

Comunicación estratégica y gestión de capacidades para la sostenibilidad organizacional

El caso DITEC



Victoria Burgueño, 5.346.392-6

Cecilia Mora, 5.148.345-3

Melissa Vidal, 5.089.205-1

Lucía Viña, 4.923.021-4

Tutor:

Mag. Daniel Ottado



Facultad de
Información y
Comunicación



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

Comunicación estratégica y gestión de capacidades para la sostenibilidad organizacional. El caso DITEC.

Trabajo final de grado
Comunicación organizacional

Victoria Burgueño 5.346.392-6

Cecilia Mora 5.148.345-3

Melissa Vidal 5.089.205-1

Lucía Viña 4.923.021-4

Tutor: Mag. Daniel Ottado

Abril, 2026

Agradecimientos

Especialmente a mi madre y a mi familia, por su apoyo incondicional a lo largo de todos estos años de estudio, por impulsarme a seguir adelante y acompañarme en cada paso de este camino.

A mis amigas, pilares fundamentales en mi vida, que han sabido ser sostén en los momentos difíciles y compañeras en cada alegría. A Víctor, mi compañero, por su apoyo constante, su amor y su paciencia.

A mis compañeras de estudio, Cecilia, Melissa y Lucía, con quienes compartí este recorrido y que hoy también son grandes amigas. Sin su compañía, este camino no habría sido el mismo.

A mi casa de estudios, la Universidad de la República, y a los docentes de la Licenciatura en Comunicación de la FIC, quienes contribuyeron a mi formación y crecimiento. En especial, a nuestro tutor, Daniel Ottado, por su acompañamiento constante a lo largo de todo el proceso.

Victoria

A Clarita, por acompañarme en este proceso con tanto amor, paciencia y comprensión. Gracias por ser tan buena hija y compañera. ¡Estoy muy orgullosa de ser tu mamá!

A mis compañeras y amigas de equipo, por haber transitado este camino a la par, sosteniéndonos en los momentos más desafiantes. Gracias por la entrega y el compromiso.

A mis amigas y amigos, por su lealtad y por estar siempre. A María Noel Chiappe por ser la amiga más buena y leal del mundo, y a Caro, mi hermana, por ser mi sostén incondicional y estar siempre junto a mí. Los quiero un montón.

También quiero agradecer a todas aquellas personas que, de una forma u otra, hicieron posible que continuara mis estudios y confiaron en mí. Gracias de corazón.

A esta casa de estudios, a sus docentes y a nuestro tutor, por acompañar este proceso de aprendizaje y crecimiento. Sin dudas, fue un acierto haber elegido esta hermosa carrera.

Cecilia

A Joselín y José, mis padres, quienes sin entender mi camino (desviado por momentos) me apoyaron a ciegas. Gracias por su paciencia y su confianza en cada etapa.

A Victoria, Cecilia y Lucía, mis compañeras de facultad, de tesis y de vida. Hoy amigas y colegas. Gracias por ser el empujón y el abrazo que tanto necesitaba. ¡Qué privilegio haber coincidido!

A mis amigas, amigos y compañeros de trabajo, por estar presentes, por alentarme y por sostenerme incluso en los momentos de mayor incertidumbre, esos cuando sentía que no podía más. Sus “vos podés” hicieron posible que hoy esté acá.

A la LICCOM y a la FIC, a la Universidad de la República, a mis profesores y especialmente a nuestro tutor Daniel Ottado. Gracias por brindarme las herramientas y el espacio para poder formarme y construir mi lugar.

Melissa

A Silvia, mi madre, y Yelca, mi hermana, por siempre acompañarme y apoyarme en todo momento.

A Joaquín, mi compañero de vida, quien no me dejó caer y siempre estuvo conmigo.

A mis amigas, por su apoyo incondicional.

A Cecilia, Melissa y Victoria: compañeras, colegas y amigas. Nada de esto hubiera sido posible sin ellas.

Al tutor, a la Facultad de Información y Comunicación y a la Universidad de la República, por la formación y brindar las herramientas necesarias para llegar hasta acá.

Lucía

Resumen

El presente trabajo final de grado (TFG) analiza la incidencia de la gestión de la comunicación en el desarrollo de las capacidades organizacionales y organizativas de la asociación de la sociedad civil Discapacitados Independientes, Tercera Edad y otros de la Comunidad (DITEC), con el propósito de comprender su impacto en la sostenibilidad institucional. Desde un enfoque metodológico descriptivo y exploratorio, se llevó a cabo una investigación de carácter mixto para el relevamiento y análisis de la información. En este marco, el trabajo incluye el diseño de un plan estratégico de comunicación, del cual se desprenden dos productos principales: un manual de identidad visual y un plan de contenidos digitales, orientados a fortalecer la gestión comunicacional de la organización. Los resultados evidencian que DITEC cuenta con fortalezas asociadas a su trayectoria y compromiso institucional; sin embargo, presenta debilidades vinculadas a su estructura, a la planificación estratégica y la profesionalización de la comunicación. En consecuencia, se concluye que la comunicación constituye una dimensión estratégica clave para el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y organizativas, que contribuyen a la sostenibilidad de la organización.

Palabras clave

Comunicación organizacional, sostenibilidad institucional, capacidades organizacionales y organizativas, organizaciones de la sociedad civil, plan estratégico de comunicación.

Abstract

This undergraduate thesis analyzes the impact of communication management on the development of the organizational and operational capacities of civil society association Discapacitados Independientes, Tercera Edad y otros de la Comunidad (DITEC), with the purpose of understanding its influence on institutional sustainability. Using a descriptive and exploratory methodological approach, mixed-methods research was conducted for data collection and analysis. Within this framework, the study includes the design of a strategic communication plan, which yields two primary deliverables: an visual identity manual and a digital content plan, both aimed at strengthening the organization's communication management. The results show that DITEC possesses strengths associated with its history and institutional commitment; however, it faces weaknesses related to its structure, strategic planning, and the professionalization of its communication efforts. Consequently, it is concluded that communication constitutes a key strategic dimension for strengthening organizational and operational capacities, which in turn contribute to the organization's sustainability.

Keywords

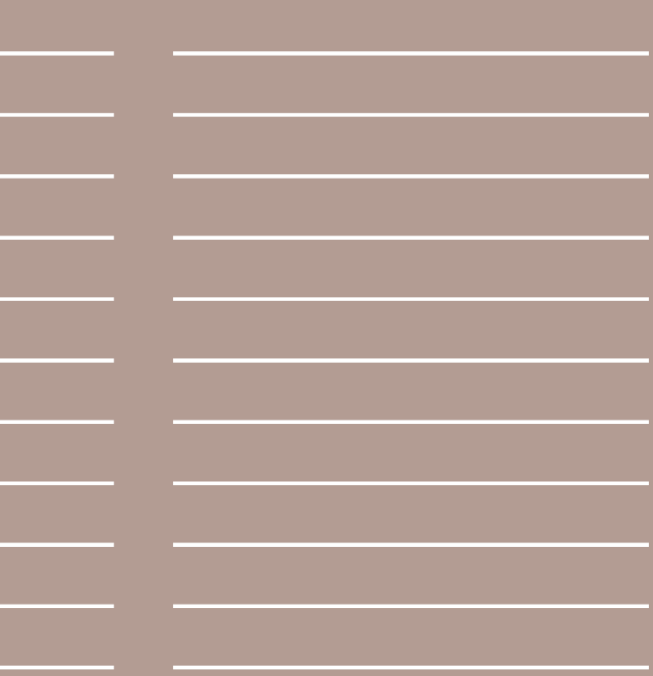
Organizational communication, institutional sustainability, organizational and operational capacities, civil society organizations, strategic communication plan.

Resumo

O presente trabalho de conclusão de graduação analisa a incidência da gestão da comunicação no desenvolvimento das capacidades organizacionais e organizativas de associação da sociedade civil Discapacitados Independientes, Tercera Edad y otros de la Comunidad (DITEC), com o objetivo de compreender seu impacto na sustentabilidade institucional. A partir de uma abordagem metodológica descritiva e exploratória, foi realizada uma pesquisa de caráter misto para a coleta e análise das informações. Nesse contexto, o trabalho inclui o desenho de um plano estratégico de comunicação, do qual derivam dois produtos principais: um manual de identidade visual e um plano de conteúdos digitais, orientados a fortalecer a gestão comunicacional da organização. Os resultados evidenciam que a DITEC apresenta fortalezas associadas à sua trajetória e ao seu compromisso institucional; no entanto, também apresenta fragilidades relacionadas à sua estrutura, ao planejamento estratégico e à profissionalização da comunicação. Em consequência, conclui-se que a comunicação constitui uma dimensão estratégica fundamental para o fortalecimento das capacidades organizacionais e organizativas, que contribuem para a sustentabilidade da organização.

Palavras-chave

Comunicação organizacional, sustentabilidade institucional, capacidades organizacionais e organizativas, organizações da sociedade civil, plano estratégico de comunicação.

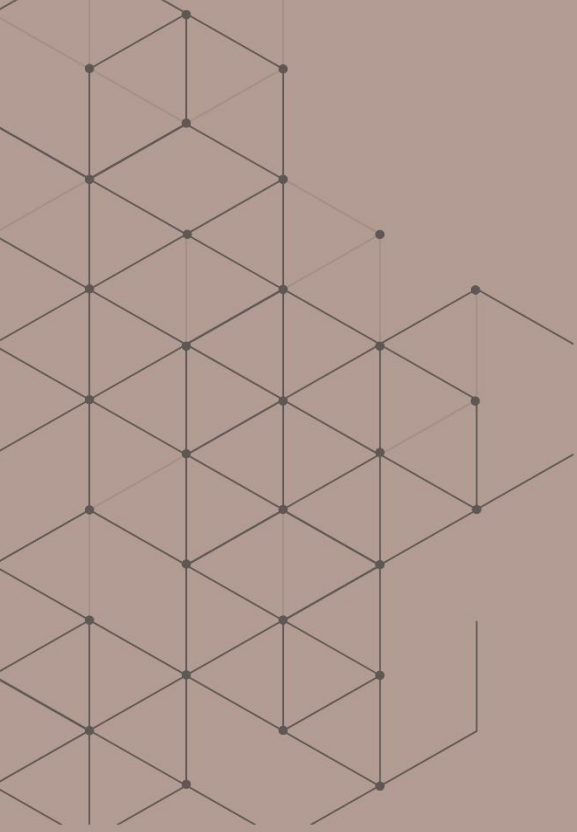


ÍNDICE

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	6
Capítulo 1. Contenidos introductorios	12
1. Introducción	13
1.1. Contextualización	13
1.2. Fundamentación	14
1.3. Presentación general de los aspectos teóricos	15
1.4. Orden de los capítulos y breve reseña del contenido	16
2. Descripción de la organización	18
Capítulo 2. Antecedentes	20
Capítulo 3. Definición del problema	28
1. Pregunta principal	29
2. Preguntas complementarias	29
Capítulo 4. Objetivos	30
1. Objetivo general	31
2. Objetivos específicos	31
Capítulo 5. Metodología del TFG	32
Capítulo 6. Marco teórico	35
Capítulo 7. PEC	52
1. Análisis de situación de la organización	53
2. Objetivos de comunicación	58
2.1. Objetivo general	58
2.2. Objetivos específicos	58
3. Metodología del PEC	59

4. Mensajes destinados a los públicos identificados.....	63
5. Plan estratégico de comunicación	65
6. Cronograma	70
7. Presupuesto.....	72
Capítulo 8. Acciones implementadas	75
1. Entregables de comunicación	76
1.1. Manual de identidad visual	76
1.2. Plan de contenidos digitales	77
2. Taller de presentación de los lineamientos de comunicación	78
2.1. Encuesta de satisfacción y adopción de conocimiento.....	79
Capítulo 9. Conclusiones	81
Capítulo 10. Reflexiones personales	85
Referencias bibliográficas.....	90
Anexos	93
Anexo 1. Diagnóstico de comunicación organizacional	94
Anexo 2. Entrevista con DITEC para evaluar el estado de situación	188
Anexo 3. Productos comunicacionales.....	190
Anexo 4. Encuesta de satisfacción.....	216
Anexo 5. Fotografías del taller.....	228



CAPÍTULO UNO

Contenidos introductorios

Capítulo 1. Contenidos introductorios

1. Introducción

1.1. Contextualización

Este TFG se desarrolla en el marco de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación, para la orientación Comunicación Organizacional. Para llevarlo a cabo, se realizó una práctica preprofesional junto a la organización DITEC durante el año 2025, dentro de la unidad curricular Seminario Taller de Comunicación Organizacional, cuyo objetivo fue elaborar un diagnóstico para conocer a fondo sus prácticas comunicacionales, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en ese período.

Es importante situar el análisis de DITEC en el contexto actual de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Uruguay, ya que su funcionamiento no puede comprenderse de manera aislada. En términos generales, este trabajo aborda desafíos que trascienden el caso específico y que pueden proyectarse a otras organizaciones de características similares. Entre ellos, se destacan las dificultades vinculadas a la gestión de los recursos humanos y al recambio generacional. A partir del diagnóstico realizado, se identifican obstáculos para atraer nuevos integrantes y para avanzar en la profesionalización de áreas clave, particularmente la comunicación. Asimismo, la presencia de estructuras organizativas sostenidas por liderazgos históricos o fundacionales tiende a concentrar responsabilidades, limita la delegación y puede comprometer la continuidad institucional ante la eventual ausencia de estas figuras.

Por otro lado, un desafío central se vincula con la sostenibilidad económica. En el caso de estudio, la dependencia de una única fuente de financiamiento (el Estado), la ausencia de una base consolidada de socios y las restricciones presupuestales limitan la capacidad de planificación a largo plazo. En consecuencia, las acciones tienden a volverse reactivas o “a demanda”, condicionadas por la disponibilidad de recursos en cada momento.

Por último, se identifican dificultades vinculadas a la infraestructura y a los recursos materiales. En este sentido, la ausencia de sedes propias o adecuadas, junto con las brechas en el acceso a herramientas tecnológicas actualizadas, puede limitar el alcance efectivo de las intervenciones. En el caso de DITEC, el traslado desde una sede propia al domicilio particular de sus fundadores por razones económicas constituye un ejemplo concreto de cómo estas limitaciones materiales inciden en la operativa organizacional.

En este marco, el TFG busca aportar herramientas que no solo fortalezcan a la asociación en particular, sino que también puedan funcionar como una hoja de ruta para otras OSC que enfrentan condiciones similares. De este modo, se procura contribuir a que, a través de la comunicación estratégica, estas organizaciones logren fortalecer sus capacidades organizacionales y organizativas, y avanzar hacia una mayor sostenibilidad.

1.2. Fundamentación

Este trabajo se enfoca en explorar la incidencia de la gestión de la comunicación en las capacidades organizacionales y organizativas de DITEC que tienen impacto en su sostenibilidad. Asimismo, tiene como objetivo la implementación de un plan estratégico de comunicación (PEC), con el fin de abordar las oportunidades de mejora identificadas en el diagnóstico.

Esta gestión es clave para alinear de manera eficiente lo que la organización expresa con sus cometidos y actividades. Constituye un punto de partida fundamental para definir objetivos y directrices claras que orienten de manera estratégica las acciones de comunicación.

El objetivo principal de DITEC es informar y sensibilizar a la población sobre distintas temáticas vinculadas a la discapacidad, tercera edad y enfermedades poco frecuentes. En este sentido, una gestión eficiente de la comunicación permitirá a la organización reforzar el vínculo entre sus integrantes y los destinatarios de sus mensajes, ampliar su alcance hacia nuevos públicos y fortalecer los procesos de sensibilización en torno a las problemáticas que aborda.

En relación con lo anterior, en una primera instancia, sus representantes manifestaron tener dificultades para manejar la comunicación institucional debido a la falta de conocimientos específicos y a sus escasos recursos. Además, señalaron la necesidad de fortalecer su presencia en redes sociales, no solo para mejorar la difusión de sus acciones, sino también para impulsar la venta de las artesanías producidas en los distintos talleres, con el fin de recaudar fondos que permitan sostener la causa. Además, la baja repercusión de la organización limita el alcance de iniciativas relevantes, como el programa de televisión y la revista digital.

Por lo tanto, este TFG contribuye al desarrollo de conocimiento en el campo de la comunicación organizacional aplicada a las OSC, mediante la generación de herramientas conceptuales y prácticas que no solo buscan mejorar la gestión comunicacional de DITEC, sino también promover la reflexión y el fortalecimiento de otras organizaciones de interés público con características similares, a partir de buenas prácticas adaptables y replicables en distintos contextos.

1.3. Presentación general de los aspectos teóricos

A continuación, se presenta una síntesis de los principales contenidos teóricos que orientan el presente trabajo. Estos aportes conceptuales permiten enmarcar el análisis desde una perspectiva integral y comprender a la comunicación organizacional como un proceso estratégico, transversal y dinámico dentro de las organizaciones.

En este marco, se aborda la cultura organizacional con los aportes de Capriotti (2009), quien la entiende como el conjunto de valores, creencias y pautas compartidas que orientan los comportamientos, y de González Frígoli et al. (2016) quienes, desde una perspectiva comunicacional, la conciben como un proceso dinámico de producción de significados.

Por otro lado, se propone el concepto de comunicación organizacional desde la perspectiva de Chiavenato (2009), quien menciona que se considera como un proceso clave para la coordinación y el logro de objetivos. Asimismo, se incorpora el enfoque de

comunicación estratégica de Mora y Araujo (2001), quien la entiende como un elemento central para orientar las acciones comunicacionales.

En relación con la gestión del cambio, se retoman los aportes de Ahumada (2001) y de Robbins y Judge (2017), quienes destacan la necesidad de adaptación organizacional, el rol de la comunicación y la participación para gestionar la resistencia al cambio.

Por otra parte, la sostenibilidad organizacional se analiza a partir de los aportes de Roitter (2004), en relación con las organizaciones de la sociedad civil, y de De Geus (1997), quien identifica condiciones como la adaptación al entorno, la cohesión interna y el aprendizaje como claves para la continuidad.

También se incorpora el enfoque de capacidades organizacionales y organizativas como eje central del análisis. Para Etkin (2005), estas refieren tanto al plano identitario como al operativo de la organización, mientras que Schvarstein (2025) permite comprender cómo dimensiones como la cultura, la estructura, los recursos y las tecnologías condicionan sus posibilidades de acción.

Por último, el diseño del plan estratégico de comunicación se apoya en los lineamientos propuestos por Andrés Aljure (2015), quien plantea la necesidad de partir de un diagnóstico integral para definir objetivos, públicos, mensajes, canales y acciones coherentes con la realidad organizacional, favoreciendo una gestión planificada y sostenible de la comunicación.

En conjunto, estos aportes permiten abordar el caso de DITEC desde una mirada integral, articulando la comunicación con las dinámicas organizacionales y sus capacidades, en virtud de contribuir a su fortalecimiento y sostenibilidad.

1.4. Orden de los capítulos y breve reseña del contenido

La estructura del presente trabajo se organiza de forma lógica para abordar el objeto de estudio. En primer lugar, este capítulo introductorio, que fundamenta la relevancia de la investigación. A continuación, se presentan los antecedentes que resultaron de

relevancia para la realización de este trabajo. Luego, se define el problema de investigación y se formulan los objetivos. En el siguiente apartado, se plantea la metodología de trabajo para este TFG.

Posteriormente, se desarrolla el marco teórico, que reúne los principales aportes conceptuales y autores de referencia que orientan el estudio. En el siguiente capítulo, se presenta el plan estratégico de comunicación, donde, a su vez, se incluye el análisis de situación que articula los conceptos teóricos con la realidad de la organización, seguido de los entregables y las acciones implementadas.

Por último, el trabajo se cierra con las conclusiones, futuras líneas de investigación, y las reflexiones personales que reflejan los aprendizajes obtenidos.

2. Descripción de la organización

DITEC es una asociación civil de primer grado integrada por personas en situación de discapacidad, adultos mayores, personas con enfermedades poco frecuentes (EPOF), así como sus familiares, y la comunidad en general. Cabe destacar que fue creada y actualmente está dirigida por personas en situación de discapacidad.

Esta OSC nació en 2002, aunque fue en 2006 cuando adquirió personería jurídica. Su dirección fiscal está constituida desde sus inicios en el domicilio de dos de sus fundadores, un matrimonio que, junto a otras personas, creó DITEC. En sus orígenes buscaba generar espacios en los cuales incluir a todas aquellas personas que, por su condición, ya sea transitoria o permanente, no se sentían parte o representadas por otras organizaciones.

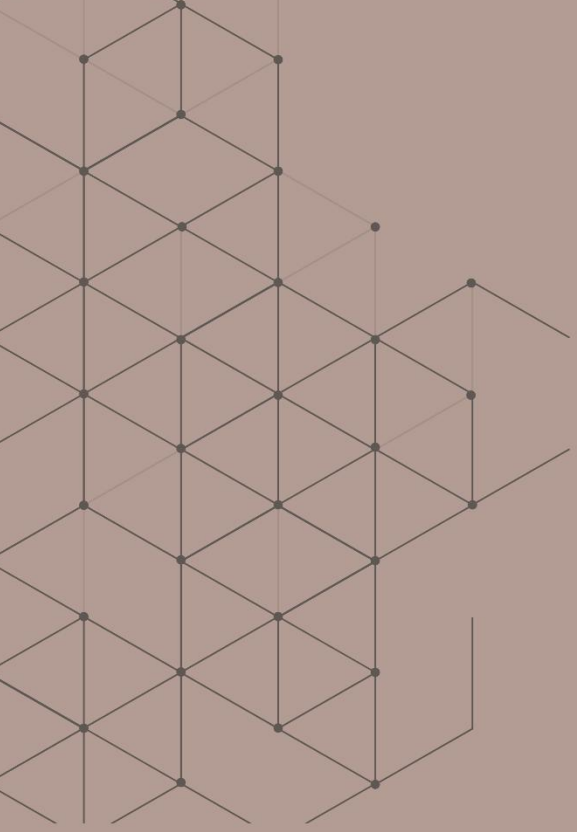
Las primeras actividades que llevaron a cabo fueron talleres con diferentes temáticas, como artesanías, informática, preparación para concursos públicos, derechos humanos, entre otros. Su objetivo era dotar de herramientas a las personas para insertarse en el mercado laboral y tener pleno conocimiento de las leyes que los amparan. Los productos que creaban en los talleres de arte los exponían en la feria Montevideo Integra (actualmente denominada Montevideo Sin Barreras), en el atrio de la Intendencia de Montevideo, con el fin de presentar el trabajo realizado por los participantes de la OSC y recaudar fondos que permitieran dar continuidad a los talleres.

En 2013 lanzaron *El observatorio uruguayo de DITEC*, una revista digital creada para difundir las actividades de la organización y brindar información sobre discapacidad, tercera edad y enfermedades poco frecuentes, además de racismo, xenofobia y discriminación. Años más tarde, iniciaron un programa de televisión al que denominaron “Aquí y ahora con DITEC”, el cual se transmitió hasta febrero de 2026 a través del canal 23 de la ciudad de Florida (departamento de Florida, Uruguay), para “educar, informar, concientizar y sensibilizar” (DITEC, s. f., párr. 7). Este programa también se transmitía por el canal de YouTube de la organización.

DITEC mantiene vínculos con diversas organizaciones de la sociedad civil y con el Estado. A lo largo de su trayectoria, participó activamente en espacios como la Federación Uruguaya de Discapacidad (FUDI), aunque este vínculo finalizó en 2022. Asimismo, se relaciona con organizaciones como la Asociación de Trasplantados del Uruguay (ATUR), la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay (UNCU) y la Asociación HHT Uruguay, y genera instancias de intercambio con referentes y profesionales a través de su programa de televisión. En cuanto a su vínculo con el Estado, ha desarrollado actividades en conjunto con la Intendencia de Montevideo y ha participado en espacios de asesoramiento en materia de discapacidad, aunque en los últimos años esta participación se ha visto reducida.

Respecto a estas relaciones y tomando como referencia la clasificación de Ferrari y França (2011), los públicos de DITEC pueden categorizarse según su grado de dependencia, participación e interferencia. En este sentido, se identifican como públicos esenciales constitutivos a sus fundadores e integrantes de las comisiones, en tanto resultan indispensables para su existencia y continuidad. Asimismo, se reconocen públicos esenciales no constitutivos vinculados a la realización de su actividad-fin, como los socios, sus familiares y servicios arrendados (por ejemplo, abogada, escribana, responsable de comunicación, entre otros). Por otra parte, se identifican públicos no esenciales relacionados con su actividad-medio, como otras OSC, el Estado y referentes internacionales vinculados a la temática. Finalmente, se reconocen públicos de redes de interferencia, que pueden interferir de manera positiva o negativa a través de la opinión pública, tales como medios de comunicación, colectivos sociales y la audiencia de la organización.

En conclusión, DITEC se configura como una OSC con una identidad orientada a la inclusión y la defensa de derechos, que a lo largo de su trayectoria ha desarrollado diversas iniciativas de formación y visibilización. Asimismo, los vínculos que establece con distintos actores y la diversidad de públicos con los que se relaciona permiten comprender el entramado en el que la organización se inserta y proyecta su accionar.



CAPÍTULO DOS

Antecedentes

Capítulo 2. Antecedentes

Hallazgos del diagnóstico

El principal antecedente para este trabajo es el diagnóstico de comunicación realizado a DITEC durante el año 2025 en el marco del Seminario Taller de Comunicación Organizacional. Este proceso constituyó una instancia clave para comprender el funcionamiento de la organización, sus dinámicas internas y sus principales desafíos en materia comunicacional, permitiendo construir una base sólida para el desarrollo del presente trabajo final de grado.

La inquietud central de la organización se vinculaba con la necesidad de mejorar aspectos relacionados con su página web, las redes sociales y otros canales de comunicación externa. No obstante, a medida que avanzó el proceso de trabajo, emergieron problemáticas que trascendían lo estrictamente comunicacional y se vinculaban con dimensiones más profundas, como la cultura organizacional, la identidad y la sostenibilidad. Sin embargo, la directiva decidió no profundizar en estos aspectos. Por esta razón, se acotó el alcance del diagnóstico al análisis de la comunicación externa, priorizando aquellos aspectos que DITEC consideraba más urgentes y abordables en el corto plazo.

En base a la elaboración del árbol de problemas, se extrajo que la organización no logra alinear de forma efectiva la comunicación externa a través de sus medios digitales, lo cual restringe la visibilidad de sus actividades y cometidos. Este problema central se encuentra asociado a un conjunto de causas interrelacionadas que no solo responden a la gestión de la comunicación, sino también a aspectos estructurales de la organización.

El diagnóstico se estructuró con una metodología de carácter exploratorio y descriptivo, bajo un abordaje cualitativo y una perspectiva funcionalista contemporánea. Este enfoque permitió analizar a la organización como un sistema complejo, considerando la interrelación entre sus distintos componentes. Para la recolección y análisis de datos se emplearon diversas técnicas: entrevistas en profundidad semiestructuradas con la

presidenta y el secretario de la organización, análisis documental (incluyendo estatutos, actas de reuniones internas y otros documentos institucionales), análisis digital de sus canales de comunicación y la realización de un taller FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Este último se desarrolló en dos instancias, con el objetivo de ampliar la mirada incorporando la perspectiva de otros miembros de DITEC. Estas instancias no solo permitieron conocer percepciones, valoraciones y experiencias de los integrantes, sino que también funcionaron como espacios de intercambio y validación, donde se pudieron contrastar los hallazgos del equipo universitario con la mirada de la organización.

El análisis se centró en dos categorías: la identidad de DITEC y sus prácticas de comunicación. En relación con la primera, se trabajaron dimensiones como la cultura organizacional, la caracterización de sus públicos, la planificación y comunicación estratégica. En cuanto a la segunda, comunicación interna, comunicación externa, flujos de información y comunicación digital. Este abordaje permitió comprender la dinámica de funcionamiento y los principales desafíos que enfrenta en su vínculo con el entorno.

Dentro de los principales hallazgos del diagnóstico, se identifica, en primer lugar, una fuerte centralización de la gestión. Se observó que la planificación y ejecución de la mayoría de las actividades recae casi de forma exclusiva en la figura de la presidenta, quien concentra la toma de decisiones y la coordinación de las acciones. Esta dinámica, si bien ha permitido sostener la organización a lo largo del tiempo, limita la participación activa de otros miembros, dificulta la distribución de responsabilidades y reduce las posibilidades de generar procesos más colaborativos.

En esta misma línea, se detectó una resistencia a incorporar nuevos miembros, asociada tanto a la dificultad que implica acompañar y tutorear a nuevos integrantes como a experiencias negativas previas que han generado desconfianza. En consecuencia, la sostenibilidad organizacional se ve comprometida, ya que el funcionamiento depende en gran medida de un grupo reducido de personas.

Por otra parte, se identificaron ciertos elementos que dificultan la consolidación de un mensaje claro y coherente hacia el exterior. En particular, la coexistencia de múltiples lemas (como “nada sobre nosotros sin nosotros” y “unidos por la equidad”), si bien responde a valores compartidos, puede generar dispersión y debilitar la construcción de una identidad comunicacional unificada y fácilmente reconocible por los públicos externos.

En cuanto a la segunda categoría de análisis (comunicación), se observó una planificación reducida y poco clara. Las publicaciones en redes sociales y otros medios digitales se realizan mayoritariamente “a demanda”, sin responder a una lógica estratégica previamente definida. Por ejemplo, se difunden efemérides genéricas que, en muchos casos, no se vinculan directamente con la misión, visión y objetivos de la organización, lo que diluye el mensaje institucional y limita su capacidad de posicionamiento.

Asimismo, se identificaron debilidades en la calidad y pertinencia de los contenidos. En particular, el uso frecuente de imágenes generadas con inteligencia artificial que no representan a los públicos reales de DITEC contribuye a generar una desconexión entre la organización y su audiencia. A esto se suman errores en las piezas comunicacionales, tanto en lo visual como en lo textual, lo que afecta la percepción de profesionalismo y credibilidad.

Otro aspecto relevante se vincula con la accesibilidad y usabilidad de los canales digitales. La página web, por ejemplo, presenta dificultades para ser encontrada en motores de búsqueda como Google, lo que reduce significativamente su alcance. Además, se identificaron aspectos a mejorar en términos de accesibilidad, como el uso de imágenes con bajo contraste respecto al texto, lo que dificulta la lectura, especialmente considerando que la organización trabaja con públicos en situación de discapacidad. Estas limitaciones no solo afectan la experiencia de los usuarios, sino que también entran en tensión con los propios valores y objetivos de DITEC.

A su vez, se constató la ausencia de mecanismos de evaluación y seguimiento de las acciones de comunicación, lo que impide medir su impacto y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos. Esta falta de retroalimentación limita las posibilidades de aprendizaje organizacional y de mejora continua en la gestión comunicacional.

En síntesis, este proceso de análisis permitió no solo identificar, sino también validar y jerarquizar los problemas junto a la organización, integrando su mirada y experiencia en el diagnóstico. Asimismo, evidenció que las dificultades en la comunicación externa no pueden comprenderse de forma aislada, sino que se encuentran estrechamente vinculadas con aspectos identitarios, culturales y estructurales. En este sentido, el diagnóstico constituyó un insumo fundamental para la posterior elaboración de estrategias de comunicación digital orientadas a fortalecer el alcance, la coherencia y la conexión de DITEC con sus públicos, contribuyendo así a su desarrollo y sostenibilidad.

Mariana Inacio et al. (2023). *La comunicación como desafío para el desarrollo de la Dimensión Patrimonial y Turística del PTIC*

Como antecedente de relevancia para este estudio se identifica el trabajo final de grado *La comunicación como desafío para el desarrollo de la Dimensión Patrimonial y Turística del PTIC*, el cual analiza la gestión de la comunicación del Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC), específicamente de la Dimensión Patrimonial y Turística. Esta investigación resulta pertinente debido a su enfoque en la profesionalización de la comunicación dentro de organizaciones con potencial y necesidad de desarrollo institucional.

El estudio aborda el desafío de gestionar la comunicación de la Dimensión Patrimonial y Turística del parque desde tres perspectivas: “el desarrollo de estrategias comunicacionales para aumentar la visibilidad de la Dimensión, la implementación de comunicación digital basada en redes sociales y la gestión profesional de la comunicación” (Inacio et al., 2023, p. 9).

En su diagnóstico correspondiente, se identifica que dicha Dimensión opera de forma incipiente y con una estructura funcional poco definida, ya que cuentan con un director y dos pasantes en comunicación que cambian cada dos años. Asimismo, los integrantes toman varias tareas a la vez, puesto que también realizan visitas guiadas, y muchas veces quienes se encargan de efectuarlas no tienen la formación necesaria (Inacio et al., 2023). Esto deriva en la necesidad de fortalecer la profesionalización de los integrantes.

Por otra parte, mediante la implementación de un PEC, las autoras buscaron fortalecer la gestión de la comunicación en la organización (Inacio et al., 2023); una gestión que trascienda la mera difusión y se convierta en un eje de gestión profesional.

La propuesta de intervención de este trabajo se orienta a garantizar que la Dimensión Patrimonial implemente una estrategia integral (planificación para redes sociales, capacitación de sus miembros, generar una “cadena de valor”, entre otros) que asegure la visibilidad y el reconocimiento de la organización a largo plazo.

Finalmente, la investigación propone contemplar la comunicación como una estructura planificada. Esto resulta indispensable para el desarrollo de la organización y permite que la comunicación actúe como una herramienta estratégica para la construcción de alianzas y el fortalecimiento del vínculo con sus públicos de interés.

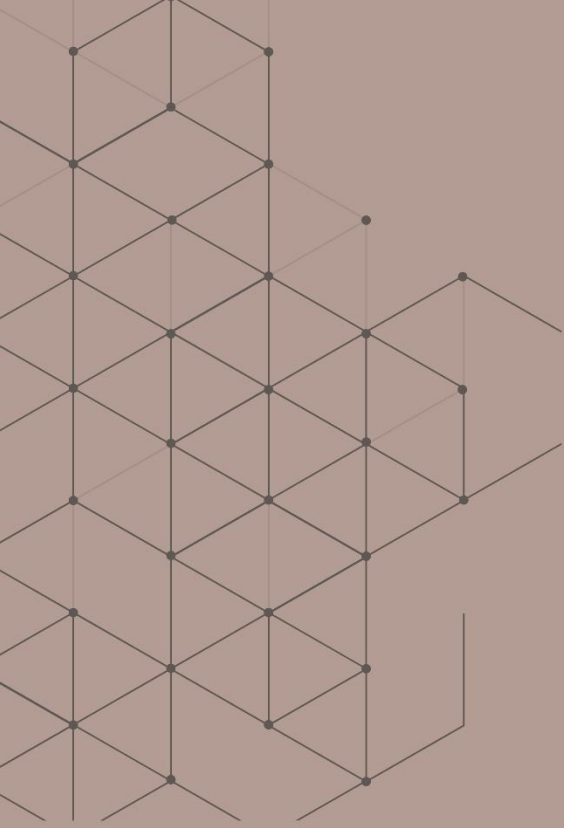
Gabriela Rivero et al. (2024). *Cippus: los desafíos de la comunicación como aporte a la gestión organizacional*

El trabajo final de grado *Cippus: los desafíos de la comunicación como aporte a la gestión organizacional* resulta pertinente para la presente investigación ya que aborda la necesidad de profesionalizar la gestión comunicacional en organizaciones sociales, mostrando cómo puede convertirse en un eje estratégico para el fortalecimiento institucional. El estudio se centra en Cippus, una organización de la sociedad civil con más de veinte años de trayectoria, dedicada a la protección de los derechos de niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad en el barrio La Unión.

El diagnóstico realizado en 2023 permitió identificar que “la comunicación en Cippus no está contemplada como una dimensión de la estrategia organizacional” (p. 1), lo que genera dificultades tanto en el flujo interno de información como en el relacionamiento con sus públicos externos (Rivero et al., 2024). Asimismo, se constató la “superposición notoria del proyecto Del Cardal sobre Colibrí” (p.11) y el uso limitado y poco planificado de redes sociales, además de la dependencia de canales informales como WhatsApp y reuniones periódicas para la comunicación interna (Rivero et al., 2024).

Frente a este panorama, el trabajo propone la elaboración de un PEC con el objetivo de “ordenar y optimizar los esfuerzos de Cippus en materia de comunicación” (p. 36). Entre las acciones implementadas se incluyen la creación de productos comunicacionales, como un manual de gestión de redes sociales, un dossier corporativo y talleres de capacitación interna, orientados a ordenar procesos y brindar herramientas prácticas (Rivero et al., 2024).

De este modo, el antecedente se convierte en un insumo valioso para comprender cómo la comunicación puede ser gestionada de manera profesional y estratégica, asegurando que las organizaciones de la sociedad civil logren mayor impacto y sostenibilidad en el tiempo.



CAPÍTULO TRES

Definición del problema

Capítulo 3. Definición del problema

A partir del diagnóstico realizado en 2025, se identificó que las dificultades observadas en la gestión de la comunicación de DITEC forman parte de dinámicas organizacionales más amplias, vinculadas con la centralización en la toma de decisiones, la informalidad en los procesos y la limitada distribución de responsabilidades.

Estas características no solo impactan en la comunicación, sino que plantean interrogantes respecto a la sostenibilidad de la organización y a su capacidad para proyectarse en el tiempo y adaptarse a nuevos desafíos.

En este marco, el problema de investigación refiere a que DITEC presenta capacidades organizacionales y organizativas limitadas que impactan en su sostenibilidad, y que no se encuentra claramente definido el lugar que ocupa la comunicación en dicho proceso.

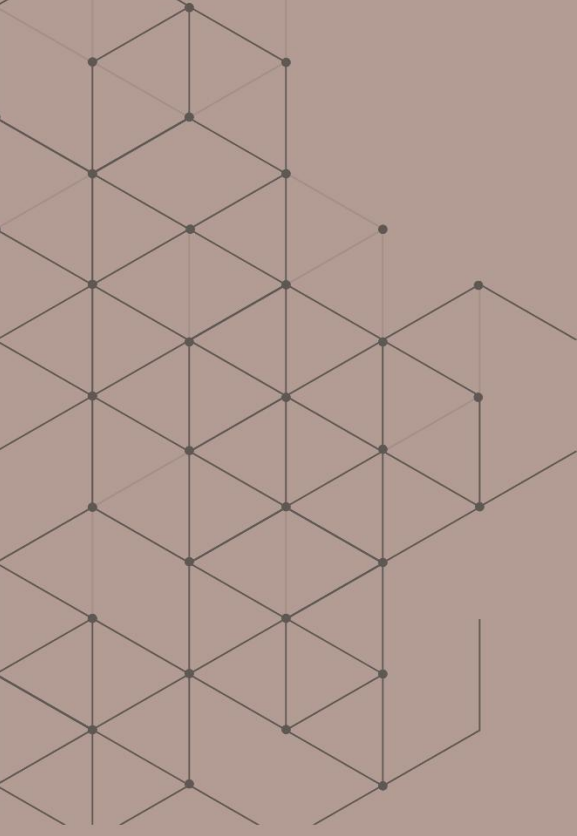
Entonces, para abordar el problema de investigación, se elaboraron las siguientes preguntas:

1. Pregunta principal

¿Cómo inciden las dinámicas y prácticas comunicacionales de DITEC en la construcción de capacidades necesarias para su sostenibilidad institucional?

2. Preguntas complementarias

- ¿Qué capacidades resultan clave para fortalecer la sostenibilidad institucional de DITEC?
- ¿Qué lugar ocupa la comunicación en la construcción de dichas capacidades?
- ¿Qué lineamientos estratégicos de comunicación podrían aplicarse para fortalecer la sostenibilidad organizacional, en función de los recursos de la organización?



4

CAPÍTULO CUATRO

Objetivos

Capítulo 4. Objetivos

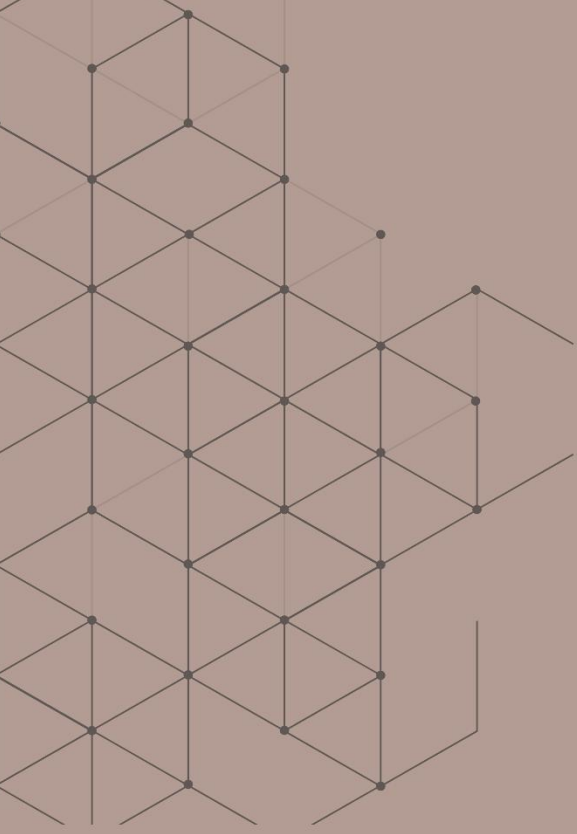
A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos que orientan el desarrollo del presente trabajo.

1. Objetivo general

Explorar la incidencia de la gestión de la comunicación en las capacidades organizacionales y organizativas de DITEC que impactan en su sostenibilidad.

2. Objetivos específicos

- Identificar y describir las capacidades organizacionales y organizativas de DITEC.
- Definir las capacidades organizacionales y organizativas que DITEC requiere para mejorar la gestión de su comunicación.
- Examinar cómo se relacionan las dinámicas y prácticas comunicacionales con la cultura y el liderazgo de la organización.



CAPÍTULO CINCO

Metodología

Capítulo 5. Metodología del TFG

Para la elaboración de este trabajo se decidió realizar una investigación de carácter descriptivo y exploratorio. En primer lugar, es descriptivo ya que este tipo de investigaciones “registran, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar” (Batthyány y Cabrera, 2011, pp. 33-34).

Asimismo, es exploratorio dado que es la primera vez que esta organización recibe una intervención de esta naturaleza. Estos estudios se emplean, en general, para indagar sobre temas o problemáticas poco estudiadas o que no han sido abordadas anteriormente (Batthyány y Cabrera, 2011). En comparación con los enfoques descriptivos o explicativos, los estudios exploratorios se distinguen por “ser más flexibles y amplios en su metodología” (Batthyány y Cabrera, 2011, p. 33).

