción de por qué es necesario tener una expresión gráfica de la identidad organizacional.
- Generar un análisis de los logos de las organizaciones involucradas para innovar en un logo original para el proyecto BS: se escribirá un análisis con fotografías de los logos utilizados en el APEX y la IM, a través del cual se demostrará la posibilidad de reunir características de ambos y del propio barrio SV para generar una identidad visual de BS.
- Establecer la visualización de la identidad del proyecto a través de un logo: se mostrará el correcto uso del logo para generar una identidad visual clara y concisa entre los vecinos del pueblo, pudiendo así sentir que el proyecto avanza y se generan actividades a favor de sus necesidades.
- Promover la identidad entre coordinadores y su correcta difusión: el mensaje pretende promover la identidad visual del proyecto entre los organizadores, para que puedan utilizarlo y luego identificar las actividades a través del logo en las publicaciones realizadas.
- Generar el interés de los vecinos en las actividades con flyers en diferentes canales: las publicaciones en diferentes canales tendrán afiches con el logo y con la información de las actividades.

En cuanto a la forma en que estos mensajes serán enviados, se toma como base la nueva identidad visual aplicada también a los manuales, por eso los mensajes deben construirse usando:

Tono de los mensajes de las acciones a ejecutar:

- Lenguaje cercano, inclusivo y positivo (que represente a todas las edades y sectores del barrio).
- Colores identificatorios: verde (salud, naturaleza) y naranja (energía, calidez).
- Imágenes simbólicas y representativas: casas, personas reunidas, globos de diálogo con elementos de vida comunitaria (plantas, comida, juegos).
- Estética coherente y minimalista, que respete la paleta definida y el estilo del logo.
- A través de posibles manuales, los cuales serán mediante pdfs en un librito, con la posibilidad de obtener el formato impreso en cualquier momento.



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

- Los afiches tendrán colores identificativos y el logo ya generado, de forma que se pueda aplicar a todas las publicaciones por igual.
- El mensaje de incentivar la retroalimentación con el público será a través del manual, pero esa retroalimentación será a través de herramientas como google forms, cajas de sugerencias, comentarios en redes, etc.



Acciones destinadas a los públicos

DIMENSIÓN CONCEPTUAL

Incentivar el uso de comunicación interna para la correcta realización del proyecto

Fortalecer el sentido de pertenencia en el proyecto

Enseñar correctamente la gestión de comunicación externa

Incentivar la retroalimentación entre coordinadores del proyecto y vecinos de SV

Informar correctamente sobre las actividades a todos los organizadores y a los vecinos de SV

Justificar la creación de un logo para identificar BS

Generar un análisis de los logos de las organizaciones involucradas para innovar en un logo original para el proyecto BS

Establecer la visualización de la identidad del proyecto a través de un logo

Promover la identidad entre coordinadores y su correcta difusión

Generar el interés de los vecinos en las actividades con flyers en diferentes canales

DIMENSIÓN CREATIVA

-Lenguaje claro para pautas de comunicación
Imágenes representativas de herramientas de comunicación

Lenguaje cercano, inclusivo y positivo
Utilización de un logo de BS

Lenguaje claro para pautas de comunicación
Imágenes representativas de herramientas de comunicación

Lenguaje cercano, inclusivo y positivo
Imágenes de redes sociales activos para la interacción con los vecinos

Lenguaje cercano, inclusivo y positivo
Estética coherente y minimalista, que respete la paleta definida y el estilo del logo.

Imágenes simbólicas y representativas
Colores identificatorios

Colores identificatorios
Imágenes simbólicas y representativas
Estética coherente y minimalista, que respete la paleta definida y el estilo del logo.

Colores identificatorios
Imágenes simbólicas y representativas

Colores identificatorios
Imágenes simbólicas y representativas

Lenguaje cercano, inclusivo y positivo
Imágenes simbólicas y representativas



Se creó la tabla de Acciones destinadas a públicos para visualizar mejor la dimensión conceptual y creativa de los mensajes.⁶

⁶ Ver tabla Ampliada (Tabla [Acciones destinadas a públicos](#))



8.4. Canales, medios, acciones, actividades o tácticas

A partir del diagnóstico y en la realización del presente TFG, se analizaron posibles acciones como canales y medios de los mensajes que se pretenden comunicar a los públicos de interés.

8.4.1. Diseñar documentación formal del proyecto

Se pretende registrar de forma clara el propósito y los objetivos a largo plazo del proyecto en documentación formal y oficial, además de documentar los antecedentes teóricos y prácticos que le dieron origen. También se busca identificar a las personas involucradas, describiendo sus funciones tanto dentro del proyecto como en su vínculo con la comunidad.

Justificación: Esto es necesario para establecer la “misión y visión” de una organización, que según Capriotti (2009) son los valores de una organización y se encuentran dentro de una “filosofía corporativa” que la caracteriza. La misión de una organización es la definición del negocio o actividad de la misma, establece qué es y qué hace. La visión en tanto es la perspectiva de futuro, el objetivo final de la entidad.

En el caso de BS, es necesario establecer esa filosofía de forma oficial a través de canales como el sitio web o redes sociales para que llegue a los vecinos de SV y, a la vez, se interprete totalmente entre los participantes. Deben tener un apartado en el sitio web y redes sociales, al igual que el resto de los proyectos de APEX para estar al alcance de las personas interesadas. La documentación formal también puede ser útil en la búsqueda de alianzas con otros actores y/u organizaciones, tanto públicos como privados, ya que muestra el compromiso y la seriedad del proyecto.

Pasos a seguir:

- Paso 1: Recolección de información y documentación necesaria para la redacción del documento final a publicar, basado en los ya publicados por APEX sobre sus otros proyectos
- Paso 2: Reunión con los actores claves, para la discusión de la misión y visión (en caso de no estar ya estipulada).
- Paso 3: Redacción de dicho documento.



Canales y medios utilizados:

- El principal medio utilizado para la correcta difusión de los mensajes de estas acciones es la redacción escrita, utilizando análisis documental y recolección de datos sobre el proyecto, dejando plasmado la misión y visión de forma entendible para todos los públicos de BS.
- Los medios pensados son el sitio web de APEX⁷, teniendo un artículo en su sección de “novedades”. También, se plantea la posibilidad de generar redes sociales propias de BS, como Facebook e Instagram, además de utilizar también las redes del APEX y del Municipio A para generar más contenido compartido y ampliar el rango de visualización. También, es ideal crear un sitio web específico de BS como un canal para transmitir la misión y visión.

8.4.2. Diseñar identidad visual

El propósito de esta acción es diseñar e implementar una identidad visual coherente y distintiva para el proyecto Barrios Saludables, que fortalezca su reconocimiento, profesionalismo y sentido de pertenencia en su público objetivo.

Justificación: la identidad difusa es el problema central que se encontró en el diagnóstico, y con el cual se comenzó a desarrollar el TFG. En el PEC, se justifica esta acción por la importancia que adquiere a la hora de identificar y diferenciar el proyecto Barrios Saludables de otros proyectos de las instituciones que lo organizan. Algunos autores como Joan Costa (2001) habla de que la identidad de una empresa es su ADN, logrando que se distinga de otras. Además, (Capriotti, 2009) habla sobre que la identidad visual es la expresión gráfica de la identidad organizacional, siendo que se debe estudiar y analizar los elementos constitutivos de esa imagen gráfica: el símbolo, el logotipo y tipografía corporativa.

En BS, es necesario diferenciar, como se dijo antes, el proyecto de otras iniciativas similares de las instituciones involucradas como el APEX y la IMM. Para esto se pretende hacer un análisis de los colores, las imágenes, tipografías y todos los aspectos gráficos de ambas instituciones para poder diseñar una identidad visual de Barrios Saludables, a partir de la originalidad, pero teniendo la presencia de ambas.

⁷ Link al sitio web de APEX: <https://apex.edu.uy/>



Pasos para la posible realización de la acción:

- Paso 1: Análisis de las dos organizaciones que lo llevan adelante, sus logos, paletas de colores y estilo.
- Paso 2: Discutir con los actores claves sus preferencias e ideas, así como las limitaciones y protocolos.
- Paso 3: Diseñar cuatro opciones de logo para la identidad visual.
- Paso 4: Presentar las opciones a los referentes y generar correcciones finales.
- Paso 5: Presentar idea final y presentación de un Manual de Identidad visual para su correcto uso.

Canales y medios utilizados:

- El principal medio usado será visual y digital, con imágenes claras para la interpretación del logo y los diferentes detalles. También, la utilización de la comunicación escrita a través de lo digital, así como pasarlos a formato impreso con comodidad.
- Los canales pensados son en librillos al estilo PDF como una guía para la gestión de la identidad visual, con entregables que se pueden aplicar y utilizar en cualquier momento. También, el logo será transmitido en flyers y documentos del proyecto a través de los diferentes canales como el sitio web de APEX, y redes sociales de BS como de las organizaciones a cargo -IM, Casa Pueblo, etc.

8.4.3. Realizar planificación mensual

Se recomienda que se cree un calendario mensual de actividades para los coordinadores del proyecto como de las actividades.

Justificación: El objetivo de esto es que haya una herramienta para organizar las actividades que se realizarán en el marco del proyecto con la anticipación necesaria -en este caso un mes- que permita solicitar recursos necesarios y difundir la información para participar en la actividad, logrando la unión y coherencia entre los actores participantes del proyecto. Se proyecta proponer un calendario digital que pueda difundirse a través de diferentes medios digitales, y también la impresión de uno o varios en centros específicos como pueden ser los lugares donde se desarrollan las actividades principales. El calendario se pretende realizar en la primera quincena del mes para que los siguientes quince días pueda difundirse. Se pretende



que con el calendario se genere una visión completa de las actividades para los organizadores y los participantes. También, se puede generar un sistema de preinscripción a las actividades para que se genere un grupo consistente de participantes.

Pasos a seguir para realizar la planificación mensual:

- Paso 1: Con la organización se deberá definir la estructura del calendario incluyendo la fecha, hora, nombre de la actividad, lugar, responsables, requisitos, etc. Además, se debe definir el formato del calendario y los medios de difusión, sea este digital o impreso.
- Paso 2: Se deberá consultar con los coordinadores para recopilar información sobre las actividades, verificar los recursos necesarios y gestionar la solicitud con anticipación de los mismos. También, definir qué actividades requerirán o no inscripción previa.
- Paso 3: Una vez teniendo los puntos anteriores, se deberá diseñar el calendario digital, usando herramientas disponibles como Google Calendar, Canva o Excel, que son accesibles para todos con internet. Asimismo, en este paso se deberá generar un diseño claro y atractivo, que tenga relación con los colores y el logo elegido previamente. Considerar que, si se requiere inscripción previa, se puede agregar un código QR para realizar la inscripción o para acceder a un contacto para inscribirse.
- Paso 4: El siguiente paso es la difusión del calendario, lo que implica compartir el calendario con las actividades ya definidas y organizadas por diferentes medios como correo electrónico, redes sociales y grupos de whatsapp. También, se deberá imprimir alguna versión física para colocar en puntos estratégicos donde se realizan las actividades. Además, sería bueno enviar recordatorios periódicos sobre las actividades más importantes.
- Paso 5: En caso de tener preinscripción, hay que generarlo entre los equipos. En este caso, se puede realizar un formulario de google forms para los interesados, considerando el QR previo para llegar a ese formulario. También, puede ser a través de contactos de whatsapp para que las personas mayores interesadas puedan tener seguridad para inscribirse. Se tendrá que hacer un control para poder enviar confirmaciones y recordatorios a los inscritos de forma eficiente.
- Paso 6: Finalmente, el último paso será hacer una evaluación al siguiente mes sobre el calendario. Esto se consigue a través de retroalimentación de los organizadores y



participantes, hacer ajustes del formato o contenido si es necesario y repetir el proceso de difusión mensualmente para generar continuidad.

