



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación



CONECTAR PARA CRECER

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

PLAZA DE DEPORTES N° 12 - BRAZO ORIENTAL

Trabajo Final de Grado

Machiavello, Lázaro - 5.209.684-3

Pardo, Stephanie - 4.668.940-8

Viaño, Valeria - 5.134.007-1

Tutora: Prof. Adj. Siboney Moreira

Co-tutora: Asist. Chiara Miranda

Noviembre, 2025

A quienes hicieron más liviano nuestro camino con vocación y compañerismo.

En especial, al cuarto integrante, que fue creciendo y latiendo junto a cada página.

1. Resumen y palabras clave.....	3
2. Introducción.....	4
3. Antecedentes.....	7
4. Definición del problema.....	9
Problema de investigación.....	10
Preguntas de investigación.....	11
5. Objetivos.....	11
Objetivo general del TFG:.....	11
Objetivos específicos del TFG:.....	11
6. Metodología.....	12
7. Marco teórico.....	13
Eje 1 – Comunicación organizacional y planificación estratégica.....	13
Eje 2 – Participación ciudadana y empoderamiento juvenil.....	21
Eje 3 – Territorio, capital social y comunicación comunitaria.....	23
8. Plan Estratégico de Comunicación.....	26
8.1. Actualización del diagnóstico.....	28
8.2. Objetivos del PEC.....	29
8.3. Mensajes y canales para el PEC.....	30
8.4. Acciones del PEC.....	35
8.5. Cronograma del PEC.....	38
8.6. Presupuesto del PEC.....	41
8.7. Indicadores y medios de verificación para la evaluación del PEC.....	43
9. Acciones ejecutadas.....	52
Acción 1: Manual para el socio.....	52
Acción 2: Taller “Comunicar desde los jóvenes” – Hacela tuya: cómo comunicar la plaza..	54
10. Conclusiones.....	56
11. Reflexiones personales.....	58
12. Referencias bibliográficas.....	64
13. Anexos.....	66

1. Resumen y palabras clave

Este Trabajo Final de Grado, realizado en el marco de la Licenciatura en Comunicación Organizacional, tiene como objetivo general desarrollar una propuesta de intervención comunicacional en la Plaza de Deportes N° 12, orientada a fortalecer la participación juvenil en los espacios de decisión institucional. A partir de un proceso metodológico cualitativo, explicativo y exploratorio, se abordó la comunicación interna y externa de la institución desde una mirada comprensiva e integral, priorizando la interpretación de los significados y experiencias de los distintos actores que integran la organización.

La propuesta metodológica, inspirada en los aportes de Aljure (2011) y en los principios de la planificación estratégica de la comunicación, se estructuró en etapas complementarias: lectura del contexto y de la historia institucional, análisis de actores, formulación del problema de comunicación, definición de objetivos estratégicos y diseño de acciones coherentes con los recursos y tiempos institucionales. Esta secuencia permitió construir una intervención situada y participativa, orientada a fortalecer la circulación de información, el vínculo con la comunidad y la incidencia juvenil en los espacios de gestión.

El trabajo se organiza en torno a una introducción contextual, antecedentes teóricos y empíricos sobre comunicación organizacional, participación juvenil y capital social; un marco teórico que fundamenta la intervención; y un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) que articula objetivos, públicos, mensajes y canales. Entre los resultados destacan la identificación de barreras comunicacionales que limitan la participación juvenil y el diseño de acciones estratégicas —como el Manual para el socio, el Taller “Comunicar desde los jóvenes”, la microcampaña “Tu voz suma” y el Tablero de seguimiento de propuestas— que buscan generar condiciones para una inclusión activa y sostenida de las juventudes en la vida institucional.

Palabras clave: Comunicación organizacional; participación juvenil; planificación estratégica; comunicación comunitaria; capital social.

2. Introducción

La Plaza de Deportes N° 12, ubicada en el barrio Brazo Oriental del Municipio C de Montevideo, es un espacio público dependiente de la Secretaría Nacional del Deporte (SND) de la Presidencia de la República. Su misión es promover la actividad física, el deporte y la vida saludable, brindando un lugar accesible y abierto a toda la comunidad. A través del trabajo en red con organizaciones de la sociedad civil e instituciones públicas como ANEP, INAU y clubes barriales, la plaza fomenta la participación ciudadana mediante actividades deportivas, recreativas, culturales y comunitarias.

La oferta de actividades incluye disciplinas como gimnasia, fútbol, voleibol y handball infantil, así como iniciativas comunitarias como una huerta y ferias de emprendedores. En los últimos años, la plaza ha atravesado un proceso sostenido de mejora, tanto en su infraestructura como en su propuesta institucional, lo que la ha convertido en un espacio emblemático del barrio, generador de encuentro, integración y recreación. Actualmente cuenta con alrededor de 600 socios, cifra que supera los 800 en verano con la apertura de la piscina.

La gestión de la plaza está integrada por dos directoras, una Comisión de Apoyo, docentes presupuestados por la SND, una administrativa y personal de seguridad. Además, un/a inspector/a designado/a por la SND colabora en la supervisión institucional. También existen convenios con organizaciones como LIVOSUR y ACB, que utilizan las instalaciones para competencias a cambio de horas docentes para socios.

En este contexto institucional se inscribe el presente Trabajo Final de Grado (TFG), realizado en el marco de la Licenciatura en Comunicación Organizacional. Este trabajo surge a partir de un acuerdo de colaboración entre la carrera y la Plaza de Deportes N° 12, que permitió el desarrollo de un proceso de diagnóstico organizacional a lo largo de varios meses. El diagnóstico implicó una participación activa del equipo de estudiantes en diversos espacios de la organización, así como el uso de herramientas metodológicas como el relevamiento documental, entrevistas en profundidad, observaciones y sistematización de información institucional.

Desde el comienzo de nuestra intervención, la Plaza de Deportes N° 12 contaba con dos directoras que compartían las tareas propias del rol. Sin embargo, el vínculo de trabajo se estableció principalmente con una de ellas, quien actuó como referente durante las primeras etapas. A la segunda directora la conocimos recién durante la fase de entrevistas, cuando el diagnóstico ya se encontraba avanzado, aunque ambas ejercían la dirección desde el inicio del proceso. Uno de los hallazgos del diagnóstico, evidenciado especialmente a través de las entrevistas realizadas, fue la debilidad en la comunicación interna entre ambas directoras, y la concentración de decisiones en la figura de la primera directora mencionada. La ausencia de diálogo y retroalimentación entre ambas se reflejaba en una distribución desigual de funciones, lo cual afectaba el funcionamiento general de la gestión.

Desde un principio, y en los primeros encuentros mantenidos con las autoridades de Plaza 12, se nos plantearon dos problemáticas identificadas por la propia organización. Por un lado, la percepción instalada en parte del público de que la plaza era un espacio privado, atribuida al buen estado general de sus instalaciones, lo que generaba cierta distancia con la comunidad. Por otro lado, la escasa participación juvenil en los espacios de toma de decisiones, una preocupación central para el equipo de gestión por tratarse de uno de los públicos prioritarios de la institución.

Si bien estos dos ejes fueron contemplados en el análisis, el diagnóstico realizado por nuestro equipo arrojó además, de forma significativa, la necesidad de fortalecer la comunicación interna de la organización. Este aspecto, no identificado inicialmente por las autoridades, surgió como resultado del proceso de investigación y fue considerado un componente clave para el desarrollo institucional, ya que influía de manera transversal en el funcionamiento general de la plaza.

La presentación de resultados del diagnóstico se realizó en una reunión presencial con una de las directoras, el presidente de la Comisión de Apoyo en ese momento, una integrante de la comisión, la tutora del equipo y los estudiantes. En esta instancia, se compartieron los hallazgos construidos a lo largo del año, priorizando la mejora de la comunicación interna como eje de intervención. Sin embargo, la devolución del equipo directivo fue crítica: señalaron que el diagnóstico ponía demasiado énfasis en las dificultades, y que no reconocía suficientemente los

avances obtenidos por la gestión. A partir de esa tensión, la dirección definió de forma explícita que el enfoque del TFG debía orientarse hacia el fortalecimiento del vínculo con las juventudes, reorientando así la propuesta inicial.

Este giro metodológico representó un punto de inflexión para el equipo, que debió reformular los objetivos del proyecto y replantear el abordaje previsto. A ello se sumó un cambio significativo en la estructura institucional: pocos días después de la reunión, la directora que nos acompañó en este proceso dejó su cargo para asumir una nueva responsabilidad en otra institución. Su lugar fue ocupado por la otra directora, quien, si bien formaba parte de la dupla directiva, no había estado presente en la reunión de devolución ni en el proceso de toma de decisiones respecto al nuevo enfoque.

Este cambio generó una reconfiguración interna relevante y nuevos desafíos para la continuidad del trabajo. El equipo, en diálogo con su tutora, asumió la necesidad de sostener una propuesta que diera respuesta a las demandas actuales de la plaza, sin perder coherencia con el proceso recorrido. En ese sentido, el presente trabajo busca contribuir desde la comunicación organizacional al fortalecimiento de la participación juvenil en los espacios de decisión, entendiendo esta dimensión como clave para la construcción de una plaza más abierta, inclusiva y representativa.

Cabe destacar que la directora que dejó su cargo estuvo ocupando este rol durante los últimos 5 años, en los que la plaza vivió un proceso de transformación positiva: se desarrolló una imagen institucional clara, acompañada por cartelería coherente, se logró ganar presupuestos participativos que permitieron mejoras en la infraestructura, y se produjo un aumento significativo en la cantidad de socios. Estos avances forman parte del contexto organizacional en el que se desarrolla este TFG, y también explican en parte las expectativas y tensiones surgidas en la instancia de devolución.

El presente trabajo, entonces, se enmarca en un proceso de aprendizaje situado, con intervención en un escenario real, donde el ejercicio profesional se ve atravesado por tensiones, dinámicas institucionales cambiantes y decisiones emergentes. Desde una perspectiva ética, reflexiva y comprometida, este TFG propone un **Plan Estratégico de Comunicación (PEC)** orientado a fortalecer la

participación juvenil en la Plaza de Deportes N° 12, integrando saberes teóricos, metodológicos y estratégicos adquiridos a lo largo de la carrera.

3. Antecedentes

La participación juvenil en los espacios de toma de decisiones ha sido un tema de creciente interés en diversas esferas, incluyendo la social, política y organizacional. Se reconoce que la inclusión de jóvenes en procesos deliberativos y de gestión es fundamental para el fortalecimiento comunitario y el desarrollo de políticas más pertinentes y sostenibles. Diferentes trabajos destacan la importancia de fomentar el compromiso de los jóvenes como protagonistas del cambio social, facilitando su inserción y participación efectiva en las instituciones y el conjunto de la comunidad.

Estudios sobre la participación juvenil en espacios formales de deliberación política revelan desafíos significativos, como la persistencia del "adultocentrismo", que permea las estructuras de participación y reproduce discursos adultos, incluso entre los jóvenes involucrados en ambientes institucionales (González Sancho & Henríquez Cáceres, 2016). Este fenómeno resalta la necesidad de establecer marcos normativos y espacios de gobernanza que aseguren políticas de juventud integrales, sostenibles y genuinamente participativas. La efectividad de la participación juvenil a menudo se vincula con la capacidad de las organizaciones para establecer alianzas estratégicas entre jóvenes y adultos, donde ambos grupos colaboren, compartan conocimientos y poder de decisión (Murdock et al., 2008).

En el contexto latinoamericano, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha enfatizado la importancia de la participación significativa de las personas jóvenes para la cohesión social, identificando brechas en este ámbito y proponiendo una hoja de ruta para fortalecer las políticas públicas que la promuevan (Leroy Zomosa et al., 2025). Se subraya que el éxito de iniciativas de participación, como los "Laboratorios de Ideas", depende de la implicación activa de los participantes jóvenes. La construcción de mecanismos de gobernanza juvenil más sólidos y representativos es crucial para superar la percepción de desinterés hacia los procesos institucionales.

La participación de adolescentes y jóvenes es un proceso complejo y dinámico que contribuye a la construcción social del espacio público y a la generación de una ciudadanía activa. Se entiende que la participación no solo implica la presencia, sino la influencia y la capacidad de transformar los entornos. Este proceso va más allá de la mera asistencia a eventos o la consulta superficial, requiriendo la posibilidad real de incidir en las decisiones que afectan sus vidas y sus comunidades (Armas & Morales, 2010). Esta perspectiva es crucial para entender la participación en un entorno como una plaza deportiva, donde las decisiones sobre el uso, la gestión y las actividades impactan directamente a la población joven.

Específicamente en Uruguay, se han explorado modelos de participación juvenil en el ámbito cooperativo, como el caso de INCUBACOOOP. Este programa busca analizar cómo la participación de jóvenes en cooperativas puede generar empoderamiento y contribuir a la sostenibilidad y nuevas ideas dentro de estas organizaciones (Cardozo, 2024). La investigación en este campo en Uruguay sugiere que la incorporación de jóvenes es vital para el desarrollo y la innovación de proyectos colectivos. Asimismo, Rossana Blanco (2015) ha investigado las políticas públicas de promoción de la participación juvenil en el Instituto Nacional de la Juventud de Uruguay, centrándose en cómo estas acciones construyen y pretenden al sujeto de la política.

En cuanto a la participación desde los entes locales, la experiencia española, aunque con un contexto geográfico diferente, ofrece perspectivas relevantes. Se destaca que la participación social, la juventud y la administración local son temas interconectados, donde los ayuntamientos buscan facilitar la inserción y la participación efectiva de los jóvenes en las instituciones, con un doble objetivo de inserción y protagonismo en el cambio social (FEMP & Injuve, 2009). Se subraya que sin recursos adecuados –inversiones en equipamientos, profesionales de juventud y transferencias económicas a entidades juveniles– la participación juvenil se reduce a "bellas palabras". Los municipios medianos y grandes tienen mayores posibilidades de crear cauces institucionales de participación, mientras que los pequeños enfrentan mayores dificultades. La consolidación de Concejalías de Juventud se presenta como una herramienta útil para conocer y responder a las demandas de los grupos asociativos juveniles.