Por otra parte, se decidió realizar una investigación con un abordaje metodológico mixto, que articula estrategias cualitativas y cuantitativas como formas complementarias de aproximación al objeto de estudio. Desde la perspectiva de Batthyány y Cabrera (2011), este tipo de abordaje permite comprender el fenómeno desde distintas dimensiones. En este sentido, el enfoque cualitativo se orienta a la comprensión de significados, prácticas y percepciones de los actores involucrados, mientras que el enfoque cuantitativo posibilita la medición, sistematización y comparación de datos (Batthyány y Cabrera, 2011).

En este marco, se llevó a cabo un análisis documental actualizado de la organización, que incluyó la revisión de sus redes sociales y de los principales documentos comunicacionales, con el objetivo de contrastar posibles avances respecto al diagnóstico inicial.

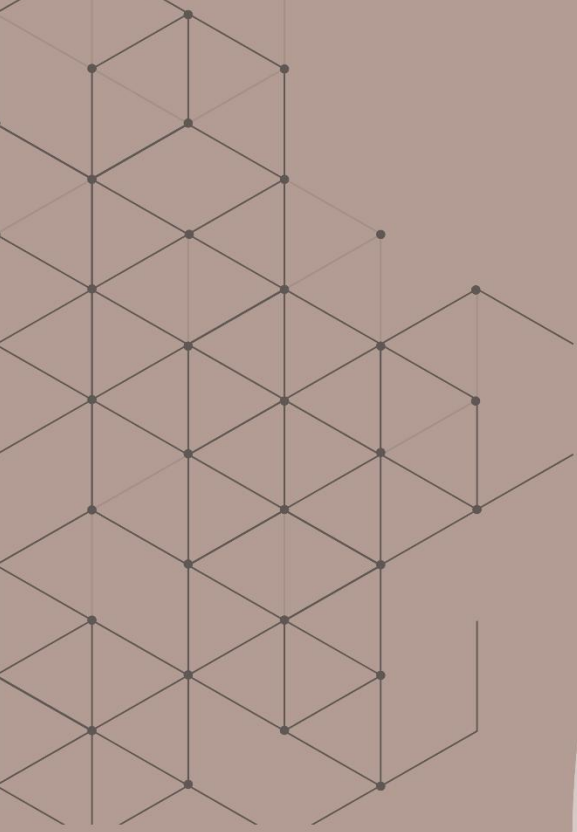
Además, se llevó a cabo una entrevista en profundidad de carácter exploratorio con la presidenta de DITEC, con el objetivo de indagar sobre la evolución de la gestión de la comunicación durante el último año. Este proceso permitió, además, ajustar y redefinir las estrategias vinculadas al trabajo a partir de la información recabada. En este sentido,

la entrevista se estructuró en tres bloques: consultar si hubo cambios en la organización en el último año, investigar si ocurrieron cambios significativos en la gestión de la comunicación, ya sea durante el proceso de diagnóstico y/o luego de presentadas las recomendaciones, y comprender la evolución de trabajo con el encargado de comunicación. De acuerdo con la información obtenida, se constató que la organización se encuentra en un momento de recesión vinculado principalmente a las limitaciones presupuestales que atraviesa.

Por otro lado, se desarrolló un taller para presentar los productos comunicacionales producidos por el equipo universitario, con el fin de brindar lineamientos para su implementación y recoger devoluciones por parte de sus integrantes.

A los efectos de evaluar dicha instancia, se diseñó una encuesta de satisfacción con el objetivo de relevar la valoración sobre los productos, su claridad, pertinencia y usabilidad, así como el contenido del taller. En ese mismo cuestionario, se aplicó una encuesta de adopción de conocimientos, orientada a identificar en qué medida los participantes consideran que pueden aplicar las herramientas propuestas, con qué frecuencia estiman utilizarlas y si perciben que estas contribuyen a mejorar la dinámica de trabajo. En total, se trabajó con cuatro integrantes de la organización, lo que permitió obtener una aproximación a sus dinámicas internas.

Esta última herramienta fue elaborada en consonancia con los objetivos del presente estudio y resultó relevante para profundizar en las capacidades de la organización, así como en las posibilidades reales de incorporación de nuevas prácticas comunicacionales que favorezcan el cumplimiento de sus objetivos y el fortalecimiento de su gestión.



CAPÍTULO SEIS

Marco teórico

Capítulo 6. Marco teórico

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los principales conceptos teóricos que sustentan el análisis de este trabajo. En este marco, se abordan nociones clave como cultura organizacional, comunicación organizacional y estratégica, gestión del cambio y sostenibilidad organizacional. Estas definiciones permiten comprender a las organizaciones como sistemas dinámicos y complejos.

Asimismo, se incorpora el concepto de capacidades organizacionales y organizativas, entendidas como dimensiones centrales para analizar la viabilidad y continuidad de las organizaciones en contextos de cambio.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional constituye un eje central en el análisis de las organizaciones, en tanto permite comprender los sentidos que orientan las prácticas y relaciones entre sus miembros. En este marco, Paul Capriotti (2009) define la cultura corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos (p. 24). Esta definición propone que la cultura no se limita a normas formales, sino que se expresa en la vida cotidiana organizacional.

Asimismo, el autor sostiene que la cultura corporativa se configura como un sistema de códigos compartidos que orienta las formas de interpretar la realidad dentro de la organización, producto de la interacción entre los valores promovidos institucionalmente y las experiencias de sus miembros. De este modo, la cultura actúa como un marco de referencia que otorga coherencia y sentido a las prácticas organizacionales.

Para una comprensión más profunda del concepto, resulta necesario incorporar una perspectiva comunicacional. Desde el enfoque desarrollado por los autores González Frígoli et al. (2016) en *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*, la comunicación es entendida como un proceso de producción de significados y no

simplemente como transmisión de información. En este sentido, los autores plantean que la cultura se construye a partir de prácticas comunicacionales, en tanto los sujetos generan, comparten y negocian sentidos en sus interacciones cotidianas.

En consecuencia, la cultura corporativa no puede ser entendida como un elemento estático u homogéneo. En esta línea, tanto Paul Capriotti (2009) como González Frígoli et al. (2016) coinciden en que se trata de un fenómeno dinámico, en permanente transformación, atravesado por interpretaciones diversas y, en ocasiones, contradictorias. Esto supone reconocer que los miembros de la organización no solo reproducen valores, sino que también los resignifican en función de sus experiencias y contextos.

Finalmente, desde el campo de la comunicación organizacional, la cultura corporativa adquiere un carácter estratégico, ya que incide en la construcción de la identidad y la imagen de la organización. En este sentido, Paul Capriotti (2009) destaca que las creencias y valores compartidos se manifiestan en los comportamientos de los miembros, los cuales funcionan como expresión visible de la organización frente a sus públicos. De esta manera, comprender la cultura corporativa implica analizar los procesos comunicacionales que la configuran y reconocer que es en la interacción cotidiana donde se producen y reproducen los sentidos que definen a la organización.

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación constituye un proceso fundamental en toda organización, dado que atraviesa todos los niveles de actividad y posibilita que las personas adquieran, compartan e interpreten información de manera constante. En este sentido, Idalberto Chiavenato (2009) sostiene que la comunicación es clave para el funcionamiento organizacional, ya que los equipos no trabajan directamente con objetos o procesos, sino con la información que poseen sobre ellos. De este modo, plantea que funciones como la planificación, la organización, la dirección y el control solo pueden concretarse a través de procesos comunicacionales eficaces.

En el ámbito organizacional, la comunicación cumple un rol central, ya que permite la coordinación de acciones y la alineación de comportamientos en torno a objetivos comunes. Según Chiavenato (2009), la comunicación organizacional puede definirse como el proceso mediante el cual las personas intercambian información dentro de una organización, ya sea a través de canales formales o informales. No obstante, la comunicación no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar los objetivos estratégicos, lo que implica la necesidad de gestionarla de manera planificada.

En esta línea, el autor sostiene que la comunicación organizacional cumple diversas funciones dentro de la organización, las cuales resultan fundamentales para su adecuado funcionamiento. En primer lugar, actúa como un mecanismo de control, en tanto permite establecer y transmitir normas, procedimientos y lineamientos que orientan el comportamiento de los integrantes. En segundo lugar, cumple una función de motivación, ya que a través de la comunicación se asignan objetivos, se brindan retroalimentaciones y se reconocen desempeños, lo que influye en el compromiso de los miembros con la organización. Asimismo, posibilita la expresión emocional, al habilitar espacios donde los individuos pueden manifestar opiniones, sentimientos y percepciones en relación con su trabajo. Por último, desempeña una función informativa, al facilitar la transmisión de datos necesarios para la toma de decisiones. De este modo, la comunicación no solo

permite la circulación de información, sino que también contribuye a la regulación, integración y dinamización de la vida organizacional.

Comunicación estratégica

La estrategia de comunicación se configura como un elemento clave para orientar las acciones comunicacionales y dotarlas de coherencia. Manuel Mora y Araujo (2001) plantea que “podemos agrupar las estrategias de comunicación en dos principales grupos: las que apuntan a mejorar la imagen institucional, y las que se proponen producir en el receptor una decisión o una acción en un sentido determinado” (p. 1). Esta distinción permite comprender que la comunicación estratégica no solo incide en la construcción simbólica de la organización, sino también en la generación de comportamientos.

Asimismo, el autor señala que la formulación de una estrategia implica un proceso de toma de decisiones orientado a definir con claridad los distintos componentes de la comunicación. En este sentido, “definir una estrategia implica responder algunas preguntas y tomar algunas decisiones” (Mora y Araujo, 2001, p. 4), lo que supone considerar aspectos como el diagnóstico, los objetivos, los públicos, los mensajes y los canales.

Por otro lado, se introduce el concepto de *posicionamiento*, entendido como “ese lugar que una organización, un programa, un producto o una persona ocupa en la mente de los demás” (Mora y Araujo, 2001, p. 2). Este posicionamiento se configura de manera relacional y a partir de múltiples atributos, por lo que requiere una definición clara y consensuada. De lo contrario, la organización corre el riesgo de emitir mensajes contradictorios que afecten su imagen y dificulten el logro de sus objetivos.

En el contexto actual, caracterizado por los avances tecnológicos y la expansión de internet, la gestión de la comunicación organizacional debe contemplar el entorno digital como un espacio central de interacción. En este escenario, los canales digitales adquieren un papel estratégico para la difusión de información, la construcción de

visibilidad y el fortalecimiento del vínculo con los distintos públicos. Además, resulta fundamental definir no solo qué y cómo se comunica, sino también dónde se comunica.

Por lo tanto, la planificación y gestión de la comunicación digital se configuran como componentes estratégicos para las organizaciones, en tanto permiten fortalecer su visibilidad, optimizar la relación con sus públicos y contribuir de manera significativa al cumplimiento de los objetivos institucionales.

GESTIÓN DEL CAMBIO

En un contexto caracterizado por la rapidez y la incertidumbre, resulta fundamental que las organizaciones se adapten a las exigencias del entorno para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Fenómenos como la aceleración de las transformaciones tecnológicas, así como la globalización, son considerados “factores desestabilizadores del entorno organizacional” (Ahumada, 2001, p. 15). En este escenario, la “rapidez e impredecibilidad de los cambios en el entorno” y sus “demandas de adaptación” han posicionado al cambio y al aprendizaje como ejes centrales tanto en la teoría como en la práctica organizacional (Ahumada, 2001, p. 15).

Robbins y Judge (2017) definen el cambio como “hacer las cosas de manera diferente” (p. 606), a la vez que destacan su carácter natural e inevitable. En este sentido, señalan que cada organización tendrá su forma de responder ante ellos y diseñará acciones estratégicas para futuros cambios (Robbins y Judge, 2017).

Los autores también plantean que el cambio planeado son aquellas actividades deliberadas dirigidas al cumplimiento de una meta, entre las cuales se destacan la mejora de la capacidad de adaptación organizacional y la modificación del comportamiento de los colaboradores (Robbins y Judge, 2017). En este marco, adquiere relevancia la figura de los agentes del cambio, quienes “actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir las actividades para el cambio” (Robbins y Judge, 2017, p. 607). Se trata de actores que identifican oportunidades, proyectan escenarios futuros y movilizan a la acción hacia ellos (Robbins y Judge, 2017).

Un aspecto para destacar en estos procesos es la resistencia al cambio. Robbins y Judge (2017) señalan que los individuos tienden a “resistirse a modificar la situación actual” (p. 607), incluso frente a evidencias que justifican la transformación. Esta resistencia puede explicarse ya sea por factores individuales, como el miedo a lo desconocido, la incertidumbre o la pérdida de control, o por factores organizacionales, como culturas rígidas o estructuras burocráticas (Robbins y Judge, 2017).

Para abordarla, los autores proponen diversas tácticas, entre ellas, la comunicación y la participación. En primer lugar, plantean que los cambios resultan más provechosos cuando las organizaciones comunican decisiones o estrategias que contemplan las necesidades e intereses de los actores involucrados (Robbins y Judge, 2017). Brindar información clara y oportuna reduce la incertidumbre y favorece el compromiso. En segundo lugar, la participación es un factor importante, ya que el involucramiento de las partes reduce el nivel de resistencia (Robbins y Judge, 2017).

Asimismo, el apoyo y el compromiso de los integrantes con la organización contribuye a su involucramiento emocional con el cambio (Robbins y Judge, 2017). Por su parte, el desarrollo de relaciones positivas también incide en la aceptación (Robbins y Judge, 2017). En esta línea, la implementación justa de los cambios permite reducir su impacto negativo y promover percepciones de equidad (Robbins y Judge, 2017).

SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Dentro del concepto de *sostenibilidad* es relevante analizar la importancia de trabajar los recursos de organizaciones como DITEC, que se incluye en las organizaciones de la sociedad civil.

En este sentido, resultan interesantes los aportes de Mario Roitter (2004) sobre este tipo de organizaciones. En el texto *El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil*, el autor hace un recorrido sobre el surgimiento de este término en Estados Unidos y una problematización de lo que implica considerar a una organización dentro del *tercer sector*.

En primer lugar, explica que estas conforman una especie de híbrido entre las empresas y el Estado, ya que comparten con las primeras “su condición de organizaciones privadas” (2004, p. 18) y con el Estado “el interés por temáticas que encuentran alguna referencia directa o indirecta, y a veces casi imperceptible, con lo público” (2004, p. 18). Sin embargo, también hay características que las diferencian, ya que se trata de organizaciones no gubernamentales y que no tienen un fin lucrativo (Roitter, 2004). Más allá de eso, también se caracterizan por contar con otros atributos, como “estar organizadas, ser autogobernadas —independientes— y ser de adhesión voluntaria” (Roitter, 2004, p. 19).

A lo largo del texto, el autor problematiza el concepto de *tercer sector*, ya que considera que es colocar a las organizaciones asociativas en un marco aparte y, en cierta medida, es un término simplista y no representativo de las organizaciones que conforman este rubro (Roitter, 2004). El autor pone de ejemplo que se las deja de lado del mercado, pero muchas veces la función que cumplen estas organizaciones compite con los servicios que se encuentran en el mercado de forma lucrativa (Roitter, 2004).

Lo interesante es que plantea el término *organizaciones de la sociedad civil* como una forma de superar esa barrera que condiciona a estas instituciones. Plantearlo de esta forma es una manera de darles voz y voto, en el sentido de que no son meramente organizaciones del tercer sector que no son lucrativas ni estatales, sino que son agentes

necesarios para la participación activa. De esta manera, también se les otorga un rol como *representantes de la sociedad civil* (Roitter, 2004).

La sociedad civil entonces se define como un espacio donde las diferentes organizaciones tienen un proyecto de participación ciudadana y a su vez se vinculan con otros actores sociales. Estos ámbitos configuran espacios de diálogo donde se problematiza, se concuerda o se discrepa del poder político y económico. Entonces, las organizaciones de la sociedad civil no están separadas del Estado y el mercado, sino que conviven diariamente como espacios de defensa de sus propios intereses, que a su vez son los de la sociedad civil organizada (Roitter, 2004).

A modo de cierre, Roitter (2004) plantea que “la sociedad civil no tiene organizaciones, sino que estas —y no sólo estas— participan en la sociedad civil. Lo que suele denominarse *la sociedad civil* no se diferencia en demasía de lo que antaño fue a secas *la sociedad*” (p. 29).

Estos aportes son interesantes porque permiten pensar en aquellas condiciones que posibilitan que una organización sea sostenible. Es importante que una organización de la sociedad civil (como el caso de DITEC) represente intereses reales de un grupo de personas, a las cuales, de alguna forma, ni el Estado ni el sector privado logra alcanzar o contemplar dentro de su órbita. Esa es su premisa principal y es necesario que todo el trabajo que se realice no pierda el foco sobre esto. En esta línea, es importante tener en cuenta que, para poder subsistir, es necesario saber cómo recaudar fondos sin comprometer su autonomía ni volverse dependiente del Estado o de lógicas empresariales para sobrevivir.

Por lo tanto, las organizaciones de la sociedad civil se pueden definir por lo que no son (no son Estado, no son mercado), pero también por su función principal: ser un espacio donde la sociedad civil se organiza para transformar la realidad. En este sentido, aspectos como la autonomía y la profesionalización de sus miembros resultan claves para la sostenibilidad organizacional.

Por otro lado, los aportes de Arie De Geus (1997) en *La empresa viviente* ayudan a entender distintas características de la sostenibilidad organizacional. El libro se enfoca específicamente en empresas, pero se entiende válido y aplicable para organizaciones de la sociedad civil.

En primer lugar, De Geus (1997) entiende que las organizaciones que sobreviven no son aquellas que solo buscan rentabilidad económica, sino que también desarrollan una comunidad de seres humanos que se mantiene a lo largo del tiempo.

El autor hace un análisis de distintas empresas que han sobrevivido durante décadas con éxito, incluso en algunas de las cuales él formó parte, y propuso cuatro características que determinan la longevidad de las organizaciones.

En primer lugar, las empresas longevas son sensibles al entorno. Esto significa la capacidad de adaptarse y aprender de los cambios externos (sociales, tecnológicos, políticos, etc.) (De Geus, 1997).

La segunda característica es la cohesión y el sentido de identidad. Para que una organización pueda sobrevivir, es importante el sentido de pertenencia que tengan sus miembros y los lazos que generen con la organización; representa el ser “parte de una entidad” (De Geus, 1997, p. 24). Este es un aspecto fundamental para construir una comunidad organizacional (De Geus, 1997).

La siguiente característica es la tolerancia, que se traduce en descentralización. Las organizaciones que perduran suelen ser tolerantes con actividades en los márgenes. Permiten experimentos, admiten el error y no intentan controlar cada detalle desde arriba (De Geus, 1997).

Por último, la cuarta característica es el “conservadurismo financiero” (De Geus, 1997, p. 28). Esto consiste en no arriesgar el dinero y contar con capital propio, lo que le permite a la organización tener libertad de controlar sus propios recursos sin depender de actores externos (financistas, bancos, etc.). Esto permite manejar el crecimiento y evolución de la organización de forma efectiva (De Geus, 1997).

El texto también se enfoca en la capacidad de aprendizaje de las organizaciones y el estar abierto a lo que ocurre en el entorno, que a su vez permite realizar cambios que no condicionen la vida útil de una organización. De Geus (1997) explica que contar con personal capaz de percibir los cambios del entorno es clave para sobrevivir, y no únicamente enfocarse en los asuntos internos de la institución.

En esta línea, plantea que, muchas veces, frente a estos cambios, la pregunta inmediata es *¿qué pasará con nosotros?* Para el autor, esto es irrelevante, y la pregunta verdaderamente importante es *¿qué haremos si esto y aquello ocurre?* Trabajar sobre esta pregunta es lo que permitirá a la organización efectuar cambios que hagan viable su continuidad y sostenibilidad (De Geus, 1997). De la mano con esto, no es únicamente hacer cambios, sino también entender que muchas veces estos cambios son difíciles y dolorosos para la organización, ya que, en muchos casos, puede significar el cierre de un negocio central de la empresa (De Geus, 1997).

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y ORGANIZATIVAS

Luego de presentar el concepto de *sostenibilidad*, resulta pertinente abordar la noción de *capacidades*. En este sentido, los aportes de Jorge Etkin (2005) permiten comprender a las organizaciones como sistemas complejos, atravesados por múltiples dimensiones que condicionan sus posibilidades de acción y desarrollo. Desde esta perspectiva, las organizaciones que permanecen en el tiempo no se sostienen únicamente por la existencia de estructuras formales o por la definición de objetivos, sino por su capacidad de generar y sostener ciertos procesos internos vinculados a la identidad, la cultura y la estructura (Etkin, 2005).

En particular, Etkin (2005) distingue tres tipos de procesos: los identificatorios, asociados a los acuerdos básicos que sostienen la organización; los culturales, que tienen la función de transmitir, formar y actualizar las ideas y conocimientos compartidos; y los estructurales, orientados a organizar las actividades de manera eficaz. Además, plantea que “para que una organización logre continuidad, estos procesos deben operar de manera efectiva y ser congruentes en lo interno” (Etkin, 2005, p. 48). Sin embargo, estos no siempre se presentan de manera armónica, ya que responden a lógicas distintas y operan con recursos diferentes, lo que introduce tensiones internas que deben ser gestionadas para garantizar la sostenibilidad (Etkin, 2005).

En este marco, las organizaciones se constituyen como construcciones sociales dinámicas, en las que la diversidad de actores, intereses y fines exige garantizar ciertos grados de previsibilidad y criterios compartidos para la toma de decisiones (Etkin, 2005).

A partir de ello, surgen las capacidades organizacionales y organizativas, como un elemento clave para posibilitar el desarrollo de estrategias para la sostenibilidad. En palabras del autor, la viabilidad organizacional “refiere a que esa organización logra existir como sistema diferenciable en su entorno y crece no por un éxito accidental, sino como resultado de ciertas capacidades y principios” (Etkin, 2005, p. 56).

Capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales refieren al plano identitario y simbólico de la organización, vinculado a su cultura, misión, propósito y valores. Estas capacidades permiten sostener la coherencia interna, orientar la acción colectiva y dar sentido a las prácticas organizacionales en el tiempo, sin perder sus rasgos constitutivos.

Por lo tanto, resulta adecuado introducir el concepto de *recursividad* propuesto por Jorge Etkin (2005), entendido como la capacidad de la organización de reproducir y regenerar los procesos que la sostienen. Esto implica que las organizaciones no solo mantienen sus condiciones de existencia, sino que también generan los recursos necesarios para su continuidad y crecimiento. Tal como señala el autor, las organizaciones “son recursivas porque se reiteran en aquello que les da autonomía o las mantiene vivas. No solo se repiten en lo que las mantiene, sino también en aquello que les permite crecer” (Etkin, 2005, p. 49).

Este concepto se vincula con la idea del ciclo de vida de los sistemas vivos. Etkin (2005) señala que es importante considerar que “la organización tiene una existencia que va más allá de sus integrantes” (p. 49) y que, si sobrevive, “lo hace porque tiene la capacidad de reaccionar ante la crisis” (p. 49). De este modo, es la propia organización la que actúa para hacer frente a las amenazas, sin necesidad de intervención externa (Etkin, 2005).

En este sentido, la transición adquiere un rol central, en tanto representa un proceso de reconfiguración en el que conviven prácticas tradicionales con nuevas formas de hacer y pensar (Etkin, 2005). Lejos de implicar una ruptura, la transición expresa la capacidad de la organización de sostener su funcionamiento mientras avanza hacia nuevas configuraciones (Etkin, 2005).

Sin embargo, para que este ciclo de estabilización y renovación tenga lugar, es necesario que se den ciertas condiciones, entre ellas la flexibilidad en las relaciones y la disposición y apertura para transformar los esquemas mentales. Por lo tanto, el desarrollo de

capacidades reflexivas y de aprendizaje resulta fundamental para que la organización pueda subsistir (Etkin, 2005).

El concepto de *reflexividad* implica adoptar una mirada crítica y realista sobre el propio funcionamiento de la organización, mientras que el de *aprendizaje* refiere a la capacidad de integrar nuevas ideas y construir nuevos significados (Etkin, 2005). Ambas dimensiones se constituyen como condiciones necesarias para atravesar contextos de cambio sin perder la coherencia interna.

En esta línea, Etkin (2005), quien retoma a De Geus (1998, como se cita en Etkin, 2005), sostiene que las organizaciones perduran cuando sus directivos abandonan modelos mecánicos de funcionamiento y comienzan a concebirlas como sistemas vivientes, más allá de estructuras formales o diseños predefinidos.

No obstante, estos procesos pueden verse afectados por resistencias internas que dificultan su traducción en prácticas concretas, evidenciando la necesidad de articular las capacidades organizacionales con capacidades organizativas que permitan su implementación.

Capacidades organizativas

Las capacidades organizativas refieren al plano operativo de la organización, es decir, a la manera en que esta estructura, organiza y lleva a la práctica sus actividades. Incluyen aspectos vinculados a la distribución de roles, la coordinación de tareas, los procesos de toma de decisiones y la formalización de las prácticas.

Desde esta perspectiva, estas capacidades permiten “bajar a tierra” los principios, valores y propósitos organizacionales, traduciéndolos en formas concretas de acción. Su desarrollo resulta clave para generar previsibilidad en las actividades, facilitar la coordinación entre los actores y sostener el funcionamiento cotidiano de la organización (Etkin, 2005). Sin embargo, su desarrollo no puede entenderse de forma aislada, ya que se encuentran en permanente interacción con los procesos culturales e identitarios.

En esta línea, resulta pertinente incorporar el concepto de *dominio de las capacidades existentes* desarrollado por Leonardo Schvarstein (2025), el cual permite comprender las condiciones estructurales que configuran el funcionamiento de una organización y condicionan sus posibilidades de acción, gestión y transformación. Este dominio refiere a un conjunto de dimensiones que operan de manera interrelacionada, entre las que se destacan la cultura, la estructura formal, las tecnologías, los recursos y los factores espaciales (Schvarstein, 2025).

En primer lugar, la cultura organizacional se entiende como un sistema de valores, creencias y prácticas compartidas que orientan los comportamientos de sus miembros y contribuyen a la cohesión interna (Schvarstein, 2025). Se trata de una dimensión dinámica y no homogénea, atravesada por tensiones y subculturas, que mantiene una relación circular con la comunicación: “la cultura comunica y la comunicación hace cultura” (Schvarstein, 2025, p. 107).

En segundo lugar, la estructura formal comprende la diferenciación de funciones, niveles jerárquicos y responsabilidades, estableciendo modos de relación relativamente estables entre los distintos actores organizacionales (Schvarstein, 2025). Esta dimensión resulta clave para el diseño organizacional, ya que delimita los márgenes de acción y decisión, así como las condiciones bajo las cuales se desarrollan los procesos de coordinación y comunicación. En este sentido, resulta pertinente citar la siguiente afirmación: “Si no existe el propósito de mejorar ..., por más seductora y persuasiva que sea la comunicación, no se obtendrán muchas respuestas” (Schvarstein, 2025, p. 109).

Por su parte, las tecnologías se inscriben dentro del carácter sociotécnico de las organizaciones, en tanto articula un sistema social, referido a las relaciones y propósitos, con un sistema técnico, vinculado a las capacidades existentes y a “los métodos y procedimientos que utiliza la organización para transformar la realidad” (Schvarstein, 2025, p. 109). Con relación a eso, Schvarstein (2025) distingue entre tecnologías centrales, asociadas a los procesos de transformación que configuran la razón de ser de la organización, y tecnologías de apoyo, orientadas a garantizar el funcionamiento

continuo y adecuado de las primeras, destacando la necesidad de articular ambos sistemas para evitar disfuncionalidades.

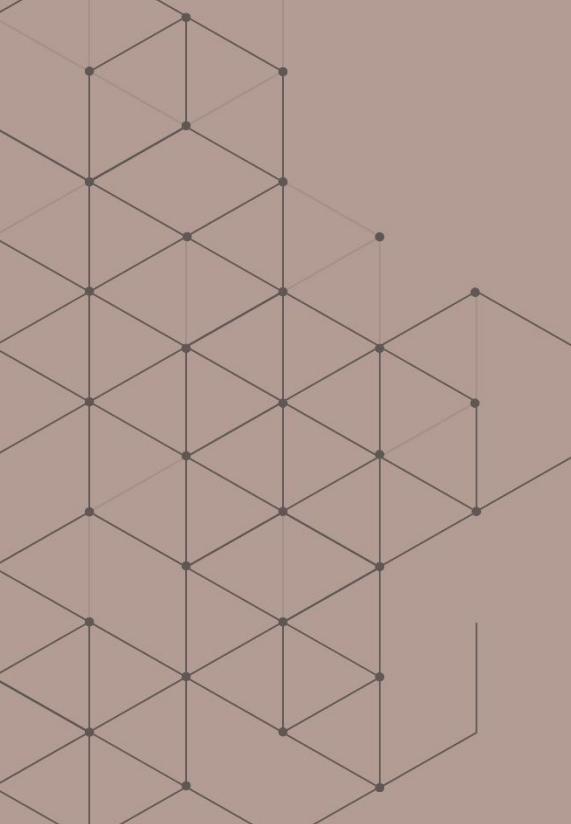
Asimismo, los recursos constituyen una dimensión fundamental en tanto condicionan las posibilidades de acción organizacional. Sin embargo, más allá de su disponibilidad, resulta clave considerar sus modos de distribución, los cuales se encuentran atravesados por relaciones de poder y procesos de negociación (Schvarstein, 2025).

Finalmente, el autor menciona los factores espaciales, indicando que comprenden tanto la dimensión material como simbólica del espacio organizacional. El espacio no solo actúa como un recurso físico, sino también como un analizador de las relaciones, jerarquías y racionalidades que atraviesan a la organización, influyendo en las formas de interacción, aprendizaje y construcción colectiva (Schvarstein, 2025).

Por lo tanto, el dominio de las capacidades existentes permite comprender que el funcionamiento organizacional se configura a partir de la articulación de estas dimensiones, cuya coherencia y dinámica resultan vitales para habilitar procesos de gestión, aprendizaje y adaptación en contextos de cambio.

En resumen, las capacidades organizacionales y organizativas no constituyen dimensiones independientes, sino que se encuentran profundamente interrelacionadas. Mientras las primeras otorgan sentido, identidad y orientación, las segundas permiten su materialización en prácticas concretas. Es en la articulación entre ambas donde se configuran las condiciones para la gestión, la adaptación y la sostenibilidad organizacional en contextos de cambio.

Estos aportes resultan clave para el análisis de DITEC, donde la sostenibilidad no depende solo de los recursos disponibles, sino del desarrollo de capacidades organizacionales y organizativas que le permitan interpretar su contexto, adaptarse a los cambios y sostener su funcionamiento en el tiempo.



CAPÍTULO SIETE

Plan Estratégico de Comunicación

Capítulo 7. PEC

1. Análisis de situación de la organización

Antes de desarrollar el PEC, resulta pertinente analizar el estado de situación de la organización, luego de realizado el diagnóstico. A partir de la metodología empleada y el marco teórico de referencia, se analizan a continuación las fortalezas y los principales desafíos que enfrenta la organización.

Desde la perspectiva de Roitter (2004), las OSC pueden ser comprendidas como actores relevantes de la sociedad civil, en tanto se configuran como organizaciones que, si bien son de naturaleza privada, persiguen fines de interés público. En este sentido, su accionar no se limita únicamente a la prestación de servicios o a la realización de actividades puntuales, sino que se inscriben en un campo más amplio de participación ciudadana.

No obstante, el análisis de DITEC revela que esta condición de agente social se ve condicionada por la falta de profesionalización de sus integrantes, una estructura organizacional debilitada y la escasez de recursos. Aunque existe un fuerte compromiso voluntario, la falta de una gestión calificada en áreas estratégicas como la comunicación, que resulta una dimensión clave en la construcción y fortalecimiento de capacidades, limita la posibilidad de transformar su propósito en un impacto social sostenido.

En este marco, las capacidades organizacionales y organizativas se configuran como un eje relevante para el problema de investigación, en tanto permiten comprender con mayor precisión las limitaciones que atraviesa DITEC. Desde la perspectiva de Etkin (2005), estas capacidades se vinculan con los procesos identificadorios, culturales y estructurales que sostienen la viabilidad de la organización.

En relación con los procesos identificadorios, DITEC presenta una base sólida, sustentada en un fuerte compromiso con la defensa de derechos humanos, una trayectoria institucional significativa y un sentido de pertenencia compartido por sus

integrantes. Estos elementos configuran capacidades organizacionales que otorgan identidad, coherencia y orientación a la acción colectiva.

Desde el punto de vista de los procesos culturales, se observa la presencia de valores compartidos vinculados a la inclusión, la equidad y la participación. Sin embargo, estas capacidades se ven tensionadas por la dificultad de incorporar nuevos integrantes y por ciertas resistencias al cambio, lo que limita la renovación de prácticas y el desarrollo de capacidades reflexivas y de aprendizaje necesarias para adaptarse a contextos cambiantes.

En cuanto a los procesos estructurales, se identifican debilidades en las capacidades organizativas, particularmente en lo que refiere a la distribución de roles, la formalización de procesos y la coordinación de las actividades. La centralización de la toma de decisiones en la figura de la presidenta, junto con la ausencia de procedimientos claros y de planificación comunicacional, dificulta la organización sostenida de la acción colectiva y reduce la previsibilidad en el funcionamiento organizacional.

En este sentido, y en línea con Schvarstein (2025), estas limitaciones pueden comprenderse como parte del dominio de las capacidades existentes, en el que dimensiones como la estructura formal, los recursos y las tecnologías condicionan las posibilidades de acción de la organización. La falta de articulación entre estas dimensiones restringe la capacidad de gestión, aprendizaje y transformación.

En consecuencia, la brecha entre las capacidades organizacionales (que otorgan sentido, identidad y orientación) y las capacidades organizativas (que permiten su materialización en prácticas concretas) se configura como un elemento central para comprender las dificultades de sostenibilidad que presenta DITEC.

En esta línea, los aportes de Arie De Geus (1997) permiten profundizar en las condiciones que inciden en la sostenibilidad organizacional. La sensibilidad al entorno se evidencia en la iniciativa impulsada por DITEC, años atrás, orientada al desarrollo de propuestas como la revista digital y el programa de televisión. Sin embargo, la

interrupción de estas actividades, asociada a un “parate total” desde febrero por falta de presupuesto (según lo expresado por la presidenta en la entrevista en profundidad), pone de manifiesto limitaciones en su capacidad de adaptación frente a contextos adversos. Aun así, su intención de retomar las entrevistas del programa de televisión refleja una orientación hacia la continuidad. En este marco, y considerando la necesidad de fortalecer las capacidades de reflexividad y adaptación, resulta pertinente evaluar la conveniencia de sostener la transmisión por televisión abierta, dado que implica un gasto que no se ajusta a las posibilidades actuales. En cambio, se propone priorizar el uso de plataformas digitales como canales principales de difusión, para favorecer una gestión más flexible, accesible y alineada con los recursos disponibles.

Asimismo, la cohesión y el sentido de identidad aparecen como aspectos relevantes para la sostenibilidad (De Geus, 1997). Si bien en sus orígenes DITEC logró construir una comunidad, hecho que se evidencia por medio de las diversas actividades que llevaban a cabo, en la actualidad se ha visto reducida debido a la baja de socios (por fallecimientos u otros motivos) y a la falta de renovación generacional. En base a lo planteado por la presidenta, la pérdida de socios ha generado un desequilibrio en el funcionamiento de DITEC y en la continuidad de ciertas actividades. Sin embargo, tras consultarle por este último punto, mencionó que no consideran la incorporación de nuevos integrantes.

En relación con la tolerancia y la descentralización, se identifica una distancia entre los planteos teóricos y las prácticas organizativas. Mientras que la sostenibilidad requiere estructuras más flexibles que favorezcan la distribución de responsabilidades y el aprendizaje colectivo (De Geus, 1997), en DITEC se observa que la toma de decisiones se centraliza en la presidenta. Esta dinámica limita la participación de otros integrantes y restringe el desarrollo de capacidades organizativas que permitan sostener el funcionamiento más allá de figuras individuales.

No obstante, se identifican intentos de reactivación a partir de la generación de nuevos vínculos y proyectos con actores internacionales, lo que evidencia una intención de orientación hacia la acción, aunque dichas iniciativas aún no logran materializarse.

En cuanto a la comunicación, la escasez de recursos ha impactado directamente en su gestión, especialmente en redes sociales, donde DITEC se encuentra inactiva desde diciembre de 2025. Si bien existe la intención de implementar las mejoras propuestas en el diagnóstico de comunicación, la presidenta señaló que no ha sido posible avanzar debido a las limitaciones presupuestales, y manifestó que, si bien el presupuesto nominal se ha mantenido en los últimos años, el impacto de la inflación ha reducido su capacidad real e incrementa las dificultades para sostener las actividades organizacionales.

Es importante resaltar que la comunicación en DITEC presenta un bajo grado de planificación estratégica, lo que se traduce en prácticas fragmentadas y con escasa sistematización. En este sentido, es necesario que la organización desarrolle la capacidad de recursividad e integre la comunicación como dimensión estratégica para impactar positivamente en su sostenibilidad.

En esta línea, cobra especial relevancia el vínculo entre cultura organizacional, comunicación y desarrollo de capacidades como dimensiones centrales para pensar el cambio organizacional. La cultura de DITEC, atravesada por el compromiso, la trayectoria y el trabajo voluntario, constituye un soporte fundamental para la continuidad de la organización. Sin embargo, estas mismas características pueden operar como una limitante en la medida en que dificultan la incorporación de lógicas más estratégicas, planificadas y profesionalizadas.

Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional se posiciona como una herramienta clave no solo para la proyección externa, sino también para la transformación interna (Chiavenato, 2009). En tanto proceso constitutivo, la comunicación habilita la construcción de sentidos compartidos, la redefinición de roles y la generación de dinámicas más participativas, elementos fundamentales para fortalecer tanto las capacidades organizacionales como las organizativas.

De este modo, el cambio organizacional se presenta como un proceso necesario pero complejo, que implica no solo la incorporación de herramientas o recursos, sino la

revisión de las formas de organización, los modos de toma de decisiones y los sentidos que orientan la acción colectiva.

Por su parte, la comunicación estratégica constituye un componente relevante en la gestión de las organizaciones, en tanto orienta el conjunto de decisiones y acciones comunicacionales en función de objetivos previamente definidos. Esto implica un proceso planificado que permite alinear los mensajes con la misión, los valores y la identidad institucional, y garantiza coherencia en la forma en que la organización se presenta ante sus públicos.

Asimismo, el análisis evidenció la necesidad de unificar criterios en la gestión de perfiles digitales y en la construcción de mensajes institucionales, de modo de garantizar que tengan sentido y fortalecer el reconocimiento de la organización. La generación de contenidos alineados a su misión tiene el potencial de visibilizar sus acciones y aportar valor informativo.

A continuación, se desarrollará el plan estratégico de comunicación de DITEC así como los productos comunicacionales elaborados a partir del análisis realizado y de las necesidades identificadas. No obstante, resulta necesario señalar que la organización requiere una intervención más profunda que trascienda el plano comunicacional, orientada a ordenar y sistematizar sus procesos además de fortalecer su estructura. Si bien la comunicación puede constituirse como un motor de cambio, su efectividad dependerá de la articulación con transformaciones organizacionales más amplias que permitan sostener en el tiempo las acciones propuestas.

2. Objetivos de comunicación

A continuación, se presentan los objetivos vinculados al PEC.

2.1. Objetivo general

Fortalecer las capacidades comunicacionales de DITEC.

2.2. Objetivos específicos

- Establecer lineamientos de comunicación alineados con el mensaje institucional.
- Definir estrategias que aumenten la visibilidad de la organización con sus públicos.
- Plantear herramientas que permitan una gestión organizada y sostenible de la comunicación.

3. Metodología del PEC

Como ya se mencionó, la gestión estratégica de la comunicación resulta clave para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

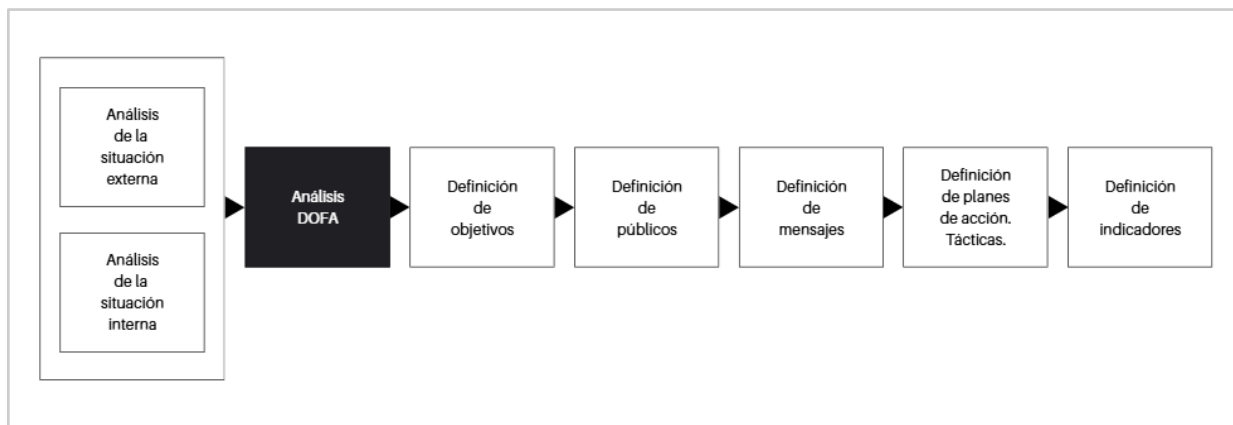
En este sentido, Andrés Aljure (2015) plantea que la planificación estratégica de la comunicación implica un proceso de análisis de la situación interna y externa, orientado a determinar el estado actual de la organización, con el fin de establecer objetivos de comunicación alineados con la misión institucional y que resulten pertinentes. Asimismo, destaca la importancia de especificar los procesos, medios, estrategias y recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos, así como de definir indicadores que permitan medir el impacto de las acciones de comunicación (Aljure, 2015).

El PEC es el resultado de un proceso de planificación estratégica que implica un análisis integral de la organización a través de un diagnóstico comunicacional que funcione como base para la toma de decisiones (Aljure, 2015). En palabras de Aljure (2015), “un plan estratégico de comunicación no existe porque sí, existe para contribuir a que la organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y su visión” (p. 82).