Canales y medios utilizados:

- El principal medio usado es el escrito y el gráfico, realizando calendarios digitales para pautar la organización de las actividades, y también generar un calendario de actividades en medios digitales e impresos.
- Los canales pensados para esta acción son las redes sociales del proyecto BS como Facebook e Instagram, grupos de whatsapp y telegram, y cualquier lugar de difusión donde se puedan compartir los calendarios con las actividades y la información necesaria.

8.4.4. Generar instancias mensuales de diálogo y evaluación de las actividades

Es necesario implementar instancias de diálogo y evaluación de las actividades que se realicen en el marco del proyecto. Se generó esta acción en relación con la poca coordinación entre actores encontrada en la instancia de evaluación y del diagnóstico, siendo parte del problema principal.

Justificación: se proyecta establecer grupos de organización entre los coordinadores del proyecto y los de las actividades en un lugar central y destinado al mismo para generar una instancia de intercambio sobre el desarrollo del proyecto. Se exhorta a que una vez al mes se genere esta reunión presencial y con posibilidad de que se pueda participar de forma virtual, se invite a representantes de otras organizaciones que pueden conllevar a nuevas actividades, y se intercambien ideas, recursos necesarios, lugares y posibles públicos para las actividades. También, es necesario que se definan los roles y objetivos de cada actividad de forma escrita para detallarlos. De esta forma, se pretende también generar en esa instancia actividades que podrán ser aplicadas al calendario mensual.

Pasos a seguir para realizar reuniones mensuales de diálogo y evaluación de actividades:

- Paso 1: es necesario definir la estructura de los grupos de la siguiente forma: identificar a los coordinadores del proyecto y de las actividades, establecer roles dentro del grupo y determinar el lugar físico destinado para las reuniones.



- Paso 2: programar las reuniones de forma periódica, estableciendo una fecha mensual para la reunión que asegure la disponibilidad del lugar y de los actores involucrados. También, es necesario definir la modalidad de participación y que haya una posibilidad que sea híbrida en casos especiales, o de grabar las instancias para algunos actores o grupos que no pudieron asistir. Además, se deberán hacer invitaciones con anticipación a los participantes, pidiendo confirmar la asistencia y si tienen necesidad de una modalidad virtual o pueden acudir de forma presencial.
- Paso 3: se debe establecer un orden del día con los temas a tratar, generar un espacio para presentar las propuestas y las posibles colaboraciones, dando oportunidad a todos los participantes. También, es necesario asignar una persona para que tenga la tarea de tomar notas y registrar las decisiones tomadas, relacionándose esto con la acción de generar documentación sobre el proyecto.
- Paso 4: definir roles y los objetivos de cada actividad, de forma que se solicite a los responsables de las actividades que describan sus objetivos y roles de manera escrita, los recursos necesarios para la actividad y que estos puedan ser analizados. De esta forma, se puede generar una instancia de diálogo para saber la viabilidad de las actividades. Con esto realizado, se puede asegurar que las actividades que se acuerdan sean incluidas en el calendario mensual.
- Paso 5: se recomienda generar un sistema de seguimiento a través de realizar un documento con los acuerdos de cada reunión, con los responsables de cada tarea. Siendo así, se podrá evaluar en la siguiente reunión los avances logrados con la nueva organización.
- Paso 6: en el último paso se hará la evaluación mencionada en el paso anterior, solicitando retroalimentación de la dinámica de las reuniones, ajustar los cambios necesarios y fomentar que todos los involucrados tengan una participación activa y se sientan parte del proyecto.

Canales y medios utilizados:

- Los medios ideales para realizar esta acción son oral de forma presencial y virtual a través de plataformas de videollamadas, como también material impreso y documentos digitales.
- Los canales a utilizar serán correo electrónico de las instituciones a cargo y del propio proyecto para enviar invitaciones, confirmaciones de asistencia, órdenes del día y actas.



Documentos digitales en Google Docs, Word, PDF para redactar y compartir actas, acuerdos, roles, objetivos de actividades, etc. Plataformas de videollamada como Zoom o Google Meet, lo que permite realizar reuniones híbridas o virtuales cuando no todos puedan asistir presencialmente. También, calendarios digitales en Google Calendar para programar y compartir fechas de reuniones mensuales, material impreso como cartelera o invitaciones en papel y grabaciones de audio/video como medio de registro y para que quienes no asistan puedan acceder a la información posterior.

8.4.5. Implementar una herramienta o espacio de intercambio con la población

En base a experiencias anteriores esta herramienta debería al principio aplicarse mediante interacción presencial, puede ser durante alguna de las actividades, o dejar a disposición durante la actividad un buzón anónimo y los actores del evento incentivar al público a participar en él. Una vez el proyecto esté más establecido se debería ir introduciendo la herramienta virtual, aunque al principio funcionen ambas en conjunto.

Justificación: se recomienda que se cree un sistema o herramienta para fortalecer este intercambio, lo ideal es que fuera virtual, a modo de foro de discusión o buzón del vecino. El objetivo de esto es que haya una herramienta o instancia para que los participantes puedan compartir sus experiencias y transmitir sus inquietudes, lo que también ayudaría a identificar a los actores del proyecto por parte de la población. Se pretende que esta herramienta virtual aporte la información necesaria para que las actividades planteadas por el proyecto despierten mayor interés en los públicos y la convocatoria aumente y se mantenga constante.

Pasos a seguir para implementar una herramienta o espacio de intercambio con la población:

- Paso 1: Diseñar una propuesta física simple pero visible (como un buzón o cartelera con papeles y sobres) que invite al intercambio anónimo.
- Paso 2: Asignar a los referentes de cada actividad o evento el rol de motivar al público a usar el buzón, explicando su utilidad e impacto.
- Paso 3: Registrar la cantidad de aportes recibidos y analizar los tipos de comentarios como primer insumo cualitativo.



- Paso 4: Diseñar una versión digital del buzón comunitario, por ejemplo, a través de formularios anónimos, grupos de WhatsApp específicos, o incluso un foro sencillo y asegurar que este espacio virtual sea accesible, fácil de usar y no requiera datos personales obligatorios.
- Paso 5: Comunicar al público la existencia de esta nueva herramienta y cómo acceder a ella, comenzando por los mismos eventos donde se implementa el buzón físico.
- Paso 6: Implementar ambos canales en simultáneo, mantener ambos formatos de buzón activos: físico en actividades presenciales y digital en canales online. Esto permitirá comparar niveles de participación, tipos de mensajes y receptividad entre ambos formatos para ajustar el plan según resultados y accesibilidad.

Canales y medios utilizados:

- El principal medio usado será escrito y gráfico, tanto impreso como digital, usando el logo ya elegido para Barrios Saludables y que se pueda utilizar en un buzón como identificador del proyecto.
- Los canales pensados son buzones físicos en los lugares donde se realizan las actividades, donde se podrán dejar notas con sugerencias y retroalimentación de quienes participan en las actividades. También, serán necesarios los sitios web donde se compartan los afiches de las actividades y las redes sociales antes mencionadas específicas del proyecto.



Acciones destinadas a los públicos

ACCIÓN	MEDIOS	CANALES
Crear documentación formal del proyecto	• Documento de word • Sitio web de apex • Redes sociales • Correo electrónico	• Sitio web de APEX • Página web del proyecto BS • Correo electrónico de APEX • Facebook • Instagram
Crear identidad visual	• Digital • Impreso • Institucional digital • Aplicación de Mensajería Instantánea • Redes sociales	• Manual de Identidad (PDF) • Manual de Identidad (impreso) • Logo y gráficos del proyecto • Flyers digitales e impresos. • Sitio web de APEX / BS • Facebook e Instagram.
Realizar planificación mensual	• Escrito digital • Videollamadas • Reuniones presenciales • Redes sociales	• Calendario digital en Canva • Calendario impreso • Facebook e Instagram • Sitio web de APEX • Sitio web del proyecto BS • Grupos de WhatsApp/Telegram • Formularios digitales • Códigos QR
Generar instancias mensuales de diálogo y evaluación de las actividades	• Reunión presencial • Videollamada • Escrito digital • Escrito impreso	• Correo electrónico. • Documentos de Google Docs, Word, PDF • Zoom, Google Meet. • Google Calendar • Grupos de WhatsApp/Telegram • Grabaciones de audio/video. • Facebook e Instagram
Crear una herramienta o espacio de intercambio con la población	• Soporte físico • Herramienta digital • Redes sociales	• Buzón de sugerencias • Formularios digitales como Google Forms • WhatsApp/Telegram • Carteles/Folletos • Facebook e Instagram

Se generó esta tabla para visualizar los canales y medios utilizados para cada acción.⁸

⁸ Ver tabla ampliada: [Medios y canales](#)



8.5. Cronogramas, presupuesto, indicadores y medios de verificación

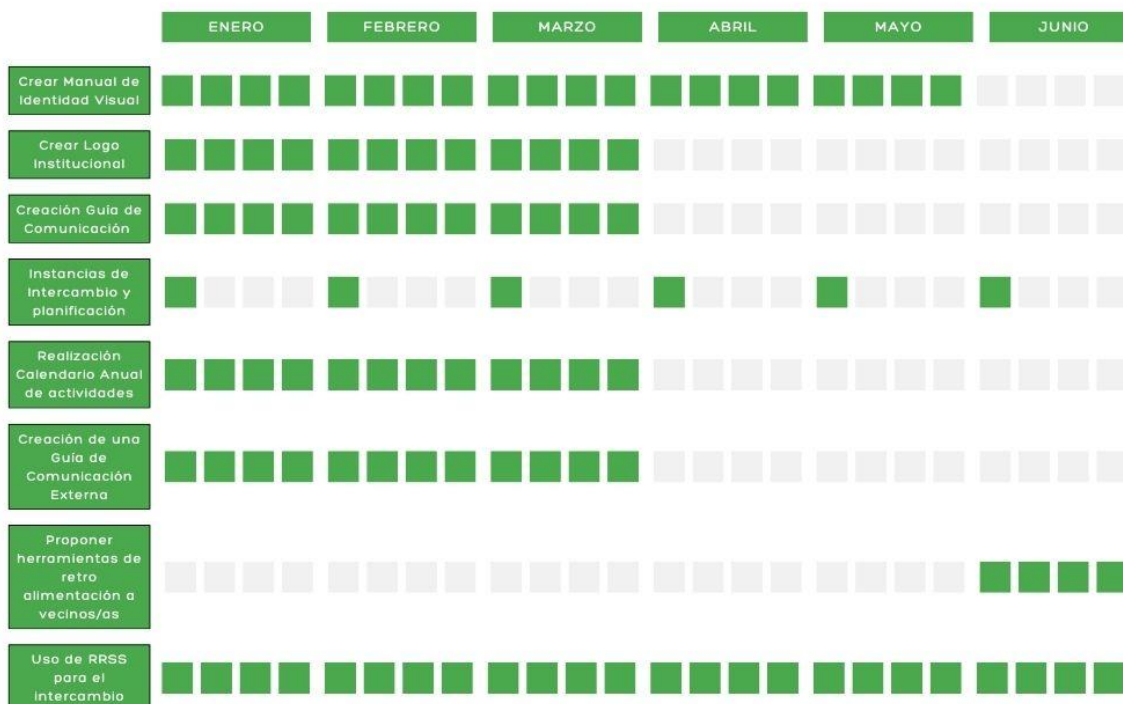
8.5.1. Cronograma

Una parte fundamental del Plan Estratégico de Comunicación es el cronograma. En él se detallan las actividades que se realizarán de manera recurrente por el periodo de un año, al mismo tiempo que se detallan tanto el presupuesto asignado a cada una de ellas.