En síntesis, los antecedentes demuestran que la participación juvenil es un componente esencial para el desarrollo comunitario y organizacional, siendo un proceso que implica influencia y capacidad de transformación. Aunque enfrenta retos como el adultocentrismo y la necesidad de recursos y estructuras adecuadas, la experiencia en Uruguay y otros contextos subraya la relevancia de empoderar a los jóvenes en la toma de decisiones para promover la innovación, la cohesión social y la efectividad de las políticas y proyectos que les conciernen.

4. Definición del problema

Como se expresa anteriormente, a partir de la reunión con el equipo de Plaza 12, el problema a trabajar en este Trabajo Final de Grado (TFG) es la participación juvenil en los espacios de decisión de la Plaza de Deportes N° 12.

En la Plaza de Deportes N° 12 se observa una participación limitada de los y las jóvenes en los espacios de organización, planificación y toma de decisiones institucionales. Si bien existe una presencia sostenida de juventudes en actividades deportivas y recreativas, esta no se traduce en una implicación activa en la construcción colectiva de la vida institucional. En 2023–2024, la participación de jóvenes en la Comisión de Apoyo y otras instancias de decisión de Plaza 12 es baja en relación con su alta asistencia a actividades, debido a barreras comunicacionales y organizativas. A efectos del presente trabajo, la categoría “jóvenes” abarca a personas cuyas edades oscilan entre los 13 y los 24 años.

Esta escasa participación se vincula, entre otros factores, con la ausencia de estrategias comunicacionales específicas que interpelen a las juventudes desde sus propios lenguajes, códigos y formas de vinculación. La organización continúa utilizando canales tradicionales de comunicación, poco efectivos para el público joven, como cartelera o avisos orales en la plaza, sin aprovechar las potencialidades de los entornos digitales y las redes sociales. Esto genera una brecha entre las dinámicas institucionales y las formas de socialización propias de los y las jóvenes, limitando sus posibilidades de incidir, proponer o sentirse parte del proceso organizativo.

Desde el enfoque de la comunicación organizacional, esta problemática interpela directamente al modo en que una institución pública construye sus vínculos con sus públicos internos y externos, y en particular cómo integra a las juventudes como actores sociales con voz y capacidad de acción. En este sentido, la comunicación organizacional no se limita a la transmisión de información, sino que también constituye un proceso de construcción de vínculos y de habilitación de instancias de participación.

La adolescencia y la juventud representan etapas clave para el desarrollo de la ciudadanía activa, y la Plaza de Deportes, como espacio público y comunitario, cumple un rol social fundamental en la integración y el fortalecimiento del desarrollo local. Potenciar la participación juvenil en este marco no solo supone mejorar la gestión institucional, sino también contribuir a la democracia participativa y a la consolidación de un sentido de pertenencia en las juventudes.

El presente trabajo se propone, por tanto, generar estrategias comunicacionales y organizativas que promuevan una participación juvenil activa y significativa en la Plaza de Deportes N° 12. A pesar de que la institución cuenta con una amplia oferta de actividades deportivas y recreativas, se evidencia una escasa participación juvenil en los espacios de decisión y planificación. Esto responde, en parte, a la ausencia de mecanismos de comunicación que favorezcan la inclusión de voces jóvenes en los procesos organizativos y a la falta de canales institucionales efectivos para estimular su involucramiento.

Problema de investigación

El problema central puede sintetizarse de la siguiente forma:

El problema de investigación se centra en la incidencia que las prácticas comunicacionales actuales de la Plaza de Deportes N° 12 tienen sobre la escasa participación juvenil en los espacios de decisión, así como en la necesidad de reconfigurarlas para promover una participación más activa y sostenida de las juventudes en la gestión institucional.

Preguntas de investigación

- ¿Qué canales y estrategias de comunicación utiliza actualmente Plaza 12 para dirigirse a los jóvenes, y qué barreras comunicacionales perciben estos que limitan su participación organizativa?
- ¿Qué lenguajes, plataformas y medios prefieren los jóvenes para recibir y emitir información, y cómo se relacionan con los que emplea la institución?
- ¿Qué estrategias comunicacionales pueden implementarse para interpelar a las juventudes desde sus propios modos de vinculación?
- ¿Qué efectos tendría una mayor participación juvenil en la construcción colectiva de la vida institucional de la Plaza de Deportes N° 12?

5. Objetivos

Objetivo general del TFG:

Desarrollar una propuesta de intervención comunicacional en la Plaza de Deportes N° 12 a partir de un proceso de diagnóstico organizacional y la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC).

Objetivos específicos del TFG:

- Aplicar herramientas teóricas y metodológicas propias de la comunicación organizacional en una situación real de intervención.
- Reflexionar críticamente sobre las dinámicas institucionales, los vínculos y las tensiones surgidas durante el proceso de intervención.
- Diseñar, fundamentar y presentar una propuesta comunicacional coherente con los valores, necesidades y contexto institucional de la plaza.
- Integrar en la intervención enfoques teóricos trabajados a lo largo de la carrera, como el pensamiento estratégico, la comunicación participativa y la gestión del cambio.

6. Metodología

El presente Trabajo Final de Grado adopta un enfoque metodológico cualitativo, de carácter explicativo y exploratorio. El objetivo de realizar la investigación desde esta mirada se basa en entender cómo funciona la comunicación interna y externa de la plaza desde una perspectiva comprensiva e integral, priorizando la interpretación de los significados y experiencias de los distintos actores involucrados.

En línea con los aportes de Aljure (2011), la metodología de este Trabajo Final de Grado también se nutre de los principios de la planificación estratégica de la comunicación, entendida como un proceso contextual, situado y flexible, orientado a intervenir sobre las dinámicas comunicacionales desde una mirada crítica y participativa.

La investigación se centra en la comprensión de las interacciones cotidianas y en los flujos de información, considerando que estos influyen directamente en la participación y el compromiso de los jóvenes.

A partir de los hallazgos obtenidos, se formularon objetivos comunicacionales orientados a mejorar la circulación de información, fortalecer el vínculo con la comunidad y generar condiciones para la incidencia de jóvenes en espacios de toma de decisión. Sobre esta base, se diseñaron estrategias de comunicación coherentes con los recursos disponibles, considerando tiempos institucionales, públicos objetivos, medios utilizados y responsables de implementación.

El desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación se realizó siguiendo una secuencia planificada: primero, se definieron los objetivos específicos del plan en función de los hallazgos del diagnóstico; luego, se seleccionaron las estrategias más adecuadas para cada objetivo, considerando la viabilidad de implementación, los recursos y el impacto esperado sobre la participación juvenil y la comunicación interna; cada estrategia diseñada incluye la definición de acciones concretas, responsables de ejecución y cronograma de implementación y se prestó especial atención a garantizar que todas estas decisiones fueran tomadas junto a la dirección de la Plaza.

Cada estrategia diseñada incluye la definición de acciones concretas, responsables de ejecución y cronograma de implementación.

Finalmente, se definieron los criterios de evaluación que permitan monitorear la efectividad de las estrategias propuestas y retroalimentar sus acciones de manera formativa. Esta concepción metodológica, que articula técnicas cualitativas con un enfoque situado de la comunicación, resulta especialmente pertinente para intervenir en un espacio comunitario como Plaza 12, donde los vínculos, los territorios y las memorias institucionales constituyen dimensiones centrales del trabajo comunicacional

7. Marco teórico

El presente marco teórico fundamenta la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) orientado a promover la participación juvenil en los espacios de decisión de la Plaza de Deportes N.º 12. La selección de los conceptos, autores y enfoques se organiza desde una perspectiva general hacia una más específica, estructurando los contenidos en tres ejes temáticos: **(1) Comunicación organizacional y planificación estratégica, (2) Participación ciudadana y empoderamiento juvenil, y (3) Territorio, capital social y comunicación comunitaria.**

Eje 1 – Comunicación organizacional y planificación estratégica

Desde una perspectiva conceptual integradora, Aljure (2011) propone comprender la comunicación como una dimensión constitutiva de las organizaciones y no como un recurso aislado. En esta línea, sostiene que la comunicación atraviesa y moldea las relaciones internas y externas, permitiendo construir sentidos compartidos, articular intereses y generar procesos de cohesión social. Esta concepción es especialmente relevante para el trabajo con organizaciones sociales y comunitarias, donde las prácticas comunicativas no pueden escindirse de sus contextos sociopolíticos ni de las dinámicas de participación que las atraviesan.

Aljure (2011) plantea que la planificación estratégica de la comunicación no debe pensarse como una receta predefinida, sino como un proceso contextual, situado, y flexible, que parte de una lectura crítica de las realidades organizacionales.

El autor expone que el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) debe entenderse como un proceso planificado de intervención institucional que permite transformar situaciones de comunicación específicas a partir de una mirada crítica, situada y participativa. Lejos de ser un proceso lineal, se concibe como una herramienta flexible y contextual que guía la toma de decisiones comunicacionales en función de objetivos claros, actores definidos, y sentidos en disputa.

En ese marco, Aljure (2011) propone una secuencia metodológica que estructura el proceso de planificación en distintas etapas articuladas entre sí:

1. **Lectura del contexto y de la historia institucional**, para reconocer trayectorias, memorias y condicionantes sociales y políticos.
2. **Análisis de actores**, que implica identificar a los sujetos involucrados, sus intereses, tensiones, vínculos y posiciones frente a la organización.
3. **Definición del problema de comunicación**, a partir de una lectura situada de las situaciones comunicacionales y su entramado simbólico y estructural.
4. **Formulación de objetivos comunicacionales**, entendidos como transformaciones posibles, claras y coherentes con el diagnóstico.
5. **Diseño de estrategias**, acciones y mensajes dirigidos a los públicos identificados, considerando los lenguajes, medios y condiciones del entorno.
6. **Determinación de recursos, cronograma y responsables**, ajustando la planificación a las posibilidades reales de la organización.
7. **Evaluación y seguimiento**, con criterios que permitan valorar avances, retroalimentar el proceso y sistematizar aprendizajes institucionales.

Un aspecto central que destaca Aljure (2011) es la importancia del diagnóstico como punto de partida real y reflexivo, que no solo detecte fallas en los flujos de información, sino que permita identificar los sentidos en disputa, las tensiones internas, las memorias institucionales, las prácticas simbólicas y las condiciones materiales que condicionan las dinámicas comunicacionales. Este enfoque invita a trascender visiones funcionalistas de la comunicación, para comprenderla como proceso social complejo, cargado de significados.

En este marco, la planificación comunicacional se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer la participación, democratizar la gestión y construir ciudadanía, especialmente en espacios como las plazas comunitarias donde los vínculos sociales, la identidad territorial y las dinámicas de organización son determinantes.

Además, la planificación estratégica de la comunicación, desde esta perspectiva, se convierte en una herramienta para intervenir sobre las relaciones de poder, los sentidos circulantes y los vínculos sociales en la organización. No se trata simplemente de mejorar canales o aumentar la difusión, sino de transformar las condiciones de producción y apropiación del sentido, abriendo espacios para la participación, el reconocimiento mutuo y la construcción colectiva.

En síntesis, este marco teórico brinda las bases conceptuales necesarias para sustentar la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación (PEC), centrado en la promoción de la participación juvenil en los espacios de decisión de la Plaza de Deportes N.º 12, integrando los enfoques de comunicación organizacional, participación ciudadana y metodologías participativas.

La perspectiva de Aljure (2011) sobre la planificación estratégica de la comunicación se complementa con la noción de comunicación organizacional participativa, en tanto ambas coinciden en que la comunicación no puede reducirse a un intercambio instrumental de información, sino que constituye un proceso transversal y situado. Si el PEC, como plantea Aljure, parte de un diagnóstico profundo y contextual para guiar decisiones estratégicas, la comunicación participativa, según el manual del MIDES (2015) y Grundmann y Stahl (2002), asegura que dichas decisiones se construyan colectivamente, habilitando la expresión y el involucramiento activo de todos los actores. En conjunto, estos enfoques sostienen que planificar la comunicación implica reconocerla como un espacio de diálogo y construcción de sentido, capaz de democratizar la gestión y fortalecer el sentido de pertenencia.

La comunicación organizacional trasciende la dimensión funcional e instrumental de emitir mensajes. En el *Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales* elaborado por el Ministerio de Desarrollo Social (MIDES, 2015), la comunicación se entiende como un proceso transversal, capaz de construir vínculos, facilitar la cohesión interna y permitir la participación activa de los actores organizacionales en

la definición de objetivos y estrategias. Desde esta mirada, la comunicación organizacional puede actuar como vehículo para democratizar la gestión y fortalecer el sentido de pertenencia.

Grundmann y Stahl (2002) sostienen que toda metodología de comunicación implica una elección ideológica: elegir ciertos métodos y técnicas implica alentar o limitar formas de participación. De este modo, una comunicación participativa no es solo un conjunto de herramientas, sino una práctica coherente con valores como la equidad, la transparencia y la inclusión.

Desde una perspectiva complementaria, Uranga y Vargas (2020) proponen comprender la comunicación organizacional como parte de procesos comunicacionales más amplios, situados históricamente y mediados por relaciones de poder. Para estos autores, toda práctica comunica, y por tanto, planificar la comunicación implica leer críticamente las dinámicas institucionales, sus actores, sus sentidos en disputa y su memoria colectiva. En esta línea, la propuesta metodológica no se limita a mejorar flujos de información, sino que apunta a comprender e intervenir las situaciones de comunicación como sistemas complejos.

El Manual de comunicación para organizaciones sociales (Comunia, 2015) coincide con esta mirada al destacar que toda planificación comunicacional requiere reconocer a los públicos como sujetos de sentido, es decir, actores activos en la construcción, interpretación y reapropiación de los mensajes. Esta mirada es clave para comprender y fortalecer el vínculo entre instituciones públicas y colectivos juveniles, promoviendo una comunicación que habilite el diálogo, la expresión y la participación.