Para la elaboración de un PEC sólido, Andrés Aljure (2015) plantea la importancia de desarrollar un proceso que contemple las siguientes etapas:

Figura 1

Etapas básicas del proceso de elaboración de un PEC.



Fuente: etapas de proceso de un PEC según Aljure (2015).

En primer lugar, es necesario realizar un análisis integral de la organización que permita comprender su situación actual y constituya la base para la elaboración de un plan de comunicación con enfoque estratégico (Aljure, 2015). Para ello, es necesario analizar tanto el contexto externo como la realidad interna de la organización (Aljure, 2015).

El análisis de la situación externa contempla el estudio de variables del entorno, tales como los factores económicos, tecnológicos, políticos, legislativos y socioculturales, que inciden en el accionar organizacional y en sus procesos comunicacionales (Aljure, 2015). Por su parte, el análisis de la situación interna se orienta a comprender las formas de funcionamiento de la organización, incluye sus prácticas, dinámicas y procesos, con el objetivo de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en materia de comunicación (Aljure, 2015). A partir de la información recabada en ambas dimensiones, se elabora un diagnóstico que permita interpretar las dinámicas internas y externas, lo que constituye un insumo clave para la formulación del plan estratégico de comunicación.

Luego, es necesario analizar la información obtenida con el fin de identificar y jerarquizar los factores relevantes. Para ello, se emplea la herramienta de análisis FODA, que permite clasificar dichos factores en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas,

lo que facilita su interpretación y su utilización para la toma de decisiones estratégicas (Aljure, 2015).

El siguiente paso consiste en definir objetivos de comunicación que fundamenten el PEC. En este sentido, resulta clave considerar la capacidad de la organización para accionar y la viabilidad de los objetivos propuestos, de modo que estos sean alcanzables y pertinentes en relación con los recursos y condiciones existentes (Aljure, 2015).

Dado que los objetivos de comunicación se definen en función de los públicos, resulta necesario identificar, clasificar y priorizar a estos últimos de acuerdo con su vínculo con la organización.

La siguiente etapa apunta a la definición de los mensajes dirigidos a los públicos previamente identificados, que pueden ser de carácter general o específicos, según las características de cada grupo (Aljure, 2015). Los mensajes cumplen la función de orientar la acción, es decir, buscan influir en los comportamientos, percepciones o actitudes de los públicos en función de los objetivos de comunicación establecidos (Aljure, 2015).

A continuación, es necesario definir un plan de acción que contemple el diseño de estrategias, tácticas y herramientas orientadas al logro de los objetivos de comunicación. Esta etapa incluye, además, la elaboración de un cronograma de trabajo y la asignación del presupuesto asociado a las acciones definidas (Aljure, 2015).

Por último, se deben establecer indicadores de gestión que permitan monitorear y evaluar el impacto de las acciones implementadas. Estos indicadores posibilitan verificar la pertinencia y eficacia de las estrategias de comunicación, así como su contribución al cumplimiento de los objetivos generales de la organización (Aljure, 2015).

A partir de las etapas propuestas por Aljure (2015), es posible comprender que la metodología del PEC se configura como un proceso integral que articula diagnóstico, planificación y evaluación, lo que permite orientar la comunicación de manera estratégica. De este modo, la comunicación deja de concebirse como una práctica

aislada o reactiva para consolidarse como una herramienta clave en la gestión organizacional.

4. Mensajes destinados a los públicos identificados

La matriz de mensajes es una herramienta de utilidad para el plan estratégico de comunicación, ya que permite identificar y unificar los públicos y lo que se le quiere decir a cada uno. Los mensajes se definen como información precisa y directa, que se transmite a través de los canales seleccionados, para generar un impacto específico. El diseño de estos mensajes se construye de forma personalizada, es decir, un mensaje para cada actor clave, donde se toman en cuenta sus intereses y una expectativa de lo que se pretende que haga o piense (Calandria, 2019).

En esta línea, se elaboró la siguiente matriz de mensajes, donde se incluyen los principales públicos de la organización y un mensaje orientado a cada uno, de acuerdo con las acciones que se proponen.

Tabla 1

Matriz de mensajes del PEC de DITEC.

MATRIZ DE MENSAJES			
Acción	Público general	Mensaje conceptual ¿Qué se quiere decir?	Mensaje creativo ¿Cómo se va a decir?
Unificar criterios en cuanto a la gestión de canales de comunicación y redes sociales.	Directiva de DITEC.	Es necesario garantizar la coherencia en todos los canales. De esta forma, se evita la dispersión de los mensajes, se aumenta el alcance de los contenidos y se optimizan los recursos disponibles de DITEC.	“Una estrategia alineada se traduce en una identidad fortalecida.”
Alinear los contenidos con el propósito de DITEC.	Encargado de comunicación.	Los contenidos que se generen deben estar relacionados con los intereses y la razón de ser de la organización.	“Comunicamos lo que hacemos y lo que somos.”
Fomentar la participación de los socios.	Socios de DITEC.	Es importante que los socios se sientan identificados con la organización y participen en su visibilización.	“Tu voz es parte de DITEC. Que participes es clave para avanzar.”
Informar los cometidos de DITEC.	Comunidad de interés.	El fin de DITEC es brindar información sobre los derechos de las personas en situación de discapacidad, tercera edad, enfermedades poco frecuentes y otros de la comunidad, por lo que es fundamental que la comunidad esté informada sobre la organización.	“Seguí a DITEC para encontrar y compartir información útil y acciones que garanticen los derechos de la comunidad.”
Fortalecer el vínculo con profesionales para realizar acciones conjuntas alineadas con los objetivos de DITEC.	Profesionales que tienen vínculos con DITEC.	Por su formación y conocimiento, es importante que los profesionales utilicen a DITEC como un vehículo para ampliar el alcance de la información.	“Tu apoyo es clave. ¡Si trabajamos juntos llegamos más lejos!”

Fuente: elaboración propia en base al modelo de matriz de elaboración de mensajes según públicos objetivos de Calandria (2019).

5. Plan estratégico de comunicación

A continuación, se presenta el plan estratégico de comunicación, el cual se elaboró a partir de los objetivos (general y específicos), la metodología desarrollada y el marco teórico de referencia. En base a los recursos de la organización, se detallan las acciones a implementar orientadas a cumplir los objetivos propuestos. En dicho plan también se incluyen indicadores (con sus correspondientes medios de verificación) y el público al que van dirigidas las acciones.

Tabla 2

Plan estratégico de comunicación de DITEC.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Objetivo general	Objetivos específicos	Ítem	Actividad	Público destinatario	Canales	Medio	Indicador	Medio de verificación
Fortalecer las capacidades comunicacionales de DITEC.	1. Establecer lineamientos de comunicación alineados con el mensaje institucional.	1	Elaborar un manual de identidad visual que defina criterios de uso de logotipo, tipografías y colores.	Autoridades de DITEC y encargado de comunicación.	Documento interno de gestión.	Manual de identidad visual institucional.	Manual de identidad visual finalizado y entregado.	Confirmación de recepción del manual.
		2	Realizar una instancia interna de presentación de los lineamientos de comunicación.	Autoridades de DITEC y encargado de comunicación.	Taller.	Presentación de lineamientos.	Asistencia al taller.	Encuesta de satisfacción y adopción de conocimientos.
		3	Realizar capacitación en comunicación al encargado de comunicación.	Encargado de comunicación.	Centro de capacitación.	Cursos, talleres, capacitaciones.	Participación en los cursos.	Certificado de participación/aprobación.
		4	Incorporar lenguaje claro, subtítulos en videos, texto alternativo en imágenes y diseño de alto contraste.	Comunidad de DITEC y público general.	Redes sociales, sitio web, canal de YouTube, WhatsApp, revista digital.	Publicaciones, videos, mensajes e historias.	Cantidad de contenidos con herramientas de accesibilidad aplicadas.	Publicaciones con herramientas de accesibilidad incorporadas.

	5	Diseñar una guía de selección de imágenes que priorice fotografías propias de la comunidad de DITEC y establezca criterios para el uso responsable de imágenes generadas con inteligencia artificial.	Autoridades de DITEC y encargado de comunicación.	Documento interno de gestión.	Guía de uso de imágenes.	Porcentaje de publicaciones con imágenes reales.	Revisión de imágenes utilizadas en los mensajes y publicaciones.
2. Definir estrategias que aumenten la visibilidad de la organización con sus públicos.	1	Consolidar una cuenta oficial por red social y cerrar los perfiles inactivos.	Autoridades de DITEC y encargado de comunicación.	Redes sociales.	Redes sociales.	Cantidad de cuentas activas por plataforma.	Revisión de cuentas en redes sociales.
	2	Ejecutar una campaña de difusión periódica para el programa de TV "Aquí y ahora con DITEC", que se transmite por YouTube.	Comunidad de DITEC, público general y socios potenciales.	Redes sociales.	Publicaciones en <i>feed</i> , <i>reels</i> , historias.	Cantidad de publicaciones para promocionar el programa.	Visualizaciones de los videos en YouTube.
	3	Diseñar campañas temáticas que visibilicen proyectos y resultados.	Comunidad de DITEC, público general, socios potenciales y otras organizaciones sociales.	Redes sociales y canal de YouTube.	Revista digital, testimonios, videos, publicaciones.	Alcance e interacciones.	Estadísticas de redes sociales.
	4	Generar espacios de participación en redes sociales (preguntas, encuestas, cajas de consulta).	Seguidores y público general.	Redes sociales.	Historias interactivas.	Nivel de participación.	Resultados de los formularios.

3. Plantear herramientas que permitan una gestión organizada y sostenible de la comunicación.	1	Elaborar un plan de contenidos digitales con un calendario de publicaciones alineado a la misión institucional.	Autoridades de DITEC y encargado de comunicación.	Documento interno de gestión.	Plan de contenidos y calendario de publicaciones.	Porcentaje de cumplimiento del plan de contenidos y del calendario.	Publicaciones asociadas al plan de contenidos.
	2	Reorganizar el sitio web.	Autoridades de DITEC y encargado de comunicación.	Sitio web oficial.	Sitio web oficial.	Implementación de cambios en el sitio web.	Comparativa de versión actual y versión modificada.
	3	Crear un repositorio histórico con todas las ediciones de la revista y programas de TV.	Autoridades de DITEC y encargado de comunicación.	Sitio web oficial.	Repositorio.	Cantidad de archivos históricos cargados.	Sección "Archivo" visible en la web.
	4	Optimizar el diseño y la redacción de la revista digital.	Autoridades de DITEC y encargado de comunicación.	Sitio web oficial.	Revista digital.	Nivel de optimización de la revista.	Comparativa de versión actual y versión optimizada.
	5	Elaborar plantillas gráficas estandarizadas para publicaciones en redes sociales.	Autoridades de DITEC y encargado de comunicación.	Canva u otras herramientas de diseño.	Plantillas editables.	Cantidad de plantillas disponibles para uso.	Contenidos de redes sociales con plantillas incorporadas.
	6	Mejorar títulos y descripciones en las publicaciones de YouTube.	Autoridades de DITEC y encargado de comunicación.	Canal de YouTube.	Videos publicados.	Porcentaje de videos intervenidos.	Videos con títulos y descripciones mejoradas.
	7	Ordenar las publicaciones de YouTube por tópicos.	Autoridades de DITEC y encargado de	Canal de YouTube.	Listas de reproducción.	Cantidad de listas de reproducción	Canal de YouTube organizado con listas de reproducción temáticas.

			comunicación.			creadas por tema.	
8	Crear una base de datos actualizada de públicos y aliados.	Autoridades de DITEC.	Documentos internos de gestión.	CRM.	Base consolidada y actualizada.	Documento digital actualizado.	
9	Crear una comunidad en WhatsApp para difundir información de interés y avisos.	Autoridades de DITEC.	WhatsApp.	Comunidad.	Comunidad creada.	Interacciones en la comunidad.	

Fuente: elaboración propia.

6. Cronograma

El cronograma de implementación del PEC para DITEC se organiza en torno a los objetivos específicos y sus principales acciones, distribuidas mensualmente, de acuerdo con una proyección semestral factible de ejecución. Se busca asegurar una implementación ordenada de las acciones, de acuerdo con los tiempos y recursos necesarios para su desarrollo.

Tabla 3

Cronograma de actividades del PEC.

CRONOGRAMA DE TRABAJO							
Actividad	Responsable	M1	M2	M3	M4	M5	M6
1. Establecer lineamientos de comunicación alineados con el mensaje institucional.							
1	Elaborar un manual de identidad visual que defina criterios de uso de logotipo, tipografías y colores.	Equipo universitario.					
2	Realizar una instancia interna de presentación de los lineamientos de comunicación.	Equipo universitario.					
3	Realizar capacitación en comunicación al encargado de comunicación.	Centro de capacitación.					
4	Incorporar lenguaje claro, subtítulos en videos, texto alternativo en imágenes y diseño de alto contraste.	Encargado de comunicación.					
5	Diseñar una guía de selección de imágenes que priorice fotografías propias de la comunidad de DITEC y establezca criterios para el uso responsable de imágenes generadas con inteligencia artificial.	Encargado de comunicación.					
2. Definir estrategias que aumenten la visibilidad de la organización con sus públicos.							
1	Consolidar una cuenta oficial por red social y cerrar los perfiles inactivos.	Encargado de comunicación.					
2	Ejecutar una campaña de difusión periódica para el programa de TV "Aquí y ahora con DITEC", que se transmite por YouTube.	Encargado de comunicación.					
3	Diseñar campañas temáticas que visibilicen proyectos y resultados.	Agencia de comunicación.					

4	Generar espacios de participación en redes sociales (preguntas, encuestas, cajas de consulta).	Encargado de comunicación.							
3. Plantear herramientas que permitan una gestión organizada y sostenible de la comunicación.									
1	Elaborar un plan de contenidos digitales con un calendario de publicaciones alineado a la misión institucional.	Equipo universitario.							
2	Reorganizar el sitio web.	Agencia de comunicación.							
3	Crear un repositorio histórico con todas las ediciones de la revista y programas de TV.	Agencia de comunicación.							
4	Optimizar el diseño y la redacción de la revista digital.	Agencia de comunicación.							
5	Elaborar plantillas gráficas estandarizadas para publicaciones en redes sociales.	Agencia de comunicación.							
6	Mejorar títulos y descripciones en las publicaciones de YouTube.	Encargado de comunicación.							
7	Ordenar las publicaciones de YouTube por tópicos.	Encargado de comunicación.							
8	Crear una base de datos actualizada de públicos y aliados.	Presidenta de DITEC.							
9	Crear una comunidad en WhatsApp para difundir información de interés y avisos.	Presidenta de DITEC.							

Fuente: elaboración propia.

7. Presupuesto

En este punto se presenta el presupuesto estimado para las distintas actividades del PEC. Es importante destacar que se incluyeron aquellas que sí suponen una inversión para la organización. Se decidió dejar por fuera del presupuesto aquellas acciones llevadas a cabo por el equipo universitario, ya que estas no generan ningún costo adicional por estar situadas dentro del trabajo final de grado. Por lo tanto, el presupuesto elaborado se enfoca específicamente en los recursos externos necesarios para implementar el plan estratégico de comunicación.

Por otra parte, se estableció el valor hora estimado para el encargado de comunicación en 500 pesos uruguayos. Asimismo, las actividades asignadas a la agencia de comunicación no cuentan con una estimación horaria, dado que se contempla la entrega de productos finales.

Por último, cabe aclarar que el presente presupuesto podrá variar en caso de establecerse alianzas estratégicas con creadores de contenido, medios de comunicación, instituciones educativas u otras organizaciones sociales.

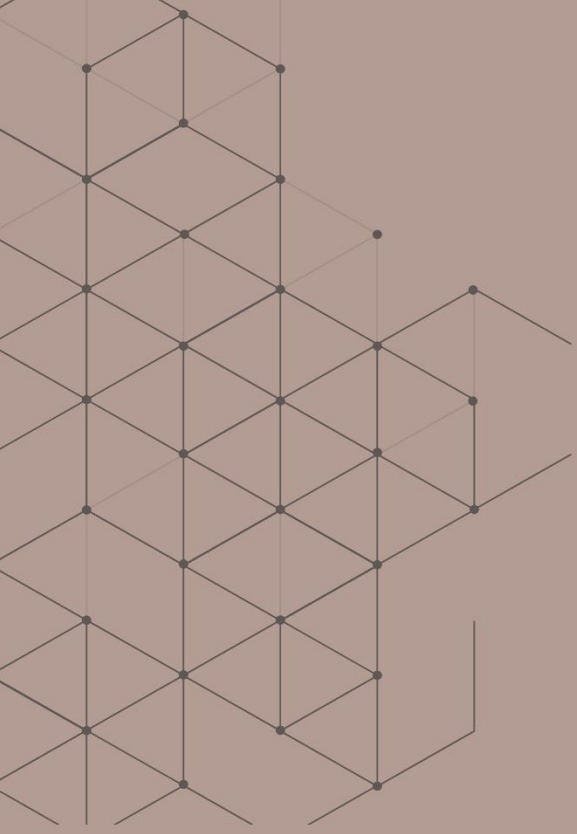
Tabla 4

Presupuesto del PEC.

Presupuesto estimado – PEC DITEC (6 meses)			
Actividad	Responsable	Horas estimadas (6 meses)	Costo estimado total (UYU)
Incorporar lenguaje claro, subtítulos en videos, texto alternativo en imágenes y diseño de alto contraste.	Encargado de comunicación.	12	6.000
Diseñar una guía de selección de imágenes que priorice fotografías propias de la comunidad de DITEC y establezca criterios para el uso responsable de imágenes generadas con inteligencia artificial.	Encargado de comunicación.	10	5.000
Consolidar una cuenta oficial por red social y cerrar los perfiles inactivos.	Encargado de comunicación.	4	2.000
Ejecutar una campaña de difusión periódica para el programa de TV "Aquí y ahora con DITEC", que se transmite por YouTube.	Encargado de comunicación.	30	15.000
Generar espacios de participación en redes sociales (preguntas, encuestas, cajas de consulta).	Encargado de comunicación.	10	5.000
Mejorar títulos y descripciones en las publicaciones de YouTube.	Encargado de comunicación.	8	4.000
Ordenar las publicaciones de YouTube por tópicos.	Encargado de comunicación.	10	5.000
Crear una base de datos actualizada de públicos y aliados.	Presidenta de DITEC.	-	0
Crear una comunidad en WhatsApp para difundir información de interés y avisos.	Presidenta de DITEC.	-	0
Realizar capacitación en comunicación al encargado de comunicación.	Centro de capacitación.	-	15.000
Diseñar campañas temáticas que visibilicen proyectos y resultados.	Agencia de comunicación.	-	18.000

Reorganizar el sitio web.	Agencia de comunicación.	-	20.000
Crear un repositorio histórico con todas las ediciones de la revista y programas de TV.	Agencia de comunicación.	-	5.000
Optimizar el diseño y la redacción de la revista digital.	Agencia de comunicación.	-	15.000
Elaborar plantillas gráficas estandarizadas para publicaciones en redes sociales.	Agencia de comunicación.	-	7.500
Resumen del presupuesto		Trabajo interno	31.000
		Trabajo externo	80.500
		Imprevistos 5%	5.575
		Costo total	117.075

Fuente: elaboración propia.



CAPÍTULO OCHO

Acciones implementadas

Capítulo 8. Acciones implementadas

Como parte del proceso de mejora de la gestión de la comunicación de DITEC, se desarrollaron y ejecutaron diversas acciones alineadas con los hallazgos y recomendaciones del diagnóstico, los aportes académicos y los objetivos del presente trabajo. A continuación, se describen algunas de las intervenciones llevadas a cabo, así como sus fundamentos, características y productos comunicacionales resultantes.

1. Entregables de comunicación

1.1. Manual de identidad visual

El manual de identidad visual constituye una herramienta orientada a sistematizar y regular el uso de los elementos visuales que conforman la imagen organizacional. Funciona como un instrumento normativo que permite garantizar coherencia en la comunicación, en tanto establece pautas para la aplicación de la identidad en distintos soportes. Como señala Costa (1987), el manual cumple la función de “asegurar la correcta utilización de los signos de identidad en todos los soportes de comunicación” (p. 125), contribuyendo así al fortalecimiento de la identidad y el posicionamiento institucional. En esta línea, Villafañe (1999) sostiene que “la identidad visual es la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización” (p. 67).

Asimismo, el manual contempla aspectos fundamentales como el uso correcto del isologotipo, sus distintas versiones y áreas de resguardo, la definición de una paleta cromática representativa y la tipografía institucional, entendidos como componentes esenciales del sistema de identidad visual. Al respecto, Chaves (2003) define la identidad como un “conjunto de signos que permiten reconocer a una institución” (p. 15), lo que fundamenta la necesidad de su regulación. Finalmente, el establecimiento de criterios de aplicación en diversos medios y soportes permite adaptar la identidad visual a diferentes contextos sin perder coherencia ni legibilidad, reforzando su eficacia comunicacional.

De igual forma, el manual contribuye a la accesibilidad y la inclusión, valores centrales para DITEC. En este marco, la selección de tipografías como Arial y Calibri responde a criterios de legibilidad, en tanto las fuentes de estilo *sans serif* facilitan la lectura y favorecen la comprensión de los materiales comunicacionales (Gómez et al., 2025). De este modo, la identidad visual trasciende su dimensión estética para constituirse también como un recurso funcional y alineado con la misión institucional.

En conjunto, el manual se presenta como una guía práctica que facilita la producción de materiales coherentes con la identidad de DITEC y promueve una comunicación visual unificada en todos sus canales. Finalmente, fortalece la sostenibilidad comunicacional de la organización al constituirse como un recurso de consulta permanente, que trasciende la improvisación y la memoria individual, y puede ser utilizado en el largo plazo.¹

1.2. Plan de contenidos digitales

La planificación de contenidos constituye una instancia central dentro de la estrategia de comunicación digital. En este sentido, el plan de contenidos se materializa frecuentemente en una grilla o cronograma que ordena las publicaciones según días, horarios y temáticas previamente establecidas, facilitando la coherencia y continuidad de la comunicación (González Frígoli et al., 2016).

En este marco, el plan diseñado para DITEC se presenta como una herramienta de planificación estratégica orientada a optimizar la gestión de la comunicación en redes sociales, específicamente en Instagram y Facebook. Además, permite optimizar la gestión del tiempo y los recursos, y alinear los contenidos con los intereses de los públicos y los objetivos institucionales.

Mediante una estructura semanal, el calendario propone una combinación de distintos tipos de contenido (informativos, difusión de actividades, promoción de derechos, entre

¹ Ver el manual de identidad visual en el Anexo 3.

otros) con el fin de generar un *feed* coherente, atractivo y relevante para sus públicos. Asimismo, el plan prioriza la calidad por sobre la cantidad de publicaciones y promueve una comunicación clara, accesible y sostenida, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad y al posicionamiento de la organización en sus canales digitales.

De este modo, en el caso de DITEC, el diseño de un plan de contenidos se presenta como una estrategia clave para revertir la inactividad en redes sociales y fortalecer el vínculo con su audiencia.²

2. Taller de presentación de los lineamientos de comunicación

En el marco de la propuesta para fortalecer la gestión de la comunicación, se diseñó un taller de lineamientos dirigido a los integrantes de DITEC. Esta instancia tuvo como objetivo brindar herramientas conceptuales y prácticas que orienten la generación de contenidos, así como promover la apropiación de los productos elaborados durante el proceso de intervención.

El taller se desarrolló de manera virtual, atendiendo las necesidades de los integrantes de la organización, y tuvo una duración de dos horas.³ Se estructuró en torno a distintos ejes temáticos. En primer lugar, se abordó la importancia de la comunicación en la organización, con énfasis en la necesidad de construir mensajes coherentes con su identidad, sus valores y sus públicos.

En segundo lugar, se trabajaron aspectos específicos de la comunicación, con el objetivo de establecer pautas comunes para favorecer la coherencia en los distintos canales utilizados por la organización.

Luego, se presentó el plan estratégico de comunicación y se compartieron los productos elaborados: el manual de identidad visual y el plan de contenidos digitales. En relación con el manual, se expusieron sus principales componentes y su potencial como

² Ver plan de contenidos digitales en el Anexo 3.

³ Ver fotos del taller en el Anexo 5.

herramienta de consulta para orientar las acciones de comunicación. Por su parte, el plan de contenidos se presentó como un instrumento de planificación que organiza la frecuencia y tipología de las publicaciones para facilitar la gestión sostenida de las redes sociales.

Finalmente, se generó un espacio participativo con el propósito de validar los materiales presentados y fortalecer su apropiación. De este modo, el taller no solo se constituyó como una instancia de presentación, sino también como un espacio de intercambio y construcción colectiva en torno a la comunicación institucional.

2.1. Encuesta de satisfacción y adopción de conocimiento

Luego de la presentación de los productos, se llevó a cabo una evaluación orientada a relevar el nivel de satisfacción, comprensión y apropiación de los conocimientos por parte de los integrantes de DITEC. La encuesta se elaboró con el objetivo de obtener información integral sobre su percepción respecto a las herramientas presentadas, el taller realizado y el proceso de trabajo en general.

El alcance de la muestra abarcó a los integrantes más relevantes de la organización, que son quienes participaron del taller, un total de cuatro personas.

Se elaboraron preguntas de respuesta cerrada con una calificación en escala numérica del 1 al 5, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Con las preguntas se buscó comprender la aplicabilidad de los productos y el nivel de aceptación de los lineamientos propuestos.

A partir de los datos relevados, se observa una valoración positiva de los productos comunicacionales y del proceso de implementación en su conjunto. En términos generales, las respuestas se concentran mayoritariamente en los valores más altos de la escala (4 y 5), lo que indica un elevado nivel de acuerdo con las afirmaciones planteadas.

En relación con el manual de identidad visual, los resultados evidencian una percepción favorable respecto a su claridad, coherencia y utilidad. La mayoría de los participantes considera que el manual es fácil de comprender y que sus lineamientos se ajustan a la identidad de DITEC, lo cual sugiere que el producto logra traducir adecuadamente los valores institucionales en criterios visuales concretos. Asimismo, se destaca la valoración positiva en cuanto a su potencial para mejorar la comunicación institucional, lo que refuerza su pertinencia como herramienta estratégica.

Por su parte, el plan de contenidos también presenta una alta aceptación. Los encuestados señalan que facilita tanto la producción de piezas comunicacionales como la planificación de las redes sociales, destacando la claridad del calendario y la relevancia de los tipos de contenido propuestos. Además, la frecuencia de publicación sugerida es percibida como adecuada, lo que indica que el plan fue correctamente ajustado a las capacidades reales de la organización, un aspecto clave para su sostenibilidad.

En cuanto a la aplicabilidad y adopción de conocimientos, si bien la mayoría de los participantes manifiesta sentirse capaz de utilizar el manual y de implementar el plan de contenidos, se registran algunas valoraciones más bajas en estos ítems en comparación con el resto.

Respecto a la evaluación del taller y del proceso de implementación, los participantes consideran que los materiales presentados fueron claros, pertinentes y de calidad, y valoran positivamente la modalidad del taller. Asimismo, se destaca una tendencia favorable a recomendar el uso de las herramientas y a aplicar los lineamientos en futuras comunicaciones.

Finalmente, la evaluación del desempeño del equipo universitario también resulta positiva, destacándose el cumplimiento de expectativas y la claridad en la transmisión de los contenidos. En conjunto, estos resultados permiten afirmar que las acciones implementadas fueron bien recibidas.



CAPÍTULO NUEVE

Conclusiones

Capítulo 9. Conclusiones

El caso de DITEC permite afirmar que las problemáticas identificadas no constituyen meras dificultades operativas o técnicas, sino la manifestación de limitaciones estructurales vinculadas al desarrollo de sus capacidades organizacionales y organizativas. El bajo grado de planificación estratégica de la comunicación evidencia que esta se concibe como una herramienta subordinada a las necesidades cotidianas, en lugar de constituirse como una función estratégica capaz de orientar y sostener el proyecto institucional.

Estos aspectos limitan la capacidad de la organización para reforzar y compartir su identidad institucional, fortalecer vínculos con sus públicos, visibilizar su accionar y posicionar a la organización en la defensa de los derechos humanos, que es lo que define su razón de ser. Se configura así una tensión entre los objetivos sociales que DITEC sostiene y las capacidades efectivamente desarrolladas para comunicarlos y proyectarlos en el tiempo.

En este sentido, la sostenibilidad no se ve comprometida únicamente por la disponibilidad de recursos (identificada por la organización como el principal problema), sino también por su estructura debilitada, que impacta en sus procesos organizativos y comunicacionales.

No obstante, el caso también permite identificar potencialidades relevantes. La trayectoria institucional, el compromiso de sus integrantes en torno a la defensa de derechos y la existencia de espacios de comunicación propios constituyen una base significativa para el fortalecimiento organizacional. Sin embargo, estas fortalezas pierden fuerza si no se desarrollan capacidades como la recursividad, la reflexividad y el aprendizaje. La sostenibilidad institucional exige transformar estos recursos en capacidades duraderas, lo que implica necesariamente avanzar en la profesionalización de la comunicación, la distribución de responsabilidades y la consolidación de mecanismos estables de gestión.

En este sentido, la elaboración de un PEC se constituye como una herramienta clave para ordenar y orientar la acción comunicacional de la organización. Más que un producto puntual, el PEC representa un marco de trabajo que permite definir objetivos, priorizar acciones, segmentar públicos, establecer criterios de intervención y dar continuidad a las iniciativas en el tiempo. Su implementación no solo contribuirá a mejorar la eficacia de la comunicación, sino que también favorecerá el desarrollo de capacidades al introducir lógicas de planificación, coordinación y evaluación.

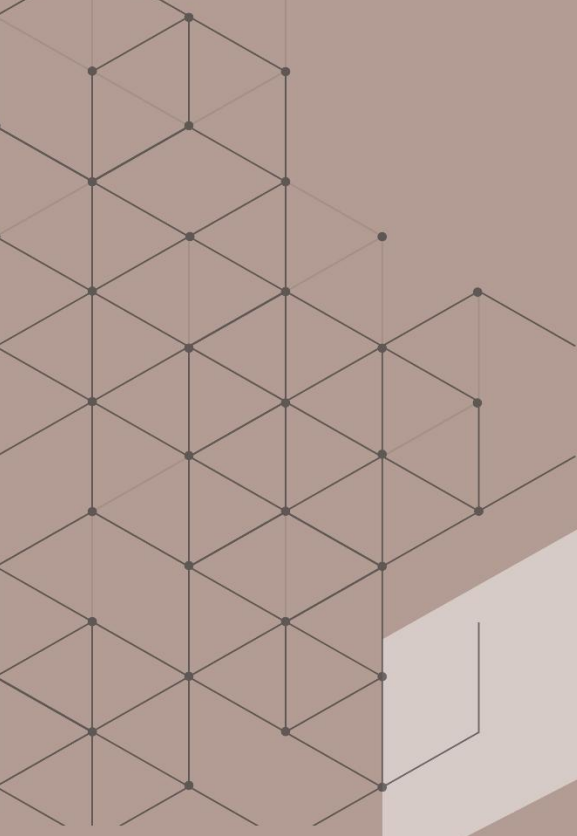
Asimismo, el caso de DITEC ofrece aprendizajes que trascienden a la propia organización y resultan pertinentes para otras OSC. En primer lugar, pone en evidencia que el fortalecimiento de la gestión de la comunicación no puede reducirse a la adquisición de herramientas técnicas, sino que requiere el desarrollo de una perspectiva estratégica que la integre a los procesos organizativos. En segundo lugar, demuestra que la sostenibilidad institucional está estrechamente ligada a la capacidad de aprendizaje y adaptación organizacional.

Finalmente, el caso invita a formular una pregunta ineludible: ¿cuál es hoy el lugar efectivo de DITEC y quiénes dependen de su accionar? Interrogar su aporte concreto no implica cuestionar su legitimidad, sino reconocer que su continuidad tiene efectos reales sobre los derechos y las poblaciones con las que trabaja. En este sentido, el fortalecimiento de sus capacidades no constituye únicamente un desafío interno, sino una condición necesaria para sostener su relevancia social.

Por otro lado, resulta pertinente, como línea de investigación futura, analizar de qué manera el Estado, a través de políticas públicas, puede contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, para promover el desarrollo de capacidades organizacionales y organizativas que favorezcan una gestión más eficiente y su sostenibilidad.

En definitiva, la sostenibilidad de DITEC dependerá de su apertura y habilidad para abandonar una lógica reactiva, centralizada y fragmentada, y avanzar hacia un modelo basado en la planificación estratégica, la reflexividad y el aprendizaje organizacional.

Solo mediante este proceso podrá consolidarse como un actor capaz de sostener, comunicar y proyectar su misión en el tiempo.



10

CAPÍTULO DIEZ

Reflexiones personales

Capítulo 10. Reflexiones personales

Victoria Burgueño

La elaboración de este trabajo final de grado representó el cierre de una etapa significativa en mi formación académica y constituyó una instancia de síntesis de los aprendizajes adquiridos a lo largo de la carrera. Más allá de su carácter académico, este proceso implicó un aprendizaje integral sobre el campo de la comunicación organizacional.

Uno de los principales aprendizajes de esta experiencia fue comprender la importancia de aproximarse a las organizaciones desde una mirada situada y empática, que contemple sus realidades, limitaciones, recursos y formas particulares de funcionamiento. El vínculo sostenido con DITEC a lo largo de los distintos encuentros permitió conocer con mayor profundidad su contexto, sus desafíos y la manera en que sus integrantes sostienen su labor, lo que resultó fundamental para construir una propuesta ajustada a sus necesidades reales. En este sentido, el proceso reafirmó la importancia de no limitar el análisis organizacional a una mirada externa o exclusivamente técnica, sino de comprender a la organización desde su propia lógica y su contexto.

Asimismo, esta experiencia permitió reafirmar que la comunicación no se limita a la difusión de mensajes o a la gestión de canales, sino que puede constituirse como un actor de cambio capaz de fortalecer procesos, ordenar dinámicas de trabajo, promover la participación y contribuir al desarrollo de capacidades organizacionales.

Por otra parte, el trabajo en equipo también constituyó una dimensión central del proceso, ya que implicó aprender a construir colectivamente, articular diferentes perspectivas y tomar decisiones de manera colaborativa. Esta experiencia no solo fortaleció mis conocimientos, sino también mi mirada sobre el rol profesional de la comunicación en el trabajo con organizaciones sociales.

Cecilia Mora

En 2020 tomé la decisión de inscribirme en la Facultad de Información y Comunicación para cursar la Licenciatura en Comunicación. Esta elección surgió al observar el impacto que tiene la comunicación en las organizaciones y su potencial para generar cambios positivos, tanto en las empresas como en las personas.

El proceso de elaboración de este trabajo final de grado reafirmó esa convicción y me permitió profundizar en la importancia de adoptar una mirada integral de la organización. Comprenderla en su totalidad, más allá de problemáticas puntuales, resulta fundamental para identificar sus fortalezas y puntos de dolor, y para diseñar estrategias de comunicación que contribuyan efectivamente al logro de sus objetivos.

En este sentido, el trabajo realizado me permitió confirmar que la comunicación no puede pensarse únicamente como una herramienta operativa, sino como una dimensión estratégica que atraviesa y configura los procesos organizacionales, incidiendo directamente en el desarrollo de capacidades y en la sostenibilidad institucional.

A su vez, esta experiencia puso en valor la importancia del trabajo en equipo, la complementariedad de saberes, la paciencia y la perseverancia como condiciones necesarias para avanzar y sortear las dificultades que fueron surgiendo a lo largo del proceso.

Este recorrido se vincula, además, con una inquietud personal por el aprendizaje continuo y la búsqueda de nuevas formas de hacer, sobre todo en un mundo tan dinámico y cambiante. Por lo tanto, no solo representó un cierre académico, sino también una instancia de crecimiento personal y profesional que reafirma mi compromiso de seguir formándome y de aportar, desde la comunicación, al desarrollo de organizaciones más conscientes, sostenibles y centradas en las personas.

¡Estoy muy feliz de haber elegido esta carrera!

Melissa Vidal

Este trabajo representa para mí el cierre de un largo recorrido, atravesado por momentos de duda y diferentes transiciones, pero también por la certeza de estar construyendo mi propio camino. Ese ir y venir fue parte fundamental del proceso, tanto en lo académico como en lo personal.

A lo largo de la formación fui definiendo qué lugar quería ocupar y qué tipo de profesional quería ser en el ámbito de la comunicación. En ese camino, la orientación en Comunicación Organizacional tuvo un rol muy importante, no solo por los contenidos de las unidades curriculares, sino también por los intercambios, los trabajos en grupo y las discusiones en clase. Pero, sobre todo, por los vínculos. Mis compañeras fueron un sostén y un motor fundamental durante este trayecto. Compartir las dificultades, los tiempos, el cansancio y también los logros hizo que la experiencia fuera mucho más llevadera y significativa.

Asimismo, la experiencia con DITEC permitió aplicar lo aprendido en un contexto real, enfrentando desafíos concretos y comprendiendo la complejidad de los procesos organizacionales más allá de lo teórico. Esto implicó adaptarse a los tiempos y recursos disponibles, tomar decisiones en función de cada situación y ajustar las propuestas de manera constante.

El trabajo en equipo también fue central como espacio de construcción colectiva. Implicó respetar otras miradas, negociar ideas, así como sostener posturas, y permitió comprender la importancia de construir con otros desde el respeto a las diferencias.

Este recorrido me permitió consolidar aprendizajes e integrar herramientas que hoy orientan mi forma de entender y ejercer la comunicación, marcando el cierre de una etapa y el inicio de nuevos desafíos profesionales.

Lucía Viña

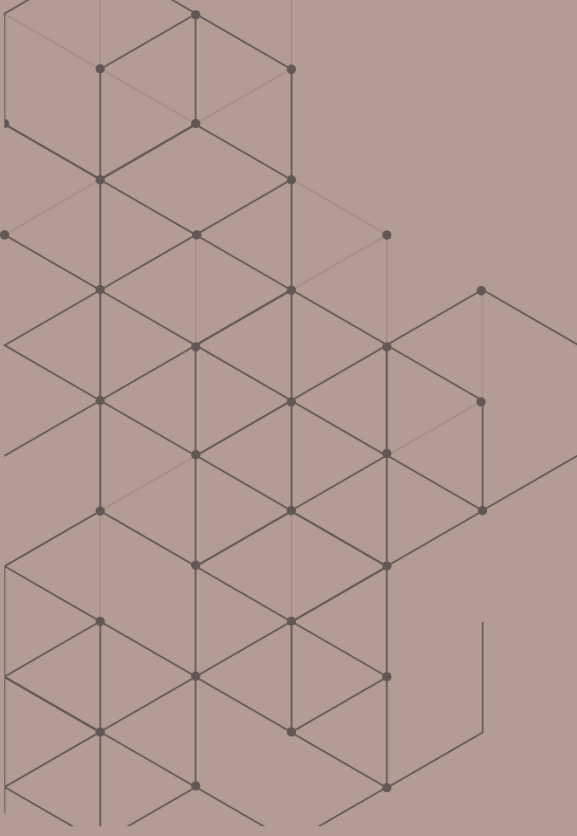
Este trabajo no solo significa el cierre de una etapa como estudiante de la Licenciatura en Comunicación, sino también la culminación de un proceso donde pude incorporar herramientas tanto profesionales como personales.

Considero que la realización del Seminario como práctica preprofesional fue una buena oportunidad para volcar los conocimientos teóricos aprendidos durante la carrera y poder trabajar en un contexto real con una organización. Este tipo de experiencias fuera del aula permiten comprender en mayor profundidad la realidad comunicacional, permite trabajar en contextos reales donde la teoría y la práctica se complementan y donde se aprende del y con el otro.

Asimismo, también significó un desafío interesante el trabajo con DITEC, por tratarse de una organización chica y con las características que tiene. Considero además que el trabajo resultó muy interesante y pude aprender sobre las organizaciones de la sociedad civil, en especial sobre aquellas que tienen un esfuerzo diario de subsistencia y trabajo cotidiano por la/s causa/s que defiende/n.

Por otro lado, el hecho de que el trabajo sea en equipo significó una experiencia muy satisfactoria. Entiendo que más allá del trabajo colectivo, se trata del aprendizaje y experiencia compartido y de la adopción de saberes en conjunto. Supone un desafío en el entendido que siempre existen diferencias (como en todo grupo humano), pero en esas diferencias es donde se aprende y se logran acuerdos.

Para mí, este proceso significa el cierre de una etapa y el comienzo de otra nueva, con más herramientas profesionales y humanas. También significa el concluir que la comunicación tiene importancia desde un punto de vista integral y que atraviesa y repercute en toda la vida organizacional.



Referencias bibliográficas

Referencias bibliográficas

Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Ediciones Universitarias de Valparaíso.

Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC.

Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Universidad de la República.

Calandria, A. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.

Chaves, N. (2003). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Editorial Felipe Gili.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.

Costa, J. (1987). *Imagen global*. Ediciones CEAC.

De Geus, A. (1997). *La empresa viviente*. Granica.

Discapacitados Independientes, Tercera Edad y otros de la Comunidad. (s. f.). *Historia*. <https://ditecuruguay.org/historia-de-ditec/>

Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto*. Granica.

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

Gómez, A., López Montiel, T. J., Grosso, S., Fernández, M. E., Livieres, N., Toledo, G., Gaviglio, A., Garay Angulo, O., Guisen, M. A. y Gutiérrez Rodríguez, V. H. (2025). *Manual de accesibilidad digital. Del compromiso al cumplimiento*. CLACSO.

González Frígoli, M., Poiré, M. J. Y Módena, L. (2016). *Gestión de la comunicación digital. Miradas, procesos y desafíos*. Ediciones de Periodismo y Comunicación, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata.

Inacio, M., Marzaroli, P. y Urrutia, A. (2023). *La comunicación como desafío para el desarrollo de la Dimensión Patrimonial y Turística del PTIC* [Trabajo final de grado, Facultad de Información y Comunicación, Universidad de la República]. Colibrí.

Mora y Araujo, M. (2001). Construir el camino. En M. Mora y Araujo, M. Gómez del Río, M. Lomé, G. Caro y P. Fernández, *La comunicación es servicio*. Editorial Granica.