A continuación presentamos el cronograma de actividades⁹ preliminar del proyecto que consiste en tres grandes componentes, recursos o productos, de los cuales se desprenden los hitos necesarios para la realización del proyecto durante el tiempo estipulado.

Cronograma Anual

BARRIOS SALUDABLES

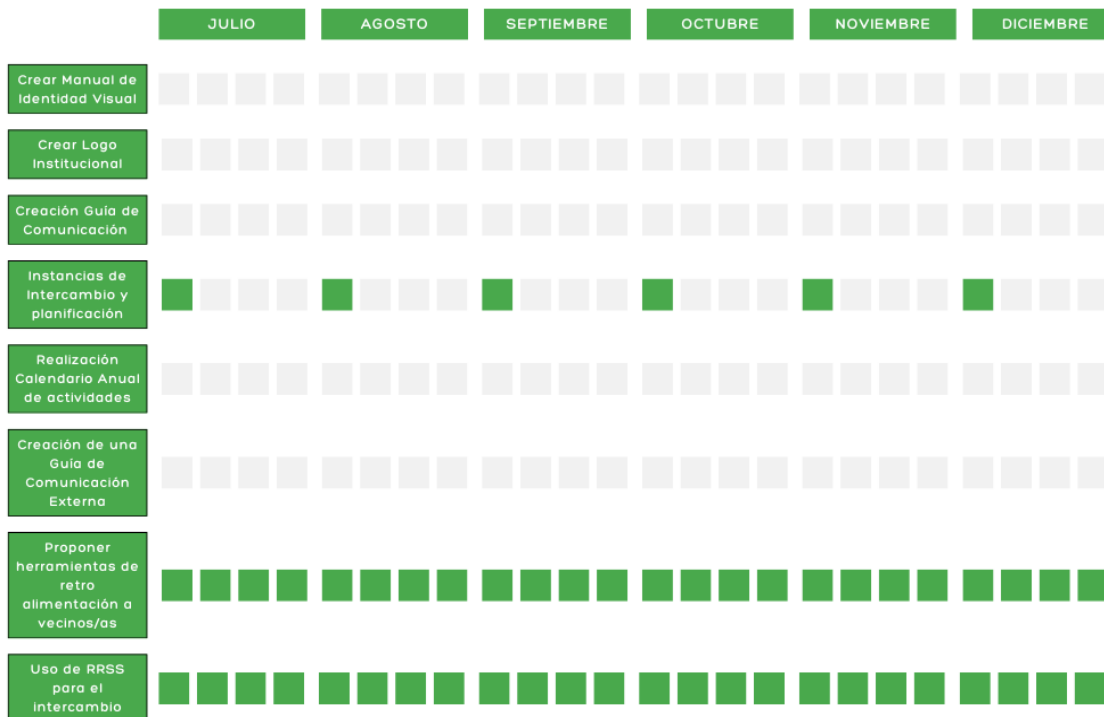


⁹ Ver Crónograma ampliado: [Cronograma](#)



Cronograma Anual

BARRIOS SALUDABLES



8.5.2. Presupuesto

En este apartado se presentan los presupuestos vinculados a los productos comunicacionales que surgen de cada acción que ha sido propuesta anteriormente. Es importante destacar que la elaboración de los productos que derivan de este Trabajo Final de Grado tienen un costo nulo por parte de los integrantes de la organización, pero se consideró pertinente describir los costos del mercado para todos los productos sugeridos. Se buscó generar materiales cuya utilización puede darse en formato mayoritariamente digital, evitando así un costo de impresión aunque sí se necesitará se adjunta también costo de imprenta.



Presupuesto

SERVICIO

DETALLE

VALOR

Diseño de Logo

- Varias propuestas iniciales de diseño.
- Versiones con y sin fondo.
- Entrega en formatos editables y JPG de alta calidad.
- Hasta 4 revisiones sin costo adicional una vez elegido el diseño final.

\$USD 100

Paquete:
Logo + Manual de
Identidad Visual +
Guía de
Comunicación

Desarrollo integral de identidad visual y lineamientos de comunicación

USD 250

Papelería
Empresarial

Hojas membretadas, actas de reunión, tarjetas personales, sobres con logo

\$5.248 (100 unidades de cada ítem)

Impresión de
Manuales

Costo por unidad impresa

\$500

Suscripción Canva
Pro

Herramienta para diseño de materiales gráficos y redes sociales

\$600

Viático

Traslados en ómnibus a Santiago Vázquez (precio base boleto de estudiante)

\$2.000



8.5.3. Indicadores y medios de verificación

De acuerdo a las acciones que se justificaron y desarrollaron, se encuentra adecuado como uno de los pasos del PEC establecer los indicadores y los medios de verificación de los indicadores de la realización de esas acciones. Cómo se explica en el texto de Calandria (2016), si la planificación es tomar decisiones anticipadas para generar un cambio en la organización, el monitoreo y la evaluación deben proveer información sobre cómo se va a desenvolver esas decisiones en el tiempo.

En el texto mencionado, Walter Melgar Paz define el monitoreo como "observación sistemática del comportamiento de los indicadores de un proyecto, para generar evidencias fiables del proceso de implementación, tanto de los objetivos de cambio previstos (indicadores de efectos), como de los productos y/o actividades diseñadas para tal fin" (Calandria, 2016, pág. 71). Mientras, la evaluación "(...) está dirigida a determinar la pertinencia de la propuesta, el logro de los objetivos (desde la valoración de sus indicadores), la eficiencia en el uso de los recursos, impacto y sostenibilidad de la intervención" (Calandria, 2016, pág. 72).

A raíz de esto, es necesario aplicar indicadores para anticipar el impacto y la gestión de las acciones, determinando sus medios de verificación. Como explica Calandria, esto es útil para el monitoreo y la evaluación de las acciones que se sugieren para el correcto desarrollo de la comunicación del proyecto Barrios Saludables.

Por otra parte, Aljure (2015) define el indicador como una unidad con la cual se puede medir si se alcanzan los objetivos específicos establecidos. Para el autor, hay dos tipos de indicadores: "de gestión" y "de impacto".

Indicadores de gestión: se verifica la utilización de los recursos de manera eficiente de acuerdo al plan de comunicación.

Indicadores de gestión: se verifica si se está logrando el objetivo.

A partir de lo anterior, se tendrá presente los resultados de la investigación durante la fase de diagnóstico y TFG, así como los objetivos de comunicación del PEC y las acciones que



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

se desarrollaron a partir de estos. De esta forma, se establecen los siguientes indicadores y sus medios de verificación.



Indicadores y medios de verificación

ACCIÓN	PÚBLICOS INVOLUCRADOS	INDICADORES DE GESTIÓN	INDICADORES DE IMPACTO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA
Crear documentación formal del proyecto	Coordinadores del proyecto y organizaciones invitadas.	- Cantidad de reuniones realizadas con actores clave. - Porcentaje de avance del documento oficial respecto al cronograma establecido. - Cantidad de documentos producidos - Número de plataformas y canales en los que se publica la documentación.	- Nivel de conocimiento del público objetivo sobre la misión y visión del proyecto. - Cantidad de visitas o descargas del documento formal desde plataformas digitales. - Número de nuevas alianzas o apoyos institucionales obtenidos después de publicada la documentación. - Nivel de coherencia entre las actividades ejecutadas y los objetivos/misión establecidos.	- Revisión de documentación de las reuniones. - Revisión de plataformas y canales donde se publica la documentación. - Sondeo de opinión de los actores involucrados.	Anual.
Crear identidad visual	Coordinadores principales del proyecto y equipo de la FIC.	- Cantidad de reuniones realizadas con actores claves para definir identidad visual. - Cantidad de propuestas gráficas (logos, paletas, tipografías) diseñadas.	- Porcentaje del correcto uso de la identidad visual en sus materiales. - Grado de coherencia visual percibida en los canales del proyecto. - Nivel de reconocimiento de BS entre el público.	- Sondeo de reconocimiento sobre el proyecto entre vecinos del pueblo. - Revisión de afiches, y análisis web de diferentes medios donde se debe utilizar el logo.	Anual.
Realizar planificación mensual	Coordinadores del proyecto y organizaciones invitadas.	- Cantidad de calendarios mensuales elaborados. - Cantidad de reuniones de planificación realizadas por mes. - Porcentaje de actividades con fecha, lugar, responsables y requisitos definidos al inicio de cada mes. - Participación del equipo en la planificación	- Porcentaje de cumplimiento de lo planificado - Reducción de imprevistos y urgencias - Nivel de asistencia a las actividades planificadas por parte de diferentes públicos. - Satisfacción del equipo con el proceso de planificación. - Incremento en la participación sostenida de público en las actividades mes a mes.	- Monitoreo de la asistencia a las actividades. - Análisis web de los medios utilizados para la difusión del calendario. - Encuesta de satisfacción interna trimestral sobre la planificación	Mensual.
Generar instancias mensuales de diálogo y evaluación de las actividades	Coordinadores del proyecto y organizaciones invitadas.	- Cantidad de reuniones mensuales de evaluación realizadas. - Porcentaje de actores clave que asisten a las reuniones. - Cantidad de documentos de actas o minutas elaborados y archivados.	- Nivel de satisfacción de los participantes con las instancias de diálogo y evaluación. - Percepción de mejora en la coordinación entre actores del proyecto. - Disminución de problemas operativos o de comunicación entre actores en el desarrollo de actividades.	- Sondeo de opinión y entrevistas a los participantes. - Revisión de documentación para el seguimiento de las reuniones.	Mensual.
Crear una herramienta o espacio de intercambio con la población	Coordinadores principales del proyecto y equipo de la FIC.	- Cantidad de herramientas digitales/físicas implementadas. - Frecuencia de uso de la herramienta - Cantidad de personas que interactúan con la herramienta	- Nivel de participación ciudadana en los espacios de intercambio. - Cantidad de sugerencias recogidas que derivan en mejoras o nuevas actividades. - Percepción de accesibilidad y utilidad de la herramienta por parte de los vecinos. - Cambio en la percepción de cercanía/confianza de la población hacia la organización	- Sondeo de opinión y entrevistas con diferentes públicos. - Revisión de redes donde se utilicen las herramientas.	Mensual.