La comunicación organizacional participativa encuentra su correlato metodológico en la planificación participativa aplicada a contextos comunitarios. Mientras la primera subraya la necesidad de que los actores institucionales intervengan activamente en la definición de objetivos y estrategias —como se señala en el *Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales* del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES, 2015) y en Uranga y Vargas (2020)—, la segunda —tal como lo plantean Grundmann y Stahl (2002)— ofrece un marco de acción concreto que asegura la presencia de dichos actores en todas las etapas del proceso: diagnóstico, formulación, implementación y evaluación. Así, la planificación

participativa opera como la vía práctica que materializa los principios de inclusión, equidad y transparencia propios de la comunicación participativa, garantizando que las estrategias comunicacionales respondan a las realidades y necesidades de la comunidad en la que se insertan.

La metodología propuesta para la planificación participativa encuentra un complemento fundamental en la reflexión de Etkin (2012) y Uranga y Bruno (2007) acerca de la necesidad de formular de manera precisa las problemáticas comunicacionales. Este enfoque no solo permite priorizar y abordar de forma estratégica los desafíos detectados, sino que también asegura que las acciones de comunicación se diseñen con base en un entendimiento profundo de las situaciones organizacionales, consideradas en su complejidad y en estrecha relación con la historia, la identidad y las dinámicas de poder internas.

Luego de efectuar un diagnóstico, el siguiente paso consiste en definir las problemáticas comunicacionales. La formulación clara permite identificarlas con mayor precisión e incluso analizar y ponderar cuáles de ellas serán factibles de abordar en un plan. Mientras mayor sea la exposición de los problemas con un grado de detalle preciso, mejor será su abordaje empírico. Muchos de los problemas comunicacionales se reducen a cuestiones genéricas como “hay problemas de comunicación interna”. Esta generalidad dice muy poco sobre la problemática. Entonces, un buen comunicador deberá repensar a qué se refiere con comunicación interna, y si es un problema de una herramienta precisa, como un buzón de sugerencias, o un relacionamiento entre las diferentes áreas. La magnitud del problema debe describirse de manera exhaustiva. “El punto de partida de una buena investigación es el adecuado planteamiento de los problemas, ya que delimita el objeto de estudio que se va a abarcar” (Etkin, 2008, p. 93). Y también, porque adhiriendo al concepto de Uranga, estamos inmersos en situaciones de comunicación que no se resuelven con lecturas lineales de emisor/receptor, sino que es necesario analizarlas en complejidad.

Una situación de comunicación no es en sí misma, no se agota sobre sí misma. Una situación de comunicación es en un contexto y en un proceso. Es la organización y su sistema de relaciones, sus conflictos. Es también su historia, expresada en la memoria institucional. Es además su identidad, expresada en su filosofía y en las

manifestaciones de la misma, su misión y su visión institucional (Uranga y Bruno, 2007).

Una de las premisas del enfoque participativo es que los procesos de desarrollo deben surgir del análisis compartido de los problemas, seguido de la planificación conjunta de las acciones. Grundmann y Stahl (2002) destacan que una metodología participativa implica la intervención activa de los actores en todas las etapas: diagnóstico, formulación de objetivos, implementación, monitoreo y evaluación.

Uranga y Vargas (2020) agregan que todo proceso de planificación comunicacional debe partir del análisis de situaciones de comunicación reales, lo que implica mapear actores, identificar variables clave, analizar conflictos simbólicos y reconocer relaciones de poder. De esta manera, se plantea una planificación situada, que parte del territorio como entramado relacional y simbólico, y que busca generar transformaciones a partir del diálogo y la acción colectiva.

Etkin (2012) detalla una matriz de planificación comunicacional para organizaciones sociales que incluye el diagnóstico, la evaluación de medios, la caracterización de identidad e imagen, y el diseño de estrategias articuladas con recursos, actores y productos. Esta propuesta permite estructurar una intervención comunicacional alineada con los valores y objetivos institucionales.

La planificación participativa en contextos comunitarios encuentra en las metodologías y herramientas para el fortalecimiento organizacional el soporte operativo necesario para llevar sus principios a la práctica. Mientras el enfoque participativo —como proponen Grundmann y Stahl (2002) y Uranga y Vargas (2020)— establece la importancia de la implicación activa de los actores en todas las etapas del proceso, las herramientas organizacionales, descritas en el manual del MIDES (2015) y Etkin (2012), aportan los mecanismos concretos para hacer efectiva esa participación. Técnicas como el diagnóstico participativo, el árbol de problemas, la matriz FODA o el mapeo de actores permiten no solo identificar las necesidades y potencialidades del territorio, sino también diseñar estrategias de comunicación adaptadas a las características y lenguajes de los públicos involucrados, asegurando que la planificación sea contextualizada y sostenible.

El uso de metodologías activas permite dinamizar la participación. Herramientas como los diagnósticos participativos, los árboles de problemas, la matriz FODA, y el mapeo de actores resultan clave para visualizar las barreras y potencialidades en torno a la participación juvenil según el manual del MIDES, 2015). Estas técnicas favorecen la expresión de las juventudes y facilitan procesos de toma de decisiones más democráticos y transparentes.

Asimismo, las estrategias comunicacionales deben adaptarse a los lenguajes, canales y formatos que utilizan los y las jóvenes, promoviendo instancias creativas, colaborativas y digitales.

El trabajo de Etkin (2012) ofrece un marco operativo que traduce los principios de la planificación participativa en un esquema estructurado de intervención comunicacional. La matriz de planificación comunicacional detalla las fases y elementos necesarios para alinear las acciones con la identidad institucional, los recursos disponibles y los actores involucrados, constituyéndose en una herramienta práctica para ordenar y ejecutar el plan estratégico de manera coherente y eficiente.

A continuación se expone la matriz de planificación comunicacional que ha sido elaborada como un modo aproximado de intervención comunicacional en las organizaciones sociales:

- 1. Descripción de la realidad organizacional.**
- 2. Problemática que aborda la OSC analizada.**
- 3. Descripción de la identidad visual y conceptual:** se analizarán los componentes filosóficos, culturales, antropológicos constitutivos de la organización. Se hará lo mismo con los elementos de la identidad visual
- 4. Análisis y evaluación de las comunicaciones:** prensa, comunicación interna, publicidad, comunicaciones electrónicas, comunicación de la causa y de la organización, relaciones con los gobiernos, relaciones con empresas, comunicación para movilizar recursos, comunicación con los voluntarios.
- 5. Descripción de la imagen actual.**

6. Mapa de actores actuales.

7. Problemáticas de identidad, comunicación e imagen.

8. Diagnóstico con conclusiones parciales: cuadro de situación.

9. Plan de comunicación (alineado a la imagen que se desea proyectar): acciones de comunicación, objetivos de comunicación, mapa de actores, comunicación y capital social, recursos disponibles y necesarios, productos comunicacionales, plazos de ejecución.

10. Presupuesto.

11. Evaluación y monitoreo.

La propuesta metodológica se ve reforzada por la mirada de Restrepo (1995), que amplía la comprensión de la comunicación más allá de los canales y mensajes, concibiéndola como un proceso social no lineal, cargado de significados y atravesado por múltiples dimensiones. Esta perspectiva ayuda a comprender que la planificación y las acciones comunicacionales deben adaptarse a la naturaleza interpretativa y contextual del acto comunicativo, integrando tanto la generación de información y la divulgación, como la construcción de relaciones y la participación activa de los actores.

El proceso requiere la utilización de signos (lingüísticos, gestuales, no verbales, etc.), como formas de representar el mundo y, en ocasiones, de la mediación de medios técnicos (impresos, audiovisuales, electrónicos, etc.), pero en ningún caso, la comunicación puede reducirse ni a los signos ni a los medios. La comunicación no es un proceso lineal: no se puede reducir a la relación causa-efecto o estímulo-respuesta, por cuanto el ser humano siempre construye sentido —interpreta— desde su propio mundo. De ahí que la comunicación nunca podrá ser totalmente fiel, porque se da entre humanos, no entre máquinas; y menos aún se trata de mecanizar al ser humano para que responda siempre igual ante el mismo estímulo. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional presenta dimensiones y ámbitos que se entrelazan: como información (configurando operaciones y normativas), como divulgación (dando a conocer actividades y decisiones), como generadora de relaciones (formando y reforzando procesos

culturales) y como participación (dando voz y reconocimiento al otro). La participación, entendida como acción responsable y vinculante, constituye la base del compromiso y la pertenencia (Restrepo, 1995).

Eje 2 – Participación ciudadana y empoderamiento juvenil

Desde el enfoque del desarrollo local y territorial, la participación ciudadana es concebida tanto como un fin en sí mismo como un medio para mejorar la gestión pública. Permite incorporar demandas sociales, legitimar las decisiones, ajustar las políticas a realidades concretas y promover la corresponsabilidad según el manual del MIDES (2015).

Particularmente, la participación juvenil representa una dimensión fundamental de la ciudadanía activa. Reconocer a los y las jóvenes como sujetos de derecho y actores sociales implica habilitar espacios reales de incidencia, dotándolos de herramientas para expresar su voz, organizarse y transformar su entorno.

Etkin (2012) retoma el rol del voluntariado como forma institucionalizada de participación, aludiendo a la potencialidad transformadora de las acciones voluntarias. Según Thompson (1995), un voluntario es un actor social que presta servicios donando su tiempo y capacidades para labores solidarias, acciones que suelen tener una incidencia directa en el tejido colectivo (Etkin, 2012). En este sentido, pensar la incorporación juvenil en la comisión de apoyo de la Plaza puede encuadrarse en una lógica de participación voluntaria, reconociendo su valor formativo, identitario y organizacional.

La participación ciudadana y el empoderamiento juvenil constituyen la base conceptual que sustenta la planificación participativa en contextos comunitarios. Mientras la primera reconoce a los jóvenes como sujetos de derecho y actores sociales capaces de incidir en la toma de decisiones —tal como se plantea en el *Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales* del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES, 2015), y también en Etkin (2012) y Thompson (1995)—, la segunda ofrece los mecanismos para que dicha incidencia se concrete, asegurando procesos inclusivos de diagnóstico, planificación y evaluación (Grundmann & Stahl, 2002). La conexión entre ambas dimensiones permite entender que el empoderamiento juvenil

no se limita a la apertura de espacios de participación, sino que requiere metodologías que garanticen su implicación activa y sostenida en el tiempo.

Una de las premisas del enfoque participativo es que los procesos de desarrollo deben surgir del análisis compartido de los problemas, seguido de la planificación conjunta de las acciones. Grundmann y Stahl (2002) destacan que una metodología participativa implica la intervención activa de los actores en todas las etapas: diagnóstico, formulación de objetivos, implementación, monitoreo y evaluación.

En ese sentido, el trabajo en espacios como plazas comunitarias debe incluir mecanismos de escucha, consulta, corresponsabilidad y retroalimentación con los actores juveniles. La planificación participativa, además, se sostiene sobre principios como el respeto a la diversidad, la equidad de género y la sostenibilidad social (Grundmann & Stahl, 2002).

La planificación participativa se nutre de las metodologías y herramientas para el fortalecimiento organizacional, ya que estas aportan instrumentos concretos para materializar la implicación de los actores en los procesos de gestión. Herramientas como el diagnóstico participativo, el mapeo de actores o las campañas específicas para voluntarios descritas en el *Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales* del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES, 2015), así como por Etkin (2012) permiten no solo identificar barreras y oportunidades, sino también generar condiciones para que la participación sea efectiva y coherente con los objetivos institucionales. De esta forma, la metodología participativa y las herramientas organizacionales actúan de manera sinérgica, garantizando procesos de comunicación y gestión más inclusivos y eficaces.

Etkin (2012) también enfatiza que los procesos comunicacionales deben basarse en un planteamiento detallado de los problemas, evitando formulaciones genéricas. En este sentido, delimitar los conflictos comunicacionales con precisión permite orientar una intervención pertinente y contextualizada.

Por otro lado, se destacan recomendaciones concretas para la comunicación con voluntarios, que incluyen la generación de espacios formativos, campañas específicas, integración a tareas institucionales y alianzas con universidades (Etkin,

2012), así como propuestas de articulación con gobiernos y centros educativos que potencien el desarrollo institucional (Etkin, 2012).

Dentro del enfoque de empoderamiento juvenil y voluntariado, las recomendaciones de Etkin (2012) proporcionan un conjunto de acciones concretas para fortalecer la implicación de las personas voluntarias en la vida organizacional. Estas medidas, que incluyen desde la contención y formación hasta la integración en decisiones estratégicas y la generación de alianzas educativas, permiten que la participación no sea meramente simbólica, sino que se traduzca en un aporte significativo al desarrollo institucional y al tejido social que la sustenta.

Planificar acciones de contención y reclutamiento hacia los voluntarios, integrarlos en las decisiones y acciones de la organización, explicitar las externalidades que genera su acción y enfatizar la promoción de capital social que provocan en el tejido social. Promover la solidaridad activa como eje del voluntariado, integrarlos en distintas tareas de la organización de forma que encuentren un valor significativo, generar espacios formativos o capacitaciones para los voluntarios e impulsar su incipiente profesionalización. Promover campañas hacia el voluntariado, definir el modo en que la organización los va a contener e integrar voluntarios a través de alianzas estratégicas con universidades o instituciones educativas de nivel medio o terciario.

Eje 3 – Territorio, capital social y comunicación comunitaria

El espacio urbano ha sido históricamente estructurado por la figura del barrio como unidad de organización social. Feijóo (2003) señala que el barrio no sólo era un espacio de encuentro, sino un principio organizador de la vida cotidiana, alrededor del cual giraban clubes, bibliotecas, mutuales y otras organizaciones sociales (Etkin, 2012). Este legado territorial resulta fundamental para comprender los modos de participación, pertenencia y construcción identitaria en espacios como las plazas comunitarias.