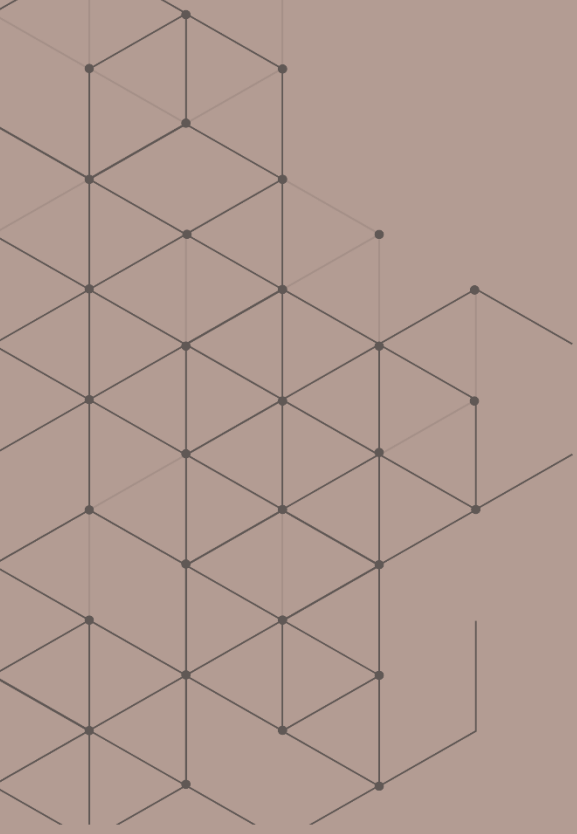
Rivero, G., Sabatín, F. y Silvera, V. (2024). *Cippus: los desafíos de la comunicación como aporte a la gestión organizacional* [Trabajo final de grado, Facultad de Información y Comunicación, Universidad de la República]. Colibrí.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

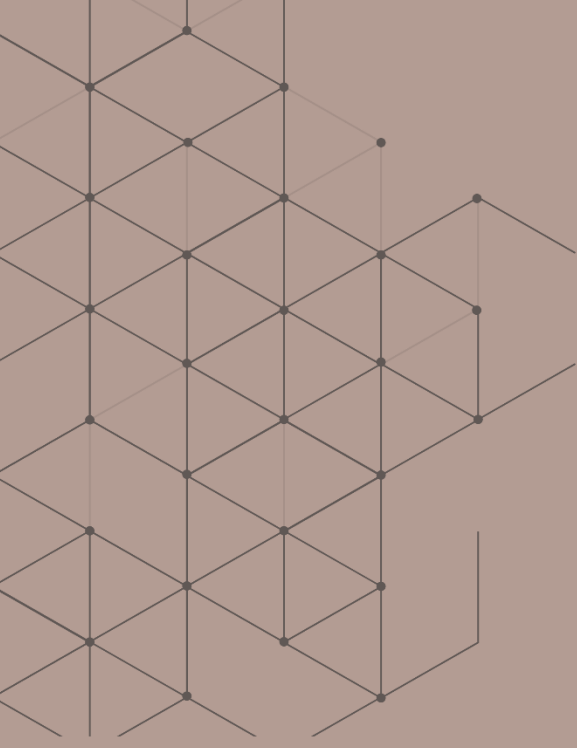
Roitter, M. (2004). El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil. En D. Mato (Coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización* (pp. 17-32). FACES, Universidad Central de Venezuela.

Schvarstein, L. (2025). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. CEI Ediciones.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.



Anexos



Anexo I - Diagnóstico de comunicación organizacional

Anexo 1. Diagnóstico de comunicación organizacional

Seminario Taller Comunicación Organizacional 2025

Diagnóstico de comunicación organizacional

DITEC



Integrantes:

Victoria Burgueño 5.346.396-6

Cecilia Mora 5.148.345-3

Melissa Vidal 5.089.205-1

Lucía Viña 4.923.021-4

Tutores: Mag. Daniel Ottado - Lic. Denise Vigo

Índice

1. Introducción	3
1.1. Presentación de la organización	3
1.2. Misión, visión y objetivos	4
1.3. Estructura	5
1.4. Vínculo con otras organizaciones	6
1.5. Mapa de públicos	7
1.6. Gestión de la comunicación	8
2. Definición de problemas	10
2.1. Problemas percibidos por la organización	10
2.2. Problemas detectados por el equipo universitario	10
2.3. Problemas acordados entre el equipo universitario y la organización	11
2.4. Árbol de problemas	11
3. Pregunta de investigación	14
3.1. Pregunta principal	14
3.2. Preguntas complementarias	14
4. Objetivos	15
4.1. Objetivo general	15
4.2. Objetivos específicos	15
5. Marco conceptual	16
5.1. Una aproximación a las organizaciones de la sociedad civil	16
5.2. Identidad: el ADN institucional	16
5.3. Cultura organizacional: cómo se hacen las cosas	17
5.4. Misión, visión y objetivos	18
5.5. Públicos: actores clave para la organización	20
5.6. Comunicación interna y externa	21

5.7. Flujos y canales de comunicación-----	22
5.8. Comunicación y planificación estratégica -----	23
5.9. Comunicación digital -----	25
5.10. Accesibilidad digital-----	26
6. Antecedentes -----	28
7. Metodología -----	32
7.1. Categorías de análisis y dimensiones-----	33
7.2. Técnicas de investigación -----	33
8. Análisis -----	35
9. Conclusiones -----	55
10. Recomendaciones -----	57
11. Cronograma de trabajo -----	60
12. Referencias bibliográficas-----	61
13. Anexos -----	64

1. Introducción

1.1. Presentación de la organización

La organización Discapacitados Independientes, Tercera Edad y otros de la Comunidad (DITEC) es una asociación civil de primer grado integrada por personas en situación de discapacidad, adultos mayores, personas con enfermedades poco frecuentes (EPOF), así como sus familiares, y comunidad en general. Cabe destacar que fue creada y actualmente está dirigida por personas en situación de discapacidad.

DITEC nació en 2002, aunque fue en 2006 cuando adquirió personería jurídica. Desde sus inicios buscaba generar espacios en los cuales incluir a todas aquellas personas que, por su condición, ya sea transitoria o permanente, no se sentían parte o representadas por otras organizaciones.

La dirección fiscal de la organización de la sociedad civil (en adelante, OSC) está constituida desde sus inicios en el domicilio de dos de sus fundadores, un matrimonio que, junto a otras personas, crearon DITEC. Sin embargo, en 2013 se trasladaron a una sede ubicada en el centro de Montevideo, en la cual estuvieron durante aproximadamente tres años. A raíz de cuestiones económicas y de mantenimiento del edificio, decidieron finalizar el contrato de arrendamiento en dicho lugar y volver a instalarse en el domicilio fiscal en la zona del barrio Goes.

Las primeras actividades que llevaron a cabo fueron talleres con diferentes temáticas, desde artesanías hasta derechos humanos, así como la protección y defensa de los derechos de las personas en situación de discapacidad. Su objetivo era dotar de herramientas a las personas para insertarse en el mercado laboral y tener pleno conocimiento de las leyes que los amparan. Los productos que creaban en los talleres de arte los exponían en la feria Montevideo Integra (actualmente denominada Montevideo Sin Barreras), en el atrio de la Intendencia de Montevideo, con el fin de presentar el trabajo realizado por los participantes de la OSC y recaudar fondos que permitieran dar continuidad a los talleres.

En 2007 y 2008 brindaron a sus socios instancias de formación gratuitas en informática y preparación para concursos públicos para personas con discapacidad, a través de un convenio firmado con la Secretaría de Discapacidad de la Intendencia de Montevideo y con apoyo de una parroquia de la zona.

Durante varios años realizaron excursiones de turismo interno en las que compartían actividades de recreación e integración para fortalecer los lazos dentro de la organización y promover el desarrollo.

En 2013 lanzaron *El observatorio uruguayo de DITEC*, una revista digital creada para difundir las actividades de la organización y brindar información sobre discapacidad, tercera edad y enfermedades poco frecuentes, además de racismo, xenofobia y discriminación. Años más tarde, crearon un programa de televisión al que denominaron “Aquí y ahora con DITEC”, el cual funciona hasta el día de hoy y se emite a través del canal 23 de la ciudad de Florida (departamento de Florida, Uruguay), para “educar, informar, concientizar y sensibilizar” (DITEC, s. f.-b, párr. 7) sobre discapacidad. Este programa se transmite también por el canal de YouTube de la organización.

En 2018 participaron de la comisión honoraria del proyecto de ley n.º 19.691, que regula el ingreso de personas en situación de discapacidad en el ámbito laboral privado. Asimismo, también fueron parte de la Comisión Honoraria contra el Racismo, la Xenofobia y toda otra forma de Discriminación (CHRXD) creada por la ley n.º 17.817 cuyo objetivo es “proponer políticas nacionales y medidas concretas para prevenir toda forma de discriminación” (DITEC, s. f.-a, párr. 1).

En cuanto a su identidad visual, y tal como se muestra en la portada de este diagnóstico, DITEC cuenta con un logotipo colorido compuesto por una flor de cinco pétalos en tonos verde, azul, violeta, fucsia y amarillo, con el nombre de la organización en el centro en letras multicolores.

1.2. Misión, visión y objetivos

En su sitio web detallan que su misión es la siguiente:

Somos una ONG creada y dirigida por: personas con Discapacidad, personas mayores, personas y familiares con EPOF (Enfermedades poco frecuentes). Y TODO bajo el paraguas de los Derechos Humanos (Decimos: No al racismo. No a la xenofobia. No a la discriminación).

Asociación civil sin fines de lucro ubicada en la República Oriental del Uruguay que actúa a nivel nacional, regional e internacional, para promover un cambio social sostenible.

Coordina acciones para fortalecer el movimiento asociativo y representar a las personas con Enfermedades poco frecuentes, creando espacios de colaboración conjunta y permanente para compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas:

- sanitaria
- además de la inserción social, educativa y laboral. (DITEC, s. f.-c, párrs. 1-3)

Por otra parte, su visión es “ser referente como asociación que integra y potencia a personas en situación de discapacidad, personas mayores, las personas oncológicas y las asociaciones de familiares y pacientes con EPOF” (DITEC, s. f.-c, párr. 4). Desde sus inicios DITEC apuesta a la igualdad, reclama equidad para todos los colectivos y proclama “que nadie se quede atrás” (DITEC, s. f.-c, párrs. 4-5).

Por último, también detallan como sus principales objetivos “crear conciencia dentro de la sociedad, del valor que tienen las personas, promoviendo la inclusión y ser una asociación referente a nivel nacional, regional e internacional” (DITEC, s. f.-c, párrs. 6-7).

1.3. Estructura

Según su estatuto, la organización se integra por tres comisiones: comisión directiva (conformada por presidente, secretario y tesorero, tres vocales y tres suplentes), fiscal (conformada por tres titulares y tres suplentes) y electoral (constituida por tres titulares).

El órgano soberano es la Asamblea General, que se reúne de forma anual cada 27 de diciembre y participan todos los integrantes de la organización: sus directivos y sus socios. Cada tres años se eligen los integrantes de las comisiones directiva y fiscal dentro de los treinta días siguientes a la realización de la asamblea. La comisión electoral queda excluida ya que se conforma solamente para las instancias de elección. El voto es secreto; se generan dos listas (una para cada comisión), allí se indica el candidato a la presidencia de cada una, y se registran ante la comisión electoral al menos ocho días antes de la fecha de la elección.

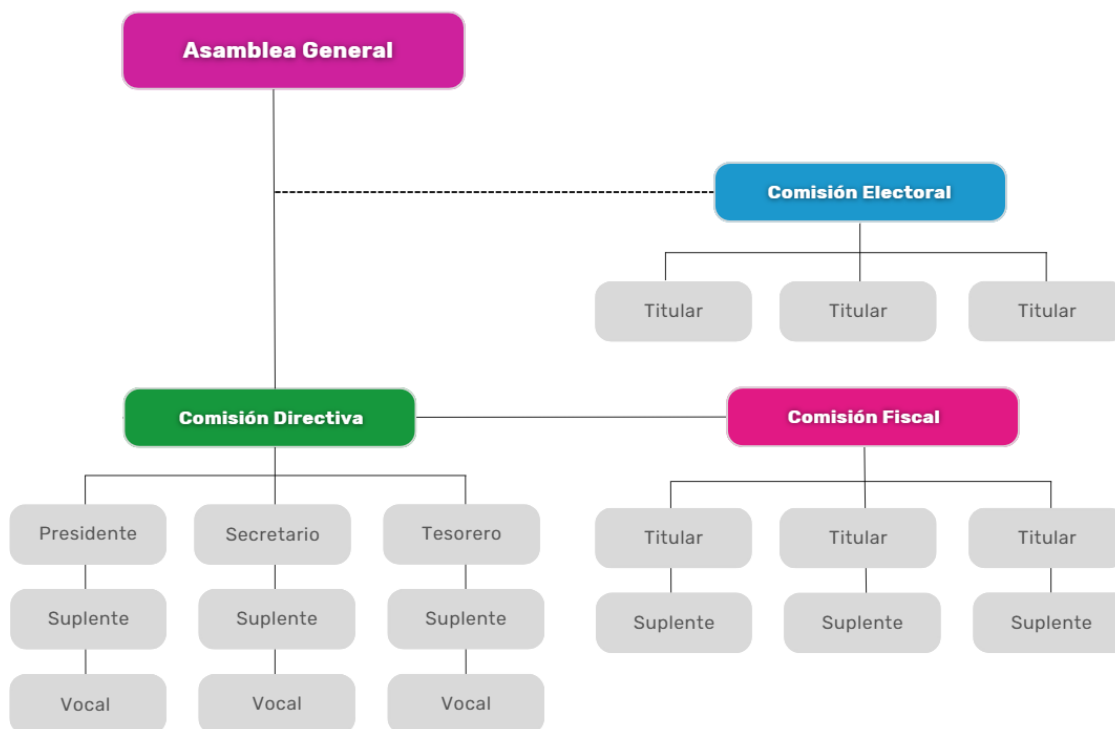
La Asamblea General se reúne en calidad de ordinaria o extraordinaria, según corresponda. La Asamblea General ordinaria es aquella que se realiza anualmente cada 27 de diciembre y se tratan los temas del orden del día, la memoria anual y el balance que debe presentar la comisión directiva. La Asamblea General extraordinaria se puede reunir en cualquier momento por decisión de la comisión directiva o a solicitud de la comisión fiscal, electoral y/o el 10% de los socios.

En la actualidad, los socios se conforman principalmente por personas mayores (el de mayor edad tiene 88 años). Asimismo, a lo largo de la historia se han acercado jóvenes de 15 a 19 años, así como sus familiares. En base a un conteo que nos brindó la organización, en la actualidad hay aproximadamente 40 socios: 24 mujeres y 16 hombres.

DITEC cuenta con un organigrama en el que se presentan los integrantes de la comisión directiva. Sin embargo, carece de un documento que refleje su estructura organizacional completa. Por lo tanto, en el marco de este trabajo de diagnóstico y para poder representar gráficamente a la organización, se elaboró un organigrama completo, tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1

Organigrama de DITEC.



Fuente: elaboración propia.

1.4. Vínculo con otras organizaciones

Según la información proporcionada por la actual presidenta de la organización, DITEC tiene vínculo con diversas OSC y el Estado.

En primer lugar, fue parte y presidió la Federación Uruguaya de Discapacidad (FUDI), la primera federación uruguaya sobre dicha temática. El fin de la federación era “representar y fortalecer a las instituciones que se mueven en el área de la discapacidad y la salud en Uruguay” (Mapeo de la Sociedad Civil, s. f., párr. 12). Sin embargo, debido a problemas internos, en el año 2022 finalizaron su vínculo.

Asimismo, mencionan que tienen vínculo con la Asociación de Trasplantados del Uruguay (ATUR), la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay (UNCU) y la asociación HHT Uruguay, organización sin fines de lucro que tiene como objetivo visibilizar e informar sobre la enfermedad telangiectasia hemorrágica hereditaria.

Por otro lado, mediante el ciclo de entrevistas del programa “Aquí y ahora con DITEC”, establecen contacto con referentes de distintas OSC y con profesionales de la salud de otros países, para intercambiar información sobre discapacidad, enfermedades raras y sobre cómo se gestionan estos temas en diferentes partes del mundo.

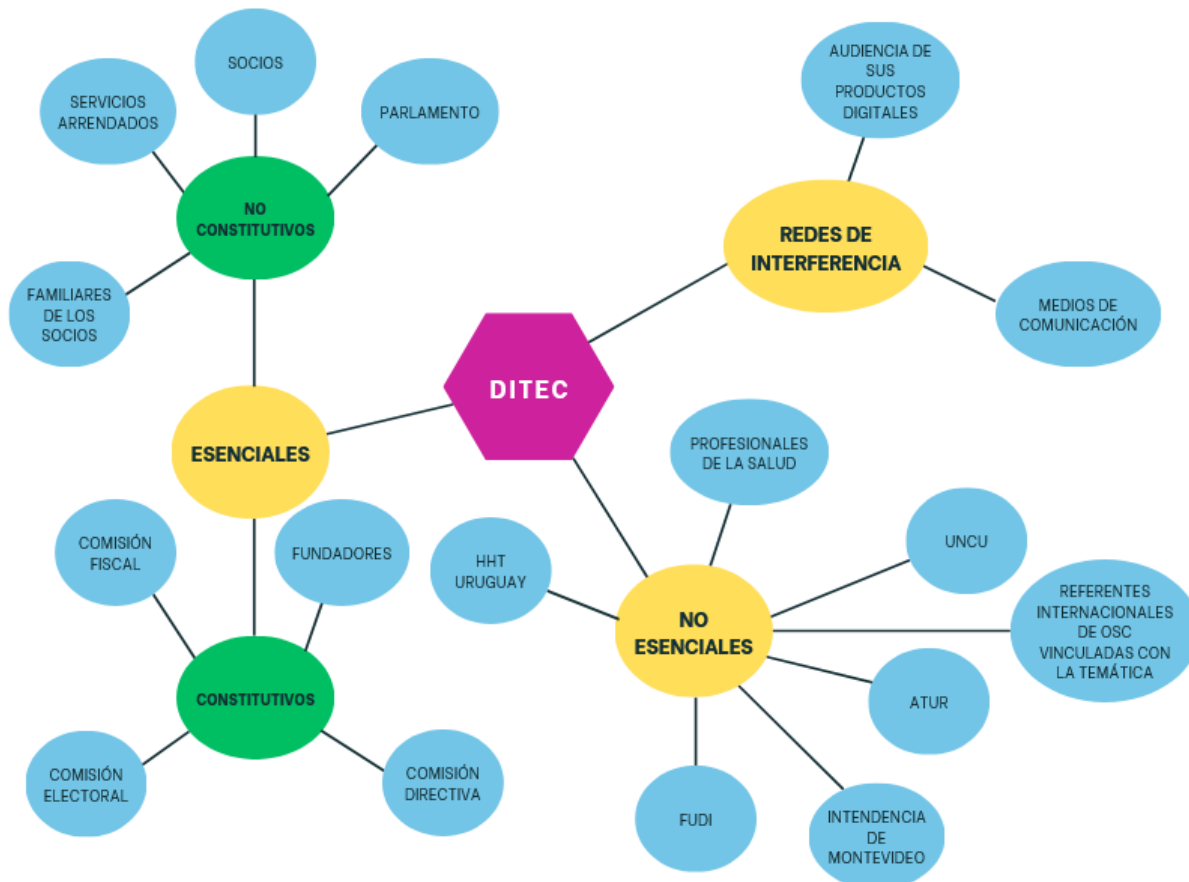
Con respecto al vínculo con el Estado, mencionan que han realizado actividades con la Intendencia de Montevideo. Por ejemplo, participaron en ferias para exponer las artesanías que realizaban los socios en los distintos talleres que se dictaban en DITEC. También han participado de manera honoraria en el concejo de participación de personas con discapacidad, el cual se encarga de asesorar y promover iniciativas que ayuden a los gobiernos departamentales y municipales en la gestión de asuntos relacionados con discapacidad. Sin embargo, debido a temas de salud y a que la mayor parte de los integrantes (tanto socios como directivos) son personas mayores y en situación de discapacidad, desde hace dos años DITEC no participa en este tipo de actividades.

1.5. Mapa de públicos

Para entender mejor el vínculo que tiene DITEC con otros actores, se elaboró un mapa de públicos, como se muestra en la figura 2. Esta categorización se realizó de acuerdo a la definición de Ferrari y França (2011).

Figura 2

Mapa de públicos de DITEC.



Fuente: elaboración propia.

1.6. Gestión de la comunicación

Desde sus comienzos, DITEC designó recursos para gestionar la comunicación de la organización, en el entendido de la relevancia de este tema para la promoción de sus cometidos. Al principio, esta área fue administrada por una de las personas que integraba la comisión directiva, quien, si bien no tenía conocimientos en comunicación, se postuló debido a su interés en la temática. En el año 2013, bajo su administración, se creó la revista de DITEC.

Tras la salida de esta persona, en el año 2017 contrataron a un profesional de la comunicación, quien se encargó de desarrollar la imagen de la organización, diseñar la identidad visual y planificar los contenidos de las redes sociales, la página web y la revista digital. Esta persona trabajó junto a DITEC durante 7 años.

Actualmente, DITEC tiene un encargado de comunicación (que no es profesional del área) cuya función principal es subir contenidos a las redes sociales y armar el material para la revista. Cabe destacar que esta persona creó la página web actual y es quien la mantiene y administra. De todas formas, los contenidos que genera son a demanda y se publican con el aval de la presidenta de la organización.

2. Definición de problemas

2.1. Problemas percibidos por la organización

En primer lugar, plantearon la necesidad de mejorar la comunicación en sus redes sociales, principalmente Instagram y Facebook, y su página web. Con relación a las redes, su objetivo es impulsar la venta de sus trabajos artesanales y difundir sus actividades. En cuanto a la web, manifestaron que podría tener más herramientas de accesibilidad para, de esta forma, llegar a más públicos.

Por otro lado, solicitaron sugerencias para mejorar la revista *El observatorio uruguayo de DITEC*, así como orientaciones para el programa de TV “Aquí y ahora con DITEC”.

Por último, reconocieron que necesitan “fortalecer el proceso de articulación para la formulación de estrategias de incidencia nacional y regional que permitan avanzar hacia la adopción de políticas públicas y legislativas en materia [de discapacidad]” (DITEC, comunicación personal, 2025).

2.2. Problemas detectados por el equipo universitario

Identidad

Durante el proceso inicial de diagnóstico, se observó que DITEC cuenta con problemas de identidad y sostenibilidad. Si bien en el estatuto se define una estructura organizacional, en la práctica, la planificación y ejecución de la mayoría de las actividades es llevada a cabo por una única persona: la presidenta de la organización.

En cuanto a la sostenibilidad, se identificó que quienes gestionan la organización son personas mayores y no hay individuos jóvenes que participen y puedan dar continuidad al proceso. Además, en el último tiempo no se han realizado actividades que involucren a los miembros, lo que genera una desconexión entre la organización, sus cometidos y sus socios.

Comunicación externa

Se visualizó que no existen lineamientos claros sobre lo que la organización quiere comunicar. Por ejemplo, se detectó que, tanto en las redes sociales como en la revista, se publica contenido sobre fechas conmemorativas que no están alineadas con sus cometidos, y se dejan de lado aspectos que pueden ser más relevantes y estratégicos.

Además, tanto el programa de televisión como la revista digital cuentan con poca difusión. Estos elementos son de suma importancia para la organización debido a que son las únicas actividades que se sostienen con regularidad y ayudarían a darle mayor visibilidad a DITEC.

2.3. Problemas acordados entre el equipo universitario y la organización

Con el objetivo de definir los problemas a abordar, se organizaron dos reuniones con los miembros de la organización, a fin de establecer contacto con quienes no se había interactuado previamente. Durante estas sesiones, se presentaron las fortalezas detectadas a lo largo del proceso de entrevistas y análisis de información y documentación. Además, se expusieron las oportunidades de mejora identificadas por el equipo, con el fin de abrir un espacio para el intercambio de opiniones y validación de los problemas que guiarían el trabajo de diagnóstico.

Tal como se detalló en el punto 2.2, las oportunidades de mejora que se presentaron se organizaron en dos ejes temáticos: identidad y comunicación externa. No obstante, tras una conversación con la presidenta de la organización durante el segundo encuentro, se acordó que el trabajo se centrara exclusivamente en el eje de comunicación. En cuanto a la identidad y la sostenibilidad, la organización explicó que incorporar nuevos miembros no es un proceso sencillo. Para la presidenta, implica cubrir la tutoría de nuevos integrantes más jóvenes para delegar tareas, lo cual requiere tiempo y responsabilidad, y significa una dificultad para la organización. Además, mencionó que han tenido malas experiencias con otros integrantes y asociaciones en el pasado, lo cual les genera desconfianza para incorporar nuevos miembros.

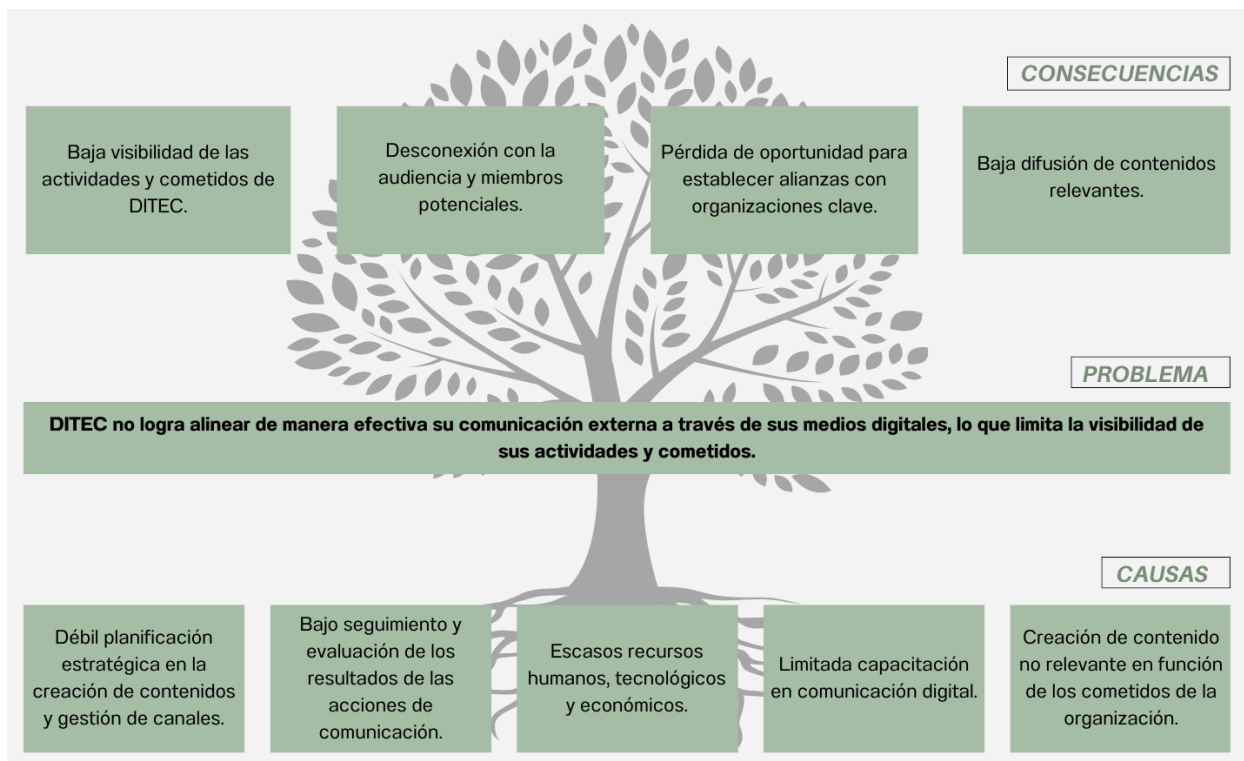
Por lo tanto, se decidió junto a la organización analizar sus medios de comunicación externa, que incluyen la revista digital, el canal de YouTube, la página web y las redes sociales. El objetivo es contribuir a la generación de contenidos relevantes que permitan comunicar de manera estratégica los fines y actividades de la organización.

2.4. Árbol de problemas

El problema central que se identificó es que DITEC no logra alinear de manera efectiva su comunicación externa a través de sus medios digitales, lo que limita la visibilidad de sus actividades y cometidos.

Figura 3

Árbol de problemas de DITEC.



Fuente: elaboración propia.

Las causas vinculadas al problema son las siguientes:

1. Débil planificación estratégica en la creación de contenidos y gestión de canales: no existe una estrategia clara para definir qué comunicar y cómo hacerlo.
2. Bajo seguimiento y evaluación de los resultados de las acciones de comunicación: no se miden ni se evalúan adecuadamente los impactos de las acciones comunicacionales, lo que impide ajustar y mejorar los contenidos.
3. Escasos recursos humanos, tecnológicos y económicos: los recursos para la planificación, creación y gestión de contenidos de comunicación son insuficientes, lo que reduce su alcance e impacto.

4. Limitada capacitación en comunicación digital: los integrantes de la organización no cuentan con las habilidades y formación necesarias para implementar una estrategia digital efectiva.
5. Creación de contenido no relevante en función de los cometidos de la organización: algunos de los temas que se abordan no se alinean con los objetivos y la misión de DITEC, lo cual reduce su efectividad.

A continuación, se presentan las consecuencias asociadas:

1. Baja visibilidad de las actividades y cometidos de DITEC: al no haber una comunicación coherente y alineada con los objetivos, las actividades de la organización no son suficientemente conocidas por el público.
2. Desconexión con la audiencia y miembros potenciales: al no generar contenido relevante ni interactuar de manera efectiva, la organización no consigue conectar con su audiencia ni atraer nuevos públicos.
3. Pérdida de oportunidad para establecer alianzas con organizaciones clave: debido a la gestión actual de la comunicación, DITEC no logra aumentar su visibilidad para establecer relaciones estratégicas con otros actores clave.
4. Baja difusión de contenidos relevantes: elementos importantes, como la revista y el programa de TV, no logran tener una difusión adecuada, lo cual afecta el impacto que pueden tener en el público objetivo.

3. Pregunta de investigación

3.1. Pregunta principal

¿Cómo puede DITEC alinear su comunicación externa a través de sus medios digitales para aumentar la visibilidad de sus actividades y cometidos?

3.2. Preguntas complementarias

- ¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión de los medios digitales de DITEC (revista, canal de YouTube, página web y redes sociales)?
- ¿De qué manera los contenidos que DITEC comparte en sus plataformas digitales contribuyen a la comunicación de su misión y visión?
- ¿Cómo se podría mejorar la accesibilidad y la interacción en la página web y redes sociales de DITEC para llegar a más públicos relevantes?
- ¿Qué tipo de contenidos son percibidos como más relevantes y estratégicos para la audiencia de DITEC, en comparación con las temáticas actuales que se comunican?
- ¿Qué medidas pueden tomarse para aumentar la visibilidad y difusión del programa de televisión y la revista digital?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Describir los medios actuales de comunicación externa de DITEC, con el fin de identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones para optimizar la comunicación de la organización.

4.2. Objetivos específicos

- Evaluar si los contenidos de los medios de comunicación externa de DITEC (revista digital, canal de YouTube, página web y redes sociales) están alineados con la misión, visión y objetivos.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los canales de comunicación de DITEC.
- Describir cuáles son las estrategias de comunicación actuales de DITEC.

5. Marco conceptual

5.1. Una aproximación a las organizaciones de la sociedad civil

Comprender qué es una organización de la sociedad civil resulta fundamental para analizar a DITEC, ya que su identidad, estructura y forma de actuación se enmarcan en las lógicas propias de este tipo de organizaciones y permite situarla dentro de un campo determinado de acción social, diferenciado tanto del ámbito estatal como del mercado. Esta caracterización posibilita entender sus modos de gestión, sus objetivos sociales, las formas de participación ciudadana que promueve y su manera particular de comunicar.

Según Eugenia Etkin (2020), el campo de la sociedad civil está compuesto por un conjunto amplio y heterogéneo de organizaciones, como asociaciones, sindicatos, fundaciones, movimientos barriales o comedores comunitarios que, aunque difieren en su estructura y objetivos, comparten la característica de actuar fuera del ámbito estatal y del mercado. En este sentido, Etkin (2020) retoma a Ozlak (2009, como se cita en Etkin, 2020) para destacar que el concepto de sociedad civil es ambiguo y no puede reducirse a una categoría única, ya que incluye tanto organizaciones formalizadas como expresiones colectivas más espontáneas.

Las organizaciones de la sociedad civil son formas organizadas de acción colectiva que surgen de la iniciativa ciudadana, se sostienen en relaciones de cooperación y confianza, y buscan responder a necesidades o problemáticas sociales mediante estructuras flexibles y participativas. Su carácter dinámico y relacional las convierte en un componente esencial del tejido social y en mediadoras entre la ciudadanía, el Estado y el mercado (Etkin, 2014).

5.2. Identidad: el ADN institucional

El concepto de *identidad* es de utilidad para entender a DITEC desde su raíz y comprender cuáles son las características que guían sus acciones.

La identidad organizacional abarca “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización” (Capriotti, 2009, p. 21) e influye de manera determinante en la gestión de la misma (Capriotti, 2009).

De acuerdo con Capriotti (1992), la identidad constituye “la personalidad de la organización” (p. 18), e incluye dimensiones como la filosofía, la ética y la conducta institucional. Es aquello que expresa su razón de ser y asegura la continuidad entre su historia, su presente y su proyección futura.

Otros autores, como Etkin y Schvarstein (2000), plantean que la identidad está conformada por aquellos elementos que le otorgan singularidad y diferenciación.

La identidad se construye a partir de elementos intangibles y rasgos característicos como los valores, las creencias, los comportamientos y los estilos de gestión, que conforman el núcleo simbólico sobre el cual se articulan las estrategias, los objetivos y la cultura institucional (Capriotti, 2009; Pepe, 2011).

Desde una perspectiva comunicacional, la identidad no solo se refiere a la forma en que una institución se autodefine, sino también a cómo esa definición se expresa en sus prácticas y es percibida por sus distintos públicos (Capriotti, 2009).

Si bien puede presentar ciertos rasgos característicos que se mantienen en el tiempo, la identidad no es algo fijo, sino una estructura dinámica que evoluciona y se ajusta conforme cambian las condiciones del entorno (Capriotti, 2009).

Por último, Capriotti (2009) sostiene que existen diversos factores que inciden en la configuración de la identidad organizacional, entre ellos, las características personales y las reglas establecidas por quienes fundan la organización. Estos elementos resultan determinantes, ya que orientan el rumbo institucional, definen los valores que guían la acción y modelan las conductas de sus integrantes. En este sentido, el fundador ejerce una influencia significativa sobre la identidad de la organización al imprimir en ella su personalidad, su visión y sus normas.

5.3. Cultura organizacional: cómo se hacen las cosas

El concepto de *cultura organizacional* es importante para analizar el funcionamiento interno de DITEC, sus prácticas y formas de vincularse, y comprender las razones que guían y moldean su accionar. Juan Domingo Fabbri (2000) expresa que “todo lo que sucede dentro de una institución refleja la cultura institucional” (p. 102), debido a que esta influye en las políticas, las formas de relación y las decisiones cotidianas.

Por lo tanto, desde esta perspectiva, la cultura puede entenderse como el sistema de significados compartidos por los integrantes de una organización (conocimientos, creencias y valores), que les permite comprender e interpretar de la misma forma cómo se hacen las cosas, qué comportamientos son apropiados y cuáles no y qué prácticas son bien vistas por el grupo en el vínculo cotidiano (Etkin, 2000; Fabbri, 2000). Para Fabbri (2000), es la percepción común de todos los miembros de la organización. Aquellas organizaciones que logran sostenerse en el tiempo desarrollan de manera intrínseca una cultura propia ya que es la que orienta y regula su accionar.

Jorge Etkin (2000) menciona que la transmisión de la cultura tiene lugar mediante procesos de socialización, aprendizaje y educación organizacional, y que los significados compartidos no se imponen desde afuera, sino que emergen de la interacción cotidiana entre los integrantes de una institución.

Una de las características centrales de la cultura organizacional es su capacidad para generar altos niveles de control social, ya que actúa como un mecanismo que orienta las conductas de los miembros y los lleva a adherir a las costumbres y comportamientos considerados válidos. No obstante, este control puede tener efectos tanto positivos como negativos, en función de si las prácticas que se refuerzan contribuyen al fortalecimiento de la organización o, por el contrario, limitan su desarrollo y adaptación al cambio (Fabbri, 2000).

En esta línea, la cultura constituye un elemento fundamental para que una institución pueda alcanzar sus objetivos y cumplir su misión. Comprenderla y otorgarle el valor que

merece resulta imprescindible para que la organización se sostenga en el tiempo (Fabbri, 2000).

Etkin (2000) manifiesta que la cultura incluye tanto elementos explícitos (como procedimientos, símbolos y tecnologías compartidas) como implícitos (mitos, representaciones, creencias o “modelos mentales” que orientan la acción). En este último se encuentran las ideas que los miembros “dan por sentadas”, como lo que se considera correcto, valioso o moralmente aceptable (Etkin, 2000, p. 222).

Por su parte, Schein (1984) establece que “la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidos por separado” (p. 20), y señala que los líderes son los principales responsables de crear y promover la cultura en una organización. La cultura tiene el potencial de organizar la experiencia de los miembros de una organización y de dotar de coherencia a las acciones colectivas.

5.4. Misión, visión y objetivos

La misión, visión y objetivos son claves para cualquier organización ya que son los elementos que determinan sus pasos a seguir. En este caso, es relevante comprender la definición para analizar en qué medida las acciones de la organización se alinean con dichos conceptos.

La misión es “la razón de ser de una organización” (Chiavenato, 2008, p. 64) y responde a la pregunta “qué hace la organización” (Capriotti, 2009, p. 140). Esta definición se establece en función de las necesidades que satisface, de los beneficios que ofrece, de las soluciones que brinda o de los valores que respalda ante sus diferentes públicos. Asimismo, configura el “fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir” (Chiavenato, 2008, p. 64) y establece el marco de referencia en el que la organización desarrollará sus actividades para cumplir sus objetivos (Capriotti, 2009).

Según Chiavenato (2008), la importancia del conocimiento de la misión radica en que “si las personas no saben por qué existe ni hacia dónde pretende dirigirse, jamás sabrán cuál es el mejor camino que deben seguir” (pp. 64-65). En palabras del autor, “la misión

funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional” (p. 65).

Además, es importante tener presente que el concepto no es estático, sino que es necesario revisarlo y actualizarlo periódicamente, para que refleje los cambios y la evolución de la organización (Chiavenato, 2008).

La visión, por su parte, se define como “la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro” (Chiavenato, 2008, p. 67). Alude a su objetivo final y responde a la pregunta “a dónde se quiere llegar” (Capriotti, 2009, p. 26). La visión debe ser realista y alcanzable, contemplar los recursos disponibles y tener claros los intereses de los públicos para satisfacer sus demandas. En la misma línea, debe actuar como un faro que oriente a sus integrantes y ser una fuente de estímulo que impulse a las personas en la misma dirección (Capriotti, 2009; Chiavenato, 2008).

La visión es un elemento de suma relevancia para las organizaciones, ya que, “cuando las personas conocen la visión que se pretende alcanzar, saben perfectamente hacia dónde ir y cómo hacerlo sin necesidad alguna de coerción” (Chiavenato, 2008, p. 70).

A partir de la misión y visión, se sientan las bases para establecer los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2008). Se entiende por objetivo el resultado que la organización desea y pretende alcanzar en un plazo estipulado (Chiavenato, 2008). Los objetivos tienen que, necesariamente, cumplir ciertos criterios para que sean efectivos, a saber: poner el foco en resultados, ser consistentes, específicos, medibles, acotados en el tiempo y realizables (Chiavenato, 2008).

5.5. Públicos: actores clave para la organización

Los públicos están conformados “por personas a quienes nos dirigimos con el objetivo de informar, persuadir y conquistar” (Ferrari y França, 2011, p. 115). Se vinculan con la organización e interactúan con ella, saben lo que les puede aportar y, asimismo, en la retroalimentación “esperan ventajas, respeto y consideración” (Ferrari y França, 2011, p. 115). Tienen entre sí un interés similar con respecto a la organización y, de esta forma, pueden incidir en su progreso o su fracaso (Capriotti, 2009). La organización necesita de ellos para sobrevivir, por tal motivo, merecen una atención especial; pretende enviarles determinados mensajes y, en consecuencia, espera de ellos determinadas respuestas (Ferrari y França, 2011).

Los públicos, además, pueden categorizarse según el grado de “dependencia, participación e interferencia” (Ferrari y França, 2011, p. 130) que tengan en la organización. La dependencia refiere a la raíz, es decir, qué relación tienen en cuanto a la estructura, su fundación y durabilidad. Estos atributos son los que determinan si los públicos son esenciales o no, y a su vez se dividen en dos subgrupos: constitutivos y no constitutivos (Ferrari y França, 2011).

Los públicos esenciales son indispensables para la organización, necesarios para su existencia y continuidad y se vinculan con su actividad-fin. El vínculo es permanente, fundamental y está basado en un compromiso mutuo a largo plazo (Ferrari y França, 2011).

Por su parte, los públicos constitutivos son los responsables de que la organización exista. Facilitan los recursos para el desarrollo de su actividad-fin, y, a su vez, se hacen cargo del riesgo. Por ejemplo, pueden ser fundadores, accionistas, inversores, socios, etc. (Ferrari y França, 2011).

En contraste, los públicos no constitutivos son igual de importantes que los constitutivos, pero la diferencia radica en que no intervienen directamente en la formación de la organización, sino que ayudan a mantenerla y sostenerla colaborando en la realización de su actividad-fin (Ferrari y França, 2011).

La participación define el compromiso y el intercambio de información que realicen los públicos con la organización. En este sentido, se definen como no esenciales, ya que no forman parte de ésta y no afectan su estructura. No están involucrados en la actividad-fin, pero sí en la actividad-medio. Por ejemplo, participan en la promoción institucional o corporativa de la organización (Ferrari y França, 2011).

Por último, la interferencia refiere al nivel de influencia o presión que pueden ejercer algunos grupos. Los públicos de redes de interferencia son actores que, según el grado de importancia o poder, pueden interferir de forma positiva o negativa en la organización, por ejemplo, a través de la opinión pública. Algunos de estos públicos pueden ser los medios de comunicación, sindicatos, colectivos sociales, etc. Son grupos externos que no participan y no tienen relación en cuanto a su fundación y/o sostenimiento, pero sí pueden influir de forma favorable o desfavorable y afectar los intereses de la organización (Ferrari y França, 2011).