Se creó la tabla de Indicadores y medios para una mejor visualización.¹⁰

9. Acciones ejecutadas

Como plantea Aljure (2015), las acciones dentro de una organización deben responder a objetivos concretos y no limitarse a una ejecución vacía de sentido. En este sentido, cada actividad desarrollada fue planificada para alinearse con los fines institucionales del proyecto.

Las acciones que se serían ejecutadas se definieron previamente en la reunión con los coordinadores del proyecto en el APEX, realizada el 12 de marzo de 2025. En esa instancia, se presentó cada acción individual por separado y luego se estableció una unificación de ellas en dos acciones específicas: realizar un manual de identidad visual y una guía de gestión de comunicación. En cada uno se identifican las acciones que se creen esenciales para el correcto desarrollo de la comunicación del proyecto Barrios Saludables. Las acciones ejecutadas serán: establecer la identidad visual, que será explayada en el manual de identidad visual, mientras que las acciones de realizar planificación mensual, generar instancias mensuales de diálogo y evaluación de actividades y sugerir una herramienta o espacio de intercambio con la población se verán incluidas en una Guía de gestión de comunicación.

Con el fin de mejorar la gestión de la comunicación, y garantizar el mejor progreso del proyecto, se sugiere implementar las medidas de corrección y estrategias que se desarrollan a continuación.

¹⁰ Ver tabla ampliada: [Indicadores y medios](#)



9.1. Establecer una identidad visual

Como se mencionó anteriormente, se planteó en el diagnóstico un Árbol de Problemas, donde se identificó que la identidad difusa del proyecto BS es un factor que afecta su visibilidad y reconocimiento. Actualmente, la comunicación de las actividades presentan diseños diversos y carecen de elementos distintivos que permitan diferenciarlo de otros proyectos. Esto ha generado confusión en sus actividades.

Para abordar esta problemática, el PEC contempla el desarrollo de una identidad visual sólida, que unifique la comunicación, que fortalezca su presencia y facilite su identificación.

En primer lugar, se desarrolla el proceso de diseño del logo de Barrios Saludables a partir del análisis de la identidad visual y gráfica de las organizaciones que se encargan del proyecto, específicamente el APEX y la Intendencia de Montevideo. Se decidió incorporar los logos de ambas organizaciones debido a su papel fundamental como instituciones que promueven el desarrollo del proyecto y articulan los actores que participan de la iniciativa. La utilización de sus logotipos como base para combinar y encontrar una identidad propia de BS reconoce el compromiso institucional con el desarrollo comunitario y la salud integral del territorio, y fortalece la legitimidad del proyecto frente a los vecinos del barrio. Tanto la IMM como el APEX son reconocidos por sus interacciones con Santiago Vázquez, por lo tanto se integra sus identidades gráficas para generar un seguimiento de los objetivos de las dos instituciones en el proyecto, pero a la vez promoviendo la originalidad de BS. Esta integración visual contribuye a consolidar una imagen coherente y alineada con los valores de participación, inclusión y trabajo interinstitucional que caracterizan a Barrios Saludables.

Se genera una coherencia visual a todas sus acciones, evitando la divergencia de estéticas visuales, lo que permite asegurar que todas las piezas comunicacionales (posteos, eventos, materiales, afiches, etc.) fortalezcan una misma imagen y mensaje. Asimismo, esto permite que el proyecto se distinga de otras iniciativas similares, evitando confusión y reforzando su presencia en el entorno en el que opera.



Una identidad visual bien definida transmite profesionalismo, confianza y organización, lo que responde a otro de los problemas identificados.

A continuación, se define el proceso a seguir para establecer la Identidad Visual del proyecto Barrios Saludables:

1. Reunión con los principales coordinadores y referentes del proyecto para llegar a un acuerdo.

El 12 de marzo, luego de la presentación de los resultados del diagnóstico, se acordaron las acciones a desarrollar. Se discutió junto a los actores sus preferencias e ideas al respecto, por lo que de esta forma se acordó realizar un cuestionario donde los principales actores del proyecto responden determinadas preguntas sobre conceptos que ellos relacionen con el proyecto, colores, ideas y expectativas al respecto del logo y la paleta de colores. Se realizó un cuestionario enviado a los principales actores involucrados de APEX la Intendencia y referentes clave de Santiago Vazquez, este constó de preguntas abiertas y de opción múltiple basadas en los conceptos recogidos anteriormente en el diagnóstico a través de las entrevistas y el censo de opinión

2. Se diseñarán tres opciones de logo y colores para la identidad visual de BS.

Para iniciar, como se mencionó antes, se hace un corto análisis de la identidad visual de las dos organizaciones que lo llevan adelante: sus logos, paletas de colores y estilo.



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
**Información y
Comunicación**

APEX

Logo institucional APEX

ISOLOGOTIPO



color



escala de grises

INTEGRACIÓN CON LOGOTIPO UDELAR

#ffffff

#eb722d

#21292c



Tipografías

Tipografías

Programa
Apex

Tipografía principal: **Poppins semibold**
<https://fonts.google.com/specimen/Poppins>

Poppins SemiBold

Tipografía secundaria: **Helvetica Neue**
Helvetica Neue UltraLight
Helvetica Neue Light
Helvetica Neue Regular
Helvetica Neue Medium
Helvetica Neue Bold

Las tipografías utilizadas en la gráfica institucional de APEX son:

[Poppins](#)

[Helvetica Neue](#)

La Intendencia de Montevideo



**Intendencia
Montevideo**

#ffffff

#1fc17b



Ambas se caracterizan por logos minimalistas una paleta que utiliza blanco, negro y un color distintivo a la organización. Las dos también utilizan en sus logos una letra de sus nombres como principal elemento, lo cual refuerza la identidad visual de forma simple pero efectiva. Por otro lado, en caso de la Intendencia de Montevideo, la “M” en amarillo actúa como símbolo inmediato de reconocimiento institucional, mientras que el APEX usa una “A” como diseño moderno que recuerda tanto a su nombre como a una construcción colectiva y dinámica. En la página web de la IM hay bastante presencia de su color característico, pero a través del análisis web realizado de ambas instituciones es evidente que estas no se limitan a la paleta de colores que establecieron. Esto es evidencia de que existe flexibilidad en el uso gráfico que les permite adaptarse a distintos contextos y campañas, manteniendo la identidad de cada una pero a la vez generando creatividad y accesibilidad comunicacional. Es esta versatilidad que justifica que ambos diseños influyan en el diseño del logo de Barrios



Saludables, permitiendo una integración más armónica con nuevos elementos gráficos, sin perder la coherencia institucional pero manteniendo la originalidad que debe tener el proyecto.

Además de lo anterior, se observaron también los logos antes diseñados para otros proyectos pertenecientes al programa APEX, siendo que el proyecto que inició ahí, como también se tomaron los resultados del sondeo antes mencionado. Como resultado, se identificó que los participantes destacan conceptos como: bienestar, comunidad, salud, inspiración y vitalidad.

También, identificaron símbolos representativos como: “Personas de todas las edades en un parque conviviendo”, “Casas y personas” y “la comunidad, la placita, gente junta haciendo algún bien común o simplemente juntándose para pensar”. A raíz de la recolección de estos datos, se consideran los conceptos de comunidad y la visión que plasmaron los participantes del sondeo. Para llevarlo al plano gráfico y materializar las ideas en el posible logo, se piensa un diseño añadiendo símbolos que representen, por ejemplo, el hecho de “pensar” con globos de diálogos; y dentro de esos globos, plantas, alimentos, juegos elementos que hacen una comunidad saludable. Siempre, repitiendo la presencia del color verde complementado con colores cálidos en especial el naranja.

A partir de eso tomando dichos conceptos y la tipografía utilizada por APEX y la IM, se diseñan y presentan tres opciones del posible logo del proyecto:



También, es necesario plantear una paleta de colores. El color es una pieza esencial en la identificación de Barrios Saludables para el público, y contribuye de forma decisiva a la coherencia de la comunicación de las actividades del proyecto. Una paleta cromática definida



facilita la identificación visual del proyecto en diferentes medios, y transmite los valores, las emociones y los mensajes clave que refuerzan la misión y los objetivos del mismo.

A modo de ejemplo, el uso de colores vinculados a la naturaleza, como verdes o azules, puede asociarse con salud, bienestar, sustentabilidad y vida comunitaria, aspectos centrales de la propuesta de BS. Asimismo, mantener una consistencia cromática a lo largo del tiempo y en las distintas piezas comunicacionales -como folletos, publicaciones digitales, cartelería o materiales audiovisuales- permite construir una identidad sólida y confiable, que es reconocida por la comunidad y los actores involucrados. Además, una paleta coherente facilita el trabajo en equipo entre las áreas de diseño, comunicación y coordinación general del proyecto, evitando ambigüedades y fortaleciendo el impacto visual de cada intervención comunicacional. En este sentido, el color actúa no sólo como un elemento estético, sino como una herramienta estratégica de comunicación.

En el caso de BS, se revisaron las respuestas de los actores del proyecto y las paletas de colores de otros proyectos de APEX y la IMM. Además, estos colores poseen un gran arraigo con el concepto del proyecto.



Verde: se asocia principalmente a la naturaleza, transmite calma, crecimiento, renovación, frescura y salud.

Naranja: asociado a la energía como muchos colores que se asocian con el fuego, transmite entusiasmo, creatividad, calidez, sociabilidad, diversión, juventud y vitalidad.

3. Se envió una presentación de las opciones, la organización eligió una de las opciones y a la seleccionada se hizo la corrección y los cambios necesarios.



4. Realización de un manual de identidad visual que incluye el logo y la paleta de colores, aplicaciones y ejemplos de su uso en redes sociales.

El acceso completo a este documento se puede visualizar en el ANEXO

Impacto esperado: Esto ayuda a que el público sepa identificar rápidamente cuando una actividad, mensaje, posteo o noticia está asociado al proyecto, facilitando el recuerdo del proyecto en la mente del público, puede generar vínculos emocionales con la audiencia, haciendo que se sientan parte del proyecto y aumentando su compromiso. Respondiendo al problema de identificación y participación de su público.

Canales y medios sugeridos para la futura implementación de la identidad:

- Redes sociales institucionales (Instagram y Facebook): Son plataformas donde la comunidad ya tiene presencia y consulta información del proyecto. Se sugiere su uso



para la difusión visual coherente de actividades, mensajes clave y testimonios, utilizando la identidad diseñada.

- Materiales impresos (afiches, volantes): Diseñados bajo los lineamientos del manual, permiten llegar a personas sin acceso digital o con baja frecuencia de uso de redes. Se recomienda su distribución en espacios comunitarios clave.
- Presentaciones institucionales y documentos oficiales: Para fortalecer el posicionamiento del proyecto ante organismos públicos y privados, utilizando una imagen profesional y consistente.

Frecuencia: Se trata de una entrega única que podrá ser utilizada por la organización siempre que lo necesite.

9.2. Generar una guía de comunicación con pautas de gestión

Según Aljure (2015), el proceso de gestión engloba subprocesos de planeación, organización, ejecución y control, donde da especial valor a la primera la cual es lo que da lugar a las demás. Desde esta creencia se generan herramientas para mejorar la planificación y organización del proyecto basándonos en los problemas identificados.