En esta línea, Etkin (2012) retoma el concepto de capital social a partir de Caracciolo Basco (2003), definiéndolo como el conjunto de recursos reales o potenciales vinculados a la pertenencia a una red estable de relaciones. La

promoción del capital social a través de la participación juvenil puede fortalecer el tejido asociativo y comunitario, consolidando redes de cooperación, solidaridad y compromiso cívico.

Etkin desarrolla sobre el espacio urbano haciendo hincapié en la figura del barrio, “(...) donde la mayoría de las organizaciones sociales centraban sus actividades y otorgaban una identidad y principio organizador de la cotidianeidad (Feijóo, 2003). El barrio no sólo era un espacio de encuentro, sino uno era el barrio. El club, la mutual, las sociedades de fomento, la biblioteca popular, organizaciones que giraban alrededor de la vida cotidiana. La solidaridad era un valor fundamental en el tejido social y las instituciones hacían eco a esta refrenda” (Etkin, 2012, p.42).

El voluntariado como forma institucionalizada de participación. De acuerdo con Thompson (1995), el voluntariado remite a asociaciones en las que se agrupan personas que donan su tiempo y servicios para realizar una tarea sin ánimo de lucro. Un voluntario es un actor social que presta servicios donando su tiempo y sus capacidades para labores solidarias. Las acciones del voluntariado generalmente tienen una incidencia e impacto en el tejido colectivo en el cual se desarrollan (Etkin, 2012).

El territorio, concebido como espacio de construcción social y simbólica, se vincula directamente con la participación ciudadana y el empoderamiento juvenil. Tal como señala Feijóo (2003), el barrio y sus organizaciones históricas han sido núcleos de socialización y cohesión comunitaria, un contexto que ofrece a los jóvenes un espacio natural para el desarrollo de su identidad y sentido de pertenencia. En este marco, la participación juvenil —ya sea a través de la acción voluntaria o de su integración en estructuras comunitarias— contribuye a fortalecer el capital social (Caracciolo Basco, 2003; Etkin, 2012), potenciando redes de cooperación y compromiso cívico que sostienen la vida comunitaria.

El fortalecimiento del capital social y de la comunicación comunitaria se ve reforzado por la aplicación de metodologías organizacionales que faciliten la articulación entre distintos actores. Las estrategias propuestas por Etkin (2012) para la gestión de voluntarios, así como las alianzas con instituciones educativas y gobiernos, permiten consolidar las redes y valores que definen la vida barrial. En este sentido, las herramientas organizacionales no solo operan como medios técnicos para mejorar

la comunicación, sino que actúan como catalizadores de las dinámicas solidarias y cooperativas que constituyen la base del tejido social comunitario.

El fortalecimiento del capital social en contextos comunitarios se ve potenciado por la articulación con actores institucionales como gobiernos, universidades y centros educativos. Las propuestas de Etkin (2012) para generar alianzas estratégicas y promover convenios no solo amplían la red de recursos disponibles, sino que también integran a la organización en un entramado de colaboración que favorece la incidencia pública y la sostenibilidad de las iniciativas comunitarias.

Estructurar alianzas con proyectos o programas del gobierno para promover capital social y ciudadanía. Elaborar informes destinados a los poderes ejecutivos y legislativos que den cuenta de la problemática que aborda la organización, para que esta pueda convertirse en fuente de consulta y de acciones. Los gobiernos pueden colaborar financieramente con algunas actividades de las ONG, pero también se puede articular acciones en redes que potencien esfuerzos aislados de ambas partes. Promover desde la organización el desarrollo o modificaciones en políticas públicas. Además, se pueden promover convenios con facultades o terciarios de comunicación para que desarrollen campañas gráficas, radiales o televisivas como parte de una asignatura.

La definición de capital social aportada por Caracciolo Basco (2003) y retomada por Etkin (2012) se alinea de forma directa con la noción de territorio como espacio de relaciones e identidades compartidas. Este concepto resalta la importancia de las redes de confianza y cooperación para el fortalecimiento comunitario, y permite comprender que la comunicación, en estos contextos, no solo transmite información, sino que actúa como catalizador de vínculos, valores y compromisos colectivos que sostienen la vida social.

El capital social se define como “el conjunto de los recursos reales o potenciales que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento o, en otros términos, con la pertenencia a un grupo.” (Caracciolo Basco, 2003, p36). Aunque este tipo de capital interactúa con otras formas de capital, mantiene su individualidad dentro de la dinámica social. Su promoción, especialmente a través de la participación juvenil, fortalece el tejido

asociativo y comunitario, consolidando redes de cooperación, solidaridad y compromiso cívico.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN	
DIAGNÓSTICO	Análisis de las variables de configuración: identidad, comunicación e imagen.
PROBLEMA	Planteamiento claro de las problemáticas que se desprendieron del diagnóstico.
ACCIONES	Exposición de las acciones correctivas para cada uno de los problemas detectados.
OBJETIVOS	Definir un objetivo para cada una de las acciones propuestas.
CAPITAL SOCIAL	Describir aquellas acciones que desde la comunicación promuevan capital social.
RECURSOS DISPONIBLES	Explicitar aquellos recursos que la organización cuenta.
RECURSOS NECESARIOS	Detallar los recursos necesarios para poner en marcha una acción específica.
PRODUCTOS	Detallar el producto comunicacional concreto de la acción a ejecutar.
PLAZOS DE EJECUCIÓN	Tiempo que insumirá cada acción.
PRESUPUESTO	Gastos e insumos necesarios.
MONITOREO y EVALUACIÓN	Examen crítico del proceso.

Figura 1 - Claves del proceso de planificación - ilustración 25 (Etkin, 2012. p 137).

8. Plan Estratégico de Comunicación

El presente Plan Estratégico de Comunicación (PEC) da continuidad al diagnóstico comunicacional desarrollado en la Plaza de Deportes N.º 12, presentado en el segundo semestre de 2024. Dicho diagnóstico analizó el estado de la comunicación organizacional, con especial énfasis en los canales y dinámicas utilizados para la comunicación con los socios, la visibilidad de las actividades ofrecidas, la articulación entre los distintos actores institucionales y la gestión de la identidad y la cultura organizacional. Sobre esa base, y sin modificar ninguno de los contenidos ya definidos, se integra a continuación un desarrollo narrativo que enlaza objetivos, mensajes y canales/acciones del PEC.

Durante el diagnóstico se identificaron debilidades sustanciales en los flujos de comunicación interna, analizados a partir de la clasificación propuesta por Kreps (1995): comunicación descendente, ascendente y horizontal. En relación con la comunicación descendente, se observaron fallas en la claridad y sistematicidad de los mensajes, lo que generaba confusiones y superposición de directrices entre los diferentes actores. Respecto a la comunicación ascendente, se evidenció una escasa retroalimentación desde el personal hacia el equipo directivo, producto de tensiones jerárquicas y de la ausencia de canales formales eficaces. Finalmente, el análisis de la comunicación horizontal mostró una fragmentación interna, reflejada en la falta de coordinación y cohesión entre docentes, funcionarios y el equipo de gestión, muchas veces causada por estilos comunicacionales dispares y la carencia de espacios comunes de intercambio.

El diagnóstico también permitió identificar una percepción errónea por parte de la comunidad sobre el carácter institucional de la Plaza de Deportes N.º 12. Debido al buen estado de las instalaciones y a la escasa visibilización de su vínculo con la Secretaría Nacional del Deporte (SND), muchos usuarios asumían que se trataba de un espacio de gestión privada. Este problema de identidad e imagen está estrechamente vinculado a una comunicación externa débil y poco articulada.

Si bien la plaza cuenta con un manual de marca y presencia digital, los mensajes difundidos carecen de una estrategia sostenida que refuerce su carácter público y accesible. Además, se constató una escasa integración visual y discursiva con los lineamientos institucionales de la SND, lo que contribuye a la confusión de los públicos externos. Este desfase afecta la imagen proyectada de la organización y debilita su posicionamiento como espacio comunitario abierto a toda la población.

Por último, se analizó la relación comunicacional con los socios jóvenes. El diagnóstico evidenció limitaciones en los mecanismos de participación y en la interacción cotidiana con este público clave. Si bien los socios tienen voz y voto en la Comisión de Apoyo y participan de forma voluntaria en la vida institucional, no se identificaron estrategias claras para fomentar su involucramiento activo, especialmente entre los más jóvenes. Las comunicaciones con este grupo tienden a ser unidireccionales y centradas en aspectos informativos u operativos, sin habilitar espacios sostenidos de diálogo, retroalimentación o construcción colectiva.

8.1. Actualización del diagnóstico

En el marco de esta segunda etapa del trabajo, se incorporó una actualización relevante vinculada a la estructura organizativa: la directora de mayor antigüedad —quien había sido una figura clave en el liderazgo y funcionamiento de la Plaza de Deportes N.º 12— asumió recientemente un nuevo cargo en otra institución. Esta salida implicó una reconfiguración interna significativa, dado que su lugar fue ocupado por la segunda directora, con quien compartía funciones pero que, hasta ese momento, había tenido una participación menos visible en el proceso de acompañamiento de este proyecto. Es importante señalar que esta nueva referente no estuvo presente en la reunión de devolución del diagnóstico, lo que plantea ciertos desafíos en relación con la continuidad de las líneas de trabajo previamente acordadas.

La reunión con el equipo directivo y la Comisión de Apoyo tuvo como objetivo presentar el diagnóstico construido a lo largo del año 2024, resultado de un trabajo de investigación que incluyó el análisis de documentación institucional, entrevistas en profundidad y una participación activa en diversos ámbitos de la organización. A partir de este proceso, se identificaron dos ejes centrales: por un lado, la necesidad de fortalecer la comunicación interna desde la dirección hacia el resto de los actores institucionales; y por otro, la importancia de desarrollar estrategias específicas para el trabajo con jóvenes, una temática que la organización había señalado como prioritaria desde los primeros encuentros.

Si bien el enfoque inicial del Trabajo Final de Grado se centraba en la mejora de la comunicación interna, durante la instancia de devolución la organización expresó con claridad que su principal interés estaba puesto en abordar el vínculo con las juventudes. Frente a esto, y en acuerdo con nuestra tutora, se resolvió reorientar la propuesta final en función de este nuevo lineamiento, adaptando los objetivos del proyecto para responder a las necesidades más urgentes planteadas por la institución. Este giro, sumado al cambio reciente en la dirección, constituye un punto de inflexión en el proceso, ya que introduce nuevas variables a considerar en la planificación e implementación de la propuesta. En este contexto, se abre una etapa de revisión y ajuste del proyecto que busca sostener la coherencia con el camino

recorrido, al tiempo que responde de manera situada a las transformaciones que atraviesa la Plaza.

A partir de este diagnóstico y de las definiciones institucionales más recientes, se integran los objetivos de comunicación, los mensajes destinados a los públicos identificados y la selección de canales, medios y acciones, en una sola línea narrativa que garantice coherencia estratégica y operativa.

Los objetivos de comunicación se centran en el desarrollo y aplicación concreta del plan, orientado a fortalecer la participación juvenil en la plaza.

8.2. Objetivos del PEC

El objetivo general del PEC es: ***Promover y fortalecer la participación juvenil en los espacios de decisión institucional mediante estrategias de comunicación organizacional que faciliten su inclusión y permanencia.***

Como objetivos específicos, se propone:

- Promover la participación activa de los actores juveniles vinculados a la plaza, mediante estrategias comunicacionales que visibilicen su rol y fomenten su involucramiento en los espacios de decisión.
- Implementar acciones que fortalezcan los canales y vínculos comunicacionales entre jóvenes y gestión institucional, generando condiciones para una comunicación más horizontal y participativa.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los jóvenes hacia la plaza y promuevan su integración en los procesos de decisión.
- Definir líneas de acción comunicacional sostenibles, integradas a la gestión institucional, que aseguren la continuidad de la participación juvenil más allá del periodo del TFG.

8.3. Mensajes y canales para el PEC

Para cumplir estos objetivos, los mensajes del PEC se diseñan para atender las problemáticas detectadas y cumplir con los objetivos de comunicación establecidos, particularmente el fortalecimiento de la participación juvenil en los espacios de decisión de la Plaza 12 y la mejora de la comunicación con socios y equipo de gestión.

Para lograr una mayor participación juvenil en los espacios de decisión institucional de la Plaza 12, se diseñaron mensajes estratégicos dirigidos a los públicos relevantes, especialmente aquellos vinculados al uso cotidiano de la plaza o a su entorno social y educativo. Estos públicos juveniles no son homogéneos: incluyen desde participantes habituales en actividades deportivas, hasta estudiantes de instituciones educativas cercanas, así como jóvenes que forman parte de colectivos culturales o barriales.

Los mensajes combinan una dimensión conceptual —que define la idea central a transmitir— y una dimensión creativa —que establece cómo esa idea será comunicada—.

En la dimensión conceptual, se parte de la premisa de que la participación juvenil es valiosa, posible y necesaria para la gestión de la plaza.

Esto implica transmitir que los jóvenes tienen un lugar y una voz en la institución, y que sus aportes pueden incidir directamente en la planificación y ejecución de actividades y en el uso de los espacios. Se parte de la idea de que su opinión importa y de que pueden influir de manera concreta en la gestión de actividades y espacios. Para este público, se propone un lenguaje cercano y juvenil, con una estética visual atractiva y adaptada a sus entornos habituales como las redes sociales y elementos visuales colocados estratégicamente en los espacios de uso cotidiano.

En la dimensión creativa, se apuesta por un lenguaje cercano y adaptado a los códigos comunicativos juveniles, con un tono positivo, motivador e inclusivo. Se emplearán recursos visuales dinámicos, tipografías modernas y colores vibrantes, incorporando elementos gráficos y códigos visuales que resulten familiares para los jóvenes. Los mensajes se adaptarán a entornos presenciales —cartelería, pizarras,

talleres— y digitales —redes sociales, materiales descargables—, con el fin de mantener una comunicación integrada. Además, se prevé la incorporación de testimonios de jóvenes referentes y ejemplos concretos de logros alcanzados a partir de la participación, para reforzar la credibilidad y la identificación con el mensaje.