En función de las definiciones planteadas, se elaboró el mapa de públicos que se encuentra en el punto 1.5 para entender el vínculo que tiene DITEC con otros actores y en qué medida afectan a la organización directa o indirectamente.

5.6. Comunicación interna y externa

La comunicación organizacional puede entenderse a partir de dos dimensiones estrechamente vinculadas: la comunicación interna y la comunicación externa. Ambas conforman un sistema integral que contribuye al funcionamiento, la identidad y la imagen de una organización (Calandria, 2019), y son de utilidad para entender y analizar las dinámicas comunicacionales de DITEC.

La comunicación interna se refiere al conjunto de procesos, canales y estrategias que posibilitan el intercambio de información, ideas y significados entre los miembros de una institución. Más que la simple transmisión de mensajes, constituye una herramienta de gestión que busca fortalecer la cohesión, la motivación y la coordinación del equipo de trabajo, que promueve un clima organizacional basado en la confianza y los valores compartidos (Brandolini y González Frígoli, 2009).

En este sentido, “la comunicación interna de una institución responde a la forma particular en que cada institución se organiza, estructura y funciona” (Calandria, 2019, p. 24). Calandria (2019) plantea que una adecuada gestión permite alinear a los integrantes con los objetivos institucionales y, asimismo, favorecer la participación y facilitar el desarrollo de una cultura organizacional sólida. La comunicación interna cumple un rol central en la construcción de sentido dentro de la organización y en la generación de un entorno laboral colaborativo que impulse la productividad y la satisfacción de los públicos internos.

La comunicación externa, por su parte, comprende el conjunto de acciones comunicativas que la organización desarrolla para relacionarse con sus públicos externos, tales como instituciones, medios de comunicación, clientes o la comunidad en general. A través de esta dimensión, la organización busca proyectar una imagen coherente con su identidad, fortalecer su reputación y construir relaciones sostenibles con su entorno (Calandria, 2019).

Asimismo, tiene como finalidad posicionar a la organización en el espacio público, difundir su propósito y generar confianza entre los distintos actores sociales con los que interactúa. Implica tanto la gestión de mensajes planificados, como campañas, comunicados o relaciones con los medios, como también la consideración de aquellas acciones que, de manera intencional o no, influyen en la percepción que los públicos construyen sobre la institución (Calandria, 2019).

Una gestión adecuada de la comunicación externa permite incidir en la opinión pública y consolidar una imagen positiva, entendida no solo como un reflejo de lo que la organización comunica, sino también como el resultado de las interpretaciones y experiencias que los públicos elaboran sobre ella (Capriotti, 2008, como se cita en Calandria, 2019).

Si bien la comunicación interna y externa tienen públicos y objetivos distintos, se encuentran estrechamente relacionadas. Una comunicación interna sólida repercute directamente en la comunicación externa, ya que lo que ocurre dentro de la organización

se refleja en su imagen pública. Por ello, ambas deben gestionarse de forma articulada, dentro de un plan estratégico que asegure coherencia en los mensajes y en las prácticas comunicacionales (Calandria, 2019).

5.7. Flujos y canales de comunicación

Otro concepto que se decidió trabajar en este diagnóstico es el de canales y flujos de comunicación para entender cómo funciona la comunicación de DITEC y a través de qué medios se transmite la información.

Kreps (1995) identifica que la comunicación interna fluye a través de canales formales e informales de comunicación. Los canales formales son aquellos que establecen la estructura organizacional y generalmente siguen un orden, por ejemplo, mediante divisiones, áreas, sectores y, dentro de estos, responsables, puestos y cargos determinados que se asignan a los miembros.

Por su parte, los canales informales no siguen la estructura típica y no están previstos, sino que se manifiestan en la cotidianeidad y los vínculos e intercambios entre los integrantes de la organización (Kreps, 1995). Un ejemplo de esto son los rumores o charlas de pasillo. Esta vía, por más que sea informal, brinda información importante sobre posibles cambios o cuál es el estado de ánimo o sensaciones de los integrantes con respecto a dichos cambios, las tareas en general, etc.

Asimismo, la comunicación puede fluir de dos formas: vertical y horizontal. La primera, además, se subdivide en ascendente y descendente (Robbins y Judge, 2013). La comunicación vertical ascendente es aquella que fluye desde los grupos de trabajo hacia los mandos de la organización. Es útil para brindar información sobre el proceso de trabajo y para que la jerarquía sepa cómo se sienten los integrantes y cómo es su desempeño. Esta información además sirve para implementar mejoras en la organización (Kreps, 1995; Robbins y Judge, 2013).

En contraposición, la comunicación vertical descendente baja desde la jerarquía hacia los grupos de trabajo. La utilizan los jefes o líderes de proyectos para asignar tareas y

metas, determinar acciones de trabajo, identificar los problemas que requieren evaluación y proporcionar un *feedback* sobre el desempeño. Cuando se utiliza este tipo de comunicación, los mandos deben informar y explicar el motivo sobre una determinada decisión, y, a su vez, esta explicación ayuda a motivar el compromiso de los grupos y apoyar las decisiones y/o cambios que surjan (Kreps, 1995; Robbins y Judge, 2013).

Por último, la comunicación horizontal se da entre integrantes de un mismo nivel y es útil ya que ahorra tiempo y posibilita la coordinación entre el grupo. También sirve para solucionar problemas internos y además es un medio eficaz para transmitir información importante entre el equipo (Kreps, 1995; Robbins y Judge, 2013).

5.8. Comunicación y planificación estratégica

Otro punto que se consideró relevante para analizar es la planificación estratégica, ya que, para que la organización pueda lograr sus objetivos, debe existir una planificación detrás de lo que se comunica. Para Idalberto Chiavenato (2017), la estrategia es una elección compleja que afecta a toda la organización. Se basa en elegir la más conveniente, considerando tanto sus factores internos como externos, y en base a esa elección se definen las decisiones futuras.

El autor cita la definición de *estrategia organizacional* de Kenneth Andrews (1987, como se cita en Chiavenato, 2017), quien la define como “el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización” (p. 4). En base a esto, es importante que las organizaciones elaboren una estrategia que vaya de la mano con la misión y visión, que ayude a cumplir sus objetivos y garantizar su sostenibilidad.

Por otro lado, la definición de la estrategia va de la mano con la definición de objetivos. Los objetivos definen qué hacer y la estrategia define cómo hacerlo; la estrategia es el fin y los objetivos, el medio (Chiavenato, 2017). Por lo tanto, ambos elementos deben estar alineados y, para que una estrategia pueda ser ejecutada, también es necesario que los objetivos estén bien planteados.

En este sentido, aparte de la planificación estratégica general de la organización, también es importante pensar estratégicamente lo que se quiere comunicar. Manuel Mora y Araújo (2001) explica que “definir una estrategia implica responder algunas preguntas y tomar algunas decisiones” (p. 103). Dichas respuestas son las que ayudarán posteriormente a elaborar los objetivos de comunicación. El autor propone una estrategia “escalón por escalón” en la cual se define y desarrolla una estrategia de comunicación paso a paso:

1. **Diagnóstico:** se analiza el contexto y los factores que pueden alterar el mensaje, la realidad de la organización y la de sus públicos.
2. **Objetivos de comunicación:** se definen los resultados que se quieren lograr con la estrategia. Para conseguirlo, es necesario que los objetivos estén bien planteados y orientados hacia los resultados.
3. **Ejes de mensaje:** se define qué se va a decir y a quiénes. El mensaje (o mensajes) deben estar alineados con los objetivos de comunicación y adaptados a cada público.
4. **Públicos:** en este punto se definen los públicos clave a los cuales se quiere llegar con el mensaje. Esto, a su vez, está relacionado con la definición de objetivos.
5. **Estilo o tono de la comunicación:** se define el tono y el estilo de los mensajes, y se procura que todos vayan en la misma línea y sean coherentes entre sí. Mora y Araújo (2001) sostiene que “los mensajes que provienen de una misma fuente y guardan un tono coherente son por lo general mejor identificados e interpretados que si el estilo es distinto cada vez” (p. 104).
6. **Vocero:** se establece el encargado de emitir los mensajes en nombre de la organización. La elección del vocero, además, debe ir alineada con el estilo que determina la organización.
7. **Sistema de transmisión:** se eligen los canales sobre los que se va a transmitir los mensajes. Para determinarlos, es importante segmentar los públicos para entender en qué canales es más factible llegarles.

Por último, posteriormente de ejecutada la estrategia, el autor explica que es necesario contar con herramientas de evaluación y control para medir su efectividad y verificar la calidad de la información. Asimismo, la elaboración de un cronograma y su seguimiento es clave para que la estrategia pueda tener éxito (Mora y Araújo, 2001).

5.9. Comunicación digital

La comunicación digital puede entenderse como un proceso interactivo y multidireccional de intercambio de información, descentralizado y mediado por canales digitales, en el que los participantes asumen un rol activo en la creación, distribución y resignificación de los mensajes (Marta-Lazo y Gabelas-Barroso, 2016). Estos canales poseen la capacidad y el potencial de modificar y transformar los modos tradicionales de comunicar.

Las tecnologías digitales son capaces de humanizar las relaciones, por lo que la gestión de la comunicación digital resulta fundamental para difundir información y fortalecer el vínculo con las audiencias objetivo (Marta-Lazo y Gabelas-Barroso, 2016).

En este sentido, es fundamental analizar la comunicación digital de DITEC ya que, principalmente, la organización se mueve dentro del ámbito virtual, y es esta la forma que tienen para vincularse con su audiencia.

En la misma línea, Freidenberg (2019) menciona que para que la presencia digital de una marca se construya sobre una base sólida, es necesario que exista coherencia y claridad entre el contenido de sus diversos medios digitales. La presencia digital tiene que regirse por un mensaje que sea consistente, de fácil comprensión y que cumpla con las expectativas de la audiencia, y tiene que tener la capacidad de expresar la identidad de la marca.

Además, el autor plantea que es importante que las organizaciones cuenten con una estrategia definida para la generación de contenido, de forma que esta sea de valor y estratégica, y consecuente con la identidad visual y la narrativa de la marca. En Instagram, por ejemplo, es importante optar por “una estrategia para que tu muro tenga

una coherencia” (2019, p. 89) y tener presente que “la tendencia es usar poco texto: imagen limpia y de alta calidad” (2019, p. 89). Es necesario que el estilo visual sea uniforme, que se optimicen los muros y se utilicen recursos como el de las historias destacadas para presentar aquellos eventos o mensajes a los que sea necesario darles mayor relevancia. Contar con medios digitales que tengan una estética limpia y amena es fundamental para atraer a los públicos y generar interacciones más significativas (Freidenberg, 2019).

5.10. Accesibilidad digital

La accesibilidad digital se refiere al grado en que todas las personas pueden utilizar herramientas tecnológicas, acceder a servicios y contenidos digitales, y participar activamente en entornos virtuales, independientemente de sus capacidades físicas, sensoriales, cognitivas o técnicas. En particular, la accesibilidad web alude a la posibilidad de que cualquier persona pueda percibir, comprender, navegar e interactuar eficazmente con los sitios web, así como crear y aportar contenido, sin que existan barreras que limiten su experiencia (Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información [Agesic], 2015).

Según Agesic (2015), desde una perspectiva de derechos humanos, la accesibilidad constituye un derecho fundamental reconocido por las Naciones Unidas en las *Normas uniformes sobre la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad* (Agesic, 2015), que promueve a los Estados a garantizar el acceso a la información y la comunicación para todas las personas.

En este sentido, la accesibilidad digital se configura como un elemento esencial para la inclusión social y la participación ciudadana, especialmente para las personas en situación de discapacidad.

Para que un documento sea accesible, es necesario que cumpla ciertas condiciones. En primer lugar, el archivo debe ser legible por un *software* de lector de pantalla, por lo que se recomienda que el formato sea docx, txt o rtf (Núcleo Interdisciplinario Comunicación

y Accesibilidad [NICA], 2024). Asimismo, si se incorporan imágenes, “deben describirse utilizando la función de texto alternativo, disponible en todos los procesadores de texto” (NICA, 2024, p. 17). Esta descripción debe ser breve y concisa con el fin de evitar sobreinterpretaciones (NICA, 2024).

Por otro lado, para que la lectura sea más sencilla para las personas usuarias de lector de pantalla, es recomendable estructurar el documento mediante encabezados, títulos y subtítulos, organizar el texto en párrafos y utilizar tipografías sin terminaciones en serifas, por ejemplo, arial, calibri o tahoma (NICA, 2024).

Por otra parte, en cuanto a la elaboración de materiales gráficos, se recomienda utilizar colores de alto contraste, para que sea más claro visualmente a la hora de leer, y evitar la sobrecarga de información (NICA, 2024).

Por último, entre las estrategias de accesibilidad, se encuentra el uso de lenguaje claro, que consiste en escribir de una forma simple para que el texto pueda ser comprendido por la mayor cantidad posible de personas. Para crear o adaptar un texto a lenguaje claro, es necesario seguir algunos criterios. Por ejemplo, se recomienda utilizar oraciones cortas de no más de 30 palabras y organizar el texto en párrafos cortos. Se sugiere utilizar la voz activa y evitar oraciones subordinadas, ya que pueden complejizar la lectura. Asimismo, es recomendable utilizar palabras de uso común y evitar el uso de tecnicismos (NICA, 2024).

Estas herramientas son las que servirán a la organización para generar contenidos accesibles que cumplan con sus objetivos y puedan tener mayor alcance.

6. Antecedentes

Intendencia de Montevideo. (2025). *Participación de las organizaciones sociales que trabajan la temática de discapacidad en Montevideo: trayectoria y caracterización*

El informe elaborado por la Intendencia de Montevideo ([IM], 2025) forma parte de *La trilogía de la discapacidad*, una serie de publicaciones que busca analizar diferentes dimensiones de la discapacidad en el departamento. Este tomo se centra en la participación de las organizaciones sociales que trabajan la temática en Montevideo, y aborda su trayectoria, características y aportes al fortalecimiento de la inclusión.

Según la IM (2025), la participación social se entiende como la acción consciente y activa de las personas en espacios colectivos con el fin de alcanzar objetivos comunes, lo que contribuye al fortalecimiento democrático y a la construcción de ciudadanía. A partir de un relevamiento de 96 organizaciones sociales vinculadas a la discapacidad, el estudio agrupa distintas formas de organización: desde las que brindan atención y servicios, hasta aquellas enfocadas en la promoción de derechos, la incidencia política o la sensibilización social.

El documento destaca el papel de las OSC como actores clave en la ampliación de la participación ciudadana y en la representación de colectivos históricamente marginados. En este marco, DITEC aparece mencionada como una de las organizaciones que integran el Concejo de Participación de Personas con Discapacidad, creado en 2020 para fomentar la incidencia del colectivo en la definición de políticas públicas.

El estudio resalta la importancia del trabajo en red y la articulación entre organizaciones e instituciones públicas, y señala que estos vínculos fortalecen la sostenibilidad y la efectividad de las acciones colectivas. También identifica algunos desafíos, como la falta de recursos estables, la dependencia del voluntariado y la dificultad de coordinación entre los actores.

Este antecedente aporta un panorama actualizado sobre el asociativismo en el campo de la discapacidad en Montevideo, sitúa a DITEC dentro de una red más amplia de organizaciones comprometidas con la inclusión y refuerza la importancia de la participación como herramienta para la transformación social.

Claudia Pérez Muñoz. (2022). *Fundación Dianova Uruguay. Desafíos para generar estrategias de comunicación eficaces a través de redes sociales*

Otro de los antecedentes utilizados para este diagnóstico es el trabajo final de grado (TFG) de Claudia Pérez Muñoz (2022), donde se hace énfasis en la transformación digital en una organización no gubernamental (ONG): Dianova Uruguay.

La organización en sí trabaja con personas en situación de vulnerabilidad social y adicciones, con distintos programas e intervenciones en clave de derechos, con el objetivo de contribuir “activamente a la autonomía personal y al progreso social” (Pérez Muñoz, 2022). Según la autora, la transformación digital es una herramienta que ayuda a las organizaciones a adaptarse al entorno que cambia constantemente.

El estudio hace énfasis en las redes sociales y la página web, con unificación de criterios de los distintos perfiles de acuerdo a los públicos objetivo de cada red. Además, en cuanto a la web, se sugirieron modificaciones de accesibilidad digital, estética y contenidos actualizados.

Si bien este estudio no aborda a DITEC, sí trabaja con una organización similar y la temática tiene relación con este diagnóstico. El TFG destaca la necesidad de una planificación estratégica para comunicar contenidos clave y que además estén segmentados por públicos.

El trabajo arrojó como resultado que es importante contar con una planificación digital y gestionar los contenidos de las distintas redes, para poder tener un contacto constante y directo con el público objetivo.

Francisco Terra. (2024). *Análisis situacional sobre los derechos de las personas con discapacidad en Uruguay 2024. Proyecto por el “El derecho a la igualdad y no discriminación de las personas con discapacidad”*

El informe elaborado por Francisco Terra (2024) se centra en el análisis de la situación de diversas organizaciones de la sociedad civil uruguaya en relación con la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. A dieciséis años de su aprobación, el autor señala que aún no existe una “institucionalidad clara” que funcione como marco para el desarrollo de las OSC en el país (Terra, 2024, p. 32).

Tras consultar distintas fuentes, Terra (2024) evidencia las dificultades y desafíos que enfrentan “las organizaciones sociales que trabajan por los derechos de las personas con discapacidad” (p. 32). En general, estas organizaciones no reciben apoyos externos para su financiamiento, lo que implica un esfuerzo sostenido de sus integrantes para mantener los proyectos y garantizar su viabilidad económica en el tiempo. Esta situación resulta relevante en el caso de DITEC, una organización que también enfrenta el problema de la falta de recursos para desarrollar plenamente sus actividades y cumplir con sus objetivos.

Por otro lado, en el marco de la investigación, se realizó una encuesta a personas en situación de discapacidad, para consultarles sobre las áreas prioritarias a mejorar para asegurar sus derechos y su dignidad en el territorio nacional, y sobre las principales brechas en materia de accesibilidad. El resultado indicó la necesidad de concientizar acerca del reconocimiento y la no discriminación de este colectivo, de impulsar campañas de visibilización, información y comunicación orientadas a combatir prejuicios, el desconocimiento y las barreras existentes. Además, de fomentar el conocimiento sobre los derechos y las condiciones reales de las personas con discapacidad (Terra, 2024).

En este sentido, el cometido de DITEC se alinea con dichas demandas, ya que su labor principal consiste en informar y sensibilizar sobre la discapacidad, trabajo que resulta

fundamental para promover la inclusión, la equidad y el reconocimiento pleno de los derechos de las personas en situación de discapacidad en la sociedad uruguaya.

Guillermina García et al. (2024). *Diagnóstico comunicación organizacional Unión Nacional de Ciegos del Uruguay*

El diagnóstico realizado a la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay (UNCU) constituye un antecedente relevante para este trabajo, dado que se trata de una OSC con características y problemáticas similares a las de DITEC. En el caso de UNCU, su labor se centra en la promoción y defensa de los derechos de las personas con discapacidad visual en el país, con el propósito de favorecer su inclusión educativa, laboral y social (García et al., 2024).

En el proceso de diagnóstico, la organización identificó dificultades vinculadas a la gestión de su comunicación, tanto interna como externa, lo que afectaba su funcionamiento y generaba tensiones en las relaciones interpersonales. Además, reconoció como desafío la necesidad de desarrollar una estrategia comercial orientada a la generación de recursos económicos que le permitiera sostener y fortalecer sus objetivos institucionales. Al igual que en el caso de DITEC, la OSC presentaba problemas para gestionar su comunicación de forma estratégica (García et al., 2024).

Tras realizar un análisis integral de la organización, se observó que esta se caracterizaba por una cultura orientada a la improvisación, sin una estrategia de acción claramente definida ni consolidada. Asimismo, se constató la falta de una adecuada identificación de sus públicos, lo que impactaba negativamente en la formulación de estrategias alineadas con los objetivos de comunicación y en la correcta selección y optimización de los canales más eficaces para vincularse con ellos (García et al., 2024).

Por otra parte, se identificó que la organización carecía de una estructura interna sólida, lo que evidenció la necesidad de establecer un organigrama con una jerarquía definida. Esto permitiría gestionar de manera más eficiente y organizada las tareas, para favorecer que los integrantes con roles asignados pudieran apropiarse de sus responsabilidades y garantizar la continuidad de las actividades en el tiempo (García et al., 2024).

Este trabajo diagnóstico pone de manifiesto la importancia de una gestión comunicacional planificada y sostenida en el tiempo. Además, los hallazgos y conclusiones resultan especialmente pertinentes para el trabajo desarrollado con DITEC, dado que ambas organizaciones enfrentan desafíos similares en materia de comunicación, definición de roles y planificación estratégica. Los aprendizajes obtenidos a partir del trabajo con UNCU sirven como marco de referencia para la definición de acciones y estrategias que fortalezcan la gestión de la comunicación de DITEC.

7. Metodología

Para la elaboración de este trabajo se decidió realizar una investigación de carácter exploratorio y descriptivo con un abordaje cualitativo, y una perspectiva funcionalista contemporánea según lo planteado por Varona (1993).

Un estudio exploratorio tiene como objetivo analizar un fenómeno o problema poco estudiado o que no ha sido investigado antes. Este tipo de investigación es útil para profundizar sobre nuevos problemas o trabajar sobre un tema desde distintas perspectivas (Batthyány y Cabrera, 2011; Hernández Sampieri, 2014). Específicamente, si bien existen estudios sobre otras OSC de similares características que DITEC, no hay estudios anteriores que trabajen propiamente sobre dicha organización.

Por su parte, el estudio descriptivo pretende identificar características “importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Batthyány y Cabrera, 2011, p. 33). En este caso, la intención fue describir a la organización en sí y a quienes la conforman, con el objetivo de analizar la dinámica organizacional, sus características y el vínculo entre sus integrantes para, posteriormente, comprender cómo esto impacta en la comunicación de DITEC.

En relación a la investigación cualitativa, esta se enfoca en comprender y describir la realidad social desde la perspectiva de las personas involucradas. A diferencia de la investigación cuantitativa, que se basa en datos numéricos y busca medir o generalizar resultados, la cualitativa se centra en la interpretación de significados, experiencias y percepciones, con el propósito de comprender las dinámicas y sentidos que configuran los fenómenos estudiados. Este enfoque se apoya en la recolección y análisis de información no numérica, obtenida a través de técnicas como la revisión de documentos y las entrevistas a participantes (Batthyány y Cabrera, 2011).

Por otro lado, Varona (1993) plantea que la perspectiva funcionalista contemporánea tiene una mirada más global de la organización, la toma como un todo y como un *sistema viviente*, que a su vez contiene subsistemas que interactúan constantemente. En este sentido, esta concepción es útil para entender y analizar de forma global los canales de

comunicación, las redes internas y externas y la cultura organizacional, con el fin de proponer recomendaciones.

7.1. Categorías de análisis y dimensiones

Con el fin de realizar el análisis y en base a los autores de referencia, se definieron categorías y dimensiones. De acuerdo con Batthyány y Cabrera (2011), las categorías permiten organizar la información y orientar la interpretación de los datos. Cada categoría agrupa dimensiones, las cuales son “propiedades latentes del concepto no observables empíricamente aún” (Batthyány y Cabrera, 2011, p. 56) que facilitan la construcción del análisis.

La primera categoría es **identidad organizacional** y se compone de las dimensiones públicos y cultura. La caracterización de esta categoría y sus respectivas dimensiones surge de la definición de *identidad* de Leonardo Schvarstein (1991), quien sostiene que es “aquello que las distingue [de otras organizaciones] y que tratan de conservar a lo largo del tiempo” (p. 63). La identidad es lo que las hace ser quienes son y es lo que las ayuda a perdurar en el tiempo. En esta línea, la identidad se hace visible a través de una *estructura*, que es la figura que adopta de forma concreta en un espacio-tiempo determinado (Schvarstein, 1991).

La estructura, a su vez, consta de tres elementos denominados *dominios*: dominio de las relaciones, de los propósitos y de las capacidades existentes. Estos refieren, respectivamente, a las relaciones entre los integrantes, a los propósitos que guían sus acciones y a las capacidades y recursos que utilizan para el cumplimiento de los propósitos y la validación de las relaciones (Schvarstein, 1991).

La segunda categoría es **comunicación institucional** y sus dimensiones son las siguientes: planificación estratégica de la comunicación, comunicación interna y flujos de información, comunicación externa y comunicación digital.

Con respecto a la segunda categorización, Mariluz Restrepo (1995) define cuatro dimensiones de la comunicación en una organización: información, divulgación,

generación de relaciones y participación. Para esta categoría se tomó en consideración la segunda dimensión de Restrepo (1995), quien la define como dar a conocer las actividades cotidianas y las decisiones, con el fin de interesar al otro, recurrir a sus emociones, gustos, intereses, conocimientos, para que comparta con otros “esa representación que se le ofrece” (p. 95).

7.2. Técnicas de investigación

En cuanto a las técnicas de investigación, se utilizaron principalmente aquellas que son propias de un análisis cualitativo: la entrevista en profundidad semiestructurada, el análisis documental y el análisis digital. Estas herramientas fueron de utilidad para entender mejor a la organización y poder determinar los problemas que se detectaron a posterior de los encuentros con los integrantes.

En la entrevista en profundidad semiestructurada se plantean diversos temas para dialogar con el entrevistado, pero no se sigue un orden específico y se puede variar libremente sobre la manera de formular las preguntas (Batthyány y Cabrera, 2011). La entrevista con DITEC se realizó en dos instancias (una presencial y otra virtual) con la presidenta y el secretario. Previamente se preparó una guía con temas y preguntas que sirvieran a los objetivos del trabajo. De hecho, en los encuentros con la organización, si bien se definieron temas y preguntas específicos, el orden variaba según el intercambio y la relevancia que se detectaba en el momento, y se repreguntó sobre un mismo tema y/o pregunta cuando se consideró pertinente. Además de las entrevistas, se realizó un taller FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) dividido en dos instancias (tal como se desarrolló en el punto 2.3), con el objetivo de conocer a otros miembros, entender qué sienten al ser parte de DITEC y cómo ven a la organización de acuerdo con los problemas que ellos detectaron y los que el grupo planteó.

Por otro lado, se utilizó la revisión documental como herramienta para obtener más información sobre la OSC. Dicha técnica consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación

(Hernández Sampieri, 2014). Se consultaron documentos institucionales de la organización, tales como el estatuto, las actas de reuniones internas, entre otros.

Finalmente, se aplicó el análisis digital para comprender las dinámicas comunicacionales de DITEC en el ámbito virtual. Este análisis puede entenderse como una técnica metodológica que combina herramientas cualitativas y cuantitativas para estudiar los procesos comunicacionales que ocurren en entornos digitales, con el fin de comprender los sentidos, prácticas y relaciones que configuran la cultura digital contemporánea (González Frígoli et al., 2016). Realizarlo es clave para lograr los objetivos de este trabajo y obtener los insumos necesarios para entender cómo la organización dialoga con sus públicos en el entorno digital.

8. Análisis

El presente análisis se construyó a partir de una mirada integral de DITEC, considerando tanto su identidad organizacional como sus prácticas comunicacionales, con el objetivo de comprender su funcionamiento actual y los principales desafíos que enfrenta.

La estructura del trabajo se organizó en dos categorías con sus respectivas dimensiones:

- **Identidad organizacional:** se analizaron aspectos vinculados a la cultura y a la caracterización de sus públicos.
- **Comunicación institucional:** se abordó la planificación estratégica de la comunicación, la relación entre comunicación interna y externa, los flujos y canales de información, así como el uso de medios digitales y su accesibilidad.

La información analizada proviene de documentación interna proporcionada por la organización, de sus canales de comunicación institucionales y de entrevistas realizadas a varios integrantes, información que se vinculó con el marco teórico de los autores seleccionados. A partir del cruce de estos datos, se identificaron causas y consecuencias para, posteriormente, plantear posibles recomendaciones orientadas a fortalecer el trabajo de la organización y su impacto en la comunidad.

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Identidad y cultura institucional: del discurso a la práctica

En cuanto a la identidad institucional, se observó que DITEC promueve valores vinculados a la inclusión, la participación y la defensa de los derechos de las personas en situación de discapacidad, tercera edad y enfermedades raras, los cuales se reflejan tanto en su discurso como en sus mensajes públicos. Sin embargo, se identificó una brecha entre los valores expresados y las acciones visibles, ya que los mensajes que difunden en ciertos casos se apartan del objetivo de la organización.

Por otra parte, en sus redes sociales y página web DITEC utiliza los siguientes lemas: “Nada sobre nosotros sin nosotros”, “Unidos por la equidad” y “No dejar a nadie atrás”. Si bien expresan valores coherentes entre sí, y se alinean con la misión y visión de la organización, la coexistencia de tres consignas puede dificultar la consolidación de un mensaje unificado y reconocible ante los públicos externos.

En relación a los objetivos, se detectó que, a nivel macro, DITEC tiene objetivos aspiracionales, difíciles de alcanzar y de medir. Adicionalmente, se observó que la organización confunde la visión con los objetivos, ya que uno de ellos es “ser una asociación referente a nivel nacional, regional e internacional” (DITEC, s. f.-c, párrs. 6-7), afirmación que no cumple los requisitos para ser un objetivo. De acuerdo con Chiavenato (2008; 2017), estos deben enfocarse a resultados, ser consistentes, específicos, medibles, acotados en el tiempo y realizables.

Con respecto a la cultura organizacional, se pudo observar que existe una dinámica en la que las tareas dependen, casi en su totalidad, de la presidenta de la organización. Por tal motivo, en uno de los encuentros se planteó la posibilidad de, por ejemplo, incorporar voluntarios para realizar una mejor distribución de las actividades. En respuesta, la organización no estuvo de acuerdo, ya que manifestó que tutorear a nuevos miembros implica un gran esfuerzo. También afirmó que “DITEC está siempre abierto, pero no es siempre viable lamentablemente porque hoy en día cada uno defiende su chacrita y realmente se acercan cuando hay la posibilidad de llevar algo para su molino” (Anexo 6, líneas 293-295). De todas formas, el equipo universitario enfatizó la importancia de delegar tareas para abrir la posibilidad de que la comisión directiva se encargue de otros asuntos relevantes para la organización.

Lo mencionado anteriormente no solo muestra aspectos vinculados con la cultura, sino que también refleja elementos que tienen que ver con la identidad de la organización. En este sentido, Capriotti (2009) plantea que la identidad organizacional se configura a partir de diversos factores, entre ellos las características personales y las reglas establecidas por quienes fundan la organización. Estos elementos resultan determinantes, ya que

orientan el rumbo institucional, definen los valores que guían la acción y modelan las conductas de sus integrantes.

En la misma línea, durante las instancias de entrevista con la presidenta, ella mencionó que “primero hay que ver lo que dice la presidenta. Presidenta acá, presidenta allá” (Anexo 6, líneas 96-97). En relación con la toma de decisiones, manifestó: “Como decisiones, se toman decisiones en conjunto, no se toman en decisiones unipersonales. Pasa que yo soy la cara visible” (Anexo 2, líneas 501-502). Esto evidencia que la fuerte influencia de su fundadora genera la centralización de las tareas y actividades, por lo que se pierde la oportunidad para que otros integrantes puedan participar en las dinámicas de la organización.

Todo esto muestra cómo funciona la interna de DITEC y qué elementos forman parte de su cultura organizacional. Es decir, cuáles son los valores, las creencias y todo aquello que comparten los integrantes en sus actividades y relaciones cotidianas (Etkin, 2000). También muestra los significados y las prácticas comunes y válidas dentro de la organización (Fabbri, 2000).

Públicos: una red vital

En relación a los públicos, se detectó que no hay un control sobre la plantilla actual de socios. En una de las entrevistas, la presidenta de la organización diferenció entre socios activos (los que abonan una cuota mensual) y adherentes (los que no abonan una cuota mensual). Tras consultarle por los adherentes, comentó que “es alguien que se adhiere y que ayuda pero sin ser socio. ... Y colabora en algo puntual” (Anexo 2, líneas 314-315). De todas formas, actualmente los socios no realizan pagos, por lo que el control es informal y no está registrado.

Por otro lado, durante una de las reuniones, la organización señaló que hoy en día no se considera viable la incorporación de nuevos miembros ya que tienen temor de que algunas personas puedan integrarse con fines individualistas y no con el cometido social y colectivo que tiene DITEC. Esto no solo impacta en la cantidad de públicos a los cuales

dirigirse, sino que afecta su sostenibilidad a largo plazo, ya que la organización no se renueva y depende exclusivamente de la directiva actual para su subsistencia.

Por otra parte, uno de los objetivos principales de la organización era brindar talleres a sus socios sobre distintas temáticas, además de participar en ferias para exponer las artesanías que creaban. Sin embargo, actualmente estas actividades no se realizan, lo que deriva en una desconexión no solo con sus públicos internos sino con la razón de ser de DITEC.

Por último, respecto a la relación de la organización con sus públicos externos, en una de las entrevistas se consultó sobre el vínculo con otras OSC. La organización respondió que “estaría bueno juntarnos, pero después, cuando llega el momento ... DITEC, por resolución, mientras exista esta comisión directiva, nosotros no vamos a apostar a ninguna federación más. ... Es una organización civil de primer grado, y no se va a transformar en segundo grado” (Anexo 3, líneas 498-502). Perder oportunidades de conectar con otras OSC reduce las posibilidades de construir alianzas para potenciar su trabajo.

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Comunicación y planificación estratégica: la hoja de ruta

A partir de la información recabada en los encuentros con la presidenta de DITEC y del diálogo mantenido con la persona encargada de comunicación, se identificó la ausencia de una planificación formal de contenidos. Ante la consulta sobre cómo se organiza la comunicación, el encargado expresó que su tarea consiste en publicar en redes sociales lo que DITEC le solicita. La información difundida incluye principalmente efemérides o “días internacionales” vinculados a los derechos humanos y a diversas enfermedades y/o patologías, junto con alguna información adicional que considere apropiada.

Por otro lado, al analizar las redes sociales de DITEC, se observó que, además de publicaciones relacionadas con su causa, hay otras que no guardan relación con los objetivos institucionales. Esto evidencia la falta de un criterio de selección de contenidos

alineado con su misión y visión. La ausencia de planificación de contenidos limita la capacidad de mostrar de manera sostenida el trabajo que realiza la organización.

Lo anterior se traduce en una comunicación fragmentada, donde las publicaciones no necesariamente responden a una lógica institucional ni a una estrategia de posicionamiento definida. Como plantean Mora y Araújo (2001), la planificación implica un proceso de análisis y control que permita evaluar la efectividad de las acciones comunicacionales.

En materia de planificación estratégica, se advirtió que la ausencia de un proceso formal de planificación limita la posibilidad de medir las acciones, su impacto y una posible corrección para el futuro (Chiavenato, 2017). Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo no solo sirve para determinar el rumbo y organizar las acciones, sino también para incentivar el trabajo en equipo y construir un rumbo compartido entre los miembros de la organización (Chiavenato, 2017).

Por último, la falta de seguimiento y evaluación de los resultados de las acciones de comunicación en DITEC evidencia una carencia de mecanismos sistemáticos que permitan analizar el desempeño comunicacional. Al no contar con indicadores ni herramientas de monitoreo, la organización no dispone de información que le permita reconocer qué prácticas resultan más adecuadas para alcanzar sus objetivos o fortalecer su vínculo con los públicos.

Flujos y canales de comunicación/comunicación interna y externa: puentes estratégicos de interacción

En cuanto a los flujos y canales de comunicación, se visualizó que la comunicación interna en DITEC es limitada y se desarrolla principalmente mediante medios informales, como WhatsApp o llamadas telefónicas. En una de las entrevistas, la presidenta comentó lo siguiente: “Sí, entre nosotros, WhatsApp y teléfono, porque como les conté, hay personas que no quieren manejar el celular ni nada por el estilo” (Anexo 3, líneas 638-639). Si bien estos canales favorecen la inmediatez y el contacto directo entre algunos

miembros, su uso como medio principal de comunicación puede generar dificultades para alinear los mensajes y las interpretaciones. Al no dejar un registro formal y transmitir información de manera individual, se incrementa el riesgo de fallas o malentendidos en la comunicación.

Asimismo, la frecuencia de encuentros presenciales es baja: la organización realiza una única asamblea general al año, lo que restringe los espacios de intercambio colectivo y la posibilidad de discutir o coordinar acciones de manera participativa. Esto incide en la circulación de información ya que la comunicación es principalmente vertical y centralizada, desde la presidenta hacia los integrantes de DITEC. De acuerdo con Kreps (1995), la efectividad del flujo comunicacional dentro de las organizaciones depende en gran medida del desarrollo de relaciones interpersonales significativas, que favorezcan la confianza, la coordinación y la circulación bidireccional de los mensajes.

Comunicación digital: conexiones sin fronteras

DITEC cuenta con diversos canales digitales de comunicación, entre ellos, perfiles en redes sociales como Instagram, Facebook, X, TikTok y YouTube, además de dos páginas web.

A continuación, se presenta un análisis detallado de sus medios digitales.

Página web

En relación a la página web, la presidenta de la organización manifestó en los primeros encuentros su disconformidad, ya que entendía que no era adecuada y que, en sus palabras, “estaba horrible”. Sin embargo, se observó que, en general, el sitio funcionaba bien tanto visual como operativamente, y que la información se presentaba de forma clara y ordenada. Asimismo, tenía contenido relevante (estructura, recorrido histórico, entre otros) y contaba con un menú de accesibilidad que facilitaba la navegación para personas en situación de discapacidad. No obstante, es importante destacar que, debido a problemas del servidor, el sitio fue deshabilitado y no se encuentra disponible.

De acuerdo a decisiones internas, el encargado de comunicación creó, con la aprobación de la presidenta de la organización, una nueva página a través de la plataforma WIX. Como fortalezas, se encontró que en el nuevo sitio se presenta la misión de la organización y los nombres de académicos y profesionales entrevistados por DITEC en el programa de televisión, lo que otorga a la OSC legitimidad y credibilidad.

Sin embargo, se identificó, en primer lugar, que la nueva página web no se encuentra fácilmente en el motor de búsqueda de Google, lo que dificulta su acceso y tiene como consecuencia la reducción de presencia y alcance.

Por otra parte, si bien el sitio no está terminado (hay varias secciones con la leyenda “en construcción”), se visualizó que las publicaciones, diseño y disposición en el espacio responden a un orden más bien improvisado, con una estrategia poco clara y definida. Tampoco se presentan proyectos concretos, logros, actividades realizadas o impacto real de la organización.

Otro aspecto a destacar es que se observaron errores de tipeo en sus publicaciones. Por ejemplo, mal uso de comillas en el lema del *banner* ““No dejar a nadie atrás”” (figura 4), errores ortográficos como falta de tildes, palabras mal escritas y el uso incorrecto de mayúsculas y minúsculas, como se visualiza en la figura 5.

Figura 4

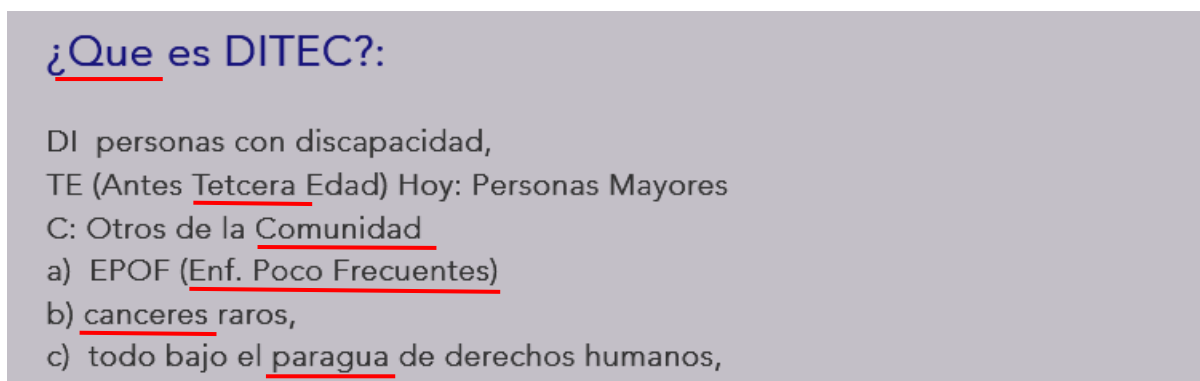
Inicio de la página web de DITEC.



Fuente: página web de DITEC (2025).

Figura 5

Sección "Nosotros" de la página web de DITEC.



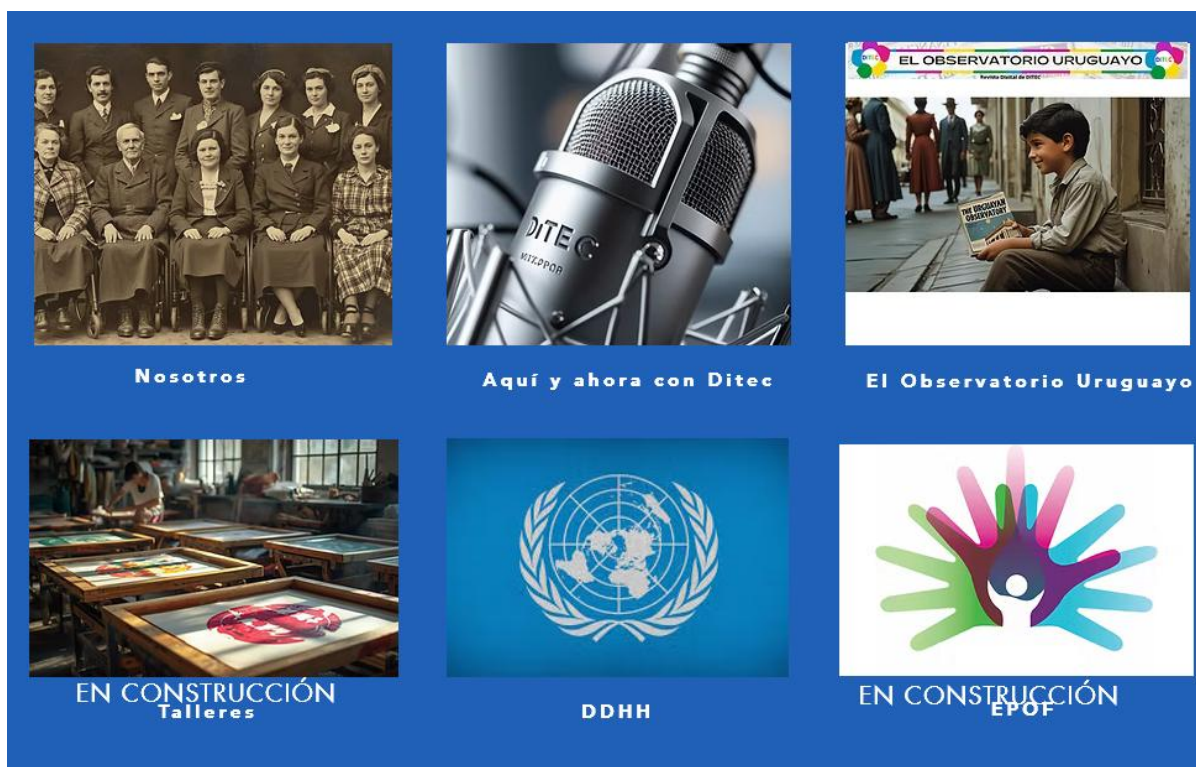
Fuente: página web de DITEC (2025).