A partir del análisis y la reunión con los coordinadores en el APEX, el equipo decidió presentar las acciones: realizar planificación mensual, generar instancias mensuales de diálogo y evaluación de actividades y sugerir una herramienta o espacio de intercambio con la población. Sin embargo, se presentó a su vez la posibilidad de unificar estas tres acciones dentro de una Guía de gestión de comunicación.

En primer lugar, el equipo se basó en la dinámica de las organizaciones a cargo al momento de la actualización del diagnóstico, siendo que el proyecto por el momento está sin actividades y sin difusión. La actualización del diagnóstico arrojó como problemas internos del proyecto la desorganización, roles confusos entre algunos actores, falta de protocolos y criterios de trabajo. A raíz de esto, la guía plantea sistematizar algunos procesos, dar un



consenso de cómo hacer determinadas tareas y qué herramientas utilizar para que todos los involucrados sepan cómo actuar.

Se pretende generar espacios de opinión y consulta a aquellos actores informales que expresaron no saber exactamente su rango de participación en el proyecto. La realización de una guía de gestión que unifique las acciones permitirá ejecutar los pasos de comunicación estratégica de forma articulada y en simultáneo, dando más dinamismo al proyecto. Esto, también, en base a lo que se describe en el texto de Calandria (2018) sobre que la comunicación estratégica tiene como función articular las dos dimensiones de construir una identidad institucional y contribuir al posicionamiento de la imagen constitucional. Con una gestión adecuada de la comunicación estratégica, BS podrá realizar las actividades y atraer la atención, asistencia y participación de los vecinos.

La propuesta surge con el objetivo de sistematizar los procesos de comunicación del proyecto BS, facilitando su implementación, seguimiento y mejora continua. La realización de una guía de este tipo permite ordenar las acciones en un marco común que funcione como referencia para los distintos actores involucrados, lo que permitirá que se implementen las herramientas y las acciones de comunicación de forma coherente y sostenible a lo largo del tiempo. Al integrar la planificación, la evaluación y la participación comunitaria en un mismo documento, se favorece la articulación entre los niveles de gestión y promueve una visión estratégica de la comunicación. Asimismo, permite que se pueda aplicar los mismos pasos a futuros proyectos, de características similares a BS, que los actores involucrados quieran desarrollar.

En la misma línea, se sugiere que una guía accesible y clara puede funcionar como una herramienta de formación para nuevos integrantes del proyecto, fortaleciendo la memoria institucional. Contribuye a la transparencia y a la rendición de cuentas, al dejar constancia de criterios, objetivos y metodologías de trabajo. Se prevé que la misma pueda mejorar la eficiencia y la claridad en la participación de sus diversos actores. A su vez, constituye una herramienta que establece lineamientos de gestión y comunicación que ayuda a darle unidad y coherencia al actuar del proyecto.



En definitiva, esta unificación de las acciones en la guía busca optimizar los recursos humanos y materiales, al mismo tiempo que refuerza la identidad y la eficacia comunicacional del proyecto.

Objetivo: Mejorar la planificación y gestión interna del proyecto, reduciendo la desorganización y la confusión de roles mediante herramientas claras de comunicación y planificación.

A continuación, se define el proceso a través de los pasos a seguir para realizar la Guía de Gestión con pautas de Comunicación del proyecto Barrios Saludables:

1. En primer lugar, se hizo una recopilación y análisis de las tres acciones que se pretenden implementar en la guía.

Realiza planificación mensual: la planificación mensual es una herramienta clave para ordenar, prever y coordinar las acciones comunicacionales y operativas del proyecto *Barrios Saludables*. Como anteriormente se describió, con esta acción se pretende que los coordinadores del proyecto, tanto los actores del APEX, la IMM como los referentes de SV como CC Casa Pueblo, logren planificar cada mes las actividades y que puedan generar un calendario de actividades que sea accesible para los públicos a los que se pretende llegar. Esta planificación no solo facilita la distribución equilibrada de tareas dentro del equipo, sino que también permite anticiparse a fechas importantes, necesidades logísticas y obtener recursos comunicacionales específicos para cada actividad.

Por esta razón, en la guía se implementan los medios y canales que se describen anteriormente y se anticiparon entre los integrantes del equipo de la FIC. En la guía se justifica la utilización de las herramientas que se proponen como son los calendarios digitales e impresos, utilización de redes sociales para difundir las actividades, correos electrónicos, grupos de whatsapp, formularios digitales o códigos QR. En definitiva, la planificación mensual permite alinear los objetivos del proyecto con la realidad del trabajo en territorio, aportando claridad y coherencia al desarrollo de las actividades, y fortaleciendo así el impacto social del proyecto.



Generar instancias mensuales de diálogo y evaluación de actividades: estas reuniones permiten revisar de forma colectiva los avances y desafíos generados en la implementación de las actividades, lo que promueve una actividad de escucha activa para los coordinadores y los actores invitados a la organización, generando un flujo de información y participación coherente. Incorporar esta acción en una guía de gestión asegura que estas instancias no queden sostenidas únicamente a la voluntad de quienes las organizan, si no sea parte del funcionamiento mensual del proyecto. Además, fortalece los vínculos dentro del equipo de trabajo, consolidando un espacio para expresar opiniones, revisar estrategias y construir acuerdos. Esto será útil y se justifica en la guía por la característica de ser un proyecto de carácter comunitario y social, donde la importancia de la colectividad es un eje central.

En la guía se implementan herramientas que permitan la realización de las instancias de diálogo y evaluación, como serán también medios de comunicación como el correo electrónico, documentos digitales, plataformas de videollamadas accesibles a todos los participantes, el calendario previamente estipulado en la acción anterior, etc.

Sugerir una herramienta o espacio de intercambio con los vecinos: finalmente, la tercera acción implementada en la guía permite desarrollar una herramienta que establezca el sentido de intercambio y retroalimentación en el proyecto. Es importante incluir este tipo de espacio para generar un diálogo entre los vecinos del pueblo, donde ellos puedan incluir las ideas que tienen sobre obtener un barrio saludable y para que las actividades se alineen al interés de aquellos a quienes se pretende llegar como públicos. Esta acción hace visible el compromiso con la participación comunitaria y garantiza la que existan canales formales y sostenibles para la comunicación bidireccional, dejando ver la importancia y el valor que se otorgan al saber local del pueblo.

Esta herramienta puede adoptar múltiples formas -un espacio físico abierto, un boletín comunitario, plataformas digitales o dinámicas presenciales participativas-, pero su objetivo es siempre el mismo: facilitar el diálogo, recoger aportes, conocer percepciones y legitimar el proceso desde la base social.

2. Implementar información a través de un análisis corto del barrio y el tipo de proyecto que se pretende desarrollar.



Es necesario para la realización de la correcta gestión de la comunicación del proyecto entender qué es Barrios Saludables, pero a la vez entender los objetivos del proyecto. Arocena (2010) habla de la organización humana como el tipo de organización donde hay una cultura organizacional, por lo tanto hay valores, normas e ideas que se forman a través de las relaciones generadas en ella. Es así, que en BS es necesario que haya comunicación y se generen relaciones entre los actores para un mejor trabajo y que se pueda interpretar la misión y visión del proyecto. Por eso, traer nuevamente al manual la definición de barrios saludables, las intenciones del proyecto y detallar las características del barrio permitirá enfocar la gestión de la comunicación a un objetivo en común, y trasladar el significado que tiene el generar un barrio saludable para los vecinos, atrayendo el interés de estos a las actividades propuestas.

A raíz de esto, se generan varias secciones en la guía de información y reflexión de BS, como se muestra en las imágenes a continuación:

¿Qué es Barrios Saludables?

Barrios Saludables es un proyecto con enfoque social y comunitario, que se desarrolla en el pueblo Santiago Vázquez; surge en el Programa APEX, en relación con la Intendencia de Montevideo, con la colaboración del Municipio A y referentes comunitarios de la zona.

El objetivo de Barrios Saludables es responder a la necesidad que tiene Santiago Vázquez de reactivar el pueblo, generando espacios para desarrollar un sentido de pertenencia con actividades que permitan un bienestar y una mejor calidad de vida para los habitantes.

Este proyecto no constituye una organización, por lo que no mantiene un organigrama institucional, sino que el mapa de actores se expande desde el APEX y la IMM hasta los referentes de otras instituciones o grupos que participan de las actividades en el pueblo.

La planificación de las actividades se da en conjunto con los actores que participarán en cada actividad, en relación con las dos organizaciones ya establecidas como coordinadoras. Por lo tanto, se tiene como objetivo generar herramientas para una mejor articulación entre los actores que participan en la coordinación de actividades.



¿Qué características tiene Santiago Vázquez?

Santiago Vázquez está ubicado a 22km de Montevideo y es el único pueblo en la capital. Tiene sus orígenes en 1872 ligados a la industria frigorífica y el transporte de carne a Montevideo. La zona prosperó hasta 1929, cuando la industria se centralizó en el Cerro, iniciando su declive.

Aunque entre 1930 y 1940 la zona tuvo su atractivo turístico con la pista de regatas de Melilla y el Hotel de la Barra, desde 1970 la localidad perdió relevancia por la centralización de servicios en la capital, como también por la construcción de los accesos a la Ruta 1 en los años 80.

De esta forma, y como la han descrito algunos de sus habitantes, se ha convertido en una "ciudad dormitorio".

En la actualidad, se busca reactivar la zona mediante el desarrollo artesanal, la revitalización turística y la mejora de espacios públicos, incluyendo el proyecto "Barrios Saludables" para fomentar el uso comunitario y la conservación de los humedales.

6

Como se ve en las imágenes extraídas de la Guía de gestión con pautas de Comunicación, se hace un resumen consistente y fundamentado sobre BS, y se introduce una reflexión sobre la importancia de analizar y tener en cuenta determinados factores para la comunicación del proyecto, como son: el público, los integrantes, qué es el proyecto y las características mismas del pueblo. Esto último, destacando, que SV es un actor en sí mismo involucrado en el proyecto, no solo desde la perspectiva comunitaria si no también territorial.

3. Describir las pautas de comunicación interna y externa en la guía.

Este paso es esencial para garantizar la coordinación eficiente, coherente y participativa entre todos los actores que forman parte del proyecto como una estrategia clave para la gestión de la comunicación. Se puede definir la estrategia como "el conjunto de lineamientos que establecerán el carácter de los objetivos, orientarán la asignación de los recursos y señalarán la dirección de todas las acciones para el logro de las metas finales de la organización" (Capriotti, 2009, pág.214). Por esta razón, es necesario para el proyecto establecer estrategias de comunicación interna y externa, teniendo en cuenta siempre al público externo entre sus objetivos.