De esta manera, la estrategia de mensajes no solo busca informar, sino también inspirar y movilizar a los jóvenes hacia un involucramiento activo en la toma de decisiones de la Plaza 12.

Como elemento transversal, se empleará la consigna **“Hacela tuya”**, que funcionará como cierre visual y verbal en todas las acciones, piezas gráficas y publicaciones. Esta frase, breve y potente, opera como un llamado a la apropiación simbólica y concreta del espacio, reforzando el sentido de pertenencia y el lema de la organización, **“Un lugar para quedarse”**.

La siguiente tabla resume la propuesta de mensajes por público:

Público identificado	Dimensión conceptual (qué se quiere decir)	Dimensión creativa (cómo se dice)	Canales sugeridos
Jóvenes participantes habituales de actividades deportivas	Tu voz cuenta en la Plaza: podés proponer y decidir sobre actividades y espacios.	Lenguaje cercano, frases cortas, estética deportiva, fotos de jóvenes participando, colores vivos.	Redes sociales (Instagram, TikTok), cartelería en canchas y gimnasios, WhatsApp de grupos deportivos.
Estudiantes de instituciones educativas cercanas	La Plaza es también tu lugar para aprender, crear y decidir.	Mensajes motivadores, tipografía moderna, ilustraciones o gráficos que conecten con el entorno escolar.	Visitas a centros educativos, flyers digitales para grupos de clase, cartelería en zonas comunes.
Jóvenes de colectivos culturales o barriales	Sumá tu perspectiva para construir juntos la Plaza que queremos.	Narrativa inclusiva, testimonios de otros jóvenes, uso de símbolos culturales locales, videos cortos.	Encuentros comunitarios, redes sociales, afiches en espacios culturales y comunitarios.
Familiares y referentes adultos de jóvenes	Apoyar la participación juvenil fortalece la comunidad y el deporte.	Lenguaje positivo y comunitario, ejemplos de beneficios para la juventud y la plaza, fotos de actividades intergeneracionales.	Charlas en la plaza, boletines comunitarios, redes sociales.
Equipo de gestión y docentes de la plaza	Integrar a los jóvenes en la toma de decisiones mejora las actividades y la convivencia.	Estilo institucional claro, infografías sobre procesos de participación, datos y resultados esperados.	Reuniones internas, mailing institucional, cartelería en áreas de coordinación.
Socios actuales	Conocé tus derechos, obligaciones y posibilidades de participar en la plaza.	Lenguaje claro y directo, diseño limpio, soporte impreso y digital.	Manual del socio, mailing, cartelería.

La elección de canales, medios y tácticas responde a los públicos identificados y a los objetivos comunicacionales planteados. Se prioriza una estrategia de comunicación **mixta** que articula canales **presenciales**, fundamentales para la

interacción directa y el fortalecimiento de vínculos, con canales **digitales**, que amplían el alcance y facilitan la continuidad del diálogo con la comunidad.

Las acciones propuestas no solo transmiten mensajes, sino que además generan instancias de participación activa, refuerzan la identidad institucional y promueven una cultura de retroalimentación. Todas ellas estarán unificadas por la consigna **“Hacela tuya”**, presente en soportes físicos y digitales.

La selección de canales y medios responde a la necesidad de garantizar que los mensajes diseñados lleguen de manera efectiva a los públicos definidos, optimizando recursos y maximizando el impacto comunicacional. En este sentido, la estrategia combina canales presenciales, que favorecen el contacto directo y la construcción de confianza, con canales digitales, que amplían el alcance y facilitan la comunicación continua.

Los canales presenciales son especialmente relevantes para los públicos que tienen un vínculo cotidiano con la Plaza 12, como los jóvenes que participan en actividades deportivas o culturales y los socios que concurren regularmente. Estos espacios permiten una interacción más personal, el intercambio directo de ideas y la creación de vínculos basados en la cercanía.

Por su parte, los canales digitales ofrecen la posibilidad de llegar a públicos más amplios, incluyendo a quienes no están presentes físicamente en la plaza de manera regular. Asimismo, permiten mantener un flujo constante de información, incorporar elementos visuales atractivos y promover la participación a través de formatos interactivos.

La integración de ambos tipos de canales garantiza que los mensajes —tanto en su dimensión conceptual como creativa— mantengan coherencia y consistencia, sin importar el soporte utilizado.

La siguiente tabla resume la propuesta de canal por objetivo:

Canal / Medio	Tipo	Público principal	Objetivo comunicacional asociado
Pizarras internas y cartelería física	Presencial	Jóvenes y socios que asisten a la plaza	Difundir mensajes clave, mantener actualizaciones y reforzar la presencia institucional en el espacio físico.
Talleres y espacios participativos	Presencial	Jóvenes usuarios y comunidad vinculada	Fomentar la co-creación, recoger aportes y fortalecer el sentido de pertenencia.
Boca a boca y referentes juveniles	Presencial relacional	Jóvenes con alta presencia en la plaza	Ampliar el alcance de los mensajes mediante redes informales de confianza.
Instagram	Digital	Jóvenes y comunidad en general	Aumentar visibilidad, promover interacción y difundir logros o actividades.
WhatsApp	Digital	Grupos específicos y referentes	Enviar avisos breves, recordatorios y encuestas rápidas para públicos segmentados.
Tablero físico de propuestas juveniles	Presencial	Jóvenes y comunidad	Visibilizar iniciativas, promover la participación y reforzar la transparencia.
Manual para el socio (formato físico y digital)	Híbrido	Socios actuales y potenciales	Consolidar información clave y reforzar la identidad institucional.

La articulación estratégica de estos canales permitirá que los mensajes diseñados en el punto anterior se transmitan de manera focalizada, logrando que cada público reciba la información por el medio más adecuado a sus hábitos comunicacionales y nivel de vinculación con la organización.

8.4. Acciones del PEC

Esta sección detalla los canales, medios y tácticas seleccionados para implementar las actividades definidas en el PEC, asegurando la transmisión efectiva de los mensajes hacia los públicos identificados. Cada actividad se vincula explícitamente con los objetivos específicos establecidos, de modo que, en conjunto, contribuyan al objetivo general de promover y fortalecer la participación juvenil en los espacios de decisión institucional.

El ***Manual para el socio*** se implementa como pieza híbrida —tríptico A4 impreso y versión digital accesible mediante código QR— y se distribuye por canales presenciales (entrega en la propia plaza, puntos de atención) y digitales (publicación del PDF en redes sociales y referencia en cartelería interna). Esta selección de medios prioriza el contacto directo con quienes concurren regularmente y, al mismo tiempo, asegura alcance sostenido a través de soportes digitales de fácil consulta. La acción se enlaza con los objetivos específicos de fortalecer el sentido de pertenencia de los jóvenes hacia la plaza y promover su integración en los procesos de decisión, porque transparenta derechos, obligaciones y vías de participación; y con el objetivo de definir líneas de acción comunicacional sostenibles e integradas a la gestión institucional, en tanto establece un soporte estable y actualizable más allá del periodo del TFG.

El ***Taller “Comunicar desde los jóvenes” —Hacela tuya: cómo comunicar la plaza—*** se convoca mediante canales digitales (Instagram) y presenciales (pizarras y cartelería en canchas y gimnasios) y se desarrolla de forma presencial para favorecer la co-creación. Los resultados del taller (mensajes, estéticas y formatos) se vuelcan a piezas reales en redes sociales, cartelería y pizarras internas. Esta actividad contribuye simultáneamente a identificar los principales actores juveniles vinculados a la plaza y su grado de involucramiento en los espacios de participación existentes; a detectar y analizar oportunidades y barreras comunicacionales que inciden en ese involucramiento; a fortalecer el sentido de pertenencia; y a definir líneas de acción comunicacional sostenibles que la gestión pueda integrar a su práctica cotidiana.

La Microcampaña ***“Tu voz suma” —No venís solo a hacer deporte, también podés opinar—*** se despliega durante una semana combinando historias y

publicaciones de Instagram, activaciones en pizarras internas y el apoyo de referentes juveniles (boca a boca). El uso de stickers físicos y digitales refuerza que el mensaje sea recordado y multiplica puntos de contacto. Operativamente, esta táctica moviliza públicos con alta presencia en la plaza —donde la comunicación presencial es más efectiva— y amplía su alcance a través de los canales digitales más usados por jóvenes. Se vincula, en primer lugar, con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia y promover la integración de los jóvenes en los procesos de decisión; y, en segundo lugar, con el objetivo de identificar actores juveniles con mayor predisposición al involucramiento, en la medida en que la respuesta a la campaña permite reconocerlos y convocarlos.

El **Tablero de seguimiento de propuestas juveniles** —“*Vos lo propusiste, nosotros lo hicimos*”— se sostiene en una pizarra física ubicada en la plaza y en su reflejo digital mediante publicaciones periódicas, con actualización mensual del estado de las iniciativas (en curso, realizada o en evaluación). Esta selección de medios asegura transparencia y continuidad del diálogo, y permite a la comunidad visualizar avances concretos. La acción se alinea con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia de los jóvenes hacia la plaza —al reconocer públicamente sus aportes— y con el objetivo de definir líneas de acción comunicacional sostenibles e integradas a la gestión institucional, al instituir una práctica regular de seguimiento y comunicación de resultados. Al mismo tiempo, el tablero aporta insumos para detectar oportunidades y barreras comunicacionales recurrentes.

A continuación se adjunta una tabla descriptiva de cada acción propuesta:

Acción	Objetivo comunicacional	Descripción	Fundamento organizacional	Medios y canales
Acción A: Manual para el socio	Informar a los socios sobre sus derechos, obligaciones y posibilidades de participación.	Creación de un manual en formato dptico A4 horizontal (impreso y digital) con normas de convivencia, derechos, obligaciones y canales de participación. Se entregará a cada socio y estará disponible en digital.	Refuerza la transparencia, mejora el conocimiento de los socios sobre su rol y fomenta la participación en instancias de decisión.	Distribución física en la plaza, PDF en redes sociales y QR en cartelería interna.

Acción B: Taller "Comunicar desde los jóvenes" - Hacela tuya: cómo comunicar la plaza	Co-diseñar con jóvenes una línea visual y discursiva que refleje su vínculo con la plaza.	Taller presencial de 2–3 horas en el que se explorarán mensajes, estéticas y formatos que representen a los jóvenes. Parte de lo trabajado se aplicará a piezas comunicacionales reales en redes sociales, cartelería y pizarras.	Incrementa la identificación simbólica, fortalece el sentido de pertenencia y refuerza la horizontalidad.	Taller presencial facilitado por el equipo, plantillas de diseño, difusión de resultados en redes y pizarras internas.
Acción C: Microcampaña "Tu voz suma" – No venís solo a hacer deporte. También podés opinar.	Motivar e invitar a los jóvenes a involucrarse en instancias organizativas de forma simple y directa.	Campaña de una semana en redes sociales, pizarras y mediante referentes juveniles, con mensajes cortos y motivadores como "¿Tenés una idea para mejorar la plaza? Sumate".	Abre canales de comunicación joven–gestión y refuerza la cultura participativa.	Historias y publicaciones de Instagram, stickers físicos y digitales, pizarras internas.
Acción D: Tablero de seguimiento de propuestas juveniles – Vos lo propusiste, nosotros lo hicimos	Visibilizar el seguimiento y concreción de propuestas realizadas por jóvenes.	Espacio permanente en la plaza (y versión digital) para mostrar propuestas recibidas y su estado (en curso, realizada o en evaluación), con actualización mensual.	Promueve la retroalimentación, refuerza la transparencia y fortalece la confianza en los canales de comunicación interna.	Pizarra física con íconos o códigos visuales, historias mensuales en Instagram, carteles estilo "lo propusiste, lo hicimos".

En su conjunto, la secuencia propuesta articula canales presenciales y digitales de forma complementaria: el Manual establece reglas claras y vías de participación; el Taller incorpora la voz juvenil y transforma esa voz en criterios estéticos y discursivos; la Microcampaña activa la movilización y multiplica los puntos de contacto; y el Tablero sostiene la retroalimentación y el aprendizaje institucional continuo. Así, cada actividad cumple una función específica y, al estar ligada a uno o más objetivos específicos, asegura coherencia estratégica y efectividad operativa en la consecución del objetivo general.

8.5. Cronograma del PEC

Para asegurar la implementación ordenada del plan y su evaluación, se organiza un cronograma que combina hitos secuenciales —preparación, lanzamiento, consolidación y evaluación— con tareas en paralelo que sostienen el flujo de trabajo (seguimiento, actualización de piezas y medición). En el marco de nuestra intervención, se ejecutan dos acciones: la adecuación, producción y distribución del Manual para el socio —incluida su versión digital accesible mediante QR— y el Taller “Comunicar desde los jóvenes”, cuya convocatoria, realización y sistematización de insumos alimentan el tono y las piezas del plan. Posteriormente, y ya a cargo de la organización, queda el cronograma propuesto para la Microcampaña “Tu voz suma” y la instalación/puesta en marcha del Tablero de propuestas juveniles, que capitalizan lo producido durante el taller y sostienen la retroalimentación con actualizaciones mensuales y cortes de evaluación.