En cuanto a la accesibilidad, la organización mencionó este aspecto como una de las áreas a mejorar. Se identificó que el uso excesivo de colores, imágenes y recursos visuales dificulta la lectura y puede generar que la información relevante se pierda o no se perciba fácilmente. Además, el sitio carece de opciones de contraste o texto alternativo en las imágenes, elementos que forman parte del menú de accesibilidad, lo que limita la experiencia de navegación de los usuarios. A esto se suma que la web no está optimizada para celulares, lo cual también afecta su usabilidad.

Por otro lado, cada apartado es acompañado de una imagen realizada con inteligencia artificial (figura 6), lo cual, en la mayoría de los casos, no es representativo de sus públicos y puede generar desconexión con ellos.

Figura 6

Inicio de la página web de DITEC.



Fuente: página web de DITEC (2025).

Finalmente, se encontró que en la página anterior se podía acceder a los ejemplares de su revista digital desde sus inicios, así como a las ediciones de su programa de televisión. Esto permitía tener un respaldo del contenido, además de oficiar de repositorio de la información. Contrario a ello, en el sitio web actual se puede acceder únicamente a las ediciones de agosto y setiembre de 2025 de la revista y están publicados solamente 20 programas de televisión.

Revista digital

La revista digital *El observatorio uruguayo de DITEC* es un insumo que la organización utiliza para difundir los días internacionales y los programas del canal de YouTube. Tiene como propósito informar sobre “lo que no se publica en los demás lugares. ... Ocupar aristas que realmente la comunicación común no le llega a la población” (Anexo 3, líneas 141-142; 163-164).

Las publicaciones incluyen temáticas que tienen relación con su misión, y otras que no. Utilizan las mismas imágenes que se publican en redes sociales, lo cual es una ventaja para unificar criterios visuales, y se brinda un contexto histórico del surgimiento de cada fecha, aunque no se explicita la relevancia que tiene para DITEC. Además, se observó que cada imagen incluye una descripción, lo cual es un aspecto positivo vinculado con la accesibilidad.

Sin embargo, en las descripciones se visualizaron errores de ortografía y sintaxis, en algunos casos se omite información necesaria para la descripción de las imágenes y se agregan comentarios que podrían ser más subjetivos que descriptivos.

Por otro lado, también se apreció el uso de imágenes que no tienen relación con la fecha que se conmemora. Por ejemplo, en la edición de agosto mencionaron el 1 de agosto como el Día Mundial de la Alegría y redactaron un texto al respecto, sin embargo, la foto que publicaron hacía referencia a la alergia (figura 7).

Figura 7

Revista digital de DITEC.

Día Mundial de la Alegría

1 de Agosto
Día Mundial de
la Alegría

Descripción de imagen

Sobre fondo de colores pasteles a la izquierda sobre borde superior el logo de DITEC sobre punta inferior izquierda otro logo de DITEC en el medio de los colores pasteles y el logo un brazo con granos en relieve esparcidos en un brazo.

El 1 de agosto se celebra el Día Mundial de la Alegría, que fue instaurado en 2010 por iniciativa del colombiano Alfonso Becerra en un Congreso de Gestión Cultural celebrado en Chile. En un principio, esta fecha fue conmemorada en, al menos, catorce países del mundo, incluidos Chile, Brasil y Argentina, entre otros, aunque hay que decir que hoy en día se celebra universalmente. El Día Mundial de la Alegría sirve para reflexionar sobre la importancia de tener presente ese sentimiento en cada momento de la vida y su poder transformador.

¿Qué es la alegría?

Expertos psicólogos definen a la alegría como una emoción pasajera que se manifiesta por medio de la risa o la sonrisa, aunque también es cierto que la alegría provoca manifestaciones de todo tipo, desde saltos, aplausos, bailes... Cada persona la manifiesta de forma diferente.

Realmente, **la alegría es una emoción subjetiva**, y dependerá mucho de la persona a la que preguntes. Habrá personas a las que les provocará alegría estar tumbados en una hamaca en una playa del Caribe. Y para otros, la alegría es hacer una buena caminata en la montaña.

Fuente: *El observatorio uruguayo de DITEC*, edición setiembre de 2025.

También se observaron errores de edición, tal como se muestra en la figura 8, donde se visualiza la palabra “subtítulo” en el centro de la imagen de la portada.

Figura 8

Revista digital de DITEC.

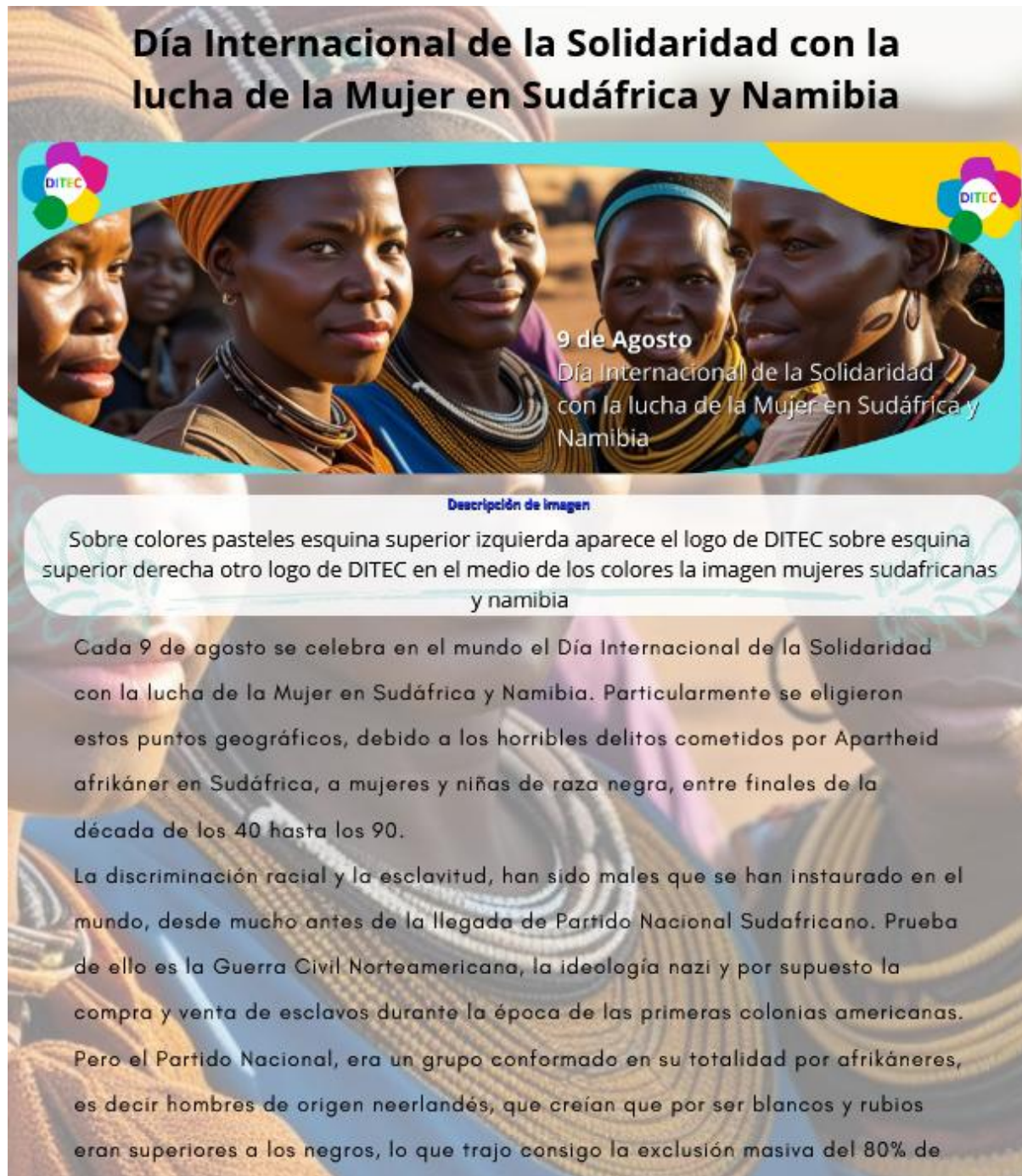


Fuente: *El observatorio uruguayo de DITEC*, edición agosto de 2025.

Por otro lado, se utiliza como imagen de fondo la misma que se emplea en el encabezado de la página, y, en muchos casos, la falta de contrastes y el uso de imágenes pixeladas dificulta la correcta lectura (figura 9).

Figura 9

Revista digital de DITEC.



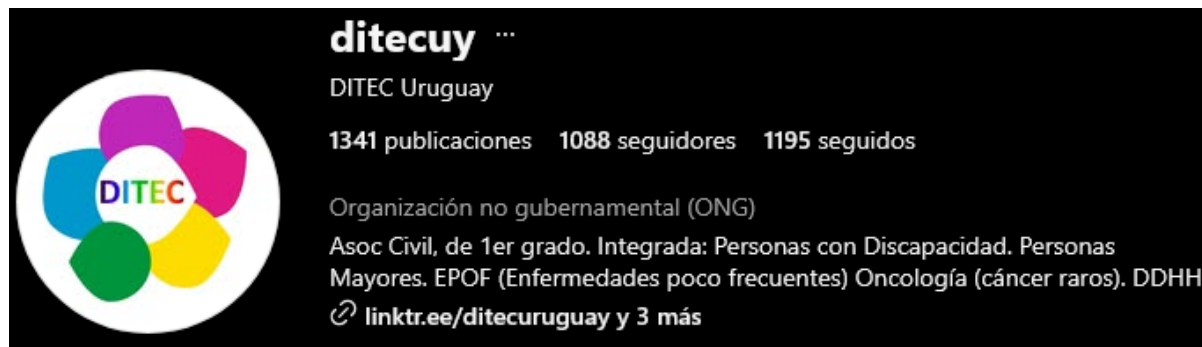
Fuente: *El observatorio uruguayo de DITEC*, edición agosto de 2025.

Instagram

En esta red social, la organización mantiene tres cuentas activas (@ditecuy, @ditec_uruguay y @ditec_artesantias), como se muestra en las figuras 10, 11 y 12, aunque, a primera impresión, no se observó una diferenciación clara de los objetivos de cada una ni los públicos a los que se dirigen. Esto dificulta la identificación de un canal oficial y reduce la fuerza e impacto de los mensajes de la organización.

Figura 10

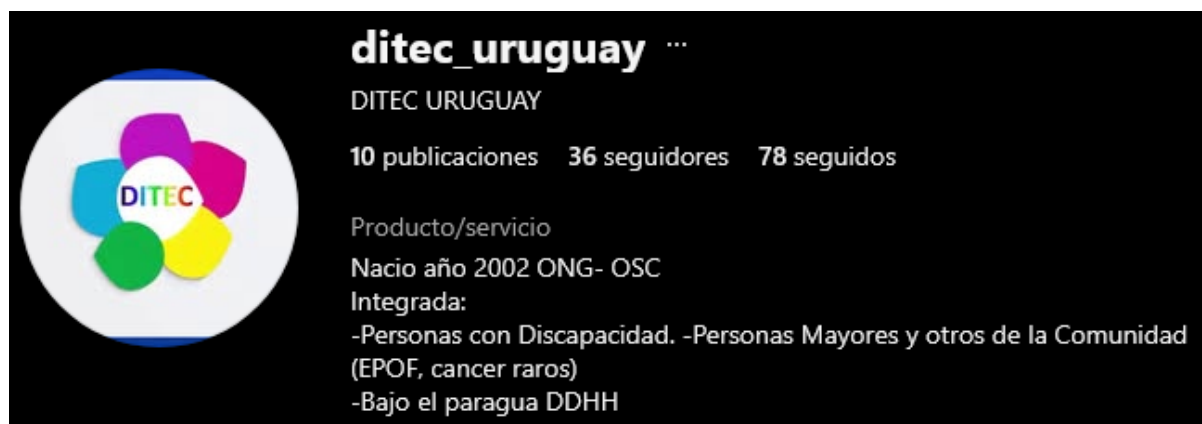
Perfil de Instagram de DITEC.



Fuente: cuenta de Instagram de DITEC (2025).

Figura 11

Perfil de Instagram de DITEC.



Fuente: cuenta de Instagram de DITEC (2025).

Figura 12

Perfil de Instagram de DITEC.



Fuente: cuenta de Instagram de DITEC (2025).

Por otro lado, se identificó que tienen muchas publicaciones que no están alineadas con los objetivos de la organización. Si bien difunden información sobre “días de” que son relevantes para DITEC, hay muchos otros que no, lo que genera que aquellos que sí están alineados a la causa queden perdidos en el *feed*. Por ejemplo, publican el Día Mundial contra la Rabia o el Día Mundial del Turismo.

Además, visualmente, el *feed* no es atractivo. En la mayoría de las publicaciones utilizan la herramienta *grid* o tríptico (una imagen dividida en tres en línea), pero al separar una misma foto en tres partes, no se respeta el encuadre original ni las proporciones. Esto provoca que, al publicarse, el tríptico no se vea como una imagen continua, tal como se muestra en la figura 13.

Figura 13

Ejemplo de uso de tríptico de DITEC.



Fuente: cuenta de Instagram de DITEC (2025).

Otro aspecto es que las publicaciones no cuentan con una descripción, por lo que no queda claro cuál es su objetivo ni cuál es el punto de vista de DITEC con respecto al tema. El factor común es siempre el mismo: imágenes sueltas sin contexto, sin información ni elementos que guíen al usuario. De esta forma, se pierden oportunidades de generar interacción con la audiencia.

Asimismo, las publicaciones no se alinean con una estrategia de comunicación accesible, ya que, por ejemplo, las imágenes carecen de descripción, texto alternativo, audio o traducción en lengua de señas. Esta falta de recursos de accesibilidad limita el acceso de una parte de la audiencia a los contenidos difundidos por la organización. Si bien DITEC tiene como propósito brindar información que permita a las personas en situación de discapacidad adquirir conocimientos y herramientas para defender sus derechos, el hecho de que su cuenta de Instagram no sea accesible contradice sus propios objetivos comunicacionales.

Facebook

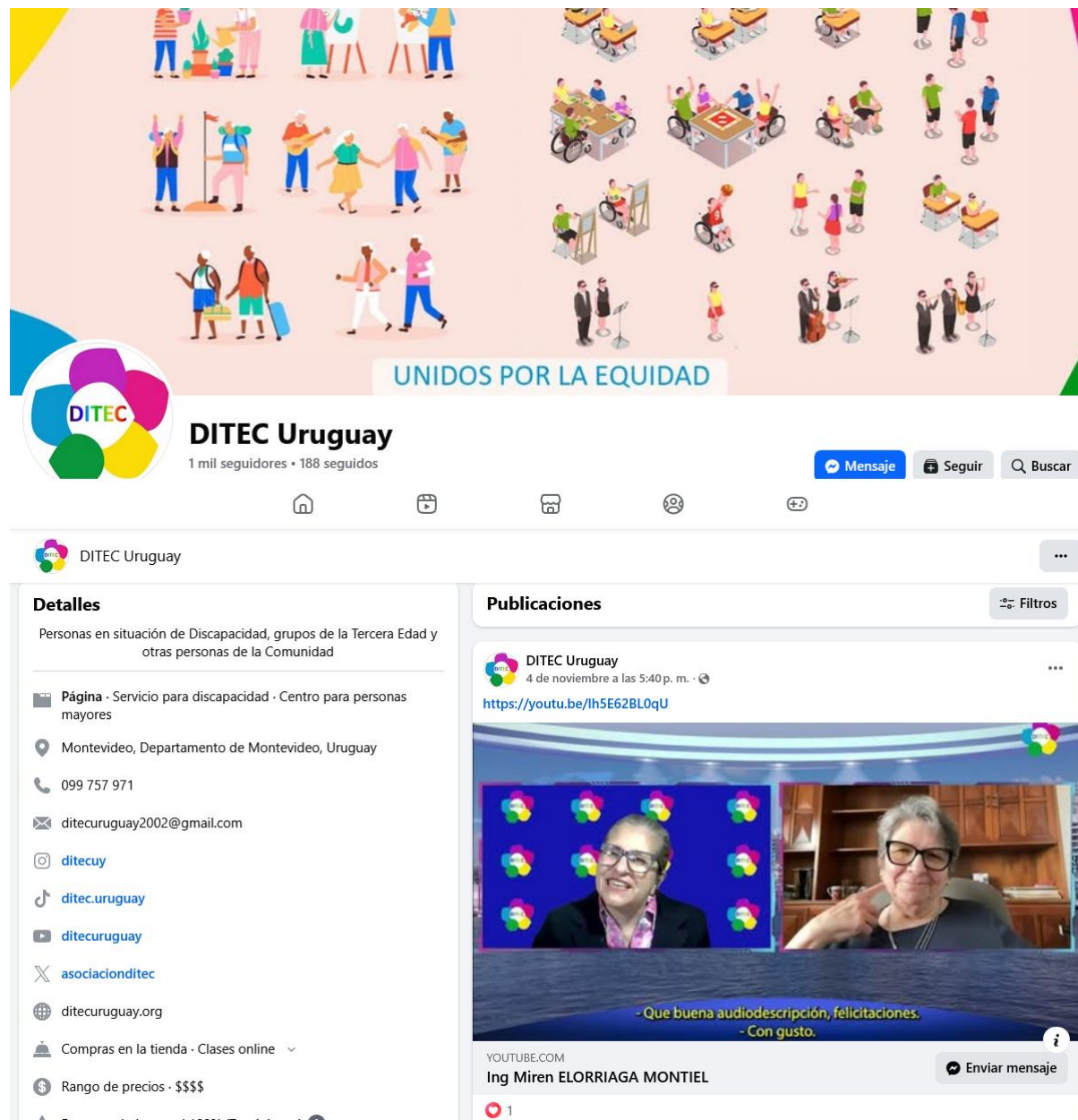
En la cuenta de Facebook (DITEC Uruguay) se observó que la foto de portada sigue la misma estética que la de la web inactiva, y que utilizan uno de sus tres lemas: "Unidos

por la equidad”. Además, aprovechan dicha red para compartir los programas de televisión publicados en YouTube (figura 14).

Sin embargo, siguen el mismo formato que en Instagram: las publicaciones no cuentan con una descripción ni una explicación que las justifique. A su vez, emplean la herramienta de tríptico para las imágenes, pero también publican el *banner* entero, lo que genera que se duplique la información.

Figura 14

Página de inicio del perfil de Facebook de DITEC.



Fuente: cuenta de Facebook de DITEC (2025).

También se observó que varias imágenes están creadas con inteligencia artificial, y se agrega el nombre de DITEC en situaciones que no tienen relación con la organización. Por ejemplo, en la figura 15 se muestra una publicación sobre el Día Mundial de la

Anestesia, en la cual hay una imagen de médicos operando y uno de ellos tiene el nombre de DITEC en su uniforme. DITEC no se dedica a la medicina, por lo que la imagen no es representativa de la organización.

Figura 15

Ejemplo de publicación de DITEC.



Fuente: cuenta de Facebook de DITEC (2025).

X

En la cuenta de X (@AsociacionDitec) se registran aproximadamente 200 seguidores. Sin embargo, la actividad es menos constante que en otras redes: las últimas publicaciones corresponden a fines de octubre de 2025. En esta plataforma se difunden principalmente videos de su canal de YouTube, junto con reposteos de sus propios contenidos. Además, replican los mismos *banners* que se publican en Facebook e Instagram, tal como se muestra en las figuras 16 y 17.

Al igual que en los casos anteriores, la lógica es la misma: publicaciones sin contexto, descripción, y, por ende, sin visualizaciones ni interacción.

Figura 16

Página de inicio del perfil de X de DITEC.



Fuente: cuenta de X de DITEC (2025).

Figura 17

Ejemplo de publicaciones de DITEC.



Fuente: cuenta de X de DITEC (2025).

TikTok

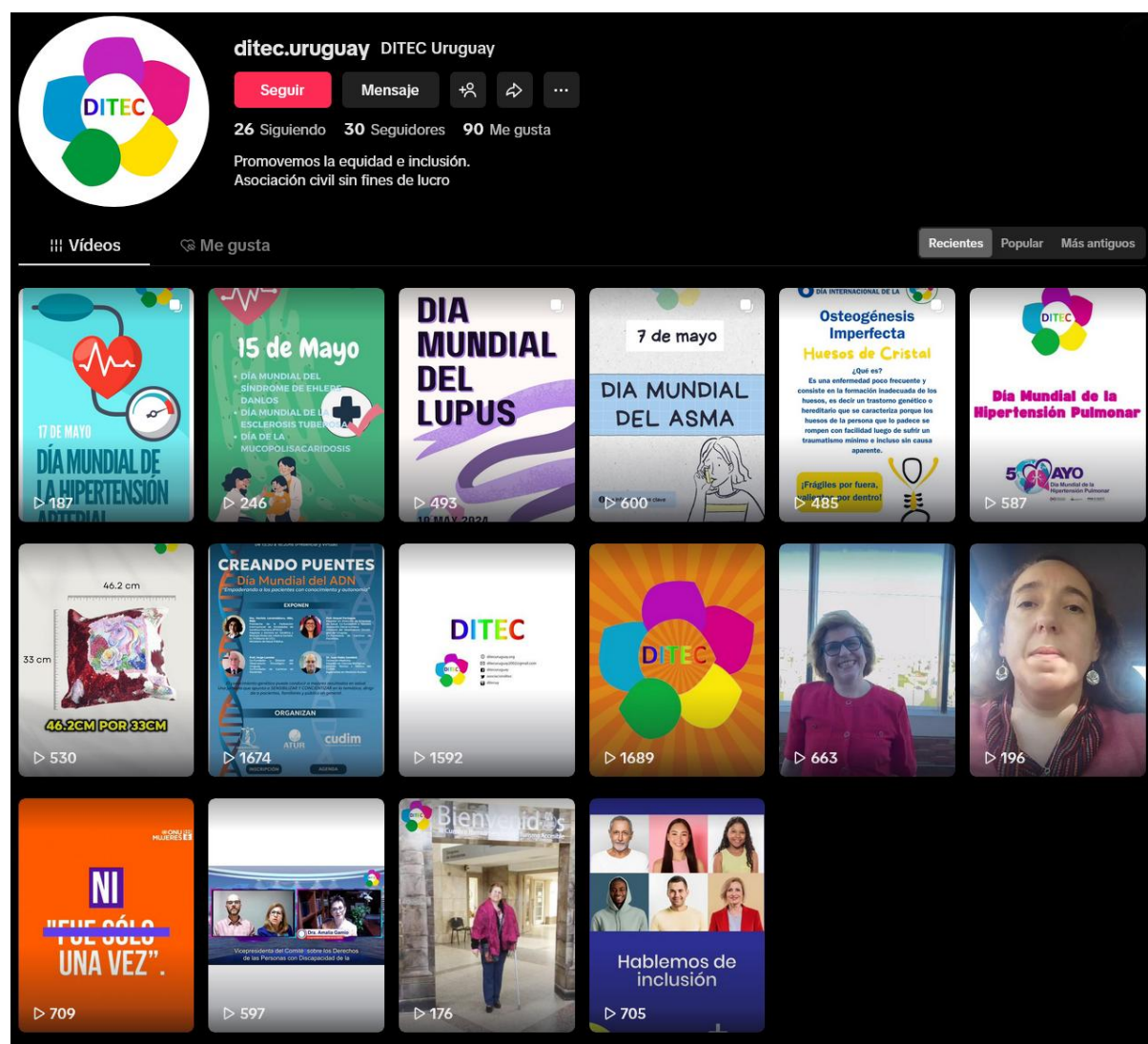
En su cuenta de TikTok (@ditec.uruguay) tienen pocos seguidores (alrededor de 30) en comparación con sus otras redes sociales, y la última publicación data de mayo de 2024. Sin embargo, el contenido presenta un enfoque distinto, resulta más atractivo visualmente y alcanza un número considerable de visualizaciones en relación con la

cantidad de seguidores que tienen. Se destaca que las publicaciones son originales y que no se utiliza inteligencia artificial.

Los posteos cuentan con información que aporta a su causa y objetivos, y que presentan distintas temáticas que son de interés para la comunidad de DITEC (figura 18).

Figura 18

Página de inicio del perfil de TikTok de DITEC.



Fuente: cuenta de TikTok de DITEC (2025).

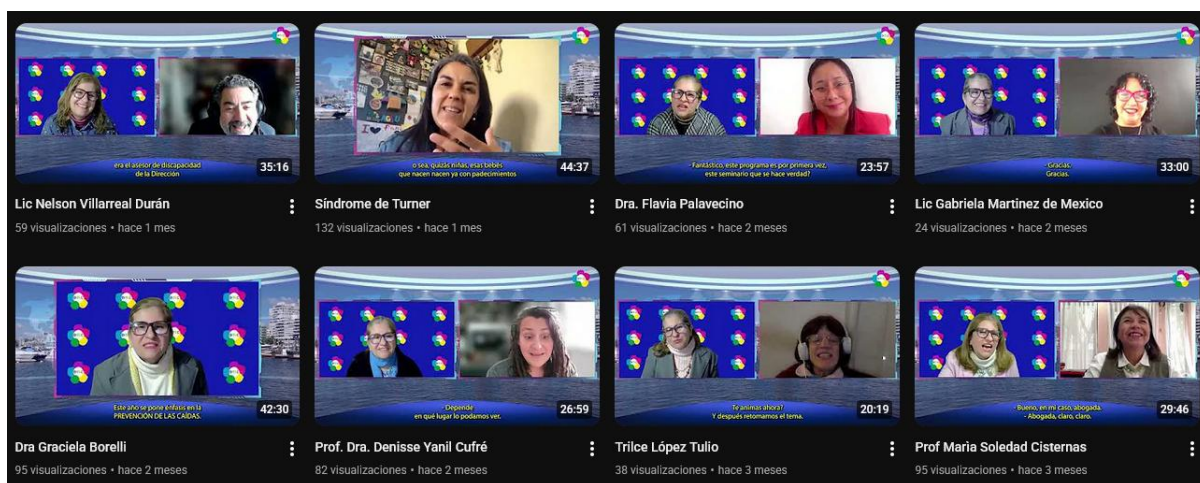
YouTube

En relación al canal de YouTube (@ditecuruguay), este fue creado en 2016 y cuenta con más de 200 videos publicados y más de 200 suscriptores. Allí se comparten las grabaciones del programa “Aquí y ahora con DITEC”, donde se realizan entrevistas a varios actores vinculados a temas de discapacidad y distintos tipos de enfermedades. En cuanto al alcance, la cuenta promedia aproximadamente 200 visualizaciones por video, lo que sugiere que el canal tiene un alcance limitado, si se considera que existe desde 2016.

Los videos, en su mayoría, se titulan con el nombre del entrevistado, pero no incluyen la fecha de la entrevista ni el tema abordado (figura 19). Dicha información aparece en la descripción, junto con una breve biografía del invitado. Se evidenció que no hay un criterio claro para nombrar los videos, ya que algunos solo tienen el nombre del entrevistado y otros el tema que se va a tratar. Esto no facilita la búsqueda para los usuarios, lo que genera poca difusión de su contenido.

Figura 19

Miniaturas de videos de YouTube de DITEC.



Fuente: cuenta de YouTube de DITEC (2025).

9. Conclusiones

DITEC desarrolla una labor social significativa, en la medida que impulsa la inclusión de personas en situación de discapacidad y promueve espacios de sensibilización en torno a la accesibilidad, la equidad y los derechos humanos. Su trabajo refleja un esfuerzo sostenido por generar conciencia y aportar a la transformación social desde una perspectiva solidaria y colectiva. La organización ha realizado aportes a la legislación uruguaya en materia de discapacidad, lo que contribuye a fortalecer la protección y el reconocimiento de las personas en situación de discapacidad.

En relación a la dinámica interna de DITEC, se evidencia una cultura organizacional centralizada, en la que las decisiones, la coordinación de tareas y la gestión cotidiana dependen casi exclusivamente de la presidenta. Esta centralización del liderazgo genera una estructura de funcionamiento cerrada y autogestionada, con escasa apertura hacia nuevas formas de participación. Dicha dinámica incide directamente en la sostenibilidad institucional de la organización, ya que restringe la incorporación de nuevos miembros, la actualización de estrategias y la adaptación al cambio.

Por otro lado, la ausencia de planificación estratégica afecta de manera significativa la coherencia de los mensajes de la organización, lo que provoca que los esfuerzos de comunicación se desarrollen de forma fragmentada, sin una estructura que oriente las prioridades y objetivos a largo plazo.

En relación con la comunicación externa, se identifica que la gestión de las plataformas digitales se puede optimizar, ya que, a pesar de contar con un número considerable de seguidores en sus principales redes, la mayoría de las publicaciones no generan interacciones significativas. Entre las posibles causas se encuentran la falta de descripciones contextuales y de recursos participativos, como preguntas, encuestas o mensajes dirigidos a la comunidad.

En cuanto a los contenidos difundidos, el reiterado uso de piezas gráficas duplicadas y la ausencia de textos descriptivos afecta la claridad del mensaje y la efectividad

comunicacional. Si bien se mantiene cierta coherencia estética entre las plataformas, la repetición sin contextualización limita su valor informativo. En este sentido, tener criterios unificados genera una fuerte articulación entre los mensajes difundidos y los valores institucionales de la organización.

Por otra parte, el programa de televisión y la revista digital son herramientas fundamentales para brindar información vinculada a las temáticas que aborda la OSC. A través de estas, DITEC busca llegar a diversos públicos para sensibilizar sobre temas de discapacidad. No obstante, su escasa difusión restringe la visibilidad del trabajo institucional y la posibilidad de fortalecer el vínculo con su comunidad.

Por otro lado, se identifican líneas de investigación futuras vinculadas a la comunicación con perspectiva de género, dado que en el análisis de las imágenes difundidas por la organización se observa una representación predominantemente masculina. Profundizar en este aspecto permitiría abordar la dimensión simbólica de la comunicación institucional y su coherencia con los principios de igualdad y diversidad que DITEC promueve.

En síntesis, DITEC es una organización vigente desde hace más de veinte años, con un aporte constante a la sensibilización, la accesibilidad y la construcción de ciudadanía. En este contexto, resulta fundamental que la organización crezca y fortalezca su estructura interna para asegurar la sostenibilidad de una labor que, desde 2002, ha tenido un impacto social significativo. El trabajo permanente de la presidenta, quien ha liderado y sostenido la gestión, evidencia un compromiso profundo con la inclusión y los derechos de las personas en situación de discapacidad.

10. Recomendaciones

A partir de los principales hallazgos del análisis, se presentan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la comunicación institucional de DITEC y optimizar el funcionamiento de sus canales digitales.

Planificación comunicacional

A nivel organizacional, se propone la implementación de un calendario de generación de contenidos trimestral alineado con la misión institucional y los ejes temáticos estratégicos de DITEC. Esta herramienta permite planificar y coordinar de manera ordenada la producción y difusión de contenidos en los distintos canales de comunicación.

En relación con la identidad visual, se recomienda diseñar un manual de uso institucional que establezca criterios unificados de uso del logotipo, la paleta cromática, las tipografías y un estilo unificado de redacción. La coherencia en estos elementos favorece la consolidación de una imagen profesional y reconocible hacia los distintos públicos.

Estrategias para redes sociales

Se sugiere consolidar una única cuenta oficial por plataforma, con el fin de evitar la dispersión de contenidos y garantizar la coherencia comunicativa. También resulta pertinente evaluar la continuidad de aquellas redes con bajo nivel de actividad o impacto.

Instagram, Facebook, X y TikTok

Se recomienda moderar el uso del formato trípico tanto en Instagram como en Facebook, ya que este recurso limita la participación del público debido a la fragmentación del contenido. Además, el uso indiscriminado de este tipo de publicación puede saturar visualmente el *feed*.

Por otra parte, se aconseja revisar la publicación de efemérides o “días de” que no guarden una relación directa con los objetivos de DITEC; en estos casos, podrían aprovecharse las fechas para generar contenidos o actividades vinculadas a su misión institucional.

Se plantea desarrollar una planificación comunicacional específica para cada red e incorporar formatos diversos (álbumes, posteos, historias destacadas, publicaciones colaborativas) y mensajes adaptados al estilo propio de cada plataforma. Aprovechar su potencial relacional permite construir un vínculo más directo y participativo con la audiencia, lo que refuerza la identidad y el reconocimiento digital de DITEC.

Debido a que el estilo y diseño audiovisual de TikTok contiene mayor información y resulta más atractivo, se sugiere replicar dicho contenido en las otras plataformas, y así conservar una coherencia visual y narrativa.

Por último, se recomienda utilizar estas redes como vía de difusión del canal de YouTube, con información sobre los programas, días de emisión y plataformas donde pueden visualizarse. Asimismo, se recomienda elaborar videos cortos con fragmentos de los programas para difundirlos y otorgarles mayor notoriedad.

YouTube

Se recomienda optimizar los títulos, descripciones y miniaturas de los videos, e incorporar palabras clave relevantes que favorezcan la identificación y el posicionamiento de los contenidos. Además, se sugiere organizar los materiales en listas de reproducción temáticas (por ejemplo, *educación, inclusión, derechos humanos*), lo cual podría facilitar la navegación y aumentar la visibilidad del canal. Por otro lado, la promoción cruzada de estos contenidos a través de las redes sociales y del sitio web puede contribuir a ampliar su alcance y fortalecer la presencia digital de DITEC.

Optimización del sitio web

En lo que respecta al sitio web institucional, se identifican oportunidades de mejora vinculadas con la visibilidad, accesibilidad y organización de contenidos.

Se sugiere reorganizar la estructura de navegación en secciones claras (por ejemplo, *quiénes somos, qué hacemos, proyectos, publicaciones, contacto*), acompañadas de descripciones breves que orienten al usuario. En este sentido, en la sección *quiénes somos*, se recomienda incorporar una línea de tiempo con los principales hitos de la organización, su organigrama, así como la misión, visión y objetivos. Esta acción puede reforzar la transparencia, coherencia institucional y ofrecer una narrativa clara y ordenada sobre la trayectoria y propósitos de DITEC.

Revista digital

En relación con la revista digital, se recomienda incorporar mejoras orientadas a optimizar tanto la presentación visual como la coherencia comunicacional de los contenidos. En primer lugar, se sugiere utilizar fondos neutros o colores sólidos que faciliten la lectura y eviten la sobrecarga visual.

Asimismo, resulta necesario revisar la redacción de las descripciones. Se sugiere que sean breves y concretas y que se evite incluir características subjetivas, además de revisar la ortografía para optimizar su lectura.

Se recomienda también verificar el uso adecuado de las imágenes, su pertinencia y calidad. Se propone evitar el uso de la misma imagen como fondo, especialmente aquellas que incluyan fotografías de personas (por ejemplo, capturas del programa de YouTube), ya que esto puede afectar la legibilidad y el equilibrio visual de la publicación.

Finalmente, se propone incluir breves párrafos explicativos que contextualicen la relevancia de las fechas para DITEC. De esta manera, se fortalece el sentido institucional de los contenidos y se alinean con la misión de la organización.

Accesibilidad digital

Se propone fortalecer la accesibilidad digital mediante la incorporación de elementos de alto contraste, texto alternativo en las imágenes y un diseño adaptable a diferentes dispositivos. Del mismo modo, se recomienda incluir subtítulos en los videos y adaptar los textos a lenguaje claro, en coherencia con los valores institucionales de DITEC y su compromiso con la inclusión social.

General

Por último, se sugiere priorizar el uso de fotografías reales y representativas de las actividades y proyectos desarrollados por la organización, y reemplazar las imágenes generadas por inteligencia artificial. Además, se recomienda que los protagonistas de las publicaciones sean integrantes de la comunidad de DITEC (evitando la exposición directa y con su previa autorización). Este cambio puede reforzar la autenticidad, cercanía e identificación, y fortalecer su legitimidad y coherencia comunicacional.

11. Cronograma de trabajo

El cronograma de trabajo se estructura en tres etapas sucesivas. La primera etapa (E1) contempla la revisión y ajuste del diagnóstico inicial, así como su presentación formal a DITEC. La segunda etapa (E2) abarca la elaboración del trabajo final de grado (TFG) y del plan estratégico de comunicación (PEC), junto con la validación de sus objetivos, el diseño y desarrollo de los entregables, y su correspondiente ajuste y presentación ante la organización. Finalmente, la tercera etapa (E3) incluye la entrega y defensa del TFG, además del cierre del trabajo en coordinación con DITEC, para consolidar los resultados obtenidos a lo largo del proceso.

Figura 20

Cronograma de trabajo.

Etapas	Acciones	M1	M2	M3	M4	M5	M6
E1	Revisión y ajuste del diagnóstico.						
	Presentación del diagnóstico a DITEC.						
E2	Elaboración del trabajo final de grado (TFG) y plan estratégico de comunicación (PEC).						
	Validación de los objetivos del PEC con DITEC.						
	Diseño y elaboración de los entregables.						
	Validación y ajuste de los entregables con DITEC.						
	Presentación de los entregables con DITEC.						
E3	Entrega del TFG.						
	Defensa del TFG.						
	Cierre del proceso de trabajo con DITEC.						

Fuente: elaboración propia.

12. Referencias bibliográficas

Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información. (2015). *Gestión de contenidos accesibles*.

Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Universidad de la República.

Brandolini, A. y González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. La Crujía Ediciones.

Calandria, A. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Oficina Regional Andina de Pan para el Mundo.

Capriotti, P. (1992). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill Education.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Mcgraw Hill Education.

Discapacitados Independientes, Tercera Edad y otros de la Comunidad. (s. f.-a). *CHRXD*. <https://ditecuruguay.org/chrxd/>

Discapacitados Independientes, Tercera Edad y otros de la Comunidad. (s. f.-b). *Historia*. <https://ditecuruguay.org/historia-de-ditec/>

Discapacitados Independientes, Tercera Edad y otros de la Comunidad. (s. f.-c). *Misión y visión*. <https://ditecuruguay.org/mision-y-vision/>

Etkin, E. (2014). *Comunicación para organizaciones sociales*. La Crujía Ediciones.

Etkin, E. (2020). *Comunicación institucional de las organizaciones de la sociedad civil. Paradojas y tensiones alrededor de las comunicaciones del sector social en Argentina* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio Digital Universitario.

Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones. Acuerdos, dualidades y divergencias*. Prentice Hall.

Etkin, J., y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós.

Fabrizi, J. D. (2000). Cultura institucional: una perspectiva para comprender qué sucede dentro de la organización y con su gente. *Ciencia y Cultura*, (8), 101-106.

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

Freidenberg, L. (2019). *Marketing digital para todos*. Ebook. ISBN 978-9974-94-546-3.

García, G., Lamas, A., Méndez, L. y Menéndez, J. (2024). *Diagnóstico comunicación organizacional Unión Nacional de Ciegos del Uruguay*. Facultad de Información y Comunicación, Universidad de la República.

González Frígoli, M., Poiré, M. J. y Módena, L. (2016). *Gestión de la comunicación digital: miradas, procesos y desafíos*. Ediciones de Periodismo y Comunicación.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mcgraw Hill Education.

Intendencia de Montevideo. (2025). Participación de las organizaciones sociales que trabajan la temática de discapacidad en Montevideo: trayectoria y caracterización. https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/2025-06/2025_Publicaciones%20Trilogi%CC%81a%20Discapacidad-Tomo%203-Digital.pdf

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

Marta-Lazo, C. y Gabelas-Barroso, J. A. (2016). *Comunicación digital: un modelo basado en el factor relacional*. Editorial UOC.

Mapeo de la Sociedad Civil. (s. f.). *Federación Uruguaya de la Discapacidad*. <https://www.mapeosociedadcivil.uy/organizaciones/federacion-uruguay-de-la-discapacidad/>

Mora y Araujo, M. (2001). Construir el camino. En M. Mora y Araujo, M. Gómez del Río, M. Lomé, G. Caro y P. Fernández, *La comunicación es servicio*. Editorial Granica.

Núcleo Interdisciplinario Comunicación y Accesibilidad. (2024). *Documentos digitales accesibles*.

Pepe, A. I. (2011). Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (37), 13-27.

Pérez Muñoz, C. (2022). *Fundación Dianova Uruguay. Desafíos para generar estrategias de comunicación eficaces a través de redes sociales* [Trabajo final de grado, Facultad de Información y Comunicación, Universidad de la República]. Colibrí.

Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, 14(26), 91-96.

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Schein, E. (1984). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janés.

Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Paidós.

Terra, F. (2024). *Análisis situacional sobre los derechos de las personas con discapacidad en Uruguay 2024. Proyecto por el “El derecho a la igualdad y no discriminación de las personas con discapacidad”*. Fondo de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. <https://uruguay.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/2024-12/Informe%20Francisco%20Terra.pdf>

Varona, F. (1993). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Diálogos de la Comunicación*, (39), 55-64.

13. Anexos del diagnóstico

Anexo 1: guía de preguntas para entrevista a DITEC

Primera entrevista

SEDE DITEC: Marcelino Sosa 2770
18/06/2025

Victoria Burgueño
Cecilia Mora
Melissa Vidal
Lucía Viña

1ra entrevista a DITEC

A continuación, se presentan las preguntas separadas en bloques temáticos.

A	CNV	Integrantes
1		- ¿Quiénes son?
2		- ¿Qué edades tienen?
3		- ¿A qué se dedican?
4		- ¿Cuál es el vínculo que los une?
5		- ¿Qué rol cumple cada uno dentro de DITEC?