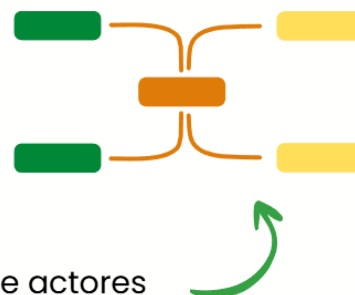
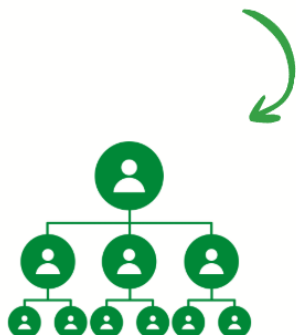
Siendo que BS no es una organización con una estructura jerárquica fija, sino una red de actores que vienen de diversas instituciones, vecinos y referentes de SV, resulta clave establecer criterios comunes que orienten cómo se debe compartir la información, cómo se toman decisiones y cómo se articulan las acciones. Así, “la probabilidad de que las acciones que se ejecuten y sus resultados se acerquen a las metas postuladas será función de la existencia de esa coherencia o correspondencia” (Martínez Nogueira, 1998, pág. 14). Esta coherencia y correspondencia, en base a la perspectiva del autor, corresponde también a que la comunicación interna y externa se articulen entre ellas.

Dentro de la comunicación interna se pretende explicar las pautas para facilitar la organización de tareas y mejorar el flujo de información entre los distintos actores, identificando los actores a través de organigramas o un mapa de actores, como se muestra en las imágenes. Además, fortalece el sentido de pertenencia y la colaboración entre quienes participan, al promover una dinámica de trabajo horizontal y transparente.



Organigrama

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización. Muestra de manera jerárquica los distintos cargos o áreas y cómo se relacionan entre sí, lo que facilita comprender la distribución de responsabilidades y la cadena de mando.



Mapa de actores

El mapa de actores identifica a las personas, grupos u organizaciones que tienen interés, influencia o participación en un proyecto. Esta herramienta visual permite reconocer relaciones, niveles de poder y posibles alianzas, promoviendo una mirada más integral y contextual.

Usar el mapa de actores es mejor para Barrios Saludables por la dinámica fluida y abierta de este proyecto, ya que permite visibilizar e integrar tanto a referentes del barrio como a diversos actores que pueden colaborar en distintas etapas.

En la imagen se describe qué es un mapa de actores y que es un organigrama, su importancia para cualquier organización y coordinación de un proyecto, así como también ejemplos de cómo generar un organigrama o un mapa. En el caso de Barrios Saludables, como se habla en el diagnóstico, se generó un mapa de actores y se explica por qué en caso de proyectos como BS es importante usar un mapa y no un organigrama.



Tono de comunicación recomendado

El proyecto se comunica con un tono **cercano y comunitario**, transmitiendo calidez y accesibilidad. Se busca generar un vínculo humano y auténtico con cada persona, fomentando la confianza y el sentido de pertenencia. Cada interacción refuerza la idea de que formamos parte de una comunidad que se acompaña y crece en conjunto.



El espíritu de la marca es **colaborativo**, por lo que invita al diálogo, a la participación y a la construcción compartida de soluciones.

Se reconoce y agradece el aporte del otro y se fomenta la escucha activa, generando un ida y vuelta genuino con la comunidad.

explicativo y pedagógico: se prioriza la claridad, la paciencia y la voluntad de guiar. La comunicación debe ser entendible para todos, sin tecnicismos innecesarios, transmitiendo conocimiento de forma amigable y práctica. Se agradece a quien hace llegar sus dudas y consultas, entendiéndolas como una oportunidad de intercambio y una muestra de interés en el proyecto

En caso de reclamos o dudas sensibles el tono se adapta y adquiere un matiz **formal y respetuoso**, manteniendo siempre la cordialidad y el profesionalismo.

Se recomienda el tono de comunicación, con el cual se utilizará un lenguaje y un estilo propio del proyecto para transmitir los mensajes. Es importante que los mensajes que se compartan del proyecto no solo comuniquen textos informativos, si no que estos representen y comuniquen la identidad de BS. Es a través del tono que se logrará esto, para el cual se decidió describir cuatro características de Barrios Saludables para desarrollar ese tono y estilo necesario para la identificación del proyecto.



05

Pautas de planificación y gestión

También, se agregó en otro apartado las pautas de planificación y gestión de la organización de las actividades para una correcta comunicación. Es esencial que los productos que se creen en el proyecto, en este caso las actividades, se coordinen de forma organizada entre los integrantes. Sólo de esta forma se podrá realizar una comunicación correcta de los objetivos de cada actividad y del proyecto en sí mismo. Para explicitar los pasos a seguir para una buena ejecución de la planificación y gestión de las actividades, se explican una serie de pasos a seguir y se sugieren herramientas: acta mensual, calendario, formularios, etc.



Proyecto Barrios Saludables

ACTA DE REUNION N° _____

En Montevideo, el _____ del mes _____ del año 20____ da
inicio a la reunión convocada con
motivo _____

siendo la agenda del día:

Finalmente, se transcriben los siguientes acuerdos:

Culminando la reunión y quedando el compromiso de enviar la presente acta
vía correo electrónico a todos los integrantes partir _____ a las _____
constancia y fines. Firmen abajo los participantes

Acta/Minuta

Se adjunta un ejemplo de una acta de
reunión, la misma debería utilizarse al
finalizar cada reunión para notificar a
todos los integrantes las resoluciones de
la misma.



18

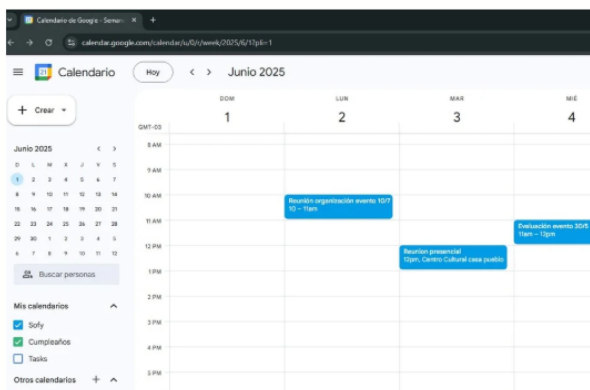


Figura 1: Ejemplo de una hoja de Calendar para una semana con varias actividades marcadas.

Calendario mensual

Una buena herramienta es la app Calendar de Google, en ella se podrán crear eventos y reuniones virtuales con recordatorios por mail o mensaje de texto a todos los participantes, con un pequeño marco de información para que todos los involucrados lleguen informados a la instancia.



Calendar

Google

19

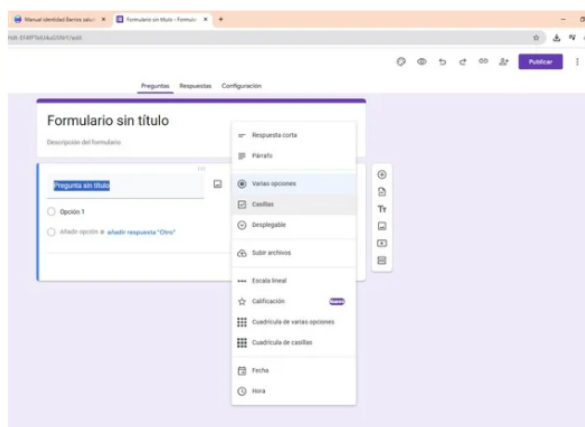


Figura 1: Ejemplo de una plantilla de Forms mostrando todas las opciones de preguntas que admite

Evaluación y retroalimentación

Una buena herramienta para realizar la recopilación de las opiniones tanto del público como de los integrantes de manera digital puede ser la aplicación Forms de Google. En ella se podrán crear formularios que pueden o no ser anónimos, con preguntas tanto abiertas (para desarrollar), como cerradas (múltiple opción).



Google Forms

21

Como se puede ver, cada sección está definida y se expone lo necesario para explicar la aplicación de cada herramienta. Siempre, utilizando herramientas accesibles para todos, que además son sencillas e intuitivas de utilizar.

Respecto a la comunicación externa, es necesario definir lineamientos para transmitir una identidad visual coherente hacia la comunidad y otros públicos no constitutivos o no esenciales¹¹. Esto incluye describir el tono del mensaje, los canales para utilizar, la forma de presentar las actividades y la propia identidad visual. Una comunicación externa clara y bien gestionada contribuye a legitimar el proyecto entre los públicos se priorizaron en el proceso, aumenta la participación comunitaria y refuerza la confianza de la población de SV en el proceso colectivo que promueve Barrios Saludables.

¹¹ Ver anexo del diagnóstico la definición de públicos de Ferrari y Franca.



06

Pautas de Comunicación Externa



Público

Cuando se habla de “**público externo**” en una empresa, se refiere al público el que va a consumir el producto que ofrezca, pero en un proyecto de características sociales y comunitarias como Barrios Saludables será necesario tener en cuenta para quién es el proyecto y mantener a esas personas al tanto de las actualizaciones del mismo.

Es necesario que el público visualice una identidad clara de Barrios Saludables, para esto se tiene que comunicar correctamente la misión y visión del mismo, y también los beneficios que genera el proyecto. Esto hará que los vecinos de Santiago Vázquez se interesen en las actividades y se sentirán parte del proyecto. Es necesario que el público se sienta parte del proyecto, ya que un “barrio saludable” significa que la ciudadanía y las instituciones trabajan en conjunto para el bienestar y calidad de sus habitantes.

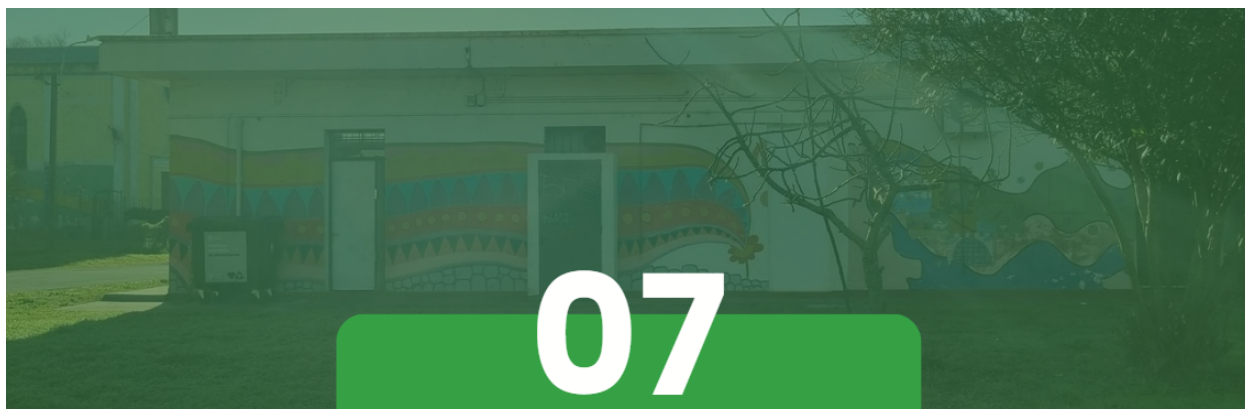
Para cumplir con las necesidades de comunicación interna se deberá seguir los siguientes puntos sobre los canales de comunicación para el público externo.