A continuación se adjunta una tabla descriptiva del cronograma propuesto para las acciones seleccionadas:

Ámbito	Fase	Acción	Tarea	Responsable	Inicio	Fin	Dependencias	Tipo
Durante intervención	Preparación	Manual para el socio	Ajuste de contenidos y diseño	Equipo TFG + Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	18/8/2025	25/8/2025	Diagnóstico cerrado	Secuencial
Durante intervención	Preparación	Manual para el socio	Generación de QR y señalética asociada	Equipo TFG + Equipo de gestión	25/8/2025	1/9/2025	Diseño del manual	Paralela
Durante intervención	Preparación	Taller “Comunicar desde los jóvenes”	Convocatoria y cierre de agenda	Equipo TFG + Equipo de gestión + Docentes	25/8/2025	1/9/2025	Cartelería/rsss publicadas	Paralela

Durante intervención	Lanzamiento	Manual para el socio	Impresión tirada muestra	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	1/9/2025	5/9/2025	Diseño final	Secuencial
Durante intervención	Lanzamiento	Taller "Comunicar desde los jóvenes"	Ejecución del taller	Equipo TFG + Gestión	5/9/2025	12/9/2025	Convocatoria cerrada	Secuencial
Durante intervención	Consolidación	Manual para el socio	Distribución y acceso vía QR	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	5/9/2025	12/9/2025	Impresión lista	Paralela
Durante intervención	Consolidación	Taller "Comunicar desde los jóvenes"	Sistematizar insumos y traspasar a plantillas	Equipo TFG	12/9/2025	19/9/2025	Taller realizado	Paralela
Durante intervención	Consolidación	Manual para el socio	Mini encuesta de comprensión (muestra)	Equipo TFG + Equipo de gestión	5/9/2025	12/9/2025	Distribución en curso	Paralela
Durante intervención	Evaluación	Evaluación intermedia	Corte de indicadores y recomendaciones	Equipo TFG + Equipo de gestión	19/9/2025	26/9/2025	Fase de consolidación avanzada	Secuencial

Además, se incluye un posible cronograma y/o paso a paso de las acciones a ejecutar a posteriori por la organización:

Ámbito	Fase	Acción	Tarea	Responsable	Dependencias	Tipo
Posterior (organización)	Preparación	Microcampaña "Tu voz suma"	Producción de piezas (gráfica/rsss)	Equipo de gestión	Insumos del taller	Secuencial
Posterior (organización)	Preparación	Tablero de propuestas juveniles	Adquisición e instalación de pizarra y señalética	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	Autorización y compra	Secuencial
Posterior (organización)	Lanzamiento	Microcampaña "Tu voz suma"	Difusión en rrrs + activaciones en pizarras	Equipo de gestión	Piezas producidas	Secuencial
Posterior (organización)	Lanzamiento	Tablero de propuestas juveniles	Apertura y primera carga de propuestas	Equipo de gestión	Tablero instalado	Secuencial
Posterior (organización)	Consolidación	Microcampaña "Tu voz suma"	Seguimiento de derivaciones a participación	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	Campaña ejecutada	Paralela
Posterior (organización)	Consolidación	Tablero de propuestas juveniles	Actualización mensual del estado de propuestas	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	Apertura del tablero	Paralela
Posterior (organización)	Evaluación	Evaluación de cierre	Corte final y plan de continuidad	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	Ciclo de acciones cerrado	Secuencial

Para la realización de estas acciones, debe delimitarse un presupuesto. El mismo se estructura por acción y por rubro, priorizando eficiencia y continuidad institucional. Para el Manual se contemplan adecuaciones de diseño/maquetación, impresión (tirada inicial y reposición), generación de QR y señalética. El Taller prevé materiales, logística y horas de coordinación/facilitación. La Microcampaña considera diseño de piezas, gestión de redes, pauta digital (opcional y acotada) y stickers/señalética de apoyo en pizarras. El Tablero incluye pizarra y montaje, íconos/leyendas y mantenimiento/actualización. Se incorporan, de forma transversal, horas de coordinación y seguimiento del PEC. Estos montos se extraen de varias investigaciones por parte del equipo para asegurar un costo lo más asequible posible. Los montos están expresados en UYU.

8.6. Presupuesto del PEC

A continuación se adjunta una tabla descriptiva del presupuesto:

Acción	Rubro	Unidad	Cantidad	Costo unitario (UYU)	Subtotal (UYU)	Observaciones
Manual para el socio	Adecuación de diseño y maquetación	paquete	1	6.000	6.000	Ajuste de contenidos + diseño final
Manual para el socio	Impresión manual (500 ej.)	ejemplar	500	90	45.000	Tirada inicial, doble faz a color en papel de 130gr con marca de doblado - en impresiones al por mayor el costo por unidad disminuye
Manual para el socio	Generación/gestión QR + cartelería QR	paquete	1	2.000	2.000	Código y señalética

Taller “Comunicar desde los jóvenes”	Materiales y logística	paquete	20	150	3.000	Útiles (sin costo extra, la organización los provee), refrigerio básico en base a 20 participantes
Taller “Comunicar desde los jóvenes”	Coordinación/facilitación (10 h)	hora	10	800	8.000	Honorarios internos
Microcampaña “Tu voz suma”	Diseño gráfico de piezas	paquete	1	4.000	4.000	Plantillas reutilizables
Microcampaña “Tu voz suma”	Gestión de rrss (20 h)	hora	20	400	8.000	Calendario + community
Microcampaña “Tu voz suma”	Pauta digital	paquete	1	3.000	3.000	Opcional/segmentada - publicidad paga en redes
Microcampaña “Tu voz suma”	Stickers/señalética	lote	1	2.000	2.000	Apoyo en pizarras y espacios - regalos a participantes (sticker de la acción)
Tablero de propuestas	Pizarra y montaje	unidad	1	2.000	2.000	Pizarra + fijaciones
Tablero de propuestas	Impresión de íconos/leyendas	paquete	1	1.000	1.000	Elementos visuales

Tablero de propuestas	Mantenimiento/actualización (4 meses)	mes	4	500	2.000	Reposición y limpieza
Transversal	Coordinación y seguimiento (20 h)	hora	20	800	16.000	Gestión general del PEC

A continuación se adjunta una tabla descriptiva del presupuesto requerido por acción:

Acción	Total acción (UYU)
Manual para el socio	53.000
Microcampaña “Tu voz suma”	17.000
Tablero de propuestas	5.000
Taller “Comunicar desde los jóvenes”	11.000
Transversal	16.000

El presupuesto total ascendería a \$ 134.500

8.7. Indicadores y medios de verificación para la evaluación del PEC

La evaluación del plan se apoya en indicadores alineados con los objetivos específicos y sensibles a cada acción. En la tabla que se adjunta al finalizar este párrafo se detalla para cada acción, el indicador, su línea de base (valor inicial con el que se compara el desempeño; si no existe medición previa se indica “no sistematizado/no medido”) y la meta (resultado esperado al cierre del período o en

cortes intermedios), junto con la frecuencia de medición, el método de recolección y el responsable. En el Manual se releva cobertura de entrega (entregas/socios activos), accesos al PDF vía QR y comprensión declarada de derechos/obligaciones; en el Taller, asistencia y diversidad de participantes, piezas co-diseñadas aplicadas y percepción de utilidad; en la Microcampaña, alcance e interacciones en redes y, especialmente, derivaciones a participación (jóvenes que se acercan a proponer o integrar instancias); en el Tablero, número de propuestas ingresadas, porcentaje con estado actualizado y tiempo promedio de respuesta de la gestión. De forma transversal, se monitorea la participación juvenil en espacios de decisión (representación estable a lo largo del período).

A continuación se adjunta la tabla descriptiva con los indicadores asociados a cada acción:

Objetivo específico	Acción asociada	Indicador	Línea base	Meta	Frecuencia	Método	Responsable
Fortalecer sentido de pertenencia / Integración a decisiones	Manual para el socio	Cobertura de entrega (entregas/socios activos)	No sistematizado	$\geq 80\%$ al cierre del ciclo	Mensual	Listado de entrega + corte de padrón	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo
Fortalecer sentido de pertenencia / Integración a decisiones	Manual para el socio	Accesos al PDF (QR)	Desconocida	≥ 300 accesos acumulados	Mensual	Reporte de QR/landing	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo
Fortalecer sentido de pertenencia / Integración a decisiones	Manual para el socio	Comprensión declarada de derechos/obligaciones	No medida	$\geq 70\%$ respuestas correctas	Bimestral	Encuesta breve presencial/ WhatsApp	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo

Identificar actores y barreras; fortalecer pertenencia	Taller “Comunicar desde los jóvenes”	Asistencia y diversidad (edad, género, actividad)	No sistematizado	≥ 25 jóvenes; diversidad equilibrada	Evento	Lista de asistencia + ficha breve	Equipo de gestión
Definir líneas sostenibles	Taller “Comunicar desde los jóvenes”	Piezas/ instrumentos co-diseñados aplicados	0	≥ 5 piezas aplicadas	Mensual	Repositorio de piezas + relevamiento en sitio	Equipo de gestión
Fortalecer pertenencia e integración	Microcampaña “Tu voz suma”	Alcance/ interacciones en rrss	Promedio mensual previo	30% vs. línea base	Semanal (durante campaña)	Reportes de Instagram	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo
Identificar actores y promover integración	Microcampaña “Tu voz suma”	Derivaciones a participación (jóvenes que se acercan a proponer/integrar)	No sistematizado	≥ 20 derivaciones en la semana de campaña	Evento + seguimiento mensual	Registro de consultas + listados de reuniones	Equipo de gestión
Definir líneas sostenibles / Transparencia	Tablero de propuestas	Propuestas ingresadas (nº)	0	≥ 25 propuestas hasta el cierre	Mensual	Registro físico + digital	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo
Transparencia y respuesta	Tablero de propuestas	% de propuestas con estado actualizado	0%	≥ 90% con estado actualizado	Mensual	Fotografía mensual + planilla digital	Equipo de gestión
Transparencia y respuesta	Tablero de propuestas	Tiempo promedio de respuesta (días)	No medido	≤ 21 días	Mensual	Bitácora de gestión	Equipo de gestión

Promover integración juvenil en decisiones	Transversal	Participación juvenil en espacios de decisión (asientos/representación)	Presencia esporádica	Representación estable en el período	Mensual	Actas + listados de asistencia	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo
--	-------------	---	----------------------	--------------------------------------	---------	--------------------------------	---------------------------------------

Guía de lectura para la tabla

- Cobertura de entrega del Manual (entregas/socios activos): $\geq 80\%$ valida llegada del instrumento; $< 60\%$ sugiere revisar distribución/padrón/QR.
- Accesos al PDF (QR/landing): ≥ 300 confirma uso real; bajo acceso indica mejorar visibilidad/ubicación del QR y recordatorios.
- Comprensión de derechos/obligaciones (mini-encuesta): $\geq 70\%$ de respuestas correctas valida claridad; menor requiere ajustar redacción/jerarquía visual/ejemplos.
- Asistencia y diversidad al Taller: ≥ 25 jóvenes y diversidad equilibrada muestran llegada representativa; bajo resultado pide reforzar invitación segmentada/horarios.
- Piezas co-diseñadas aplicadas (del Taller): ≥ 5 evidencia transferencia a soportes reales; menos indica falta de sistematización o de articulación con quienes ejecutan.
- Alcance e interacciones de la Microcampaña: $+30\%$ vs. línea base sugiere mensajes/formatos efectivos; si no se alcanza, ajustar creatividades, pauta y horarios/segmentación.
- Derivaciones a participación (jóvenes que se acercan a proponer/integrar): ≥ 20 en la semana indica que el llamado y las “puertas de entrada” funcionan; bajo, simplificar call-to-action y canal de contacto.

- Propuestas ingresadas en el Tablero (n°): ≥ 25 hasta el cierre muestra canal activo; bajo sugiere poca visibilidad o barreras de propuesta (formato/tiempos).
- % de propuestas con estado actualizado: $\geq 90\%$ refleja transparencia y seguimiento; si cae, definir responsables/frecuencia y simplificar categorías de estado.
- Tiempo promedio de respuesta (días): ≤ 21 sostiene confianza; demoras mayores requieren destrabar derivaciones/aprobaciones.
- Participación juvenil en espacios de decisión: representación estable indica institucionalización; intermitente sugiere formalizar mecanismos (convocatorias, suplencias, reglas de voz/voto).

En última instancia, la verificación de resultados se apoya en medios de verificación, es decir, fuentes y evidencias objetivas que respaldan cada indicador. En la tabla que se adjunta a continuación, se presentan para cada indicador, la fuente (dónde reside el dato: sistema, acta, planilla, foto), el instrumento (formato concreto de registro o medición: encuesta breve, reporte de QR, lista de asistencia, planilla), la periodicidad (frecuencia con que se releva) y el responsable (quién recolecta y custodia los datos), además de observaciones para estandarizar criterios de captura y validación. Esta matriz asegura trazabilidad documental y comparabilidad entre cortes temporales.

Los medios de verificación aseguran la trazabilidad: para el Manual, listados de entrega, reportes del QR y encuestas breves; para el Taller, listas de asistencia, bitácora y repositorio de piezas; para la Microcampaña, reportes de métricas de Instagram, registros de consultas/derivaciones y evidencias de activaciones presenciales; para el Tablero, fotografías mensuales de la pizarra, planilla digital de propuestas/estados y actas en las que se tratan. Para los indicadores transversales, se consolidan actas y listados de asistencia a reuniones/comisiones.