B	CNV	Organización
6		- ¿Cómo se creó y con qué fin?
7		- ¿Cuál es su cometido central?
8		- ¿Quiénes integran la comisión directiva actualmente?
9		- ¿Desde cuándo y hasta qué fecha?
10		- ¿Cómo se votó?
11		- ¿Quiénes votaron y cuándo?
12		- ¿Qué otras comisiones existen?
13		- ¿Se renuevan? ¿Cada cuánto?
14		- ¿Tienen organigrama?
15		- ¿Tienen misión, visión y valores?
16		- ¿Tienen sedes en el interior?

C	CNV	Aspectos legales
17		- ¿Están registrados como asociación?
18		- ¿Están registrados en ANONG?
19		- ¿Tienen algún documento que lo avale?
20		- ¿Cuentan con estatuto?
21		- ¿Están registrados en BPS y DGI?

1ra entrevista a DITEC

22		- ¿Qué tipo de asociación son?
23		- ¿Cómo consiguieron la personería jurídica en 2006?
24		- ¿Qué marco jurídico los ampara? ¿Qué importancia tienen la ley n.º 18.651 (Ley de protección integral de personas con discapacidad) y la ley n.º 19.691 (Aprobación de normas sobre la promoción del trabajo para personas con discapacidad)?
25		- ¿Participaron en algún proyecto de ley?

D	CNV	Financiamiento y presupuesto
26		- Actualmente, ¿cuentan con financiamiento?
27		- ¿Cuál es el monto?
28		- ¿Cuál es el origen?
29		- En caso afirmativo, ¿cuál es su origen?
30		- En caso negativo, ¿desde cuándo no tienen financiamiento por qué?
31		- ¿Cuentan con presupuesto?
32		- ¿Qué acciones de comunicación emprenden para obtener recursos?

F	CNV	Espacio físico
33		- ¿En algún momento tuvieron una sede?
34		- En caso afirmativo, ¿por cuánto tiempo?
35		- ¿Qué sucedió?
36		- ¿Hace cuánto están trabajando en el domicilio actual?
37		- ¿Quiénes viven allí?

G	CNV	Talleres
38		- ¿Desde cuándo realizan talleres?

1ra entrevista a DITEC

39		- ¿Qué tipo de talleres realizan?
40		- ¿Con qué frecuencia los realizan?
41		- ¿Quiénes asisten?
42		- ¿Quién los dicta?
43		- ¿Tienen costo? ¿Cuánto?
44		- ¿Cómo se paga?
45		- ¿Admiten nuevos participantes?
46		- ¿Cómo se avisa a los interesados de los talleres?
47		- ¿Cuántos cupos tienen por taller?

H	CNV	Revista
48		- ¿Cómo surgió la idea de la revista?
49		- ¿Quién realizó el diseño inicial?
50		- ¿Qué es lo que les interesa publicar allí?
51		- ¿Cuántas ediciones emitieron? ¿Cuántas publicaron?
52		- ¿Quiénes eran las personas que se encargaban de la elaboración de la revista?
53		- ¿Cómo surgió el vínculo y a qué se dedicaban ellos?
54		- ¿Porqué dejaron de colaborar con DITEC?

I	CNV	Programa de televisión
55		- ¿Cómo surgió la idea de la televisión?
56		- ¿Cuándo se emitió el primer programa?
57		- ¿Quién se encarga de transmitirlo?
58		- ¿Cuál es el vínculo con esa persona?
59		- ¿Cómo coordinan las entrevistas? ¿Con quién?

1ra entrevista a DITEC

	CNV	Vínculo con otras organizaciones y contactos
60		- ¿Tienen vínculo con otras organizaciones sociales?
61		- En caso afirmativo, ¿cuál es el tipo de vínculo que tienen?
62		- ¿Qué tipo de relación tienen con el Estado?
63		- ¿Reciben apoyo de otras organizaciones o entidades?
64		- ¿Cómo establecen redes y vínculo con los contactos que tienen?

K	CNV	Redes
65		- ¿Quién gestiona las redes actualmente?
66		- ¿Quién gestiona las redes actualmente?
67		- ¿Alguien lo gestionó antes?
68		- ¿Tienen algún calendario de publicaciones?
69		- Actualmente, ¿qué es lo que les interesa mostrar allí?
70		- ¿Cómo difunden la información?

L	CNV	Conflicto con Tecnomadera
71		- ¿Qué sucedió?
72		- ¿En qué fecha fue?
73		- ¿Cuál fue el impacto sobre las instalaciones de DITEC?
74		- ¿Hubo un tema judicial de por medio?
75		- En caso afirmativo, ¿cómo fue el proceso?

M	CNV	Comunicación
76		- En cuanto a la comunicación interna, ¿cómo se manejan? ¿a través de qué canales?

1ra entrevista a DITEC

77		- ¿Cuáles son las prácticas de comunicación que desarrollan y su frecuencia?
78		- ¿Quién maneja la comunicación externa?
79		- ¿Cómo se comunican con otros actores sociales (organizaciones similares, Estado, público objetivo, etc)?
80		- ¿Hay algún responsable en comunicación?

I	M	N	A	O	E
Incomodidad	Molestia	Naturalidad	Apertura	Orgullo	Evasión

Anexo 2: minuta del taller de fortalezas y oportunidades de mejora con DITEC

Fecha: 06/09/2025.

Modalidad: presencial.

Lugar: Espacio Colabora.

Asisten: presidenta, secretario, vocal, familiares y miembros de DITEC junto al equipo universitario (EU).

El objetivo del taller fue determinar cuál es el sentido de DITEC para sus integrantes. Mediante preguntas disparadoras se llevó a cabo una lluvia de ideas con el fin de obtener la información necesaria para el diagnóstico comunicacional del EU.

En primer lugar, el equipo universitario se presentó y dio lugar a los miembros de la organización a que se presenten para conocerlos e indagar sobre sus inquietudes y necesidades.

Siguiendo la dinámica, se plantearon dos preguntas disparadoras: “¿Qué sienten al ser parte de DITEC?” y “¿Qué significa DITEC para ustedes?”. Algunas de las respuestas hacían referencia a que la organización “es una familia” y que “ayudar y hacer sentir útil a otro” es uno de sus objetivos. Por otro lado, “llegar a lugares poco frecuentes y visibilizar” es un diferencial de la Organización de la Sociedad Civil (OSC).

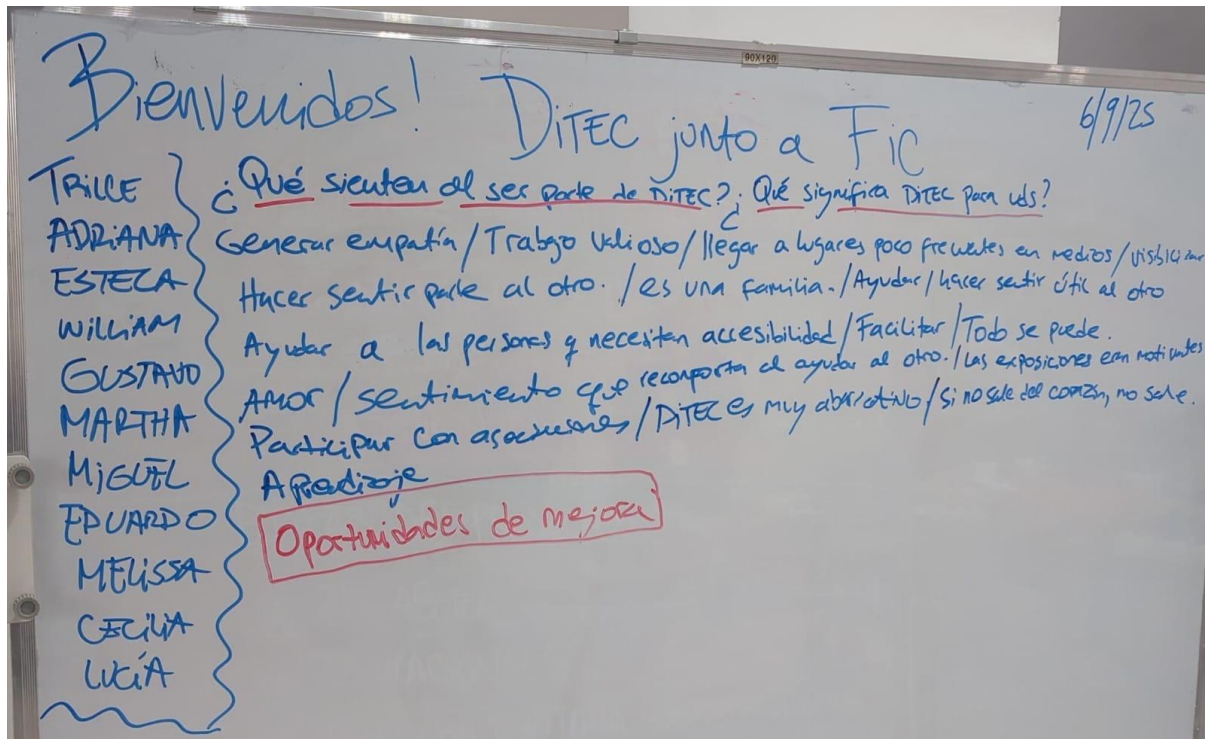
Como fortalezas, el EU planteó las siguientes:

- El cometido de la organización es noble y contribuye a una sociedad más justa e inclusiva.
- DITEC ha generado aportes valiosos a la legislación actual sobre discapacidad.
- Su programa de TV y la revista son elementos importantes para difundir información sobre la organización.
- Es una OSC que genera un espacio para dar voz a las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad.

Fue un encuentro donde los miembros de la organización y el equipo universitario intercambiaron ideas y opiniones sobre DITEC. El EU pudo visualizar de primera mano el impacto real de la OSC en sus miembros.

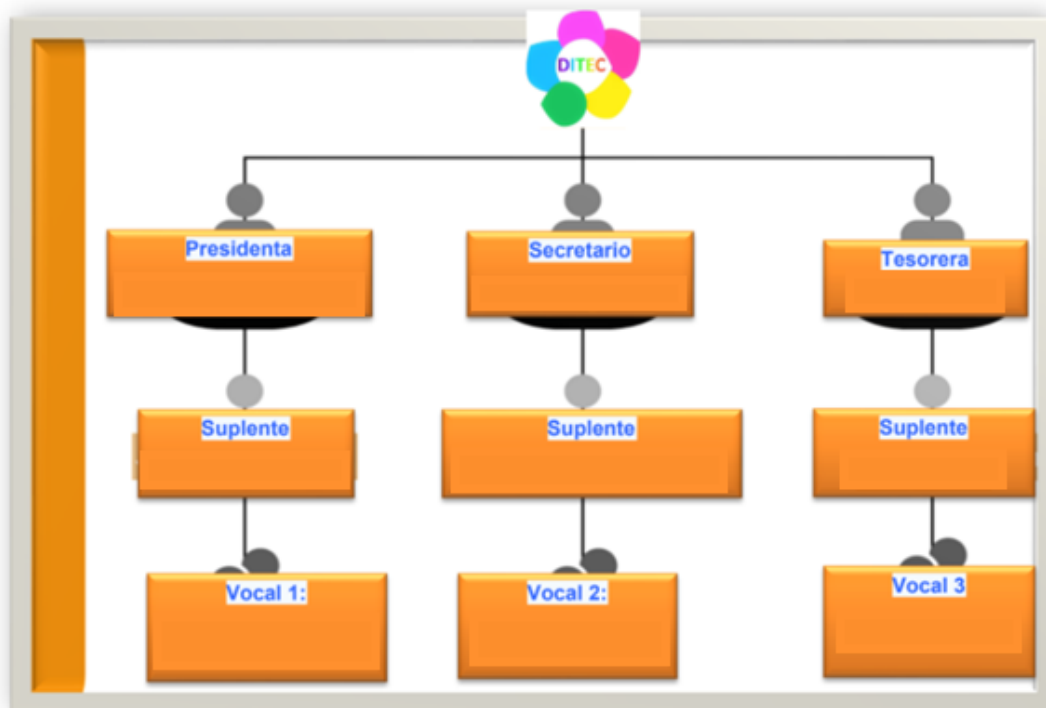
Debido a que se terminó el tiempo en la sala no se pudo culminar el taller, por lo que se agendó una nueva instancia, esta vez de forma virtual para el 12/09/2025.

Anexo 3: apuntes del taller de fortalezas y oportunidades, realizado el 06/09/2025



Anexo 4: organigrama brindado por DITEC⁴

ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN: DITEC



⁴ Para proteger la identidad de las personas, se eliminaron los nombres y apellidos de cada integrante.

Anexo 5: bitácora grupal

1

BITÁCORA GRUPAL

La presente bitácora registra de manera cronológica el proceso de trabajo realizado por el grupo en el marco del diagnóstico de comunicación organizacional desarrollado junto a DITEC durante el año 2025.

28/05/2025 – Primer encuentro con DITEC

Realizamos la primera reunión presencial con DITEC en la casa de la presidenta, espacio que actualmente funciona como sede de la organización. El clima fue cálido y cercano, ya que nos recibieron con una merienda y muestras de artesanías realizadas por integrantes de la asociación.

Si bien esperábamos encontrar una sede formal o una oficina independiente, este primer acercamiento nos permitió comprender la dinámica cotidiana de la organización y dimensionar la complejidad del trabajo que tendríamos por delante.

14/06/2025 – Planificación de la entrevista

En una reunión interna definimos la planificación de la entrevista en profundidad que realizaríamos a DITEC. Establecimos roles (entrevistadora, toma de notas y observación de la comunicación no verbal) y elaboramos un guión estructurado de preguntas. Esta instancia permitió ordenar el enfoque y asegurar una recolección de datos consistente.

18/06/2025 – Primera entrevista en profundidad

Llevamos adelante la primera entrevista presencial con integrantes de DITEC. La instancia resultó clave para comprender la historia, dinámica interna y desafíos actuales de la organización.

19/06/2025 – Puesta a punto y definición de próximos pasos

En reunión grupal acordamos grabar todas las instancias de trabajo (presenciales y virtuales) para facilitar la posterior transcripción y análisis.

También definimos la información documental necesaria para avanzar en el diagnóstico (estatuto, reglamento, organigrama, misión, visión, memoria anual, datos sociodemográficos de socios). Se identificaron nuevas preguntas sobre la falta de financiamiento de la organización, procesos de postulación y criterios de evaluación.

Se asignaron tareas: desgrabación de la entrevista del 18/06, investigación sobre pautas de transcripción y coordinación de futuras reuniones con la presidenta de DITEC y el tutor del equipo universitario.

24/06/2025 – Organización del material y cronograma inmediato

Revisamos la información recibida por DITEC y coordinamos dos nuevas entrevistas:

- Reunión con la presidenta de la organización el 30/06 (presencial).
- Reunión con el tutor el 01/07 (virtual).

También fijamos la fecha límite para finalizar las transcripciones y organizamos una reunión interna para analizar el material recabado.

30/06/2025 y 01/07/2025 – Cierre de entrevistas y orientaciones

El 30 de junio realizamos una reunión presencial con la presidenta de DITEC para finalizar la ronda de preguntas. El 1 de julio nos reunimos el tutor del proyecto, quien brindó lineamientos clave para avanzar en la segunda etapa del diagnóstico, especialmente sobre sostenibilidad organizacional y delimitación de problemas.

08/07/2025 – Sistematización de la información

En reunión grupal revisamos de forma integral toda la documentación proporcionada por DITEC. Clasificamos la información en "útil" y "adicional", identificando faltantes (reglamento, datos de socios).

Surgieron ideas relevantes para el análisis, entre ellas la frase "nunca más pararlo", vinculada a la búsqueda de sostenibilidad institucional. También propusimos realizar un *focus group* y desarrollar una estrategia de difusión para el programa que DITEC emite en medios.

19/07/2025 – Inicio de la redacción de la introducción

Comenzamos a redactar la introducción del diagnóstico y detectamos importantes incertidumbres sobre los públicos y la cantidad actual de socios, ya que la organización aún no brindaba esa información con claridad.

Se definieron tareas como la elaboración de la línea de tiempo, revisión del organigrama, avance en la descripción institucional y la transcripción pendiente.

26/07/2025 – Análisis del estatuto

La reunión se centró en el estudio del estatuto de DITEC, insumo clave para comprender la estructura, comisiones y funcionamiento formal de la organización.

02/08/2025 – Avances en misión, visión y públicos

Continuamos con la redacción de la introducción y profundizamos en la definición de los públicos, así como en la misión, visión y objetivos institucionales. Además, se coordinó con la presidenta el acceso a información sobre socios y se definieron nuevas tareas: finalizar la introducción, corregir transcripciones y coordinar el taller de problemas.

16/08/2025 – Definición de problemas y armado del taller

Trabajamos en la definición preliminar de los problemas de comunicación y estructuramos el taller de “problemas y oportunidades de mejora”, herramienta central para el diagnóstico participativo.

06/09/2025 – Taller con integrantes de DITEC

Se realizó un encuentro en el Espacio Colabora con integrantes de DITEC para profundizar en la identificación de problemas organizacionales. Se elaboró una minuta con los principales hallazgos.

13/09/2025 – Segunda instancia del taller

La segunda parte del taller se realizó de forma virtual, permitiendo complementar la información y validar percepciones con otros integrantes de la organización.

23/09/2025 – Presentación de avances

Presentamos en el Seminario Taller los avances del diagnóstico, recibiendo observaciones que orientaron la consolidación del análisis.

27/09/2025 – Organización del cierre de la etapa de trabajo de campo

A partir de la información recabada y considerando que quedaban solo dos meses de clases, definimos continuar el diagnóstico sin nuevos encuentros presenciales con DITEC. No obstante, mantuvimos abiertos los canales de consulta mediante WhatsApp.

Se planificó la entrevista con el encargado de comunicación y se acordó comenzar la redacción de los antecedentes y del análisis.

Agosto–noviembre 2025 – Revisión, análisis y escritura

Entre agosto y noviembre se realizaron múltiples reuniones internas (virtuales y presenciales) dedicadas a la revisión de transcripciones, análisis de entrevistas, elaboración del marco teórico, redacción del análisis y construcción del árbol de problemas.

Durante este periodo también se finalizó la sistematización del taller del 22/08, se avanzó en anexos, se revisaron borradores, se ajustó el diagnóstico según observaciones del tutor y se incorporaron elementos del análisis digital.

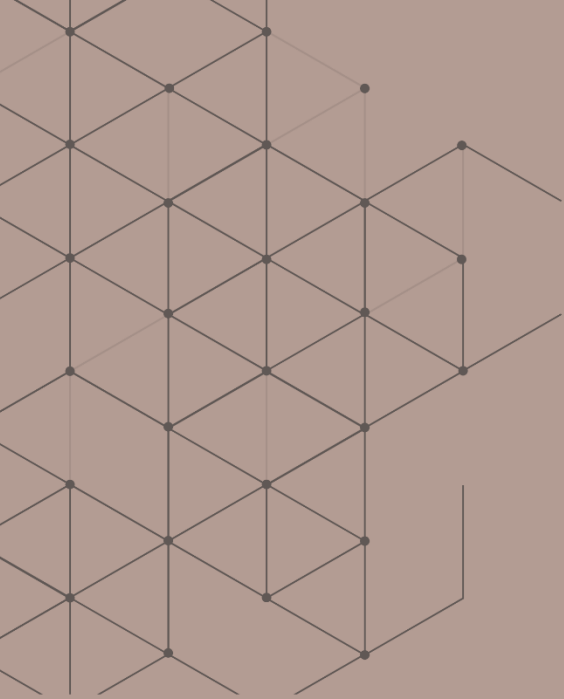
Noviembre 2025 – Etapa final

En las semanas previas a la entrega se realizaron reuniones prácticamente diarias para pulir el documento final, recortar contenidos, agregar comentarios positivos sobre la organización en las conclusiones y elaborar el cronograma definitivo.

El 18, 19 y 22 de noviembre se llevaron a cabo las últimas reuniones presenciales y virtuales, completando los anexos y realizando la revisión final del documento.

Anexo 6: pauta de entrevista al encargado de comunicación de DITEC realizada el 22/10/2025

1. ¿Cómo llegaste a DITEC y hace cuánto?
2. ¿Cuál es tu formación?
3. ¿Cómo es tu metodología de trabajo? ¿Cuál es la planificación y selección de contenidos?
4. ¿Cuál es el criterio de selección de contenidos?
5. ¿Nos podrías brindar métricas/estadísticas de visualización en Instagram?

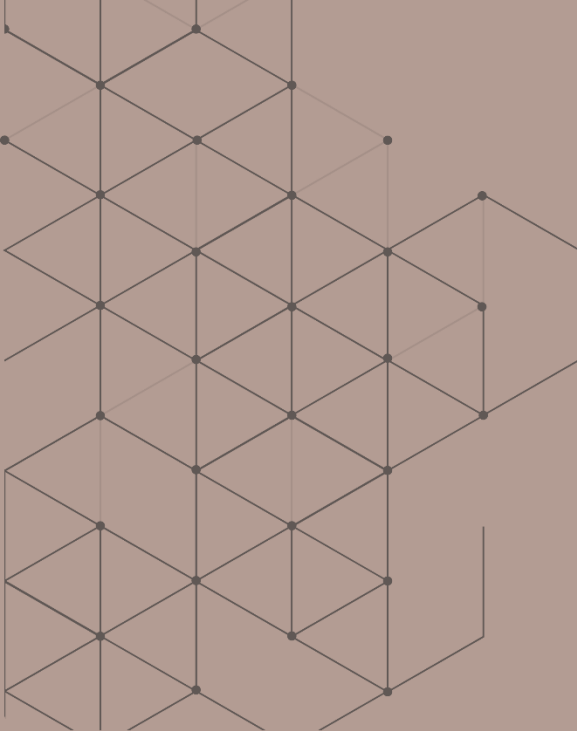


Anexo II - Pauta de entrevista con DITEC para evaluar el estado de situación

Anexo 2. Pauta de entrevista con DITEC para evaluar el estado de situación

Fecha: 25/03/2026

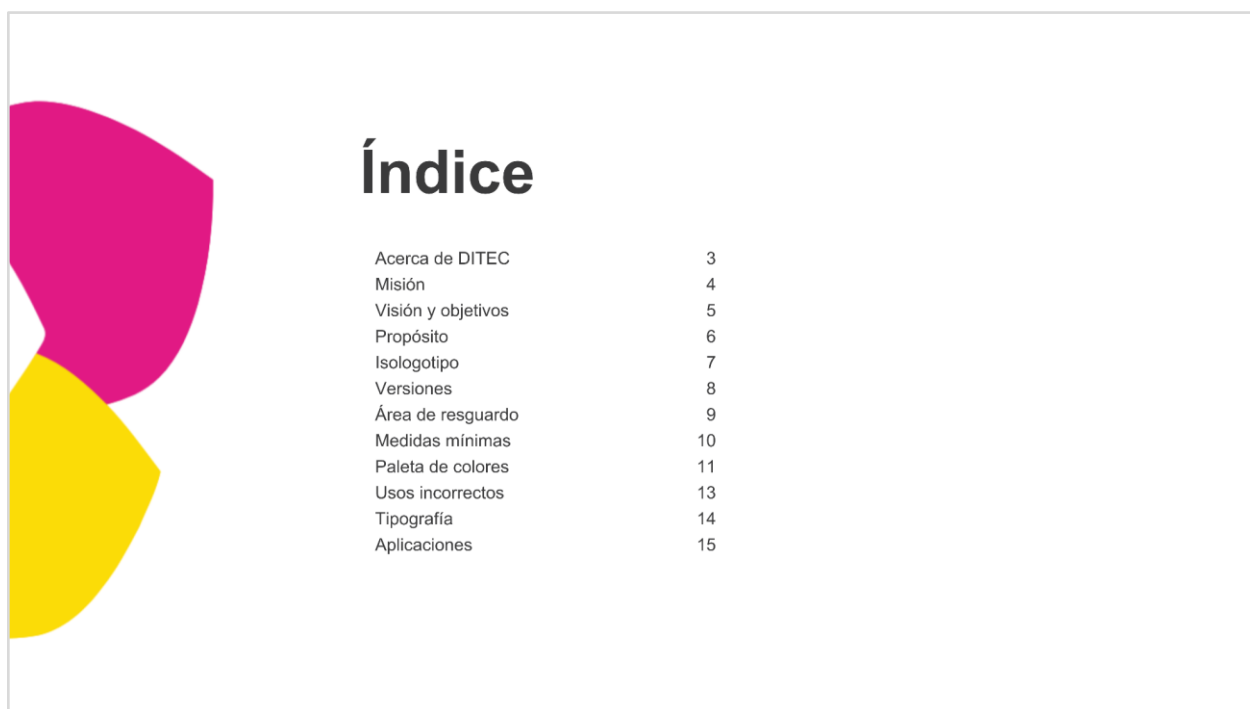
1. ¿Hubo algún cambio en la organización durante el último año?
2. A parte de nuestra intervención con el diagnóstico, ¿ocurrieron cambios significativos en la gestión de la comunicación en el último año?
3. En enero les presentamos los hallazgos del diagnóstico con recomendaciones, ¿cómo les fue con la implementación de dichas sugerencias? ¿Qué tipo de mejoras pudieron incorporar a partir de estas recomendaciones?
4. ¿Cómo ha evolucionado la dinámica de trabajo con el encargado de comunicación?



Anexo III - Productos comunicacionales

Anexo 3. Productos comunicacionales

1. Manual de identidad visual



Acerca de **DITEC**

Discapacitados, Tercera Edad y otros de la Comunidad

DITEC es una asociación civil de primer grado integrada por personas en situación de discapacidad, adultos mayores, personas con enfermedades poco frecuentes (EPOF) y sus familiares, y otros de la comunidad en general.



Misión

Somos una ONG creada y dirigida por personas con discapacidad, personas mayores, personas y familiares con EPOF (enfermedades poco frecuentes). Y todo bajo el paraguas de los derechos humanos. Decimos: No al racismo. No a la xenofobia. No a la discriminación.

Asociación civil sin fines de lucro ubicada en la República Oriental del Uruguay que actúa a nivel nacional, regional e internacional, para promover un cambio social sostenible.

Coordina acciones para fortalecer el movimiento asociativo y representar a las personas con enfermedades poco frecuentes, creando espacios de colaboración conjunta y permanente para compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas:

- sanitaria
- además de la inserción social, educativa y laboral.

* Información proporcionada por la organización



Visión

Ser referente como asociación que integra y potencia a personas en situación de discapacidad, personas mayores, las personas oncológicas y las asociaciones de familiares y pacientes con EPOF.

En DITEC desde sus comienzos, apostó a la igualdad y hoy lo reafirma, y alzamos la voz exigiendo equidad para todos los colectivos. Y proclamamos "que nadie se quede atrás".

* Información proporcionada por la organización



Objetivos

Crear conciencia dentro de la sociedad del valor que tienen las personas, promoviendo la inclusión.

Ser una asociación referente a nivel nacional, regional e internacional.



Propósito

La forma en que una organización se comunica a través de sus piezas gráficas, canales y materiales contribuye directamente a la construcción de su identidad y a la manera en que es percibida por sus públicos.

En relación a DITEC, la organización busca proyectar una imagen inclusiva y accesible.

En este marco, el presente manual se desarrolla con el propósito de establecer lineamientos claros que orienten el uso de la identidad visual, y así asegurar coherencia, consistencia y reconocimiento en todas las comunicaciones. De este modo, se busca fortalecer la imagen institucional y garantizar que cada pieza refleje adecuadamente la esencia de DITEC.

Isologotipo

La identidad gráfica está conformada por un isologotipo que se compone de dos elementos. Por un lado, el logotipo, conformado por la palabra "DITEC" en mayúsculas, con cada letra en un color diferente. Por otro lado, el isotipo, representado por una figura tipo "flor", formada por cinco formas redondeadas de distintos colores, dispuestas alrededor de un círculo central blanco.

Se trata del elemento central de la identidad, por lo que debe utilizarse en su versión original para mantener la integridad visual.



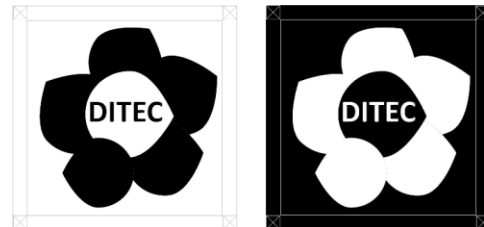
* Logo proporcionado por la organización

Versiones

El isologotipo cuenta con versiones secundarias en escala monocromática, diseñadas para garantizar su correcta aplicación en distintos soportes y contextos.

Estas versiones incluyen su uso en un solo color (positivo y negativo), lo que permite mantener la legibilidad y reconocimiento de la marca en situaciones donde no es posible utilizar la versión original a color.

Su aplicación debe respetar las proporciones y formas del diseño original, y así evitar alteraciones que comprometan la identidad visual.



Área de resguardo



Para garantizar la correcta legibilidad y jerarquía del isotipo, se establece un área de protección a su alrededor en la que no deben incorporarse otros elementos gráficos, textos o imágenes.

Esta zona de resguardo se define a partir de una unidad de medida (X) tomada del propio isotipo, la cual se replica en todos sus lados, asegurando una correcta visibilidad y evitando interferencias visuales.

El respeto por este espaciado es fundamental para preservar la integridad y el impacto de la marca en todas sus aplicaciones.

Medidas mínimas

A continuación se definen las medidas mínimas del isotipo según el soporte donde se vaya a aplicar. La medida está establecida en píxeles (px) y su equivalente en milímetros (mm).

Para aplicar el logo en el banner principal de la página web, la medida establecida es 400x400 px (106 mm).

Para publicaciones en redes sociales, la medida establecida es 180x180 px (48 mm).

Para hojas membretadas y firmas institucionales, la medida establecida es 108x108 px (29 mm).

Para papelería e impresiones en general, la medida establecida es 150x150 px (40 mm).



106 mm



48 mm



29 mm



40 mm

Paleta de colores

Los colores del isotipo representan la esencia de la marca, transmitiendo diversidad, cercanía y dinamismo. El logotipo se construye a partir de una paleta cromática vibrante, compuesta por tonos como azul, violeta, fucsia, amarillo y verde, combinados con un fondo blanco que aporta equilibrio y claridad. Incluye los códigos HEX, RGB, CMYK y PANTONE para asegurar precisión en impresión y digital.

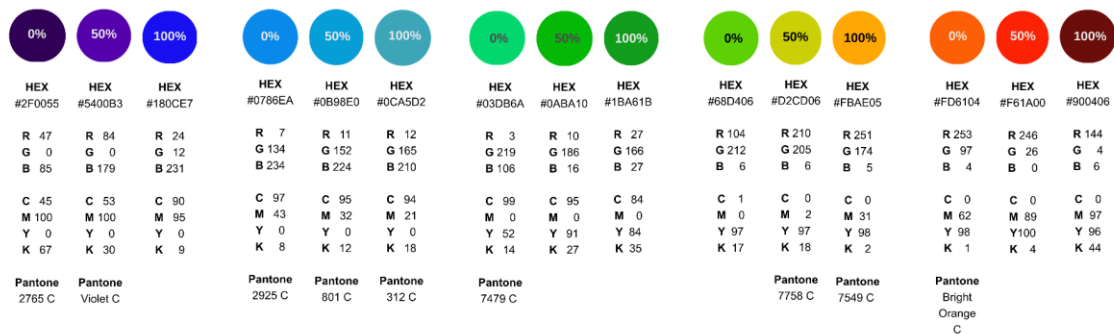
Colores del logotipo



Paleta de colores

El isotipo cuenta con una gama de colores en forma degradada por letra. A continuación, se muestra el degradado de izquierda a derecha correspondiente a cada letra.

Colores del isotipo



Usos incorrectos



No modificar los colores institucionales.



No utilizar el logotipo sin el isotipo (texto central).



No mover la ubicación del isotipo.



No modificar las proporciones ni las medidas del isologotipo.



No distorsionar ni expandir el isologotipo.

Tipografía

Principal

La tipografía principal es Arial, del grupo de las tipografías sin serifas. Es una tipografía fácil de leer y adaptable en entornos digitales. Se eligió esta tipografía pensando en el lector, para que los materiales y recursos sean accesibles para todas las personas. El tamaño de letra mínimo para textos es de 12 puntos, el tamaño óptimo es de 14 puntos.

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

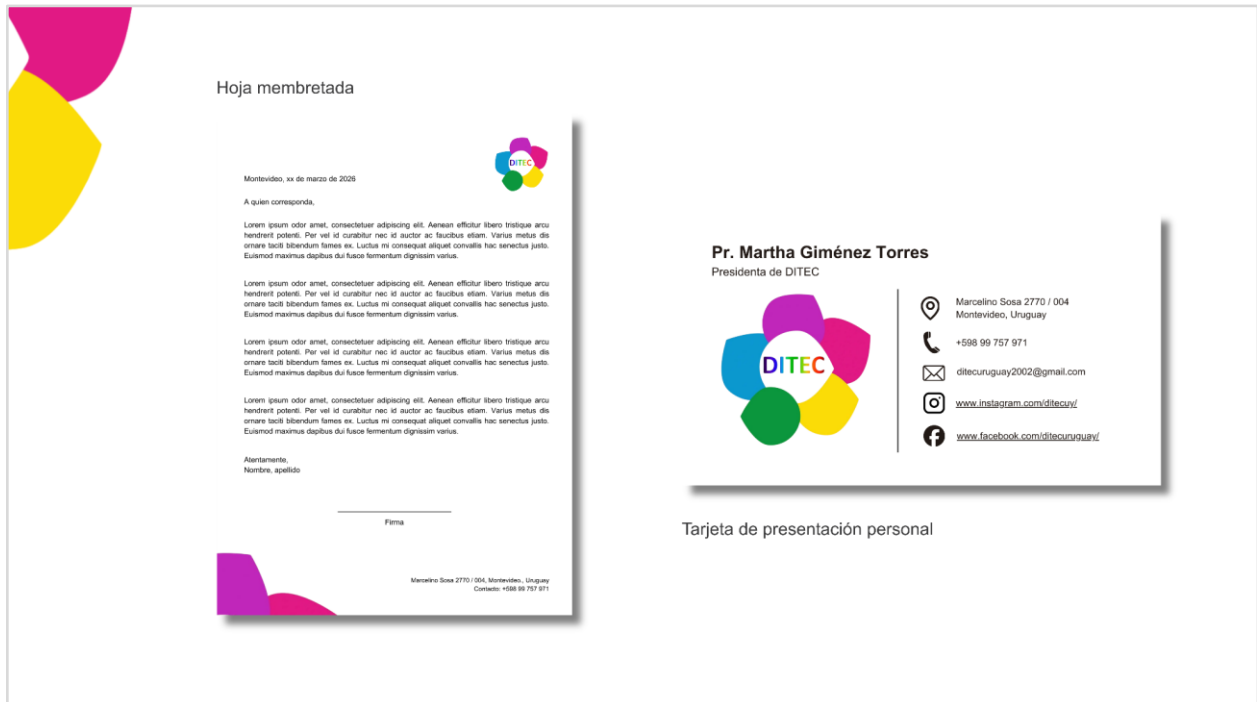
Secundaria

Siguiendo la misma línea, se sugiere como tipografía secundaria Calibri, ya que es de la familia de tipografías sin serifas. Es fácil de leer y práctica para cualquier soporte.

ABCDEFGHIJKLMNÑOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

Aplicaciones

La identidad de marca de DITEC puede aplicarse de manera consistente en diversos soportes y materiales, tanto digitales como físicos, con el fin de fortalecer su reconocimiento y coherencia visual.



2. Plan de contenidos digitales

Plan de contenidos digitales

DITEC

Buenas prácticas y recomendaciones



**PLAN DE CONTENIDOS DIGITALES PARA DITEC:
Buenas prácticas y recomendaciones.**

Elaborado por el equipo universitario de FIC-UDELAR.

Victoria Burgueño, Cecilia Mora, Melissa Vidal, Lucía Viña.

Montevideo, 2026.

Introducción

El presente manual constituye un producto comunicacional desarrollado en el marco del proceso de intervención de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República, dirigido a DITEC.

Surge como respuesta a la necesidad de fortalecer la comunicación a través de una gestión más eficaz de los contenidos digitales y las redes sociales.

En este sentido, el plan propone una estrategia digital orientada a optimizar la gestión de contenidos en redes sociales, a partir de una modalidad de trabajo clara, organizada y alineada con los objetivos institucionales.

Asimismo, incluye la elaboración de un calendario de publicaciones para ordenar los contenidos y una propuesta de aplicación de la identidad visual en redes, con el propósito de fortalecer su presencia y posicionamiento.

Acerca de DITEC

Discapacitados, Tercera Edad y otros de la Comunidad

DITEC es una asociación civil de primer grado integrada por personas en situación de discapacidad, adultos mayores, personas con enfermedades poco frecuentes (EPOF) y sus familiares, y otros de la comunidad en general.





Misión

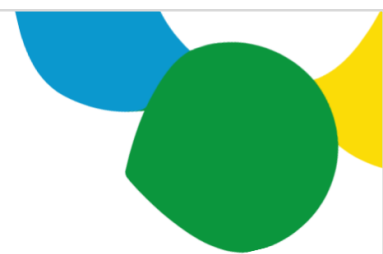
Somos una ONG creada y dirigida por personas con discapacidad, personas mayores, personas y familiares con EPOF (enfermedades poco frecuentes). Y todo bajo el paraguas de los derechos humanos. Decimos: No al racismo. No a la xenofobia. No a la discriminación.

Asociación civil sin fines de lucro ubicada en la República Oriental del Uruguay que actúa a nivel nacional, regional e internacional, para promover un cambio social sostenible.

Coordina acciones para fortalecer el movimiento asociativo y representar a las personas con enfermedades poco frecuentes, creando espacios de colaboración conjunta y permanente para compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas:

- sanitaria
- además de la inserción social, educativa y laboral.

* Información proporcionada por la organización





Visión

Ser referente como asociación que integra y potencia a personas en situación de discapacidad, personas mayores, las personas oncológicas y las asociaciones de familiares y pacientes con EPOF.

En DITEC desde sus comienzos, apostó a la igualdad y hoy lo reafirma, y alzamos la voz exigiendo equidad para todos los colectivos. Y proclamamos “que nadie se quede atrás”.

Objetivos

-  Crear conciencia dentro de la sociedad del valor que tienen las personas, promoviendo la inclusión.
-  Ser una asociación referente a nivel nacional, regional e internacional.

* Información proporcionada por la organización

Objetivos del plan de contenidos

ALINEAR EL CONTENIDO CON LA MISIÓN DE DITEC

Garantiza que cada publicación tenga un propósito claro y aporte a la visibilidad y el cumplimiento de la misión de la organización.

ORDENAR LAS IDEAS DE CONTENIDO DEL MES

Permite planificar con anticipación qué comunicar. Esto evita la improvisación y asegura variedad y coherencia en los temas.

MANTENER UNA FRECUENCIA CONSTANTE

Contribuye a sostener la presencia en redes, generar hábito en la audiencia y mejorar el alcance de los contenidos.

Una buena planificación de contenidos:

- ✓ Optimiza los resultados comunicacionales.
- ✓ Facilita una gestión más organizada.
- ✓ Reduce la improvisación en la producción y publicación de contenidos.

Estructura general del calendario de contenidos

El calendario está organizado por semanas para facilitar la visualización del contenido. Esta estructura permite tener una visión clara y ordenada de lo que se publicará, lo que facilita la planificación y el seguimiento de las acciones a lo largo del mes.

Cada semana combina distintos tipos de piezas para lograr un feed equilibrado y atractivo. Se integran diferentes formatos para generar dinamismo y mantener el interés del público.

Se prioriza la variedad sin perder coherencia. Aunque se busca diversidad en los contenidos, todos responden a una misma línea comunicacional para asegurar consistencia con la identidad y los objetivos de DITEC.

Tipos de contenido

CONTENIDO
INFORMATIVO

FECHAS DE
INTERÉS PARA LA
COMUNIDAD

PROYECTOS Y ACCIONES
EN LAS QUE PARTICIPA
DITEC

Plataformas

El contenido está pensado para adaptarse a:

INSTAGRAM

FACEBOOK

Frecuencia sugerida

La frecuencia está pensada para ser sostenible. Se propone una cantidad de publicaciones que la organización pueda mantener en el tiempo, en función de sus recursos y capacidades, con el objetivo de evitar la sobrecarga y la discontinuidad.

No se trata de publicar más, sino de publicar mejor. El foco está puesto en la calidad de los contenidos, priorizando mensajes claros y relevantes sobre cantidad de publicaciones.

El calendario prioriza constancia y calidad. Se busca sostener una presencia regular en redes sociales con contenidos cuidados y alineados a los objetivos institucionales, y así fortalecer el vínculo con los públicos y el posicionamiento de DITEC.

Calendario de contenidos

Día	Tipo de contenido	Descripción
Lunes	Información de interés para la comunidad de DITEC	Consejos, recursos, herramientas o datos prácticos para la comunidad. Difusión de programa de TV "Aquí y ahora con DITEC" y revista digital.
Martes	DESCANSO	
Miércoles	Artesanías generadas por los integrantes de DITEC	Fotos de productos, historias de emprendimientos y formas de contacto.
Jueves	DESCANSO	
Viernes	Promoción de leyes y derechos	Información sobre normativas y derechos de las personas con discapacidad.

* Las fechas significativas no se incluyen en el calendario semanal, ya que no siguen una lógica fija. Se abordan de forma flexible según el calendario anual y los objetivos comunicacionales, para generar contenidos más pertinentes y contextualizados.

Ejemplo de planificación junio 2026

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
31	01 Día Mundial del Superviviente del Cáncer. Entrevista-testimonio.	02 Día Mundial de Lucha contra la Miastenia Grave. Post informativo.	03 Reel Proceso creativo de las artesanías en el que se cuente qué es DITEC.	04	05 Día Mundial de los Pacientes Trasplantados. Entrevista ATUR.	06 Día Mundial de la Hidradenitis Supurativa. Post informativo.
07 Día Mundial de la Concientización del Síndrome de Tourette. Post informativo.	08 Día Internacional de los Tumores Cerebrales. Post informativo.	09	10 Carrusel Fotos de artesanías y medios de contacto para adquirirlas.	11 Día Mundial del Cáncer de Próstata. Post informativo.	12 ¿Sabías qué? Reel informativo de normativa.	13
14 Día Mundial del Donante de Sangre. Post informativo.	15 Post e historias Difusión del programa de TV.	16	17 Reel Testimonio de integrante de DITEC.	18	19 Día Mundial del Cáncer de Riñón. Post informativo.	20 Día Mundial de la Distrofia Muscular Facioescapulohumeral. Post informativo.
21 Día Mundial contra la ELA. Post informativo.	22 Post Consejo o recomendación.	23	24 Carrusel Presentación de la directiva actual.	25	26 ¿Sabías qué? Reel informativo de normativa.	27
28	29 Día Mundial de la Fenilcetonuria. Post informativo.	30	01	02	03	04

* Las publicaciones marcadas en color verde corresponden a "días de" o efemérides.