Dentro de las “Pautas de Comunicación Externa” se consideró necesario explicar qué es el público externo, que si bien es un término que viene desde lo corporativo, en BS se puede aplicar con la perspectiva del proyecto: los vecinos y a quienes se tiene como objetivo para concurrir a las actividades son el “público externo”, quienes no participan en la organización central del proyecto. Aún así, se deja en claro siempre que los habitantes de SV también deben



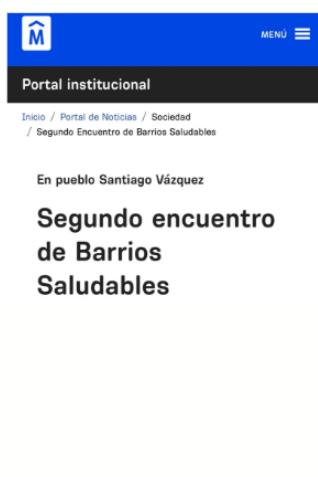
participar de BS, desde su posición y demostrando que son partes del mismo, para que se pueda comunicar el sentido de comunidad y barrial del proyecto.

En la guía, además, se describen los medios necesarios para llevar una correcta gestión de la comunicación externa, teniendo en cuenta el análisis que se realizó de las redes sociales que se utilizan para otros proyectos y actividades del APEX, la IMM y en SV como en CC Casa Pueblo.



07

Canales de comunicación



Página web

Contar con una página web oficial es recomendable para ayudar a consolidar la identidad del proyecto, brindar información actualizada y facilitar el acceso de la ciudadanía. Una web permite visibilizar el impacto del trabajo realizado, generar mayor confianza y transparencia, y convertirse en un canal directo de comunicación con la comunidad. Además, fortalece la participación ciudadana al ofrecer un espacio accesible donde las personas pueden informarse, inscribirse en eventos, compartir sugerencias y sumarse activamente a las iniciativas del proyecto.

Figuras 1 y 2: Ejemplos de webs oficiales de los organismos colaboradores del proyecto

25



Redes Sociales

26

Se generó una serie de contenidos para redes como publicaciones que incluyen el logo de BS en las actividades. También, se hizo análisis web sobre los sitios web de APEX y de IM



para generar una posible página web propia del proyecto, que permita un espacio virtual único para el mismo.

Otros Usos

- Cartelería informativa de eventos
- Material institucional impreso (folletos, trípticos, programas)
- Presentaciones oficiales (plantillas para PowerPoint o PDF)

Cartelería
informativa de
eventos



Por otro lado, se incluyó también sugerencias y ejemplos de cartelería física para aquellas personas que no sean nativos digitales, lo que permite ampliar el público y tener afinidad por sus necesidades. Como se puede ver, se utilizan diseños similares, con colores llamativos y propios del proyecto, aplicando también el logo para diferenciarlo.

Como se muestra en las imágenes, en la guía se mezclan las pautas de reflexión y elementos gráficos para ser dinámica y accesible en cualquier momento.

También, proponen herramientas para fortalecer la articulación, consolidar una identidad común y mejorar la coordinación entre quienes forman parte de Barrios Saludables. Esto incluye ejemplos de emails, posteos, afiches o formularios, así como un modelo de mapa de actores.



4. Describir cómo generar un espacio de intercambio y retroalimentación con los vecinos del pueblo para atraer su interés en las actividades.

Finalmente, el último paso para la realización de la Guía de gestión con pautas de comunicación es implementar criterios para generar una herramienta de intercambio de opiniones y sugerencias con el público “externo” al proyecto: los vecinos. Como se indicó desde el comienzo, los vecinos de SV son el principal objetivo de BS, por lo que la relevancia y la visión que tengan estos del proyecto será esencial para su correcto desarrollo. En términos de comunicación, es necesario que las actividades no sólo se comuniquen de forma correcta hacia ellos si no que también puedan sentirse partícipe de las mismas, que las actividades respondan a los intereses y necesidades del pueblo. Esto se llegó a la conclusión a partir del sondeo de opinión que se realizó, en el cual se extrajo actividades deseadas por los vecinos, las cuales no coinciden del todo con las actividades que se pudieron realizar en el marco del proyecto¹².

Herramientas de intercambio con el público

Buzón de sugerencias

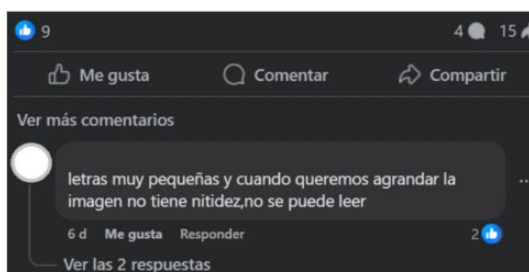
Además de una opción digital, el buzón físico de sugerencias usado en muchas organizaciones puede ser una herramienta muy útil a implementar para recolectar opiniones y generar retroalimentación de forma anónima.



Formulario digital

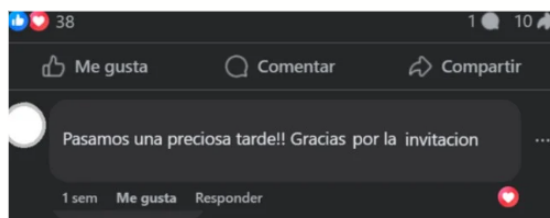
El formulario digital es una herramienta de la que se ha hablado antes, y de la misma forma que se puede usar para conseguir devoluciones de los actores y colaboradores del proyecto, se puede conseguir retroalimentación de forma anónima del público, entre otros datos valiosos.

¹² Véase en el Anexo del diagnóstico de comunicación de Barrios Saludables, en la sección de “análisis”. Allí se demostraron datos obtenidos del sondeo de opinión.



Utilización de redes sociales como foros de intercambio

Las redes sociales ofrecen un espacio ideal para el intercambio con el público de las actividades, sobre todo con el sector más joven, ofrecen un feedback más instantáneo aunque no anónimo y cuentan con varias herramientas para crear foros de discusión.



30

Se implementó la acción de la herramienta de intercambio a través de una serie de pasos gráficos con imágenes claras y pautas concisas de cómo utilizar los medios de comunicación más accesibles para generar el espacio. Se sugirió tanto canales escritos a mano como digitales, en los cuales, como se puede ver, entran las redes sociales como foros de intercambio instantáneo, así como buzones físicos de sugerencias o formularios digitales que permiten una retroalimentación clara entre los actores externos e internos del proyecto.

En las imágenes se pueden ver comentarios realizados de otras publicaciones de otras actividades, pero que sirven de ejemplo de una retroalimentación con comentarios tanto negativos como positivos, no sólo de las actividades, si no también de la comunicación. En el primer comentario se puede ver como se hace un comentario sobre la cartelería de una actividad, dando sugerencias y permitiendo entender qué vio la gente en la folletería. Mientras, en el segundo comentario se puede apreciar un comentario sobre la actividad. Ambos son esenciales para contribuir a la correcta organización y gestión de la comunicación de BS.

Todos estos pasos que se realizaron a la hora de generar la Guía de gestión unifican las acciones antes mencionadas para dar herramientas a los actores coordinadores de BS que permitan una correcta gestión de la comunicación interna y externa del proyecto.



Impacto esperado: se espera que la guía funcione como un instrumento de referencia sostenible en el tiempo, capaz de adaptarse a diferentes contextos y equipos, promoviendo buenas prácticas comunicacionales, transparencia y una mayor eficacia en la gestión de actividades. Es decir, su implementación busca profesionalizar la comunicación del proyecto y potenciar su impacto social y comunitario.

Canales y medios sugeridos para la futura implementación de la Guía de gestión con pautas de comunicación:

- Correo electrónico institucional: Para el envío formal de la guía de gestión y del manual de identidad visual. Asegura la planificación documental y oficialidad.
- Reuniones virtuales y/o presenciales mensuales: Instancias periódicas de planificación y evaluación, donde se refuerzan criterios comunes de trabajo, se atienden dudas y se promueve la participación de todos los actores.
- Carpeta de Google Drive compartida: además de la guía de gestión, contendrá el Manual de Identidad Visual, cronogramas y demás documentos relevantes, accesibles para todos los actores

Frecuencia: Se trata de una entrega única realizada por el equipo de la FIC, pero que podrá ser utilizada por la organización siempre que lo necesite.

Aunque el equipo de trabajo no continuará el seguimiento con el proyecto APEX luego de la entrega del TFG y el PEC, tanto el manual de Identidad Visual como la Guía de Gestión con pautas de Comunicación permite sostener en el tiempo una comunicación visual unificada, adaptable a diferentes soportes y públicos. Son dos herramientas operativas y estratégicas, que pueden ser implementadas sin acompañamiento posterior, siempre que la organización la incorpore activamente. El acceso completo a este documento se puede visualizar en el ANEXO.



Acciones Realizadas

ACCIÓN	PÚBLICO INVOLUCRADO	OBJETIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FRECUENCIA
Crear Guía de Comunicación con pautas de gestión	Coordinadores del proyecto y equipo de la FIC.	Mejorar la planificación y gestión interna del proyecto, reduciendo la desorganización y la confusión de roles mediante herramientas claras de comunicación y planificación.	-Número de reuniones realizadas anualmente. -Porcentaje de cumplimiento de lo planificado. -Cantidad de documentación que dejan registro de las reuniones. - Satisfacción del equipo con el proceso de planificación. -Nivel de coherencia entre las actividades ejecutadas y los objetivos/misión establecidos.	- Revisión de documentación de las reuniones. -Revisión de plataformas y canales donde se publican las actividades. -Sondeo de opinión de los actores que usan el manual.	-Se trata de una entrega única que podrá ser utilizada por la organización siempre que lo necesite.
Crear Manual de identidad visual	Coordinadores principales del proyecto y equipo de la FIC.	Unificar la imagen institucional, fortalecer su reconocimiento y facilitar la identificación por parte de la comunidad.	-Porcentaje del correcto uso de la identidad visual en sus materiales. -Grado de coherencia visual percibida en los canales del proyecto. -Nivel de reconocimiento de BS entre el público.	-Sondeo de reconocimiento sobre el proyecto entre vecinos del pueblo. -Revisión de afiches, y análisis web de diferentes medios donde se debe utilizar el logo.	-Se trata de una entrega única que podrá ser utilizada por la organización siempre que lo necesite.

Se creó la tabla de Acciones Realizadas para tener una mejor visualización de las acciones, el público involucrado, el objetivo, así como los indicadores, medios de verificación y frecuencia.¹³

10. Conclusiones

Una vez finalizado el proceso de desarrollo de este Trabajo Final de grado, se llega a la conclusión de que Barrios Saludables es un proyecto que tiene las bases conceptuales y los objetivos claros para su realización, sin embargo aún se encuentra en proceso de construcción y aplicación de sus ideas.

Desde el año 2023, tanto desde el programa APEX así como desde la IM se comenzó a realizar actividades para reactivar el pueblo Santiago Vázquez. Sin embargo, por diferentes motivos el proyecto se quedó estancado, resultando en realización de pocas actividades a raíz

¹³ Ver Tabla ampliada (Tabla [Acciones Realizadas](#))



de la ínfima difusión de las mismas. Desde su inicio, no se estableció una correcta gestión de la comunicación del proyecto, por lo cual tanto sus coordinadores y referentes tampoco tenían una visión totalmente esclarecida sobre las posibilidades a las que podría alcanzar el proyecto; no se consideró establecer roles para cada actor participante; generar espacios de intercambio o distribución de tareas, etc.