Indicador	Fuente/Instrumento	Periodicidad	Responsable	Observaciones
Cobertura de entrega (entregas/socios activos)	Listado de entrega + padrón	Mensual	Equipo TFG + Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	Cruce con base de socios activos
Accesos al PDF (QR)	Reporte QR/landing	Mensual	Equipo de gestión	Contador de visitas/descargas
Comprensión declarada de derechos/obligaciones	Encuesta breve	Bimestral	Equipo TFG + Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	3-5 ítems, escala simple
Asistencia y diversidad (taller)	Lista + ficha breve	Evento	Equipo TFG + Equipo de gestión + Docentes	Variables: edad, género, actividad
Piezas co-diseñadas aplicadas	Repositorio + relevamiento	Mensual	Equipo de gestión	Inventario y evidencias fotográficas
Alcance/interacciones en rrss	Reportes Instagram	Semanal (campaña)	Equipo de gestión	Comparativo vs. línea base
Derivaciones a participación	Registro de consultas	Evento mensual +	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	Derivación a instancias de decisión
Propuestas ingresadas (n°)	Planilla tablero	Mensual	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	Codificación simple
% con estado actualizado	Foto mensual + planilla	Mensual	Equipo de gestión	Estados: en curso/realizada/evaluación
Tiempo promedio de respuesta (días)	Bitácora de gestión	Mensual	Equipo de gestión	Desde ingreso a primera respuesta

Participación juvenil en decisiones	Actas + listados	Mensual	Equipo de gestión + Comisión de Apoyo	Representación estable por período
-------------------------------------	------------------	---------	---------------------------------------	------------------------------------

Guía de lectura de lectura para la tabla

- **Listado de entrega + padrón (Manual: cobertura de entrega)**
 - *Qué mirar:* consistencia entre entregas y socios activos; muestreo de firmas/confirmaciones.
 - *Interpretación:* brecha alta sugiere problemas de distribución o padrón desactualizado.
- **Reporte de QR/Landing (Manual: accesos al PDF)**
 - *Qué mirar:* accesos únicos y tendencia; picos alineados a publicaciones/recordatorios.
 - *Interpretación:* acceso bajo → mejorar visibilidad del QR/ubicación y reforzar mensajes.
- **Encuesta breve (Manual: comprensión derechos/obligaciones)**
 - *Qué mirar:* N mínimo y representatividad; % de respuestas correctas por ítem.
 - *Interpretación:* < meta → ajustar redacción/jerarquía visual o sumar ejemplos.
- **Lista de asistencia + ficha breve (Taller: asistencia y diversidad)**
 - *Qué mirar:* distribución por edad/género/actividad; tasa de asistencia vs. convocados.
 - *Interpretación:* diversidad baja → reforzar convocatoria segmentada y horarios.

- **Repositorio + relevamiento en sitio (Taller: piezas co-diseñadas aplicadas)**
 - *Qué mirar:* número de piezas efectivamente publicadas/colocadas; evidencias fotográficas.
 - *Interpretación:* pocas aplicaciones → falta de traspaso a ejecución o de priorización.
- **Reportes de Instagram (Microcampaña: alcance/interacciones)**
 - *Qué mirar:* alcance, interacciones de valor (guardados, respuestas), comparado con línea base.
 - *Interpretación:* sin mejora → ajustar creatividades, pauta (si aplica), horarios y segmentación.
- **Registro de consultas/derivaciones (Microcampaña: derivaciones a participación)**
 - *Qué mirar:* definición clara de “derivación” (formulario, contacto), eliminación de duplicados.
 - *Interpretación:* derivaciones bajas → simplificar call-to-action y visibilizar “puertas de entrada”.
- **Planilla del tablero (Tablero: propuestas ingresadas)**
 - *Qué mirar:* campos completos (fecha, proponente, tema), codificación homogénea.
 - *Interpretación:* pocas propuestas → baja visibilidad o barreras de carga (formato/tiempos).
- **Foto mensual + planilla (Tablero: % con estado actualizado)**
 - *Qué mirar:* fotos fechadas y mismo encuadre; concordancia con estados en planilla.
 - *Interpretación:* actualización < meta → asignar responsables y fecha fija de corte.

- **Bitácora de gestión (Tablero: tiempo promedio de respuesta)**
 - *Qué mirar:* sellos de fecha en ingreso y primera respuesta; cálculo de días hábiles.
 - *Interpretación:* tiempos altos → detectar cuellos de botella en derivaciones/aprobaciones.
- **Actas + listados (Transversal: participación juvenil en decisiones)**
 - *Qué mirar:* presencia sostenida por período, roles y rotación de representantes.
 - *Interpretación:* intermitencia → formalizar mecanismos (convocatorias, suplencias, reglas de voz/voto).

Este esquema mantiene la trazabilidad del proceso: lo que se co-diseña en el Taller, se refleja en el Manual, puede escalarse luego en la Microcampaña y se sostiene mediante el Tablero con actualizaciones periódicas. Con el cronograma diferenciado entre acciones de intervención y acciones propuestas para la organización, un presupuesto desagregado y una matriz de indicadores con medios de verificación explícitos, la organización dispone de una ruta de implementación medible y continuable más allá del período del TFG.

9. Acciones ejecutadas

Acción 1: Manual para el socio

- **Objetivo comunicacional:** Informar a los socios sobre sus derechos, obligaciones y posibilidades de participación.
- **Descripción:** Creación de un manual en formato tríptico A4 horizontal (impreso y digital) con normas de convivencia, derechos, obligaciones y canales de participación. Se entregará a cada socio y estará disponible en versión digital a través de un código QR.
- **Fundamento organizacional:** Refuerza la transparencia, mejora el conocimiento de los socios sobre su rol y fomenta la participación en instancias de decisión.
- **Medios y canales:** Distribución física en la plaza, PDF en redes sociales y QR en cartelera interna.

La primera acción ejecutada en el marco del Plan Estratégico de Comunicación consistió en la elaboración de un **Manual de Derechos y Obligaciones para las personas socias**. Esta iniciativa tuvo como objetivo informar de manera clara y accesible sobre los derechos, obligaciones y posibilidades de participación, fortaleciendo la transparencia institucional y el sentido de pertenencia. Se buscó, además, reducir las asimetrías de información entre la gestión y las personas usuarias, habilitando una comunicación más horizontal y participativa.

El manual fue concebido como una **pieza gráfica en formato tríptico A4 horizontal**, diseñada tanto para impresión como para su versión digital. Se optó por un lenguaje sencillo, un diseño visual atractivo y una identidad coherente con la comunicación de la Plaza. Su contenido se organizó en apartados breves y esquemáticos que incluyen las normas de convivencia, los derechos y obligaciones de las personas socias, y los canales de participación disponibles.

Para su distribución se definió una estrategia **mixta**: cada socio recibió la versión impresa en mano y, en paralelo, se habilitó el acceso digital mediante un **código QR**

ubicado en cartelería interna y difundido en las redes sociales de la institución, asegurando así un alcance sostenido en el tiempo.

El proceso de diseño y producción del manual permitió **articular comunicación y gestión organizacional**, reforzando la importancia de que cada socio conozca sus deberes y posibilidades de participación. Más que un simple folleto, se constituyó en un **instrumento estratégico**: por un lado, normativo e informativo, que ordena y regula la relación entre la organización y sus integrantes; por otro, dinamizador de la participación, al explicitar los derechos de voz y voto en la Comisión de Apoyo y en otros espacios de deliberación.

El manual se consolidó como un producto de doble valor:

- **Operativo**, porque centraliza y clarifica las reglas de convivencia y los mecanismos de participación.
- **Estratégico**, porque potencia la comunicación institucional, fomenta la transparencia y refuerza la identidad de la Plaza como espacio público inclusivo.

Su disponibilidad en dos soportes (impreso y digital) amplía las posibilidades de consulta y asegura que el mensaje se mantenga vigente más allá de la entrega inicial.

En síntesis, esta acción no solo cumplió la función de difundir información, sino que **aportó un aprendizaje significativo al Plan Estratégico de Comunicación**, mostrando cómo una pieza sencilla en su forma puede ser decisiva para fortalecer la transparencia, la participación y la cohesión organizativa.

Acción 2: Taller “Comunicar desde los jóvenes” – Hacela tuya: cómo comunicar la plaza

- **Objetivo comunicacional:** Co-diseñar con jóvenes una línea visual y discursiva que refleje su vínculo con la plaza.
- **Descripción:** Taller presencial de 2–3 horas en el que se exploraron mensajes, estéticas y formatos que representen a los jóvenes. Parte de lo trabajado se aplicará a piezas comunicacionales reales en redes sociales, cartelera y pizarras.
- **Fundamento organizacional:** Incrementa la identificación simbólica, fortalece el sentido de pertenencia y refuerza la horizontalidad.
- **Medios y canales:** Taller presencial facilitado por el equipo, plantillas de diseño, difusión de resultados en redes y pizarras internas.

La segunda acción buscó co-diseñar con jóvenes una línea visual y discursiva que reflejara su vínculo con la Plaza de Deportes N° 12, fortaleciendo su sentido de pertenencia y promoviendo su participación en la vida institucional. La propuesta se enmarca en los objetivos de estimular la participación juvenil, favorecer una comunicación horizontal y generar mensajes que conecten con las motivaciones y lenguajes de este público.

El taller se realizó el sábado 13 de septiembre, en el salón multiusos de la Plaza. Se contó inicialmente con cinco jóvenes inscriptos, sin embargo ninguno concurrió. En su lugar participaron la actual directora de la plaza, un integrante de la comisión de apoyo, el responsable del manual de marca de Plaza, el profesor de fútbol y, de forma destacada, un representante del área de comunicación de la Secretaría Nacional de Deportes (SND) quien se acercó tras conocer la convocatoria, interesado en el abordaje del problema de baja participación juvenil que afecta a diversas plazas del país.

Ante la ausencia de jóvenes, el encuentro se reorientó hacia un **espacio de intercambio y reflexión** sobre las posibles vías para fortalecer su implicación. Se compartieron diagnósticos y experiencias, poniendo de relieve que, en la práctica cotidiana, los docentes son quienes más incentivan —cara a cara, en el vínculo diario— el acercamiento de adolescentes y jóvenes a las actividades y procesos de decisión. Este diálogo permitió revisar las estrategias de convocatoria, examinar las particularidades del público juvenil y explorar alternativas de comunicación que combinen canales digitales con la relación personal.

Durante el desarrollo de la conversación, **se generó además un aprendizaje colectivo en torno a la comunicación institucional**. Al analizar la diversidad de públicos de la Plaza —con usuarios de muy distintas franjas etarias— se subrayó la **importancia de definir distintos tonos, caminos de comunicación, canales y estilos según el público al que se busque llegar**, abriendo así nuevas perspectivas para el diseño de mensajes y para la planificación de acciones futuras.

El hecho de que la convocatoria llegara —fue difundida en todos los grupos de WhatsApp y en las redes sociales de la Plaza— pero no generara asistencia juvenil abre diversas líneas de interpretación que no pueden confirmarse de manera definitiva. Entre ellas se pueden mencionar la **posible falta de interés** en la propuesta, una **inadecuación del día y horario elegidos**, o **otras circunstancias individuales o contextuales** que hayan impedido la asistencia. Estas hipótesis, lejos de cerrarse en una explicación única, invitan a seguir indagando en las motivaciones y hábitos de participación de este público.

Aunque el desarrollo no se ajustó a la planificación inicial, el taller produjo insumos valiosos para el Plan Estratégico de Comunicación:

- Un **mapeo de obstáculos y oportunidades** para la participación juvenil, enriquecido por la mirada de la SND y de los actores locales.
- Un **registro de propuestas y recomendaciones** para reforzar las estrategias de llegada a este público, incluyendo la importancia del vínculo personal de los docentes.

- Materiales de sistematización que alimentan la construcción de mensajes y piezas posteriores.

En síntesis, esta acción permitió **visibilizar una problemática clave**, abrir un diálogo interinstitucional y aportar aprendizajes para futuras iniciativas, reafirmando la necesidad de seguir explorando caminos de comunicación que convoquen efectivamente a las y los jóvenes de la Plaza.

10. Conclusiones

El presente Trabajo Final de Grado permitió articular teoría, metodología y práctica profesional en un proceso de intervención situado, que tomó como eje la participación juvenil en los espacios de decisión de la Plaza de Deportes N° 12. A partir del diagnóstico organizacional y del desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación (PEC), se logró una comprensión profunda de las dinámicas comunicacionales de la institución, así como de los factores que favorecen o dificultan la implicación de las juventudes en la gestión.

En primer lugar, la experiencia confirmó que la comunicación organizacional constituye un componente estructural de la vida institucional. Las debilidades detectadas en los flujos descendentes, ascendentes y horizontales influyen directamente en la calidad de los vínculos internos y en la proyección externa de la Plaza. La implementación de acciones como el Manual de Derechos y Obligaciones y el Taller “Comunicar desde los jóvenes” evidenció que un abordaje planificado y participativo puede transformar estas limitaciones en oportunidades para la construcción de sentido, la transparencia y el fortalecimiento de la identidad institucional. Estas acciones, además, funcionaron como ejercicios de aprendizaje colectivo que dejaron capacidades instaladas en la organización, especialmente en lo relativo al diseño de mensajes, la gestión de canales y la apropiación de herramientas comunicacionales por parte del equipo de la Plaza.

En segundo término, el trabajo puso en evidencia que promover la participación juvenil requiere más que convocatorias puntuales. Aún con estrategias de difusión amplias —grupos de WhatsApp, redes sociales y cartelera—, la asistencia al taller fue nula por parte de los jóvenes inscriptos. Este hecho no invalida la acción, sino que la resignifica: permitió identificar nuevas dimensiones del problema, vinculadas con las motivaciones, los tiempos y los lenguajes que movilizan a este público. Las hipótesis que surgieron —falta de identificación simbólica, desajuste en los horarios o factores contextuales— constituyen insumos valiosos para futuras intervenciones. En este sentido, el PEC no solo abordó un problema existente, sino que abrió un campo de exploración para políticas comunicacionales más amplias dentro de la Secretaría Nacional del Deporte.

Asimismo, la interacción generada durante el taller, con la presencia de actores institucionales y de la SND, permitió ampliar las perspectivas sobre la comunicación, reconociendo la importancia de adaptar tonos, canales y estilos a la diversidad de públicos que conviven en la Plaza. Este aprendizaje refuerza la idea de que la participación no se reduce a un único grupo etario, sino que implica construir puentes intergeneracionales que favorezcan el diálogo, el reconocimiento mutuo y la corresponsabilidad en la gestión del espacio público.