*Los horarios sugeridos para realizar publicaciones son: al mediodía (entre las 11:00 y 14:00) y por la noche (entre las 18:00 y 21:00).

12

Ejemplo de publicación

Descripción del
contenido adaptado
a lenguaje claro



Estilo de feed

A continuación, se presentan algunas ideas y estilos para utilizar en redes sociales. Estas publicaciones siguen las indicaciones del plan.





Sugerencias

Descripción del contenido utilizando lenguaje claro

Utilizar lenguaje claro en las publicaciones facilita la comprensión, reduce barreras y hace la comunicación más accesible para diversos públicos. Además, mejora la participación y asegura que el mensaje llegue de manera efectiva.


Un ejemplo de lenguaje claro es el uso de palabras simples, oraciones cortas y mensajes directos.

Uso responsable de imágenes: autenticidad y representación

No se recomienda el uso de imágenes realizadas con inteligencia artificial (IA) que representen personas, debido a que pueden generar interpretaciones poco realistas y afectar la credibilidad de la organización.

El uso de rostros o cuerpos artificiales puede invisibilizar a las personas reales, cuyas experiencias y voces son fundamentales para construir una comunicación auténtica y comprometida.

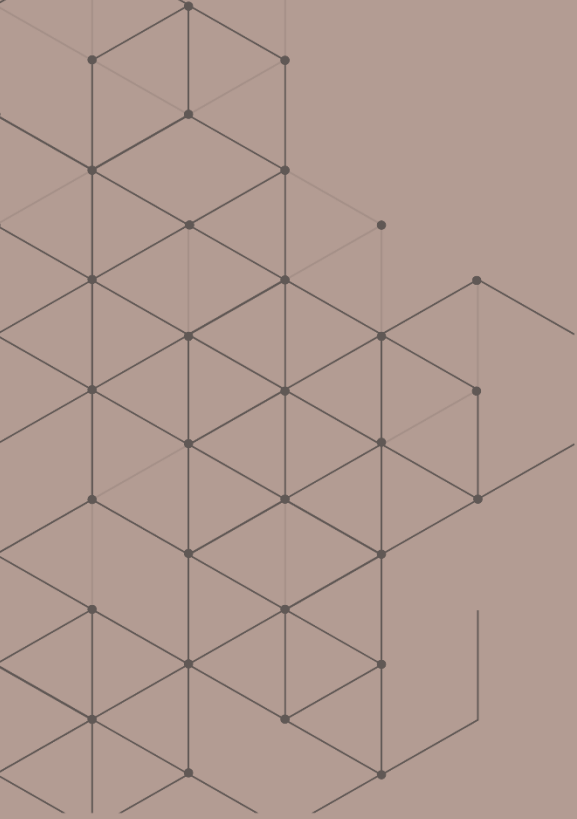
Cuando se utilicen recursos de IA, se sugiere optar por elementos visuales no figurativos (como ilustraciones, íconos o gráficos) que aseguren coherencia con los valores institucionales.



Comunicar con sentido no es solo transmitir información. Es construir vínculos, generar valor y hacer que cada mensaje contribuya al propósito de la organización.

Montevideo, 2026

Material elaborado por el equipo universitario de FIC-UDELAR



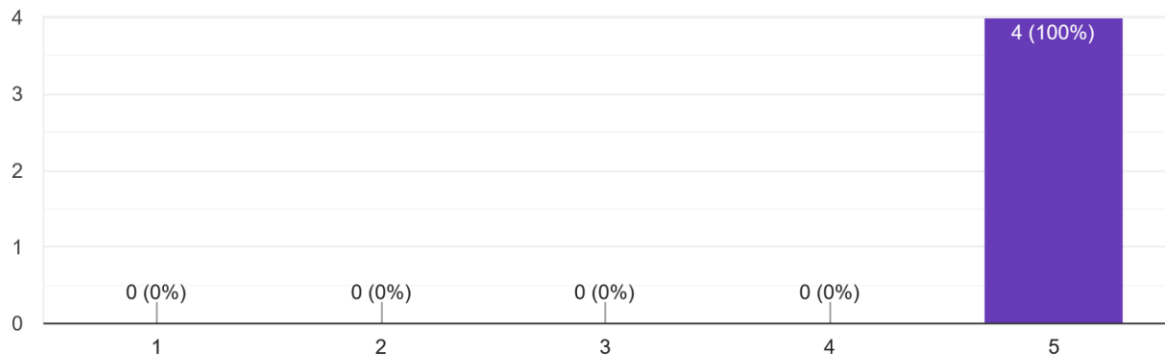
Anexo IV - Encuesta de satisfacción

Anexo 4. Encuesta de satisfacción

Sección 1. Manual de identidad institucional

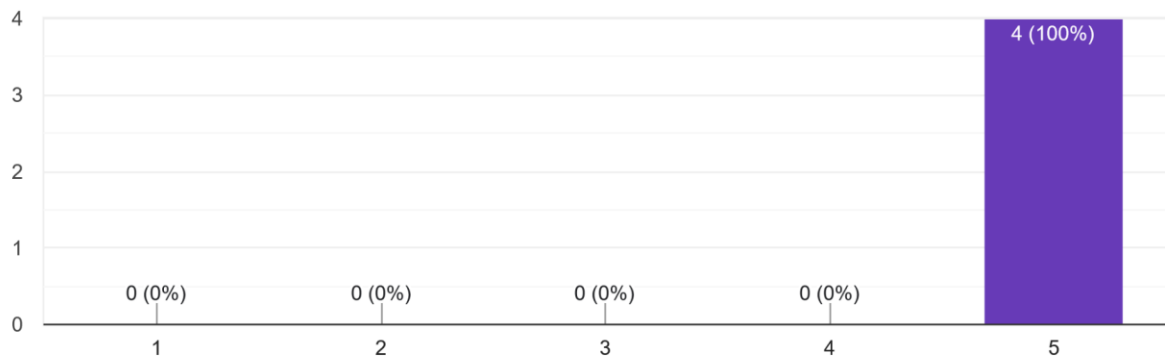
El manual de identidad es claro y fácil de comprender.

4 respuestas



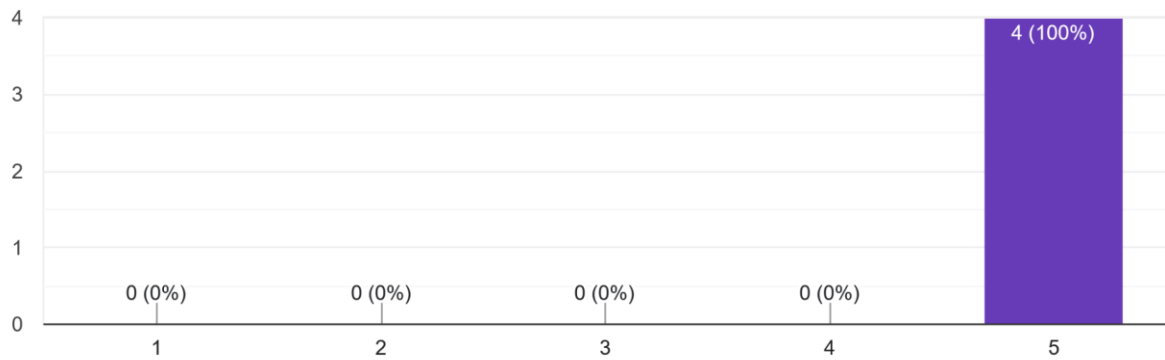
Los lineamientos presentados son coherentes con la identidad de DITEC.

4 respuestas



Considero que el manual contribuirá a mejorar la comunicación institucional.

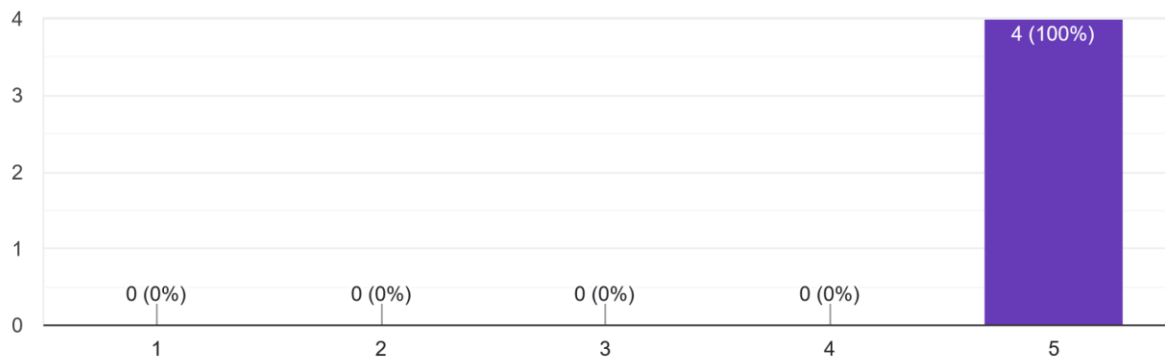
4 respuestas



Sección 2. Plan de contenidos

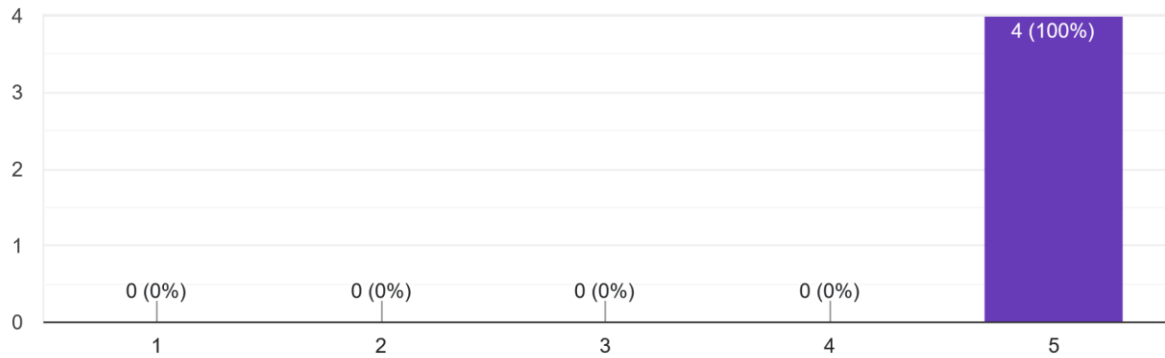
El plan de contenidos facilita la producción de piezas comunicacionales.

4 respuestas



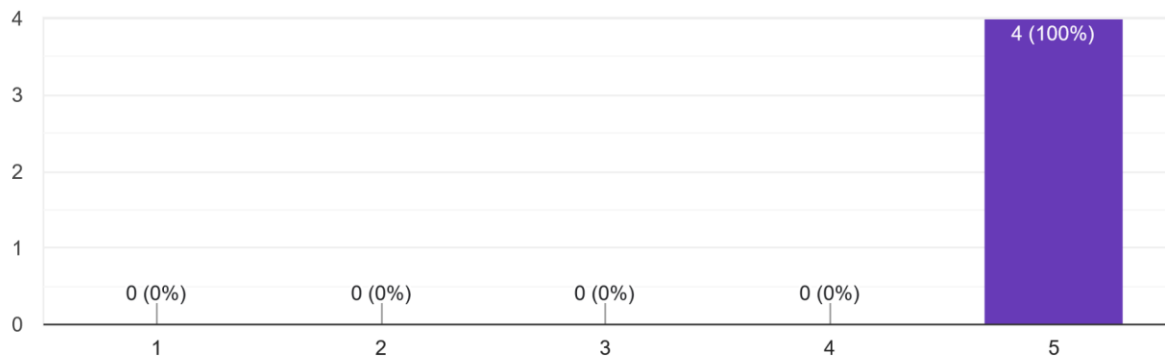
Los tipos de contenido propuestos son relevantes para DITEC.

4 respuestas



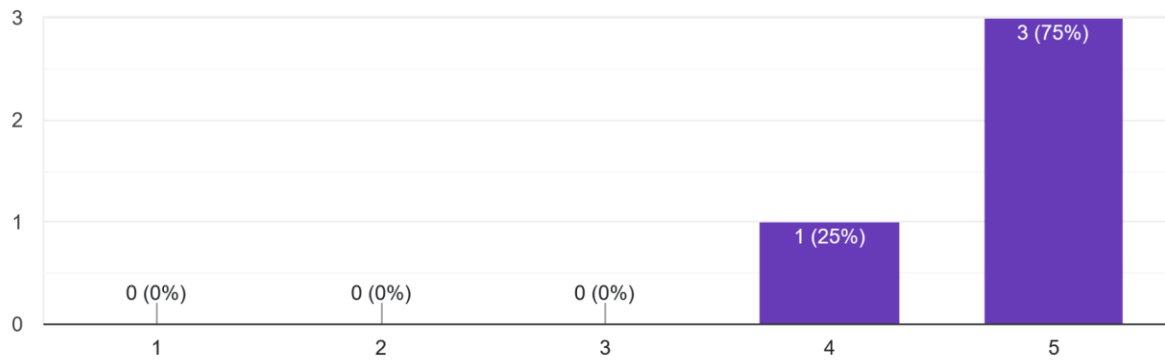
El plan de contenidos facilita la planificación de las redes sociales.

4 respuestas



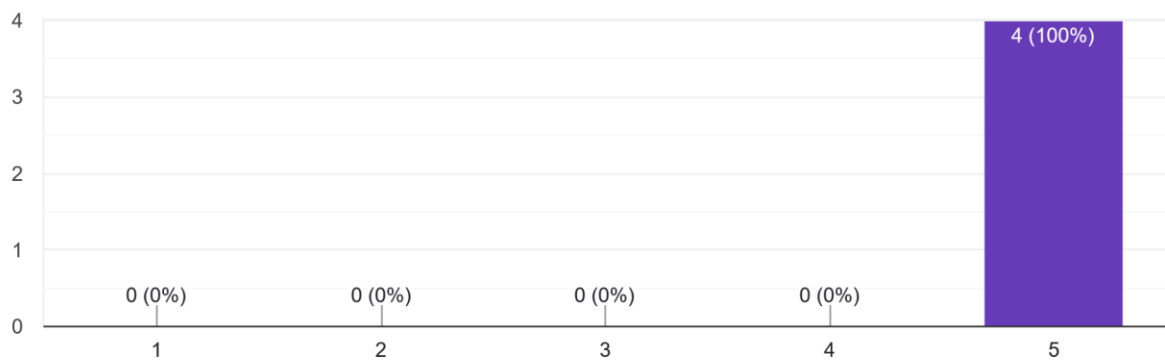
El calendario de contenidos es claro y fácil de interpretar.

4 respuestas



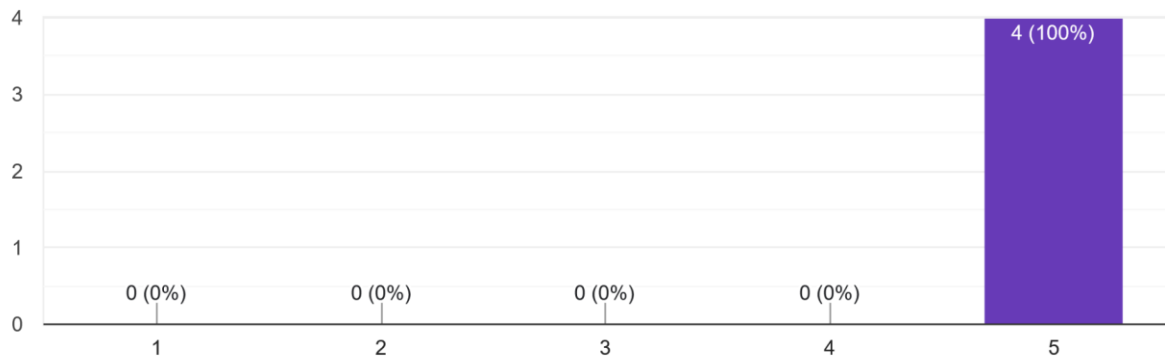
La organización semanal del contenido resulta alineada con los objetivos de DITEC.

4 respuestas



La frecuencia de publicación sugerida es adecuada.

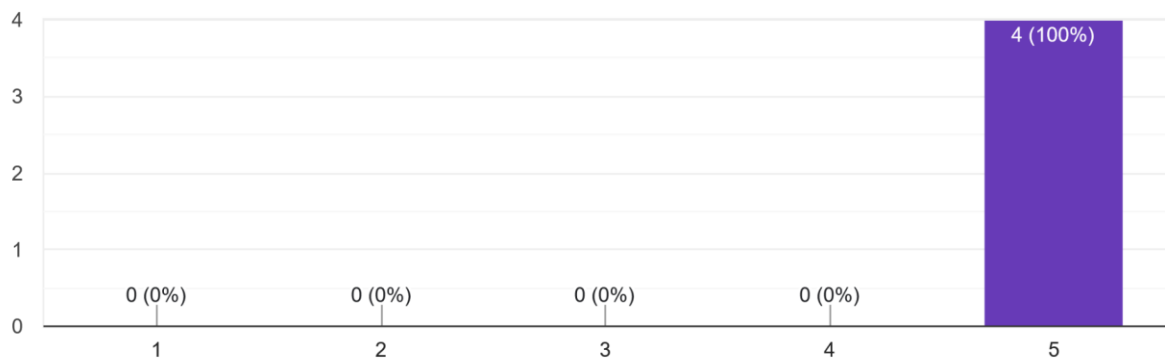
4 respuestas



Sección 3. Aplicabilidad y apropiación de los productos presentados por el equipo universitario

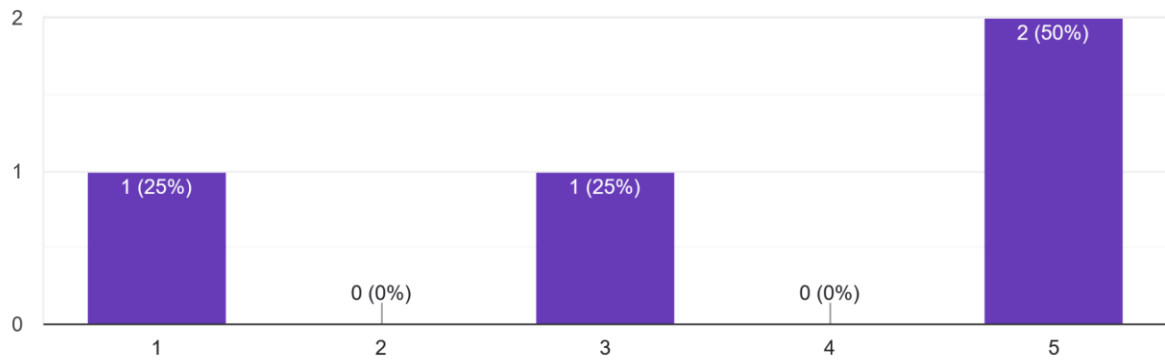
Considero que los productos son útiles para el trabajo de DITEC.

4 respuestas



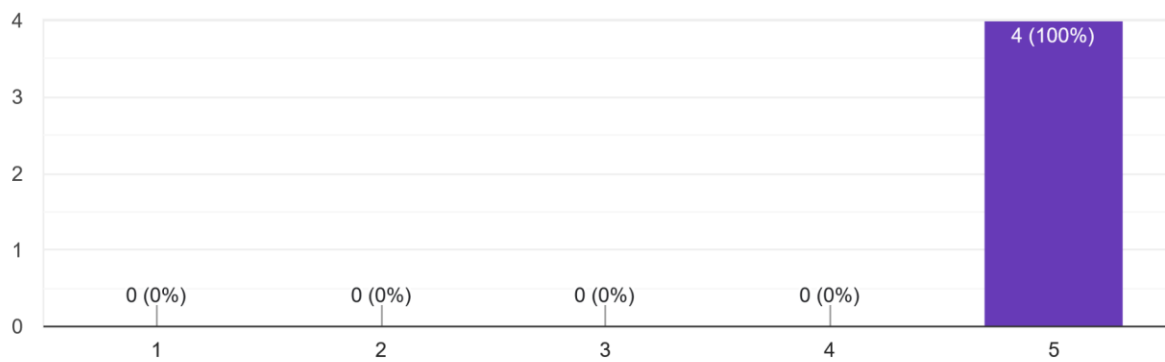
Creo que estos materiales podrían aplicarse de forma sostenida en el tiempo.

4 respuestas



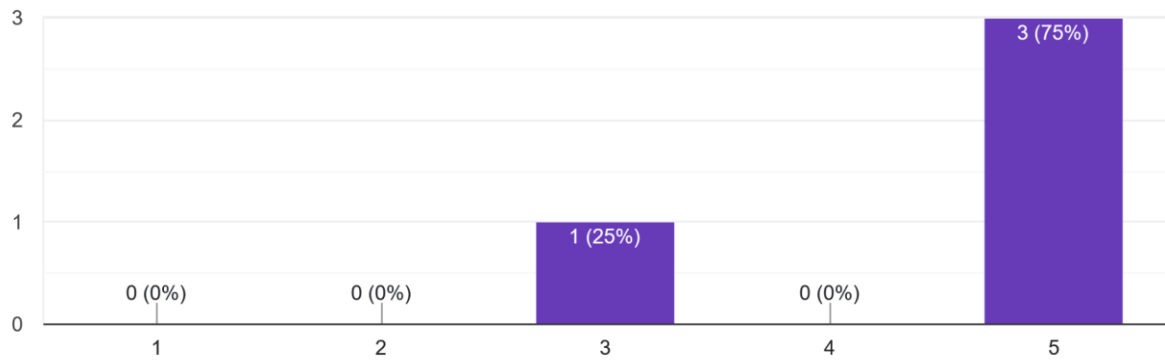
Me siento capaz de utilizar el manual de identidad visual.

4 respuestas



Me siento capaz de implementar el plan de contenidos.

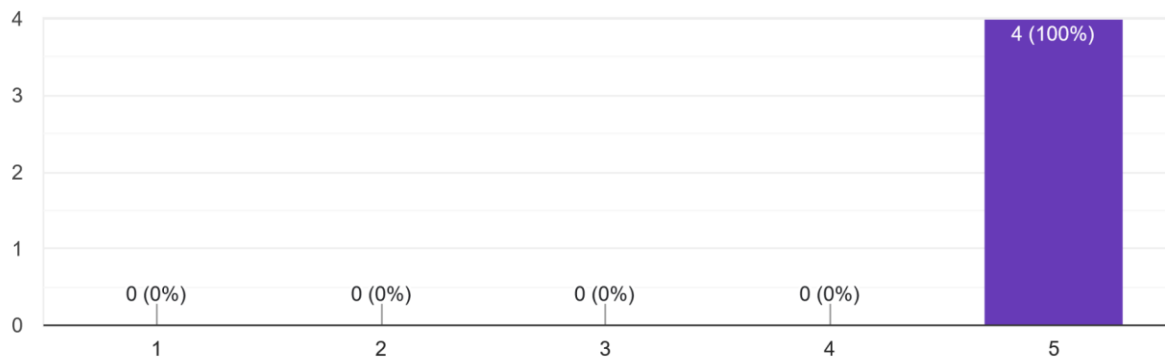
4 respuestas



Sección 4. Valoración general del taller

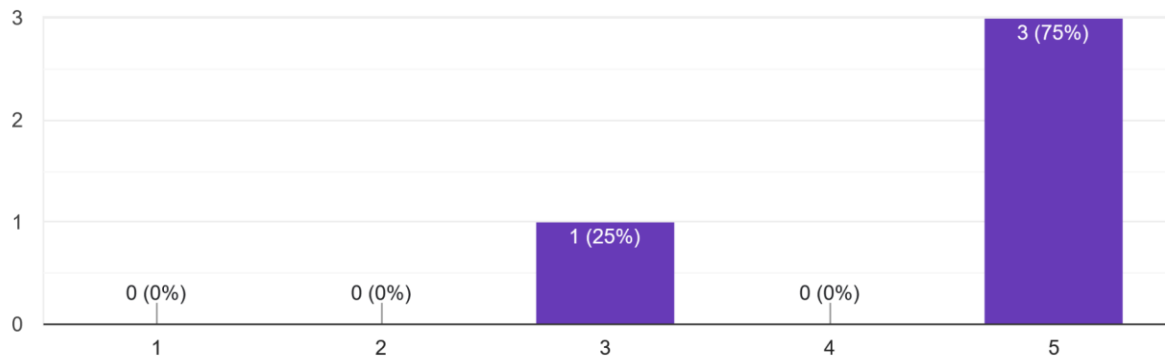
Los materiales presentados fueron claros, pertinentes y de calidad.

4 respuestas



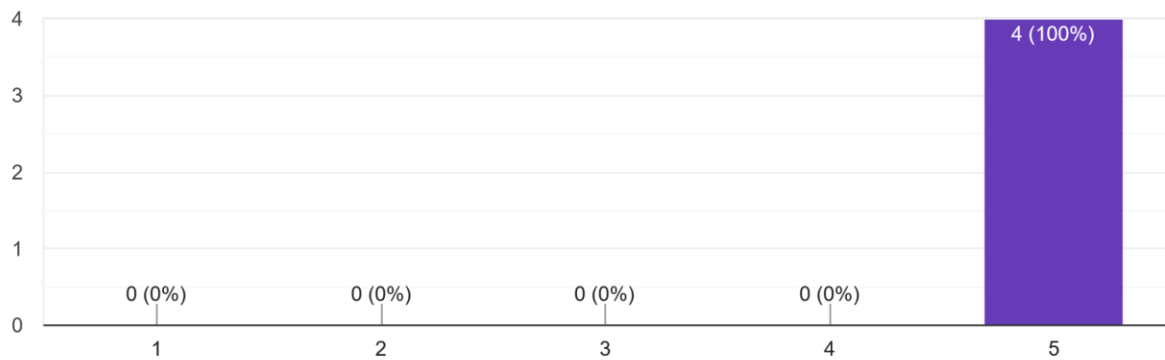
El taller me permitirá incorporar herramientas para fortalecer la comunicación de DITEC.

4 respuestas



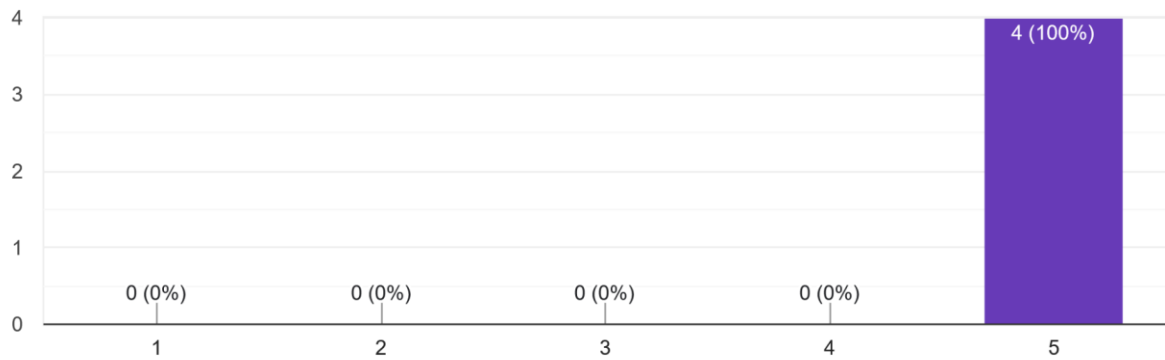
La modalidad desarrollada durante el taller resultó adecuada.

4 respuestas



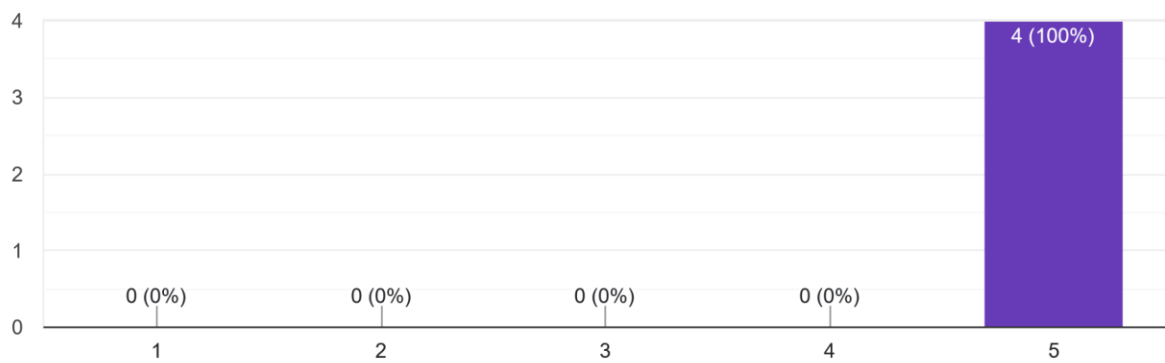
Recomendaría el uso de estas herramientas dentro de la organización.

4 respuestas



Estoy dispuesto/a a aplicar estos lineamientos en futuras comunicaciones.

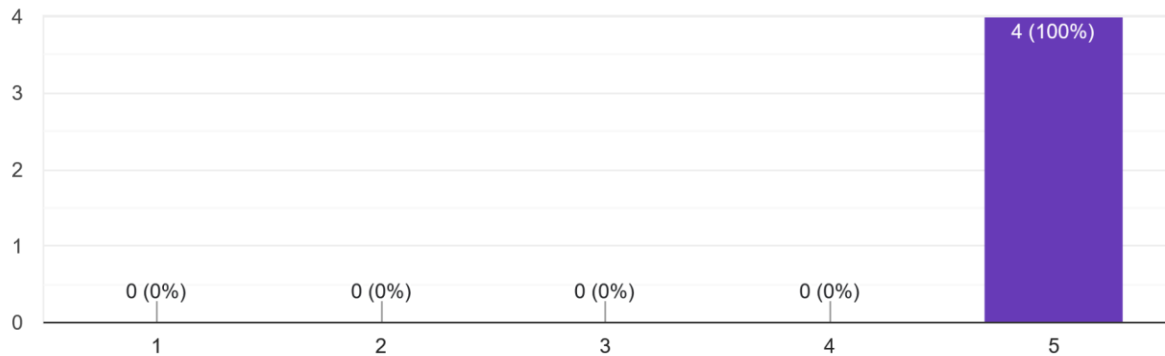
4 respuestas



Sección 5. Valoración general del equipo universitario

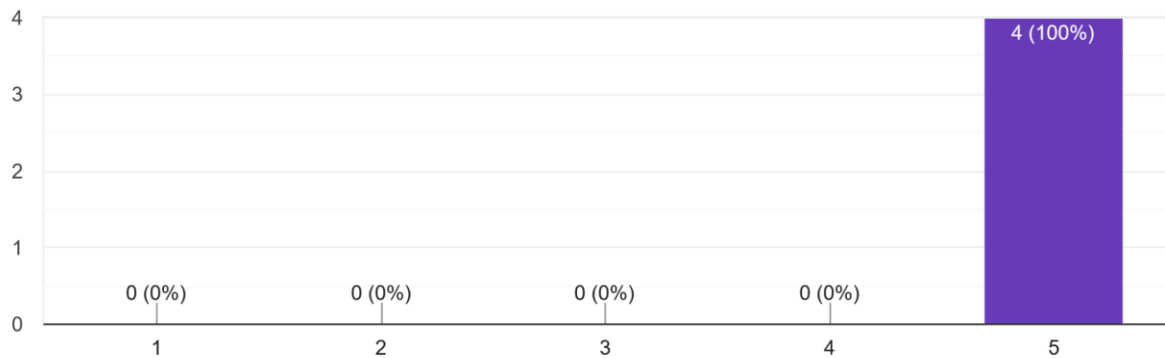
El equipo universitario logró transmitir de forma clara el contenido y utilidad de los productos comunicacionales.

4 respuestas



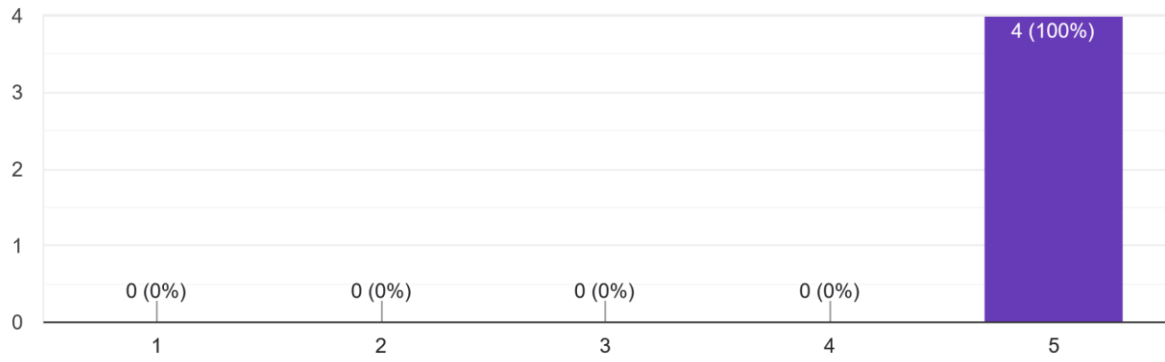
El trabajo realizado por el equipo universitario cumplió con mis expectativas.

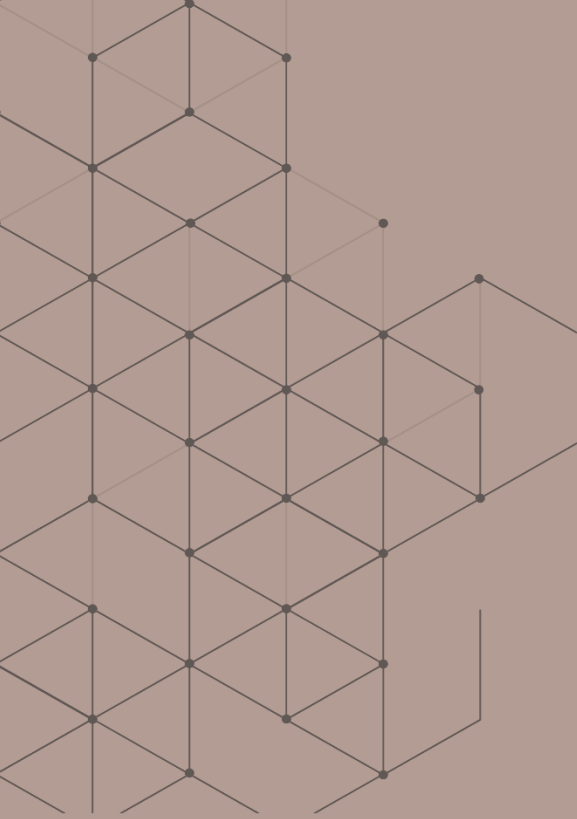
4 respuestas



Estoy satisfecho/a con los materiales presentados.

4 respuestas





Anexo V - Fotografías del taller

Anexo 5. Fotografías del taller

The image shows a Zoom meeting interface. At the top, there is a gallery view of six participants: Cecilia Mora, LUCIA BELEN VIÑA RODRI... vicky, Mario Pueuncajas, DITEC Uruguay (DITEC Ur...), and Gustavo. The main screen displays a presentation slide with the title "Presentación de lineamientos de comunicación" in large black font. To the right of the title is a colorful logo for DITEC, featuring a stylized flower with petals in blue, yellow, green, and pink. Below the title, there are logos for the Facultad de Información y Comunicación and the Universidad de la República Uruguay. At the bottom of the screen, there is a smaller gallery view of four participants: Cecilia Mora, vicky, Melissa Vidal, and DITEC Uruguay (DITEC...). To the right of the gallery view is a chat window titled "Taller con DITEC". The chat contains several messages:

- Usted 19:12: Lo hicimos :)
- Ya lo vas a ver en el documento final que les entreguemos
- Gustavo 19:12: Ok
- Quizás por medio de las alianzas elaborar contenidos que se incorporen al canal , llegando a más personas
- vicky 19:14: Claro!
- Gustavo 19:14: La variedad de contenidos permite llegar a más variedad de edades

At the bottom of the chat window, there is a dropdown menu for "Chat de grupo de la reunión" and a button to "Enviar mensaje a Taller con DITEC".

Gestión de la comunicación

La gestión de la comunicación resulta fundamental para fortalecer su identidad institucional, visibilizar sus acciones y consolidar el vínculo con sus distintos públicos. Una comunicación planificada y estratégica permite organizar los mensajes, optimizar los recursos disponibles y garantizar coherencia en lo que la organización transmite.



Misión

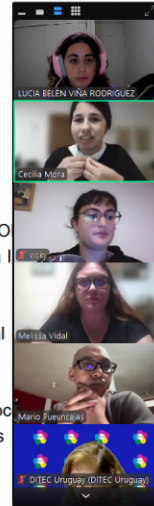
Somos una ONG creada y dirigida por personas con discapacidad, personas mayores, personas y familiares con EPO (enfermedades poco frecuentes). Y todo bajo el paraguas de los derechos humanos. Decimos: No al racismo. No a la xenofobia. No a la discriminación.

Asociación civil sin fines de lucro ubicada en la República Oriental del Uruguay que actúa a nivel nacional, regional e internacional, para promover un cambio social sostenible.

Coordina acciones para fortalecer el movimiento asociativo y representar a las personas con enfermedades poco frecuentes, creando espacios de colaboración conjunta y permanente para compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas:

- sanitaria
- además de la inserción social, educativa y laboral.

* Información proporcionada por la organización



Encuesta de satisfacción y adopción de conocimiento sobre herramientas comunicacionales de DITEC

Objetivo
Relevar el nivel de satisfacción, comprensión y percepción de utilidad del manual de identidad institucional y el plan de contenidos presentados.

Instrucciones
Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Totalmente de acuerdo

* Indica que la pregunta es obligatoria

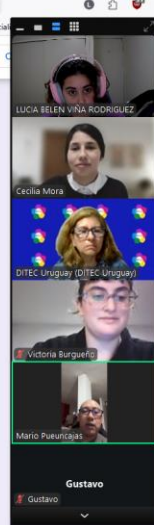
Sección 1. Manual de identidad institucional

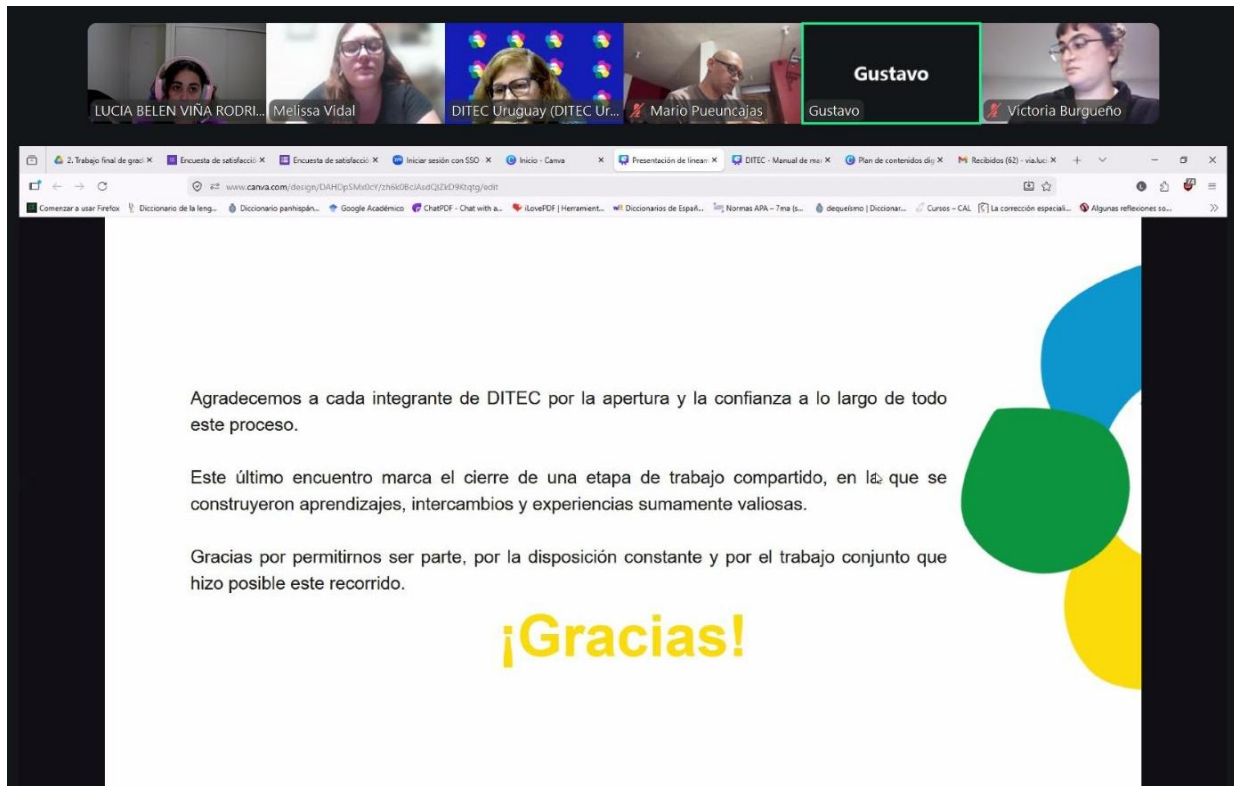
El manual de identidad es claro y fácil de comprender. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Los lineamientos presentados son coherentes con la identidad de DITEC. *





The image shows a Zoom meeting interface. At the top, there are six video thumbnails for participants: LUCIA BELEN VIÑA RODRI..., Meljssa Vidal, DITEC Uruguay (DITEC Ur..., Mario Pueuncajas, Gustavo, and Victoria Burgueno. Below the thumbnails is a browser window with several tabs open, including 'Trabajo final de grati...', 'Encuesta de satisfacci...', 'Encuesta de satisfacci...', 'Iniciar sesión con SSO', 'Inicio - Canva', 'Presentación de linea...', 'DITEC - Manual de ma...', 'Plan de contenidos di...', 'Recibidos (2) - via...', and 'Recibidos (2) - via...'. The main content area of the browser shows a presentation slide with the following text:

Agradecemos a cada integrante de DITEC por la apertura y la confianza a lo largo de todo este proceso.

Este último encuentro marca el cierre de una etapa de trabajo compartido, en la que se construyeron aprendizajes, intercambios y experiencias sumamente valiosas.

Gracias por permitirnos ser parte, por la disposición constante y por el trabajo conjunto que hizo posible este recorrido.

¡Gracias!

On the right side of the slide, there is a decorative graphic consisting of three overlapping circles in blue, green, and yellow.