En una primera instancia, los diferentes coordinadores tenían como único objetivo reactivar el pueblo a través de las actividades del proyecto y realizarlas de manera esporádica, utilizando medios de comunicación básicos como WhatsApp. A partir del trabajo realizado en el diagnóstico durante el año 2024, el equipo pudo identificar la problemática de comunicación que tiene el proyecto: la identidad difusa. Se llegó a la conclusión en ese momento que la identidad difusa absorbe el problema central de BS, tanto para la comunicación interna como externa. El proyecto cuenta con problemas para identificarse entre los vecinos y entre los propios coordinadores, haciendo que las actividades no logren la asistencia deseada y perdiéndose entre otros proyectos del APEX y la IMM, como entre otras actividades realizadas por CC Casa Pueblo o el Municipio A. Esto, además, se suma a la falta de organización interna de sus actores, los recursos materiales y humanos que son esenciales para la planificación estratégica correcta de la comunicación.

A medida que se fue avanzando en el TFG, se pudo llegar a un acuerdo con los coordinadores para realizar acciones que respondan a los problemas encontrados. A partir de esas acciones, se realizan dos de las cinco presentadas, pero se generan dos productos como el Manual de Identidad Visual y la Guía de Gestión con pautas de Comunicación, que pretenden responder, además, a los objetivos de comunicación planteados en el PEC.

En busca de consolidar la identidad propia del proyecto, se creó la identidad visual y gráfica de BS, generando un logo original y que esté acorde a las ideas y objetivos que tienen los coordinadores como, también, la idea que tienen los vecinos de SV sobre un “barrio saludable”. Además, como se mencionó antes, se generó el Manual de Identidad Visual para que haya una guía que explique la elaboración del logo, lo justifique y se describa cómo utilizarlo para el proyecto y para posibles futuros proyectos de características similares.



También, se tiene como objetivo del presente TFG generar herramientas de comunicación interna y externa. Para esto, se realizó la Guía de Gestión con pautas de Comunicación, que integra tres acciones que responden al problema. Se pretende con la guía dar una herramienta para una correcta gestión de los medios de comunicación tanto para el público interno que organiza el proyecto como los vecinos que asistirán a las actividades.

Finalmente, para responder el objetivo de generar una fidelización de los públicos se describe en la guía de gestión herramientas para reflexionar sobre cómo la identidad y la correcta gestión de la organización permite que BS se identifique y se haga visible entre los vecinos. También, los mensajes que se deben enviar en los diferentes sitios web y medios de comunicación no digitales en el cual los vecinos interpretan los objetivos, se acerquen a las actividades y sientan que el proyecto responde a las necesidades que tienen para convivir en comunidad en el pueblo.

De esta manera, se entiende que Barrios Saludables tiene la necesidad de establecer un proceso de participación se reconozca a la comunidad como protagonista, y no solo como quienes van a las actividades. Para realizar esto, será necesario fortalecer los lazos entre instituciones que organizan el proyecto y los vecinos, generando instancias de diálogo y construcción colectiva para que se pueda resignificar el sentido del proyecto y generar que los vecinos de SV lo identifiquen y se sientan parte del mismo. Una estrategia de comunicación clara, planificada y coherente es la manera de llegar a este objetivo y Barrios Saludables podrá convertirse en un proyecto que funcione de forma efectiva para reactivar las actividades en Santiago Vázquez y garantizar la sostenibilidad del proyecto y las actividades en el tiempo.

En definitiva, se considera que este Trabajo Final de Grado es un primer paso para que Barrios Saludables pueda lograr una comunicación integral entre todos sus participantes, a través de acciones que identifiquen al proyecto, pudiendo demostrar a través de una identidad visual los valores y los objetivos comunitarios y sociales que tiene el proyecto para Santiago Vázquez.



11. Reflexiones personales

Emilia Bourdin Gandara

Desarrollar este trabajo de Barrios Saludables en Santiago Vázquez me dio una perspectiva diferente de lo académico, generando un trabajo de intercambio entre lo que ofrece lo que se aprendió en la clase y lo que aprendí trabajando con APEX y en los encuentros con los vecinos del pueblo. Aprendí no solo a realizar el PEC, si no también a establecer contacto con zonas de Montevideo que todavía se dejan a parte, pero que tienen un interesante y rico movimiento en actividades. Sin dudas, me quedaron muchas cosas de todos los participantes, su entrega, su compromiso y su dedicación a la realización de un proyecto que sea en beneficio al pueblo y la comunidad.

En cuanto al proceso de finalizar este TFG, lo consideré un poco largo, con altibajos y algunos obstáculos por el tipo de organización que se presentó al equipo, ya que no es una organización como tal si no un proyecto que surge a partir de la unión de dos instituciones mucho más amplias. Desde lo personal y el trabajo en equipo, destaco la importancia que le dimos como equipo al trabajo en conjunto, respetando el tiempo de los demás y generando instancias donde se complementan las tareas, dividiendo roles y ayudando en detalles de las partes que fueron divididas a cada uno. Generando así un compromiso grupal entre los integrantes.

Lucía Vázquez Brito

Este trabajo fue, sin dudas, un gran desafío. Representó un año entero, más que solo ese año para mí, de prueba y error, de crecimiento. Pero sobre todo, fue una experiencia que me atravesó de forma muy personal. Por momentos fue agotador, confuso, frustrante, pero sin duda dio respuesta a muchas preguntas.

Nada de lo que hicimos fue simple o lineal. Hubo semanas en las que el camino no se veía claramente, en las que todo lo que habíamos estudiado no alcanzaba para resolver los



problemas concretos que enfrentamos. Pero creo que ahí estuvo también lo más valioso: aprendimos a adaptarnos, a complementarnos, a confiar. Supimos escuchar, ceder, insistir y, cuando hizo falta, también reírnos de lo que no salía como esperábamos.

Siento que todo lo recorrido nos permitió poner en práctica lo aprendido durante la carrera, pero también nos exigió ir más allá aprender a defender nuestras ideas, sostener nuestras decisiones, y trabajar con empatía y compromiso.

Agradezco profundamente las oportunidades que nos brindó la Facultad y, en particular, el espacio que nos ofrece Apex. No solo por permitírnos formar parte de un proyecto real y valioso, sino por confiar en nosotros como estudiantes, y tratarnos en todo momento como profesionales en formación. Esa confianza hizo toda la diferencia.

Espero sinceramente que este trabajo haya sido de ayuda para el proyecto, y que también pueda servir a quienes vengan después. Y cuando mire hacia atrás, sé que voy a recordar este proceso como varios de mis primeros pasos en este camino profesional, deseando que sea apenas el comienzo de muchos más.

Sofía Zannier Rodriguez

Realizar este TFG que comenzó en el 2024 con la elaboración del diagnóstico ha sido un viaje profundamente transformador, tanto en lo académico como en lo personal, trabajar con el proyecto BS nos permitió enfrentarnos a las dificultades que suelen tener los proyectos con fines sociales compuestos por organizaciones colaboradoras y también conocer la realidad de este territorio que todos desconocíamos.

Desde el inicio nos sentimos recibidos y acompañados por todos los colaboradores involucrados en el proyecto que estaban realmente emocionados por participar y encontrar mejores formas para que el proyecto pudiera avanzar y mejorar y se mostraron abiertos a trabajar con nosotros.



Recorrer el territorio y lograr llegar a su población fue uno de los principales desafíos de este TFG pero logramos disfrutar del proceso generando vínculos con muchos vecinos de SV que nos recibieron con mucha calidez y ganas de compartir, lo cual también nos demostró que el proyecto podía ser exitoso si se lograban superar estas dificultades de comunicación.

Considero que el grupo que formamos con mis compañeros también ayudó a superar estas dificultades, supimos trabajar en equipo, dividirnos tareas y comprometernos a avanzar, pudimos resolver diferencias y acompañarnos en este camino.

Ojala que este trabajo resulte de utilidad para que el proyecto pueda prosperar y trabajar o que sirva para sentar las bases de un proyecto nuevo que surja a partir de BS.

Ian Pugh Lucheniuc

Sin dudas la realización de este Trabajo Final de Grado ha sido sumamente desafiante, luego de más de un año de trabajo junto a mis compañeras podemos dar por concluida esta etapa de nuestras vidas. Más allá del esfuerzo que significó llevar a cabo este trabajo, me alegra de sobremanera verlo plasmado en el resultado final.

Considero que la elección de la organización fue una buena decisión, la cual nos permitió conocer otras realidades de Montevideo a las cuales no estamos tan acostumbrados. Trabajamos con base en el único pueblo de la ciudad, el cual tiene características propias muy ricas, así como sus habitantes.

Me permito agradecerles a cada uno de los funcionarios del APEX, a los integrantes del Centro Cultural “Casa Pueblo”, así como a nuestra tutora Paola, y a los demás tutores que nos acompañaron en el Seminario el año pasado. Sin ellos nada de esto habría sido posible.

Sin más que agregar, espero con ansias que el proyecto pueda llevarse a cabo, y que a quienes corresponda les resulte de utilidad nuestro trabajo.



12. Referencias bibliográficas

Acosta y otros. (2024). *Un camino hacia la gestión integral de la comunicación en la Organización de Usuarías y Usuarios de Salud del Oeste (OUSO)*

Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*. Cataluña, España: UOC.

Arocena, J. A. (2010). *Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional* (1.a ed.). Grupo Magro.

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Una contribución de la Oficina Regional Andina. Brot Für Die Welt.

Brandolini, A (2009). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. La Crujía Ediciones, Editorial DIRCOM. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de:
<https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/978>

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la Imagen corporativa*. Ariel. Recuperado de:
https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=P0C382gAAAAJ&citation_for_view=P0C382gAAAAJ:BW2nPTmhBn4C

ComunidadMujer. (2018). *Guía para la elaboración de proyectos con perspectiva de género*. ComunidadMujer. Recuperado 20 de septiembre de 2024, de
https://comunidadmujer.cl/wp-content/uploads/2022/04/GuiaProyectos_2018web_PP.pdf

Consejería de Juventud e Igualdad (2014). *Guía Práctica para la Elaboración de Proyectos con Perspectiva de Género*.

Costa, P. (2009) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujía ediciones.

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1997). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*.



Paidós.

FAO (2014). *Comunicación para el desarrollo rural: directrices para la planificación y la formulación de proyectos*. Food and Agriculture Organizations of the United Nations.
<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/1ce6ed55-4cb6-413f-9540-948340272284/content>

Ferrari, M & França, F (2011) *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires, Argentina.

Martínez Nogueira, R. (1998). *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*. UNITED NATIONS. Recuperado 3 de octubre de 2024, de <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/1f648616-0396-4b78-a183-7e181915c5a4>

Restrepo, M. (1995). *Comunicación para la dinámica organizacional*. Signo y Pensamiento, xiv (26). Recuperado de: <https://revistas.ucu.edu.uy/index.php/prisma/article/view/3449>

Uranga, W. U. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*.



13. Apéndices y anexos

[Anexo 1: Diagnóstico de comunicación.](#)

[Anexo 2: Manual de Identidad Visual.](#)

[Anexo 3: Guía de Gestión con pautas de Comunicación.](#)

[Anexo 4: Resultados del sondeo de opinión realizado en el 2024.](#)

[Anexo 5: Detalles de los presupuestos planteados](#)

[Anexo 6: Tablas del documento](#)