El proceso desarrollado también demostró que la planificación estratégica de la comunicación es una herramienta para la gestión del cambio organizacional. La elaboración del PEC —con objetivos, públicos, mensajes, canales y mecanismos de evaluación— proporcionó a la Plaza una hoja de ruta concreta y flexible, capaz de sostenerse más allá de la finalización del TFG. Su potencial radica en haber generado un marco metodológico replicable y adaptable, que puede orientar la toma de decisiones, promover la participación ciudadana y fortalecer la relación entre la Plaza y su comunidad. De esta forma, el trabajo no se limita a la producción de piezas comunicacionales, sino que se constituye en un dispositivo institucional para la construcción de capital social y la democratización de la gestión.

Finalmente, el proceso implicó desafíos significativos vinculados a la coordinación con actores diversos, la gestión de tiempos institucionales y la adaptación de las estrategias a un contexto cambiante. Enfrentar estas dificultades permitió reafirmar la importancia de la flexibilidad, la escucha activa y el trabajo en equipo como

pilares del ejercicio profesional en comunicación organizacional. El aprendizaje obtenido trasciende el caso puntual de la Plaza de Deportes N° 12: demuestra que la comunicación, entendida como práctica reflexiva y participativa, puede ser motor de transformación institucional y social.

Queda planteado, así, un horizonte de trabajo en el que la participación juvenil se consolide como un rasgo permanente de la vida institucional, fortaleciendo el sentido de pertenencia, la democracia participativa y la cohesión comunitaria.

11. Reflexiones personales

Lázaro Machiavello:

La elección de trabajar con Plaza 12 surgió de la motivación de acercarnos a una organización que fuera más que una simple institución. Lo que nos atrajo de inmediato fue su carácter barrial, su identidad comunitaria y, al mismo tiempo, la forma en la que mantiene un espacio cuidado, organizado y abierto en la participación de distintos públicos. Esto le dio al trabajo un sentido especial, porque implicaba acompañar a una institución con un fuerte vínculo con la comunidad.

A lo largo del proceso de elaboración del TFG, aprendí a poner en práctica de manera concreta muchos de los contenidos trabajados durante la carrera. Cada problemática de la plaza me remitía a una unidad curricular distinta y me resultaba enriquecedor volver sobre esos aprendizajes, aplicarlos y darles un sentido real en el diagnóstico y en la propuesta. Fue muy valioso experimentar la ejecución del rol del comunicador: el estar presente en la plaza, realizar entrevistas, conocer, generar intercambios e ir avanzando paso a paso grupalmente; esa vivencia transformó la teoría no sólo en práctica, sino en experiencia.

Personalmente, uno de los principales desafíos que enfrenté, fue la necesidad de mantener la objetividad en cada instancia de análisis. También fue un reto arribar a una organización en la que habitaban diferentes miradas sobre la comunicación entre los actores de la plaza, lo cual enriquecía pero complejizaba el proceso. Además, en medio del trabajo se produjo un cambio importante en la dirección de la

plaza, lo que supuso adaptarse a un nuevo marco de referencia institucional. Superar estas situaciones contribuyó a fortalecer el trabajo y a brindar herramientas útiles para el futuro.

De este proceso destaco especialmente la posibilidad de aplicar la teoría en la práctica y de hacerlo de manera grupal lo que permite sumar las diferentes perspectivas de los integrantes. Defino nuestro grupo como un equipo con un alto nivel de cohesión y una diversidad óptima que hace que la división de roles sea más sencilla y efectiva. Tras la experiencia considero que fuimos un grupo asertivo a la hora de tomar decisiones de forma rápida y muy centrados en la realización del trabajo.

Por un lado, considero que a Plaza 12 la realización de esta labor le deja una mirada renovada sobre lo que significa la comunicación organizacional, un enfoque distinto que acerca aún más a los jóvenes y que se concreta en un Plan Estratégico de Comunicación con pasos claros a seguir. Por otro lado, personalmente me deja un puntapié inicial: la sensación de haber adquirido experiencia, de haber aprendido a moverme en un entorno organizacional y de haber comprendido los procedimientos teóricos de manera práctica. Asimismo me dio la oportunidad de trabajar junto al equipo docente y mis compañeras de equipo lo cual potenció la experiencia y formó una unión franca.

En definitiva, este proceso me da seguridad para proyectarme hacia el futuro profesional. Siento que representa un primer paso firme en mi camino dentro de la comunicación organizacional y que la experiencia vivida en Plaza 12 será un referente importante para el porvenir.

Stephanie Pardo:

El Trabajo Final de Grado (TFG) marca el cierre de un proceso de aprendizaje que comenzó en el Seminario de Comunicación Organizacional, donde adquirimos las herramientas teóricas y metodológicas necesarias para analizar una organización, comprender su dinámica y diseñar propuestas estratégicas. En ese marco elegimos trabajar con la Plaza de Deportes N.º 12, motivados por el interés que nos despertó su propuesta como institución pública, inclusiva y vinculada a la comunidad. Desde

el principio en el grupo sentimos que sería un proyecto desafiante y enriquecedor para nuestra formación, y asumimos el compromiso con mucho entusiasmo.

El inicio del trabajo de campo fue motivador: queríamos conocer a fondo el funcionamiento de la Plaza y aportar una mirada comunicacional que sumara al equipo. Sin embargo, a medida que avanzábamos, fuimos enfrentando situaciones que complejizaron el proceso. Las reuniones con la directora en ese momento eran muy dirigidas por sus intereses y había tensiones entre los integrantes del equipo directivo, lo que nos ayudó a identificar la comunicación interna como un eje central a trabajar.

Tras un año de entrevistas, análisis documental, participación en reuniones y eventos, elaboramos un diagnóstico sólido. No obstante, en la reunión final de presentación de resultados, la entonces directora dejó claro que no deseaba trabajar sobre la comunicación interna, sino sobre la participación de los jóvenes en la toma de decisiones. En ese mismo encuentro nos informó que dejaría su cargo, lo que generó un cambio importante: pasamos a trabajar con la segunda directora, con quien habíamos tenido menos contacto y que no había estado presente en esa instancia clave.

Ese momento fue un punto de inflexión. Con un diagnóstico terminado y un nuevo rumbo, nos sentimos desorientados como equipo. Sin embargo, el acompañamiento de nuestras docentes y el compromiso grupal nos permitió reorganizarnos y asumir este nuevo desafío, sin perder de vista nuestro objetivo: finalizar el proceso de aprendizaje con un proyecto significativo.

La llegada de la nueva directora trajo un aire distinto: su apertura y disposición para escuchar nos devolvió confianza y entusiasmo. A partir de ese cambio, pudimos avanzar con más fluidez en el diseño de propuestas y concretar el trabajo.

Mirando hacia atrás, este proceso fue mucho más que un ejercicio académico: nos enfrentó a situaciones reales de cambio, negociación y adaptación. Aprendimos a ser flexibles, a apoyarnos como equipo y a encontrar oportunidades incluso en escenarios inciertos. Personalmente, pasé de un inicio cargado de motivación a un momento en el que sentí que habíamos perdido el rumbo, pero este proyecto me enseñó a recuperar impulso, a confiar en el trabajo colectivo y a transformar las

dificultades en aprendizajes. Culminar este TFG no solo significó poner en práctica conocimientos, sino también fortalecer habilidades interpersonales y vivir una experiencia que sin duda marcará mi futuro profesional.

Como cierre me gustaría destacar que más allá de estos desafíos, la experiencia de trabajar en equipo fue clave: contar con el apoyo mutuo nos permitió mantener el entusiasmo, reforzar nuestras ideas y llegar a soluciones en conjunto. Como futura comunicadora, esta instancia me ha dejado aprendizajes valiosos no solo en lo académico, sino también en lo humano, compartir este camino con mis compañeros me permitió nutrirme de sus miradas, enriquecer mis propias habilidades y confirmar la importancia del trabajo colaborativo para concretar proyectos significativos.

Valeria Viaño:

El proceso de elaboración del Trabajo Final de Grado en la Plaza de Deportes N.º 12 me permitió poner en práctica de manera concreta aquello que durante años fuimos incorporando como parte de la formación académica. Lo que siempre supimos “que ocurre” en las organizaciones —los roces, las tensiones, las negociaciones, las resistencias, las aperturas—, dejó de ser solo teoría o ejemplos de clase para transformarse en vivencias que experimenté de primera mano. Lo particular de este proceso, y lo que más valoro, es que ese aprendizaje no se dio únicamente desde el lugar de la práctica profesional, sino también desde la mirada externa que tuvimos como equipo: estar dentro de la organización, pero al mismo tiempo conservar la distancia necesaria para analizar con objetividad. Esa distancia fue un entrenamiento constante para no apropiarme de los conflictos o las dinámicas internas y, a la vez, poder reconocer cómo me atravesaban ciertas situaciones, aprendiendo a separar lo sentimental de lo racional.

Uno de los principales desafíos personales estuvo justamente en ese ejercicio de discernimiento: comprender que la intuición, por más desarrollada que uno pueda tenerla por la experiencia, no puede ser la única base de análisis. Esta experiencia me enseñó a no dar por sentado lo que mi percepción inmediata me indicaba, sino a buscar siempre las herramientas adecuadas para confirmar o refutar esas primeras

impresiones. Fue un aprendizaje valioso el pasar de suponer a verificar, de interpretar señales no verbales a contrastarlas con entrevistas, documentos y evidencias, fortaleciendo así una mirada más analítica y menos impulsada por lo que “creía que estaba pasando”.

En cuanto al trabajo en equipo, destaco la enorme capacidad que tenemos de enfocarnos en los momentos clave. Pudimos tener retrasos, como cualquier grupo, pero cuando era necesario concentrar esfuerzos, logramos resolver con rapidez, calidad y eficacia. Esa dinámica nos dio confianza y reafirmó la cohesión que fuimos construyendo a lo largo del proceso. Saber que cada integrante podía sostener al grupo desde su perspectiva y al mismo tiempo sumar al objetivo común fue un sostén fundamental en los momentos de mayor incertidumbre.

Cuando pienso en todo el recorrido, siento que fue un proceso que superó lo académico, porque nos puso frente a cambios y situaciones que exigieron adaptarnos y buscar soluciones rápidas, que nos enseñó a apoyarnos y a resolver de la mejor forma, aun en escenarios cambiantes. Personalmente, el paso de un comienzo cargado de motivación a momentos en los que perdimos el rumbo, me reconfirmaron la relevancia del trabajo colectivo, sobretudo en estas instancias académicas, y me hizo comprender la importancia de saber ajustarse a los cambios, y de aprender de las dificultades y volver a tomar impulso, algo que se torna esencial en nuestra línea de trabajo.

De este recorrido me llevo aprendizajes que trascienden lo académico. Haber ejercitado la práctica de separar lo que pienso o intuyo de lo que realmente ocurre, aprendiendo a utilizar herramientas que contrasten y validen mis percepciones, es una de las mayores ganancias que me deja este trabajo. Es un entrenamiento que no solo me fortalece como comunicadora, sino también como profesional que deberá moverse en escenarios donde lo subjetivo y lo objetivo conviven de manera permanente. En definitiva, siento que este TFG me dio un primer ensayo de lo que implica habitar una organización como comunicadora: comprender sus dinámicas,

acompañar sus procesos y, sobre todo, aprender a pensar de forma estratégica sin perder la sensibilidad, pero con la claridad de que la intuición necesita siempre de la verificación.

12. Referencias bibliográficas

- Armas, D., & Morales, N. (2010). La participación de adolescentes y jóvenes en la construcción social del espacio público. *Pedagogía y Saber*, 2(1), 163-176.
- Blanco, R. (2015). El sujeto juvenil de la política pública de participación. Estudio sobre las acciones del eje Participación, Ciudadanía y Cultura del Instituto Nacional de la Juventud. Universidad de la República.
- Caracciolo Basco, L. (2003). Capital social y desarrollo local. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Cardozo, W. (2024). Innovación cooperativa: Explorando la participación de jóvenes en el modelo INCUBACOOOP en Uruguay. Universidad de la República.
- Comunia. (2015). Manual de comunicación para organizaciones sociales. Ediciones CICCUS. <https://comunia.org.ar>
- Etkin, M. (2012). Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción. La Crujía.
- FEMP & Injuve. (2009). La participación juvenil desde los entes locales.
- González Sancho, R. D., Henríquez Cáceres, E. (2017). Participación juvenil en espacios formales de deliberación política: entre adultocentrismo y reproducción del discurso adulto. *Revista Rupturas* 7 (1).
- Grundmann, G., & Stahl, J. (2002). Como la sal en la sopa: Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Ediciones Abya-Yala.
- Leroy Zomosa, N., Mahaluf Meza, F., & Santos Garcia, R. (2025). Juventudes y cohesión social: Una hoja de ruta para la participación significativa de las personas jóvenes en América Latina. Naciones Unidas, CEPAL.
- MIDES. (2015). Guía para la elaboración de planes de comunicación. Ministerio de Desarrollo Social. Área de Comunicación.
- Ministerio de Desarrollo Social (MIDES). (2015). Manual de fortalecimiento para organizaciones sociales. Dirección Nacional de Gestión Territorial.

- Murdock, S., Paterson, C., & Gatmaitan, M. C. L. (2008). Youth in Community Decision-Making: A Study of Youth-Adult Partnerships. *Journal of Youth Development*, 2 (3).
- Restrepo, M. (1995). Signo y pensamiento No. 26. Comunicación para la dinámica organizacional. Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje. pp. 91-96.
- Uranga, W., & Vargas, T. (Coords.). (2020). Planificación y gestión de procesos comunicacionales. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata. <https://perio.unlp.edu.ar>

13. Anexos

1. Hipótesis de preguntas de investigación y de definición del problema:
[☰ ANEXO I - Primeros pasos PEC - Hipótesis](#)
2. Manual (primeras versiones y versión final):
[☰ ANEXO II - Proceso del Manual](#)
3. Planteo y esquema del Taller: [☰ ANEXO III - Proceso del Taller](#)
4. Tablas del Plan Estratégico de Comunicación: [✚ ANEXO IV - TABLAS PEC](#)